

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

Кафедра менеджмента и таможенного дела

ОТЧЕТ

О прохождении преддипломной практики
(вид практики)
Студента Коренькова Мария Сергеевна 4 курса
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
(код и наименование подготовки)

Место прохождения практики АО «Тандер»
Срок практики с «13» января 2019 г. по «26» января 2019 г.

Руководитель практики от предприятия (организации)

Кудевич И.И. Товаровед
(Ф.И.О., должность)



[Signature]
(подпись)

Руководитель практики от Филиала

Мохоева Р.А., ассистент
(Ф.И.О., должность)

[Signature]
(подпись)

Исходно

г. Смоленск
2019 г.

пер. № 05 от 26.01.2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Общая характеристика организации.....	4
2. Анализ системы управления организации и использование трудовых ресурсов.....	12
3. Анализ финансовых показателей организации.....	22
4. Анализ системы стимулирования труда в организации.....	32
Заключение	32
Приложения	41

ВВЕДЕНИЕ

Преддипломная практика проходила на базе АО «Тандер» магазин Магнит с «13» января 2019 г. по «26» января 2019 г. Место расположения базы практики: г. Смоленск, ул. 25 сентября, д. 62.

Цель практики - формирование профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности и сбор материалов для преддипломной практики.

В соответствии с целью преддипломной практики поставлены следующие задачи:

- закрепление приобретенных теоретических и практических знаний;
- изучение объекта практики по получению профессиональных навыков и опыта профессиональной деятельности;
- приобретение опыта работы в коллективах при решении производственно-экономических вопросов;
- проанализировать системы стимулирования труда в организации.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Акционерное общество «Тандер» зарегистрировано Регистрационной палатой г. Краснодара от 28.06.1996 г. № 4452, свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц о юридическом лице, зарегистрированном до 01.07.2002 г. серия 23 № 003042166.

Полное фирменное наименование Общества – Акционерное общество «Тандер».

Юридический адрес: Российская Федерация, Краснодарский край, 350002, г. Краснодар, ул. Леваневского, д. 185.

В 2017 г. в состав АО «Тандер» входят:

- 74 филиала, не выделенных на отдельный баланс;
- 12 089 розничных торговых точек, в том числе 374 торговых точек формата гипермаркет;
- представительство АО «Тандер» в Китайской Народной Республике.

Акционерное общество «Тандер» представляет собой организацию, занятую в отрасли производства и продажи товаров и имеющее в качестве основной цели своей деятельности – получение прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы его участников.

Основным видом хозяйственной деятельности АО «Тандер» является розничная и оптовая торговля продуктами питания, парфюмерно-косметической продукцией и другими аналогичными товарами.

Розничная торговля осуществляется через сеть магазинов, работающих под торговой маркой Магнит, «Магнит Косметик» [30].

АО «Тандер» осуществляет следующие основные виды деятельности:

- торговля мясом, включая мясо птицы, мясными изделиями и консервами из мяса и мяса птицы;
- торговля молочными продуктами;

- торговля пищевыми маслами и жирами;
- торговля безалкогольными напитками;
- торговля алкогольными напитками;
- торговля пивом;
- торговля сахаром;
- торговля сахаристыми кондитерскими изделиями, включая шоколад;
- торговля кофе, чаем, какао и пряностями;
- торговля рыбой, морепродуктами и рыбными консервами;
- торговля готовыми пищевыми продуктами, включая торговлю детским и диетическим питанием и прочими гомогенизированными пищевыми продуктами;
- торговля мучными кондитерскими изделиями;
- торговля мукой и макаронными изделиями;
- торговля крупами;
- торговля солью;
- торговля прочими пищевыми продуктами, не включенными в другие группировки;
- торговля чистящими средствами;
- торговля парфюмерными и косметическими товарами, кроме мыла;
- торговля туалетным и хозяйственным мылом;
- розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- осуществление всех видов внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном действующим законодательством;
- осуществление координации деятельности дочерних обществ (в частности, привлечение финансовых ресурсов и предоставление денежных средств дочерним обществам);

– иные виды деятельности, не противоречащие законодательству.

Эффективный процесс доставки товаров в магазины возможен благодаря мощной логистической системе. Для более качественного хранения продуктов и оптимизации поставки их в магазины, в компании создана дистрибьюторская сеть, включающая 34 распределительных центра. Своевременную доставку продуктов во все магазины розничной сети позволяет осуществить собственный автопарк, который насчитывает 5 882 автомобилей.

Проведем SNW-анализ, который оценивает состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций (Таблица 1).

Таблица 1

Результаты SNW-анализа для магазина Магнит

№ п/п	Значимые параметры в деятельности организации	S	N	W
1.	Компетентность компании в данной сфере деятельности	X		
2.	Условия труда		X	
3.	Мотивация и стимулирование персонала		X	
4.	Текучесть кадров			X
5.	Квалификация персонала		X	
6.	Оценка качества работы персонала		X	
7.	Организация планирования	X		
8.	Уровень технической оснащенности			X
9.	Информационное обеспечение		X	
10.	Качество выпускаемой продукции		X	
11.	Организация маркетинга на предприятии		X	
12.	Организационная структура предприятия		X	
13.	Формирование запасов	X		
14.	Ассортимент выпускаемой продукции		X	
15.	Конкурентная позиция		X	
16.	Заработанная плата	X		
17.	Имидж (деловая репутация) предприятия	X		
18.	Психологический климат в коллективе		X	
19.	Финансовая устойчивость предприятия	X		
20.	Территориальное расположение	X		
21.	Ценовая политика	X		
22.	Объемы продаж	X		
23.	Зависимость от поставщиков		X	
24.	Ориентация на потребителя	X		
25.	Стратегия развития предприятия	X		
26.	Согласованность действий	X		

С помощью SNW-анализа мы смогли выявить сильные, слабые и нейтральные стороны организации.

Анализ внутренней среды сети Магнит целесообразно продолжить анализом такого значимого фактора как товар предприятия. У некоторых магазинов Магнит существует собственное производство некоторых продуктов питания, основная масса товаров, реализуемых сетью, является продукцией сторонних производителей. Тем не менее, данный фактор внутренней среды может быть проанализирован по такой важной характеристике как ассортимент.

Ассортимент магазина Магнит можно разделить на основной и сопутствующий. Основной ассортимент представлен продовольственными товарами. В качестве сопутствующего ассортимента выступают промышленные, в частности хозяйственные, товары: мыло, стиральные порошки и другие средства бытовой химии, спички (Таблица 2).

Таблица 2

Анализ товарооборачиваемости по АО «Тандер» магазин Магнит

Товарные группы	Товарооборот на 2015 г., тыс. руб.	Товарооборот на 2016 г., тыс. руб.	Товарооборот на 2017 г., тыс. руб.	2017-2016 гг	
				Темп роста	Абсол. откл.,
Мясо и мясопродукты	12907,17	15306,45	24235,52	158,34	8929,07
Рыба и рыбопродукты	11990,13	15223,35	17700,11	116,27	2476,76
Молочная продукция	8300,2	9400,5	10265,02	109,20	864,52
Гастрономические товары	10311,68	14748,15	16577,11	112,40	1828,96
Бакалея	5734,32	9957,46	11557,41	116,07	1599,95
Фрукты-овощи	4835,29	6806,06	9587,39	140,87	2781,33
Кондитерские изделия	6554,71	7396,75	9769,4	132,08	2372,65
Винно-водочные	14027,88	18669,59	22690,83	121,54	4021,24
Прочие	5274,13	8159,49	8951,41	109,71	791,92
Всего	79935,51	105667,80	131334,2	124,29	25666,40

Формирование заказа является одним из важнейших условий эффективной работы организации. Чрезмерные запасы товаров связывают

капитал, приносят убытки, мешают управлению запасами. Заказ же недостаточного количества товаров также приводит к неблагоприятным последствиям – отсутствие товара на складе означает уменьшение продаж и потерю клиентов.

С применением в магазине Магнит, системы автоматизации с использованием системы штрихового кодирования позволило упростить порядок заказов, поскольку компьютер учитывает продажи всех товаров и хранит информацию о текущих остатках. Хотя за всю работу организации несет ответственность его директор, заказ, как правило, производит товаровед по списку товаров, которые находятся в его компетенции. Журнал заказов составляется на основе информации, содержащейся в компьютерной базе. Он должен включать в себя такие сведения:

1. Название отдела.
2. Номер заказа.
3. Количество товара.
4. Ассортимент.
5. Упаковка.
6. Цена.
7. День или дни, когда заказанный товар должен быть доставлен.

Решая вопрос о закупке товара, руководство использует данные за несколько лет о динамике и структуре товарооборота и товарных запасов, а также на основе так называемой «панельной закупки», т.е. с учетом рекомендаций по выбору поставщиков, составленных в головной компании (АО «Тандер»).

Данная особенность является фактором, снижающим эффективность товарной политики магазина, поскольку руководство головной компании далеко не всегда располагает данными о конъюнктуре рынка поставщиков, например, в г. Смоленске. Однако, принятая в качестве основной система закупок «связывает» руки непосредственному руководству торговой организации и делает товарный ассортимент оторванным от реального

потребительского спроса. Так на продукцию местного производителя в торговой сети отдаются всего 10 % от ассортимента предлагаемых товаров.

Также, в магазине Магнит можно выделить следующие проблемы:

1. Не проводится работа с клиентами: минусы в том, что приобретается товар, который застаивается в организации и не продается; не проводятся исследования потребителей, что не всегда удовлетворяет их потребности в товарных позициях в настоящий момент времени.

2. Недостаточный уровень автоматизации товарной политики: значительные временные затраты на сбор и формирование документации; отсутствуют электронные архивы отгрузочной и приемочной документации, что затрудняет сбор и обработку информации.

Анализ внешней среды - это очень важный для выработки стратегии организации и сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих во внешней среде процессов, оценки и установления связи между факторами, сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

На рынке г. Смоленска, в сегменте магазинов, конкуренцию сети Магнит составляют магазины таких сетей как «Пятерочка», «Дикси», «Лента», «Микей», «Евроторг», «Карусель», «Линия». Основными конкурентами магазина Магнит в данном районе являются:

- «Пятерочка»;
- магазин у дома «Продукты».

Проведем анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера (Таблица 3). Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера

Конкурентные силы/Конкуренты	Магнит	Евроторг	Пятерочка	Дикси	BVS
Угроза появления продуктов-заменителей	Одинаковый уровень цен и качества. У каждого предприятия по данному аспекту есть свои минусы, но при этом есть и свои плюсы, которые позволяет находится двум конкурирующим предприятиям на одном уровне.				
	Наличие товаров собственного производства		Наличие товаров собственного производства	Наличие товаров собственного производства	
Угроза появления новых игроков	Бренд, известный на российском рынке	Известен только на смоленском и брянском рынках и в Беларуси (является филиалом одной из крупнейшей сети Беларуси «Евроопт»)	Бренд, известный на российском рынке	Бренд, известный на российском рынке	Известен только на смоленском рынке
Рыночная власть поставщиков	Стабильность со стороны поставщиков Эффективная система логистики	Ограниченность в выборе поставщиков, поставщики из Беларуси	Широкий выбор поставщиков	Широкий выбор поставщиков	Широкий выбор поставщиков
Рыночная власть потребителей	Низкие цены Наличие гибкой системы скидок Наличие рассылки на электронную почту	Низкие цены, небольшой выбор сопутствующих товаров	Широкий ассортимент	Широкий ассортимент	Высокие цены
Уровень конкурентной борьбы	Данные предприятия полностью заняли ниши потребительского рынка – магазин формата «у дома»				
	средний	средний	средний	средний	средний

Сеть магазинов Магнит обладает рядом конкурентных преимуществ:

1. Формирование мультиформатного бизнеса. Реализация стратегического решения развивать дополнительный формат гипермаркета позволяет проводить более глубокую сегментацию существующих рынков и рассматривать в качестве потенциальных покупателей население с различным уровнем доходов, одновременно добиваясь как высоких показателей оборота на магазин и среднего чека, так и быстрых темпов роста

бизнеса. Кроме того, ценовая политика сети позволяет ей конкурировать с открытыми рынками, рассматривая в качестве целевой аудитории в том числе и население с доходами ниже среднего уровня.

2. Широкое присутствие в регионах. В ближайшем будущем именно в регионах ожидается наибольший рост потребительского спроса, что создает благоприятные условия для среднесрочной динамики бизнеса сети.

3. Крупнейшая торговая сеть в РФ. Магнит является крупнейшей розничной сетью по торговле продуктами питания в России, что благоприятно сказывается на сотрудничестве с крупнейшими производителями напитков и продуктов питания, продвигающими свои товары на региональные рынки.

4. Узнаваемый бренд. По исследованиям независимых экспертов, в частности, IGD, российские покупатели уделяют большое внимание наличию бренда при покупке товаров и продуктов питания. Кроме того, лояльность по отношению к тому или иному бренду у российского покупателя выше по сравнению с жителями Европы, что делает его менее чувствительным к повышению цен на продукцию.

5. Эффективная система логистики. Развитая система логистики, наличие распределительных центров и собственного автопарка позволяет осуществлять жесткий контроль над накладными расходами. Использование распределительных центров позволяет снижать закупочные цены, а также нагрузку на магазины при приеме товара, что в конечном итоге способствует более рациональной организации бизнеса. Сеть магазинов Магнит использует высокоэффективную автоматизированную систему управления товарными запасами, что позволяет добиваться высоких показателей их оборачиваемости, а также снижения издержек.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

От того, в какой степени предприятие обеспеченно трудовыми ресурсами, и насколько эффективно они используются, зависят и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и, как результат, объём производства продукции, её себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Организационная структура АО «Тандер» представлена на рисунке 1.

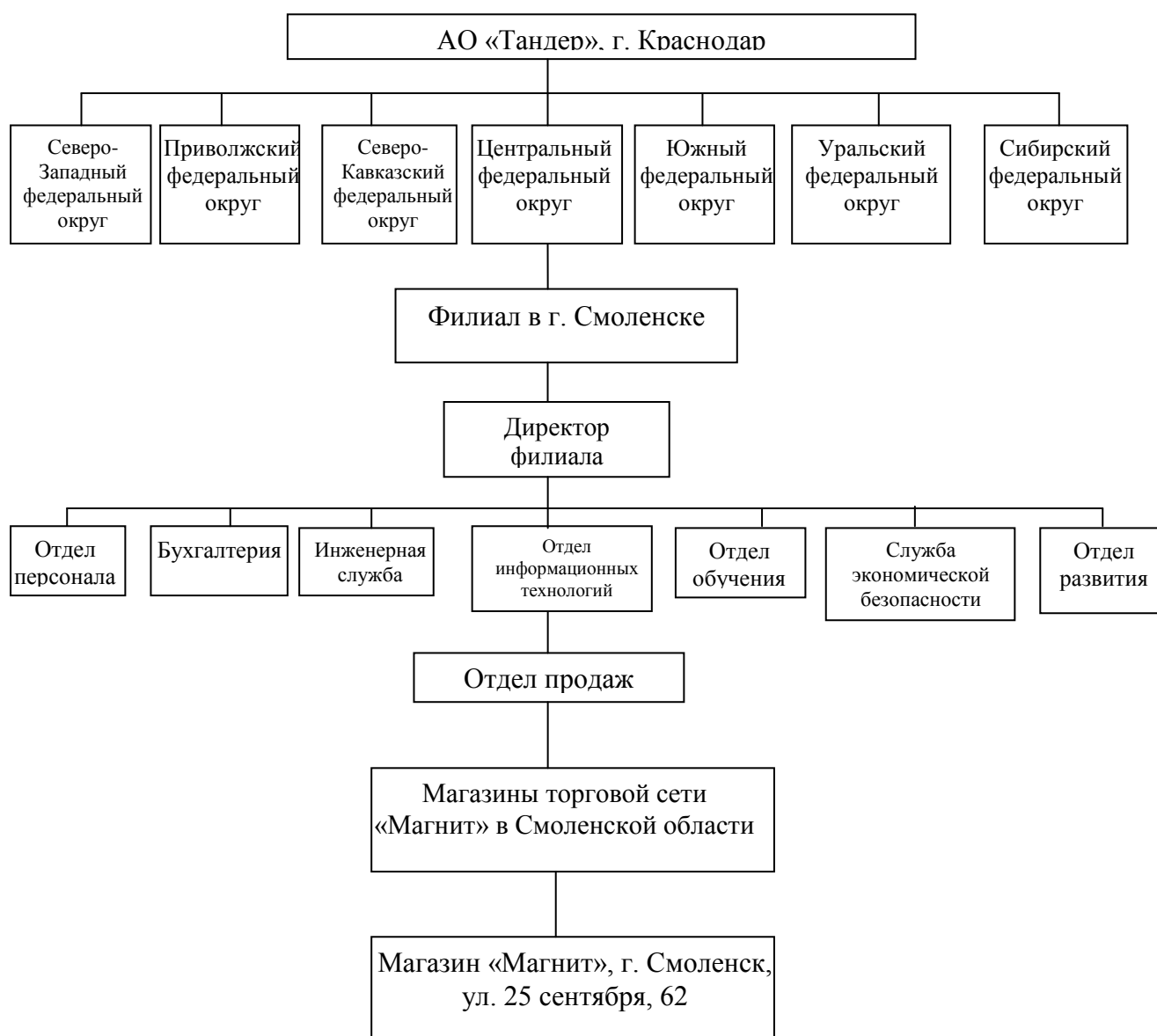


Рис. 1. Иерархическая структура управления АО «Тандер»

Кроме того, розничная сеть Магнит является одним из крупнейших частных работодателей в России. На сегодняшний день общая численность сотрудников компании составляет около 260 000 человек.

Рассматривая деятельность розничной торговой сети АО «Тандер», необходимо отметить, что в Смоленской области 105 магазинов Магнит.

Практика проходила в магазине Магнит — по адресу ул. 25 сентября, д.62. Управленческая структура магазина представлена на рисунке 2.

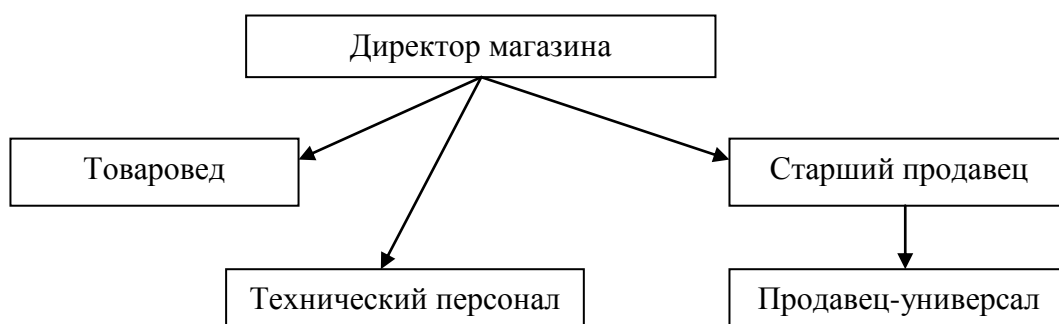


Рис. 2. Структура управления магазина Магнит

Данная структура имеет линейно-функциональный вид, положительными моментами которого являются: четкость системы взаимодействия подразделений, единоначалие (руководитель берет в свои руки общее управление), разграничение ответственности (каждый знает, за что отвечает), возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше.

Основным ресурсом торговой организации являются трудовые ресурсы, от эффективности использования которых, зависит конечный результат деятельности организации.

В экономических расчетах применяется среднесписочная численность за определенный период времени (год). Она рассчитывается на основе моментных показателей по формуле средней хронологической (по данным на начало каждого месяца) [25, с. 245].

Анализируя трудовые ресурсы магазина Магнит необходимо отметить, что трудовая деятельность работников имеет ряд особенностей:

а) выполняя свою главную функцию реализации товаров, персонал торговой организации осуществляет большой объем различных трудовых операций;

б) торгово-технологический процесс в организации характеризуется высоким уровнем трудоемкости, большой долей затрат живого труда и значительным удельным весом ручных операций.

в) труд работников магазина, характеризуется высокой степенью нервно-эмоциональной напряженности, объясняемой многими объективными факторами: повседневным прямым общением с множеством покупателей, предъявляющих разные запросы и требования, риском неправильного расчета с клиентами.

Основной количественной характеристикой персонала магазина является численность его работников (Таблица 4).

Таблица 4

**Динамика численности работников и структуры персонала
магазина Магнит**

Показатели	Численность работников						2017 г. к 2015 г., в %
	2015 г.	в % к итогу	2016 г.	в % к итогу	2017 г.	в % к итогу	
Административно-управленческий персонал, в том числе:	3	20	4	25	4	26,67	133,3
- директор	1	6,67	1	6,25	1	6,67	100
-товаровед	1	6,67	2	12,5	2	13,33	200
- старший продавец	1	6,67	1	6,25	1	6,67	100
Торговый персонал:	-	-	-	-	-	-	-
- продавец-универсал	10	66,67	10	62,5	9	60	90
Технический персонал, в том числе:	2	13,33	2	12,5	2	13,33	100
-уборщица	1	6,67	1	6,25	1	6,67	100
-дворник	1	6,67	1	6,25	1	6,67	100
Всего работников	15	100	16	100	15	100	100

Как видно, из таблицы, общая численность работников не изменилась, произошло изменение в административно-управленческом персонале, в

абсолютном выражении численность административно-управленческого персонала возросла на 1 человека, или на 33,3 %.

Оценка структуры персонала магазина Магнит свидетельствует, что наибольший удельный вес в нем занимает торговый персонал (66,67%, 65,45%, 60%).

Анализ движения персонала произведен на основе расчета и оценки ряда показателей, объединенных в две группы. Первая отражает интенсивность количественного изменения кадрового потенциала (коэффициенты оборота по приему и выбытию работников, коэффициент общего оборота кадров, коэффициент объективного оборота кадров). Вторая группа характеризует качественные параметры динамики кадрового состава (коэффициент текучести кадров, коэффициенты восполнения и стабильности кадров, коэффициент постоянства кадров) [25, с. 256].

Показатели оборота и движения кадров магазина Магнит представлены в таблице 5.

Таблица 5

Динамика показателей оборота и движения кадров магазина Магнит, за 2015-2017 гг.

Наименование показателей и условные обозначения	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017 г. к 2016 г.
Показатели движения кадров				
1. Списочная численность работников на начало года, чел.	14	16	15	-1
2. Принято работников за год, чел. (Чп)	5	4	6	2
3. Уволено работников - всего, чел. (Чв) в том числе по причинам:	3	5	8	3
- перевод в другой магазин Магнит (Чоб)	1	1	1	0
- увольнения по собственному желанию (Чсу)	2	4	7	3
4. Списочная численность работников на конец года, чел.	16	15	13	-2
5. Среднесписочная численность работников, чел. (Чсс)	15	16	15	-1
- из них работников со стажем более 5 лет	4	5	3	2
Показатели интенсивности оборота кадров				
1. Коэффициент оборота кадров по приему, % (Кп)	33,3	25	40	15
2. Коэффициент оборота кадров по выбытию, % (Кв)	20	31,25	46,6	15,35

Продолжение таблицы 5

Наименование показателей и условные обозначения	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017 г. к 2016 г.
3. Коэффициент общего оборота кадров, % (К _{общ})	53,3	56,25	93,3	40
4. Коэффициент объективного оборота кадров, % (К _{об})	6,6	6,25	6,6	0
Показатели качества оборота кадров				
1. Коэффициент текучести кадров, % (К _{тек})	13,3	25	46,6	21,6
2. Коэффициент восполнения кадров (К _{вп})	1,7	0,8	0,75	0,06
3. Коэффициент стабильности кадров, % (К _с)	0,9	0,8	0,67	10,13
4. Коэффициент постоянства кадров, % (К _{пс})	26,6	31,25	20	-11,25

Коэффициенты оборота по приему (К_п) или выбытию (К_в) определяются как отношение числа работников, принятых (Ч_п) или выбывших (Ч_в) за анализируемый период, к среднесписочной численности персонала (Ч_{сс}):

$$K_{п} = (Ч_{п} / Ч_{сс}) \times 100 \% \quad (5)$$

$$K_{в} = (Ч_{в} / Ч_{сс}) \times 100 \% \quad (6)$$

$$K_{п} 2015 = 5/15 \times 100 = 33,3 \%;$$

$$K_{п} 2016 = 4/16 \times 100 = 25 \%;$$

$$K_{п} 2017 = 6/15 \times 100 = 40 \%;$$

$$K_{в} 2015 = 3/15 \times 100 = 20 \%;$$

$$K_{в} 2016 = 5/16 \times 100 = 31,25 \%;$$

$$K_{в} 2017 = 7/15 \times 100 = 46,6 \%;$$

Данные коэффициенты показывают степень обновления и выбытия кадрового состава организации.

Коэффициент общего оборота кадров (К_{общ}) рассчитывается как отношение совокупности принятых и выбывших работников к их среднесписочной численности:

$$K_{общ} = ((Ч_{п} + Ч_{в}) / Ч_{сс}) \times 100 \% \quad (7)$$

$$K_{\text{общ}} 2015 = ((5+3)/15)*100\% = 53,3 \%;$$

$$K_{\text{общ}} 2016 = ((4+5)/16)*100\% = 56,25 \%;$$

$$K_{\text{общ}} 2017 = ((6+8)/15)*100\% = 93,3 \%.$$

Роста коэффициента свидетельствует о нестабильности работающего персонала, а следовательно, о проблемах кадровой политики магазина.

Коэффициент объективного оборота кадров ($K_{\text{об}}$) показывает соотношение количества работников, выбывших по объективно необходимым обстоятельствам ($Ч_{\text{об}}$), и среднесписочной численности персонала. Такие обстоятельства связаны с рядом причин государственного или торгово-производственного характера: призыв в армию, поступления в учебные заведения, перевод в другие организации:

$$K_{\text{об}} = (Ч_{\text{об}} / Ч_{\text{сс}}) \times 100\% \quad (8)$$

$$K_{\text{об}} 2015 = (1/15)*100\% = 6,6 \%;$$

$$K_{\text{об}} 2016 = (1/16)*100\% = 6,25 \%;$$

$$K_{\text{об}} 2017 = (1/15)*100\% = 6,6 \%.$$

Данный коэффициент не зависит от деятельности организации и характеризует специфику объективного изменения состава персонала.

Все остальные коэффициенты отражают качественные стороны в движении персонала и позволяют выявить позитивные и негативные тенденции этого процесса.

Коэффициент текучести кадров ($K_{\text{тек}}$) представляет собой отношение количества работников, выбывших по ряду субъективных личностных причин ($Ч_{\text{су}}$), к среднесписочной численности персонала:

$$K_{\text{тек}} = (Ч_{\text{су}} / Ч_{\text{сс}}) \times 100 \% \quad (9)$$

$$K_{\text{тек}} 2015 = (2/15)*100\% = 13,3 \%;$$

$$K_{\text{тек}} 2016 = (4/16) * 100\% = 25\%;$$

$$K_{\text{тек}} 2017 = (7/15) * 100\% = 46,6\%;$$

Как показывает рост коэффициента текучести кадров в магазине Магнит наблюдаются негативные процессы движения кадров.

Коэффициент восполнения кадров ($K_{\text{вп}}$) отражает степень замещения работников, выбывших по любым причинам, вновь принятыми работниками и рассчитывается как отношение числа вновь поступивших работников к числу выбывших:

$$K_{\text{вп}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{в}}} \quad (10)$$

$$K_{\text{вп}} 2015 = 5/3 = 1,7;$$

$$K_{\text{вп}} 2016 = 4/5 = 0,8;$$

$$K_{\text{вп}} 2017 = 6/8 = 0,75.$$

Нормальное значение коэффициента восполнения равно единице. В 2013 коэффициент восполнения больше единицы, это значит, что имеет место дополнительная потребность в работниках. В 2014 и 2015 годах наблюдается понижение коэффициента, он меньше единицы, что свидетельствует о нехватке персонала. Нормальное значение коэффициента восполнения равно единице.

Коэффициент стабильности кадров ($K_{\text{ст}}$) показывает соотношение числа работников, выбывших по субъективным причинам ($Ч_{\text{св}}$), к суммарной величине среднесписочной численности и вновь принятых работников:

$$K_{\text{ст}} = 1 - (Ч_{\text{св}} / (Ч_{\text{ср}} + Ч_{\text{п}})) * 100\% \quad (11)$$

$$K_{\text{ст}} 2015 = (1 - (2 / (15+5))) * 100\% = 90\%;$$

$$K_{\text{ст}} 2016 = (1 - (4 / (16+4))) * 100\% = 80\%;$$

$$K_{\text{ст}} 2017 = (1 - (7 / (15+6))) * 100\% = 67\%.$$

Нормативное значение коэффициент стабильности кадров для торговой организации составляет 90-95 %. В 2015 году значение этого коэффициента 90 %, это означает, что кадровый состав персонала является наиболее стабильным. В 2016 году значение уменьшилось на 10 %, а в 2017 году еще 13 %, что отрицательно характеризует деятельность организации, в этот период, в отношении использования трудового потенциала.

Коэффициент постоянства кадров ($K_{пс}$) характеризует наличие работников, которые трудятся в данной организации продолжительный срок, и рассчитывается в виде удельного веса числа работников со стажем пять и более лет в общей совокупности работающих.

$$K_{пс} 2015 = 4/15 * 100 = 26,6\%;$$

$$K_{пс} 2016 = 5/16 * 100 = 31,25\%;$$

$$K_{пс} 2017 = 3/15 * 100 = 20\%;$$

Оценка коэффициентов, приведенных в таблице 10, свидетельствует о достаточно нестабильной ситуации в области движения и оборота кадров.

При уменьшении среднесписочной численности персонала в 2016 году на 1 человека коэффициент оборота по приему работников снизился на 8,3 %.

Вместе с тем, обращают на себя внимание достаточно высокие значения коэффициента общего оборота кадров, особенно в 2015 и 2016 годах (56,25 и 93,3 %), когда каждый второй работник был принят или уволен. В 2015 году наблюдается резкий рост этого показателя на 37,05 %, что рассматривать как негативную тенденцию в деятельности организации, по отношению к персоналу.

Уровень текучести кадров в организации высокий, в 2017 году по сравнению с 2016 годом его значение увеличилось на 21,6 % (с 25 % до 46,6 %), когда как в 2015 году его значение составляло 13,3 %.

Коэффициент восполнения кадров в 2016 и 2017 годах меньше единицы, то есть организация испытывает недостаток в персонале, так как

число принятых работников меньше количества выбывших.

Так же в качестве отрицательного фактора можно рассматривать наличие неустойчивого контингента сотрудников, работающих в магазине Магнит менее 5 лет; их доля составила соответственно в 2015 году 26,6 %, в 2016 году 31,25 %, в 2017 году 20 %.

Цена использования трудовых ресурсов находит свое выражение в форме заработной платы, то есть производимых работодателем в соответствии с трудовыми договоренностями выплат работникам за результаты их труда.

Система оплаты труда в АО «Тандер» повременно-премиальная. Заработная плата персонала магазина Магнит представлена в таблице 6.

Таблица 6

Анализ фонда оплаты труда магазина Магнит

Должность	Сумма, руб.			2017 г. к 2015 г., %
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Директор	480000	516000	540000	112,5
Товаровед	288000	600000	648000	112,5
Старший продавец	264000	288000	300000	113
Продавец-универсал	2280000	2640000	2484000	108
Уборщица	72000	84000	96000	133
Дворник	72000	84000	96000	133
Итого	3456000	4212000	4164000	120
Средняя з/п одного работника	19500	21333,3	22666,6	116

Как видно из таблицы, происходит рост уровня средней заработной платы одного работника на 16 %.

Величина средств, предназначенных для выплаты заработной платы, аккумулируется в фонде заработной платы, который рассчитывается как произведение средней заработной платы одного работника и среднесписочной численности этих работников:

$$\Phi = Ч \times З_{\text{ср}}, \quad (12)$$

где Φ — фонд заработной платы, тыс. руб.;

$Ч$ — среднесписочная численность работников, чел.;

Z_{cp} — средняя заработная плата одного работника, руб.

$$\Phi 2015 = 15 * 19500 * 12 = 3510000 \text{ руб.}$$

$$\Phi 2016 = 16 * 21333,3 * 12 = 4095993,6 \text{ руб.}$$

$$\Phi 2017 = 15 * 22666,6 * 12 = 4079988 \text{ руб.}$$

Эффективность расходования средств на заработную плату выявляется на основе оценки соотношения объема этих средств и полученного результата в форме товарооборота.

Данное соотношение отражает долю фонда заработной платы в товарообороте, то есть характеризует ее уровень в процентном отношении к товарообороту.

$$Y = (\Phi / T) \times 100 \%, \quad (13)$$

где Y — уровень фонда заработной платы в процентах к товарообороту, %; Φ — фонд заработной платы, тыс. руб.; T — товарооборот торговой организации, тыс. руб.

$$Y 2013 = 3456 / 79935,51 * 100 \% = 4,32 \%;$$

$$Y 2014 = 4212 / 105667,80 * 100 \% = 3,98 \%;$$

$$Y 2015 = 4164 / 131334,2 * 100 \% = 3,17 \%.$$

Наблюдается тенденция снижения этого показателя, это означает, что сокращаются удельные расходы по заработной плате в расчете на единицу оборота.

3. АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Розничная торговая сеть Магнит является ведущей розничной компанией по объему продаж в России. Выручка компании за 2016 год составила 1074 миллиардов рублей, за 2017 год составила 1143 миллиардов рублей, т.е. увеличилась на 6,4 %.

Для того чтобы оценить деятельность организации, возьмем анализируемый период 2015-2017 гг., и в таблице 7 отразим динамику основных технико-экономических показателей АО «Тандер».

Таблица 7

Динамика основных технико-экономических показателей АО «Тандер» за 2015-2017 гг.

Наименование	2015	2016	2017	2017 г. к 2016 г.	
				Абсолютное отклонение (+/-)	Относительное отклонение (%)
Количество магазинов	12 089	14 059	16 350	2 291	116,3
Торговая площадь, тыс. кв.м.	4 414	5 068	5 755	687	113,56
Количество населенных пунктов	2 361	2 494	2 709	215	108,62
Количество покупателей, млн.	3 377	3 817	4 041	224	105,87
Количество сотрудников	265 982	271 369	276 290	4 921	101,81
Выручка, млрд. руб.	951	1 074	1 143	69	106,42
Рост выручки, %	24,5	13,1	6,4	-7	48,85
Валовая маржа, %	28,5	27,5	26,7	-1	97,09
Маржа ЕBITDA, %	10,9	10,0	8,0	-2	80
Маржа чистой прибыли, %	6,2	5,1	3,1	-2	60,78
Капитальные затраты, млрд. руб.	54	50	74	24	148

Аналитической базой послужили данные бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатов деятельности, представленных в Приложениях А, Б.

Из таблицы видно, что за исследуемый период наблюдается рост многих финансово-экономических показателей хозяйственной деятельности

организации. Но также наблюдается и уменьшение чистой прибыли в 2017 г. по отношению к 2016 г. на 30486578 тыс. руб., то есть на 82 %. Увеличиваются и коммерческие расходы, численность персонала.

Рассмотрим основные статьи актива баланса АО «Тандер» в таблице 8.

Таблица 8

Анализ статей актива баланса АО «Тандер» за 2015 -2017 гг.

наименование	Сумма, тыс.руб.			Структура, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	8636	15708	52113	0	0	0,01
Основные средства	186694167	203057806	217170507	49,44	49,07	49,09
Финансовые вложения	2764260	2842289	3136890	0,73	0,69	0,7
Отложенные налоговые активы	891	805	991	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	25269879	21786366	23435057	6,7	5,27	5,3
Итого по разделу I	214737833	227702974	243795558	56,87	55,03	55,1
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	122185932	139983372	157215950	32,36	33,83	35,54
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	348164	431761	333470	0,09	0,1	0,08
Дебиторская задолженность	30803275	28203114	18401284	8,16	6,81	4,16
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1038372	765785	3921430	0,27	0,19	0,89
Денежные средства и денежные эквиваленты	8311389	16459718	18304430	2,2	3,98	4,14
Прочие оборотные активы	180086	238681	380163	0,05	0,06	0,09
Итого по разделу II	162867218	186 082 431	198556727	43,13	44,97	44,9
БАЛАНС	377605051	413785405	442352285	100	100	100

Увеличиваются внеоборотные активы организации. Оборотные активы организации возросли с 162867218 до 198556727 тыс. руб. с 2015 до 2017 гг. Дебиторская задолженность уменьшается, запасы увеличиваются.

Рассмотрим основные статьи пассива баланса АО «Тандер» в таблице 9.

Анализ статей пассива баланса АО «Тандер» за 2015 -2017 гг.

	Сумма, тыс.руб.			Структура, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
I. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал	100000	100000	100000	0,03	0,02	0,02
Добавочный капитал	9	9	9	0,00	0,00	0,00
Резервный капитал	15000	15000	15000	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	69004410	81972726	55954464	18,27	19,82	12,66
Итого по разделу I	69119419	82087735	56069473	18,30	19,84	12,68
II. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	125789886	176376641	227102888	33,31	42,63	51,34
Отложенные налоговые обязательства	4967596	5476628	6268665	1,32	1,32	1,42
Итого по разделу II	130757482	181853269	233371553	34,63	43,95	52,76
III. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	45345616	20994938	25658299	12,01	5,07	5,80
Кредиторская задолженность	127843894	124110397	122020530	33,86	29,99	27,58
Доходы будущих периодов	-	-	371210	0,00	0,00	0,08
Оценочные обязательства	4538640	4739066	4861220	1,20	1,15	1,10
Итого по разделу III	177728150	149844401	152911259	47,07	36,21	34,56
БАЛАНС	377605051	413785405	442352285	100,00	100,00	100,00

В 2017 г. удельный вес краткосрочных обязательств уменьшился на 4,7 % (с 51,8 % до 47,1 %). Наибольший удельный вес в стоимости источников имущества организации в 2016 г. занимают краткосрочные обязательства – 54,3 %.

Удельный вес долгосрочных обязательств в 2017 г. составляет 34,6 %, как видно из таблицы, произошло увеличение удельного веса долгосрочных обязательств на 7,7 % (с 26,9 % до 34,6 %), это изменение является положительным, так как позволяет не отвлекать финансовые ресурсы от текущей деятельности.

Наибольший удельный вес занимают готовая продукция и товары для

перепродажи (2015 - 95 %, 2016 – 94,5 %, 2017 – 95,1 %). Наименьший удельный вес занимают материалы переданные в переработку на сторону.

Показатели выручки, себестоимости и валовой прибыли АО «Тандер» представлены в таблице 10.

Таблица 10

Динамика показателей экономической деятельности АО «Тандер» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Выручка от реализации, без НДС	Себестоимость товаров	Валовая прибыль	Рентабельность, %
2015 г.	1032002495	792784244	239218251	30,17
2016 г.	1175193293	917787	1174275506	23,05
2017 г.	1180335003	783281995	397053008	20,98

Анализ показателей экономической деятельности за 2015-2017 гг. показал, что, в целом уровень рентабельности АО «Тандер» снизился с 30% до 21 %. Одной из причин стало ежегодное снижение уровня эффективности розничной торговой сети. Однако существенное влияние на конечный результат оказывает оптовая торговля.

Значение выручки в 2017 составило 1180335003 тыс. руб. За 5 последних лет изменение выручки составило +552214943 тыс. руб. В течение всего анализируемого периода наблюдалось постоянное увеличение выручки.

Убыток от продаж за последний год составил -17984856 тыс. руб. Финансовый результат от продаж за весь анализируемый период резко уменьшился (-33266098 тыс. руб.), кроме того, на падение финансового результата указывают и показатели на рисунке 3.

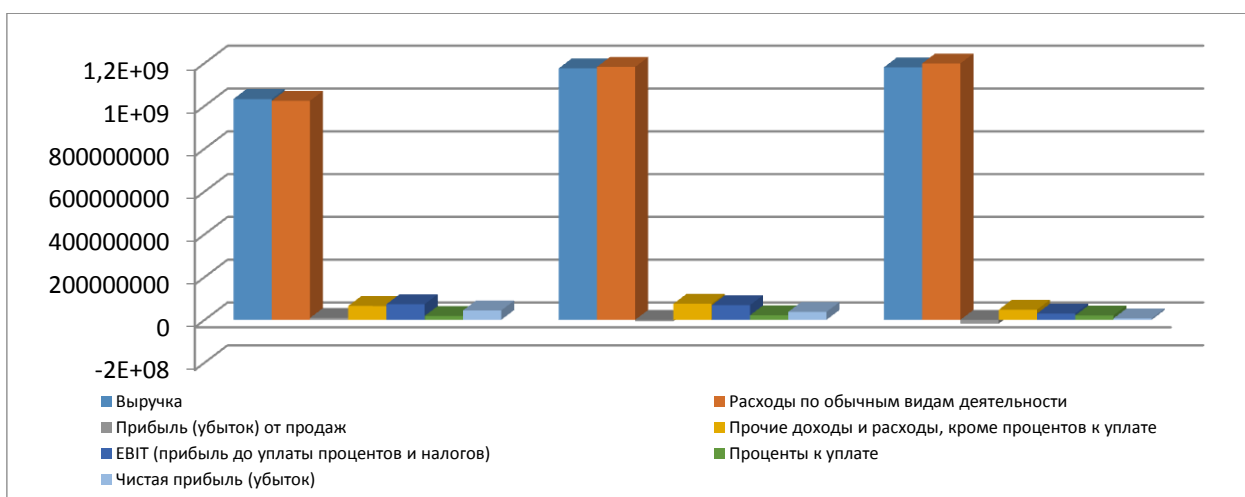


Рис.3. Динамика финансовых результатов деятельности АО «Тандер» за 2015-2017 гг.

Как видно из рисунка на протяжении последних трех лет несмотря на рост выручки от реализации величина чистой прибыли снижается. Это подтверждают и показатели рентабельности (Таблица 11).

Таблица 11

Динамика показателей рентабельности за 2015-2017 гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя			Относительное отклонение
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. от 2015 г., %
1. Рентабельность продаж Нормальное значение: не менее 4%.	0,8	-0,6	-1,5	-187,5
2. Рентабельность продаж по EBIT	7,1	5,8	2,5	35,21
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли Нормальное значение для данной отрасли: 3% и более.	4,2	3,1	0,5	11,9
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	4	3,3	1,4	35

Анализ показателей показывает, что по всем показателям наблюдается снижение в 2017 году по сравнению с 2015 годом. Более наглядно динамика коэффициентов представлена на рисунке 4.

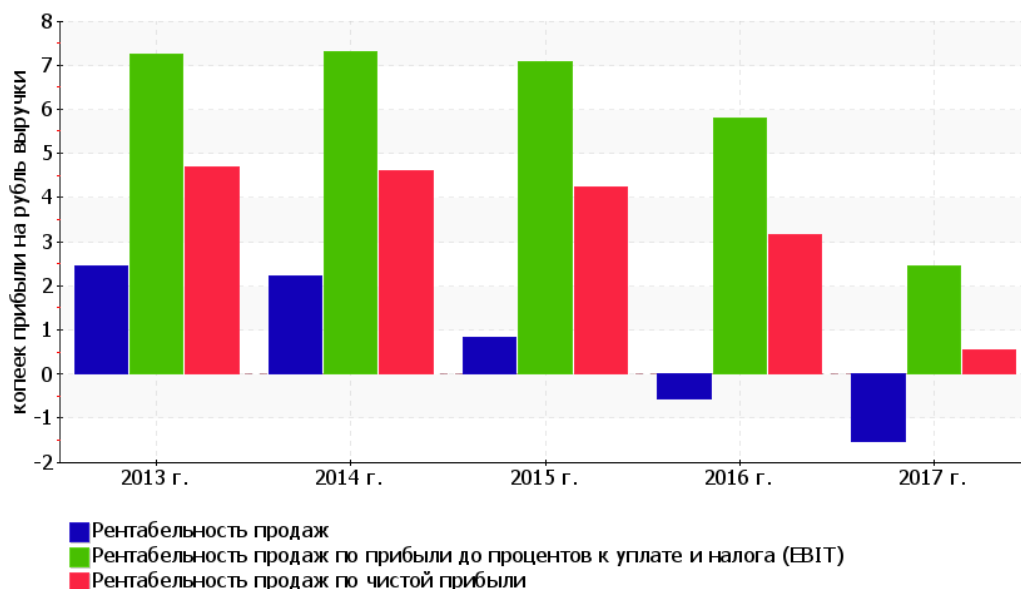


Рис.4. Динамика показателей рентабельности продаж за 2013- 2017 гг., %

Для оценки финансового результата нами были рассчитаны коэффициенты текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами, восстановления платежеспособности (Рис. 5).

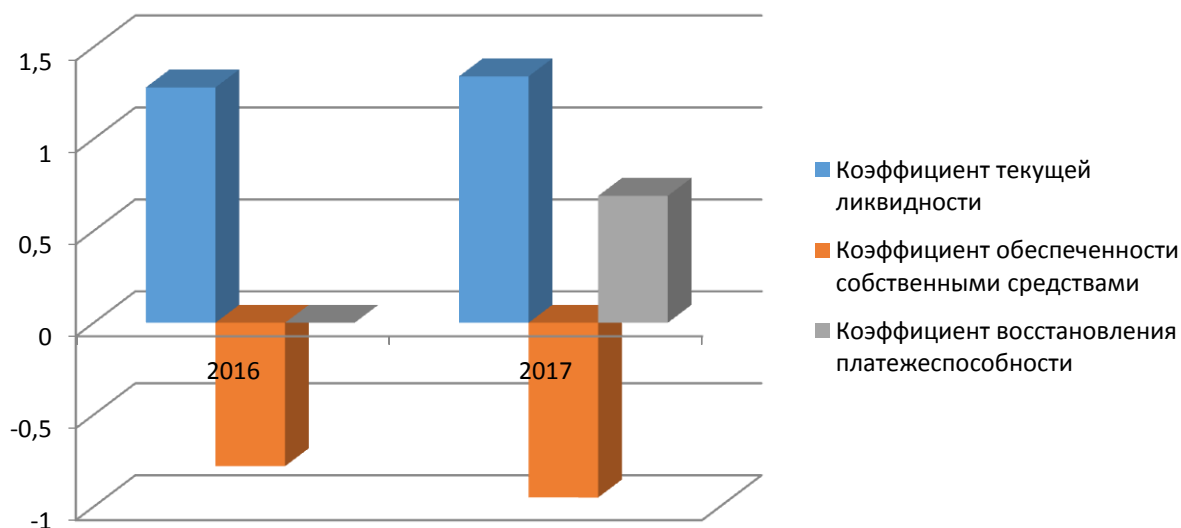


Рис.5. Коэффициентный анализ структуры баланса АО «Тандер» за 2015- 2017 гг.

При оценке коэффициентов видно, что за последний период не один из показателей не соответствует норма, а коэффициент восстановления платежеспособности показывает негативную тенденцию в финансовой

деятельности организации, однако для выявления причин данной ситуации необходимо изучить и другие показатели.

Для более детального изучения деятельности АО «Тандер» в Смоленской области, г. Смоленске, рассмотрим деятельность магазина «Магнит», расположенного по адресу ул. 25 Сентября, д.62.

Основные товары, которые представляют интерес для потребителей – это товары повседневного спроса.

Рассмотрим более подробно показатели финансовой деятельности магазина на основе расчета следующих групп коэффициентов: рентабельность, деловая активность, ликвидность.

В таблице 12 представлены данные по проведенному коэффициентному анализу.

Таблица 12

Показатели финансовой деятельности АО «Тандер»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения, ± 2017 г. к 2015 г.
Коэффициенты ликвидности				
Коэффициент общей (текущей) ликвидности	0,83	0,84	0,94	0,11
Коэффициент срочной ликвидности	0,38	0,35	0,23	+0,15
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,06	0,11	0,05	+0,01
Коэффициенты деловой активности				
Коэффициент оборачиваемости активов	2,69	2,84	2,92	+0,23
Коэффициент оборачиваемости запасов	13,08	11,67	9,98	-3,1
Коэффициенты рентабельности				
Рентабельность активов	0,11	0,12	0,12	+0,01
Рентабельность продаж	2,43	2,21	0,82	-1,61
Рентабельность собственного капитала	0,54	0,66	0,63	+0,9

На основе данных таблицы 12, можно сделать следующие выводы. Так, коэффициенты ликвидности не соответствуют рекомендуемым значениям, что свидетельствует об отсутствии финансовой стабильности, неспособности погасить свои текущие обязательства за счет ликвидных оборотных активов:

- для коэффициента текущей ликвидности – минимальная граница 1,0;
- для коэффициента срочной ликвидности – 0,7;
- для коэффициента абсолютной ликвидности – 0,2 – 0,3.

Динамика коэффициентов представлена на рисунке 6.

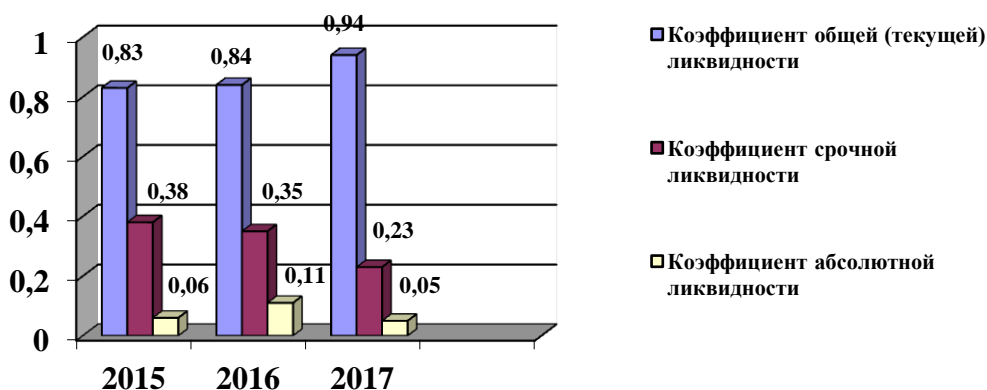


Рис.6. Динамика уровня ликвидности магазина АО «Тандер»

Как видно, значение коэффициента текущей ликвидности возрастает на 0,11 пунктов. Недостаточно высокое значение данного показателя характерно для торговых организаций, когда основные финансовые ресурсы направляются на формирование товарного ассортимента, т.е. вкладываются в текущую деятельность, что подтверждается ростом прочих показателей ликвидности. Так, на 0,15 пунктов возросло значение коэффициента срочной ликвидности, и 0,01 пунктов возрастает значение коэффициента абсолютной ликвидности. Магазин имеет запас финансовых средств, необходимых для расчета по наиболее срочным обязательствам.

Коэффициент оборачиваемости активов свидетельствует о скорости их реализации. Так, в 2015 г. видно, что полный цикл производства и обращения, приносящий соответствующий эффект, совершается 2,69 раза в год. В 2016 г. совершается 2,84 раза в год. В 2017 г. эта скорость увеличивается до 2,92 раза в год.

Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов свидетельствует о скорости обращения этих запасов. Так, видно, что в 2015 г. материальные запасы реализуются в течение 13 раз в год, в 2017 г.

эта скорость уменьшается до 10 раз.

Средний период оборачиваемости активов составил:

2015 год: $365 / 2,86 = 128$ дней;

2016 год: $365 / 2,84 = 129$ дней;

2017 год: $365 / 2,92 = 125$ дней.

Средний период оборачиваемости запасов составил:

2015 год: $365 / 13,08 = 28$ дней;

2016 год: $365 / 11,67 = 31$ день;

2017 год: $365 / 9,98 = 37$ дней.

Коэффициенты рентабельности, показывающие прибыльность деятельности компании также претерпели изменения (Рис. 7).

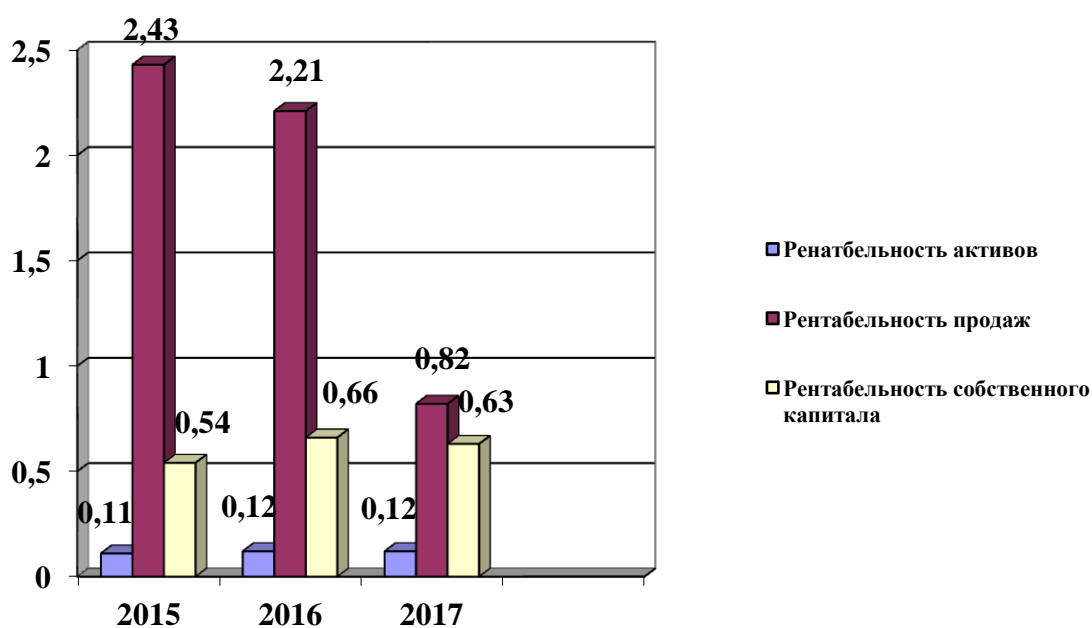


Рис. 7. Динамика рентабельности деятельности АО «Тандер»

Так, видно, что в 2015 г. рентабельность активов показывала, что 1 руб. активов, вложенных в деятельность, приносил 0,11 руб. прибыли, в 2016 г. эта сумма возросла до 0,12 руб. с одного рубля, а в 2017 г. осталась на том же уровне.

Также произошло уменьшение коэффициента рентабельности реализации. В 2015 г. значение этого коэффициента составило 2,43 (другими словами, каждый рубль реализованной продукции принес 2,43 руб. чистой прибыли), в 2016 г. значение этого коэффициента составило 2,21 (что означает, что 1 рубль реализованной продукции принес 2,21 руб. прибыли), в 2017 г. значение этого коэффициента составило 0,82 (1 рубль реализованной продукции принес 0,82 руб. прибыли).

Также можно отметить повышение рентабельности собственного капитала в 2016 г. Так, если в 2015 г. 1 рубль вложенного капитала принес 0,54 руб. прибыли, то в 2016 г. эта сумма возросла до 0,66 руб., а в 2017 г. произошло снижение этого показателя на 0,03, что означает, что 1 рубль вложенного капитала принес 0,63 руб. прибыли. Проведенный анализ показал, что снижение данного показателя повлекло снижение прибыли от продаж на 54 %.

4. Анализ системы стимулирования труда в организации

Систему оплаты труда, существующую в магазине Магнит АО «Тандер», графически можно изобразить следующим образом (Рис. 8).

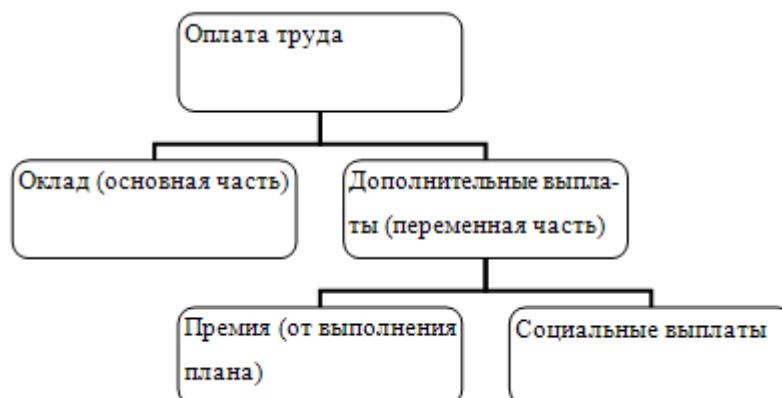


Рис.8. Существующая система оплаты труда магазина Магнит АО «Тандер»

Продавец магазина Магнит считается продавцом-стажером до тех пор, пока не сдаст зачеты по результатам обучения в учебном центре. С момента оформления на работу и до сдачи зачетов в учебном центре, в случае успешного прохождения стажировки продавцу начисляется 80% его заработной платы. Оставшиеся 20% распределяются директором магазина, согласно вкладу в обучение между продавцами, которые курировали продавца-стажера. За время обучения в учебном классе продавцу начисляется зарплата в мотивационном файле учебного центра, т.е. не из фонда магазина.

Если продавец принимается в новый магазин и временно, до его открытия, стажировается в другом магазине, то зарплата ему также начисляется в мотивационном файле учебного центра.

По решению директора, если продавец не проходит стажировку (не отработывает полный месяц, либо его увольняют по негативным основаниям), он может быть рассчитан по окладу, согласно реально отработанному времени, в таком случае премиальная часть его заработной

платы распределяется только между продавцами. После сдачи зачета продавцу начисляется 100% его заработной платы.

Работники магазинов Магнит премируются за следующие основные результаты работы: выполнение плана по объему продаж за отчетный месяц; минимизацию суммы потерь товарно-материальных ценностей, складывающихся из недостатков, выявленных в ходе инвентаризаций, и потерь стоимости товара, пришедшего в негодность в результате непрофессиональных действий работников; выполнение персоналом магазина требований контролирующих органов (наличие и соответствие ценников, кассовая дисциплина, санитарное состояние и т.п.); качество обслуживания покупателей; индивидуальную производительность труда; внесение предложений по улучшению качества и повышению эффективности работы; соблюдение технологической дисциплины; участие в стажировке другого работника в должности.

В магазине действует достаточно гибкая система премирования. Премируются администрация, товароведы и продавцы за различные виды работ и процент выполнения плана.

Однако большим минусом является тот факт, что вне зависимости от плана продаж и их выполнения во всех магазинах АО «Тандер» у сотрудников одинаковая зарплата.

При разработке системы оплаты труда по ключевым показателям эффективности произойдут следующие изменения в существующей системе оплаты труда:

- предлагаем ввести вилки окладов для каждой должности; при этом должна быть произведена оценка и ранжирование должностей, пересмотр окладов в соответствии со среднерыночными уровнями оплаты труда по региону;

- предлагаем базовый уровень переменной части устанавливать в процентном соотношении к основной части оплаты труда на основе критериев результативности индивидуально для каждой должности.

Ключевые показатели эффективности определяются с учетом их значения в повышении эффективности работы предприятия и с учетом конкретных задач, стоящих перед каждым отделом.

Разработанная система оплаты труда для магазина Магнит АО «Тандер» представлена на рисунке 9.



Рис.9. Предлагаемая для внедрения система оплаты труда

Дополнительная переменная часть заработной платы будет зависеть от индивидуальных результатов работы сотрудника, и не только от процента выполнения плана. Основаниями для начисления дополнительной переменной части заработной платы предлагаем считать: выполнение срочных работ; выполнение работы раньше установленного срока; сложность выполнения поставленной задачи; выполнение индивидуальных дополнительных заданий; творческий подход, инициативность; личный вклад в решение задач, стоящих перед предприятием; инновативность в работе.

Предлагаем расчетный штат продавцов и рекомендуемый штат продавцов поставить в зависимость от объема продаж магазина, объема продаж весового товара, утвержденного дополнительного штата продавцов магазина, а также от корректирующего коэффициента инфляции.

Расчетный штат продавцов будет определяться по шкале раскроенного

магазина и формировать ФОТ продавцов (расчетный штат продавцов умножить на ЦУ - целевой уровень). Рекомендуемый штат определяется по шкале идеального магазина Магнит.

ФОТ может быть снижен, если фактическое количество продавцов меньше допустимого (допустимое составляет 75% от рекомендуемого количества продавцов).

Фактическое количество будет рассчитываться следующим образом: "Сумма всех отработанных часов продавцов" разделить на 180. Рекомендуемое количество рассчитывается так: от "Объема продаж магазина Магнит по шкале.

Таким образом, стимулируется поддержание достаточно укомплектованного штата продавцов магазина. Если продавец отработал более 220 часов в месяц, то расчет заработной платы ведется от 220 часов, остальные часы не учитываются. Таким образом, стимулируется минимизация переработок продавцов более 220 часов.

ФОТ рядового персонала разделяется на 2 части: окладная часть ФОТ - составляет 90% от расчетного. Премияльная часть ФОТ - составляет 10 % от расчетного и определяет сумму премий за качество работы рядового персонала.

Предлагаем внедрить систему мотивации продавцов, состоящую из следующих составляющих:

1. Целевой уровень. Будет рассчитываться от окладной части ФОТ, зависеть от количества отработанного времени. Окладная часть ФОТ будет распределяться между всеми продавцами в зависимости от количества отработанных часов.

2. Премия за качество работы. Будет рассчитываться от премиальной части ФОТ, зависеть от количества отработанного времени. Премияльная часть ФОТ распределяется между всеми продавцами в зависимости от количества отработанных часов.

По умолчанию предлагаем выставлять максимально возможную сумму

премии за качество работы. В случае наличия документально оформленных замечаний в работе сотрудника премия за качество работы начисляться не будет.

3. Премии за кураторство. Премию предлагаем начислять за подготовку продавцов-стажеров. Размер премии берется на основании показателей файла расчета премии за кураторство. Максимальная сумма премии 4000 руб.

4. Премия расчетно-аналитического отдела будет рассчитываться по итогам проведения инвентаризации.

Дня повышения качества проведения инвентаризаций может быть введено премирование персонала по итогам дневной инвентаризации магазина. Дневной считается инвентаризация, которая начинается утром до планового открытия магазина либо вечером не позднее 2-х часов до планового закрытия магазина.

Основными критериями, которые оцениваются при определении размеров премии, являются:

1. Время пересчета позиций с учетом времени перепроверки позиций прикассового и "местного" товара;

2. Процент ошибок, то есть, отношение количества ошибок, допущенных персоналом при пересчете, к общему количеству посчитанных позиций.

3. Процентное отношение количества позиций в базе ММ, МК по которым в ходе инвентаризации были выявлены отклонения между учетным и фактическим наличием товара к общему количеству посчитанных позиций (все позиции, которые попали в ведомость пересчета за вычетом тех, которые не были посчитаны).

4. Схема проведения инвентаризации. Если часть товара считается вечером после закрытия магазина, основной пересчет проходит утром до планового открытия магазина. При пересчете части товара с вечера базовый размер премии уменьшается на 25%.

Параметры расчета Премии описаны в "Положении о премировании

персонала магазина по итогам проведения дневной инвентаризации".

Если сотрудник был уволен по окладу, то начисляется минимальный размер оплаты труда, пересчитанный в зависимости от количества отработанных дней.

Предложенная система оплаты труда и премирования затрагивает торгово-оперативный персонал. Суть новой системы мотивации заключается в ее разделении на элементы по параметрам (оклад, премии за различные виды работы) для каждой категории персонала. Благодаря такой детализации расчетов заработной платы и пакетов премий и компенсаций, руководству удастся достичь большей заинтересованности работников в результатах своего труда (в качестве работы, кураторстве, проведении инвентаризаций и т.д.).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе прохождения производственной практики в АО «Тандер», розничный магазин Магнит были реализованы следующие задачи:

- закреплены знания, полученные при изучении профилирующих дисциплин;
- выявлены и проанализированы проблемы, стоящие перед организацией.
- изучена специфика организационно-правовых форм организаций в сфере торговли и услуг;
- изучена концепция торговой организации в целом и влиянием на нее особенностей ассортиментной, ценовой и торгово-технологической политики;
- изучены системы управления организацией во взаимосвязи с состоянием привлекательности бизнес-среды, уровнем конкуренции в зоне деятельности и спецификой коммуникационных отношений с другими субъектами хозяйствования;
- изучены экономические показатели АО «Тандер»;

Акционерное общество «Тандер» занимается розничной торговлей через сеть магазинов, работающих под торговой маркой Магнит, «Магнит Косметик».

Миссией компании является повышение благосостояния покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

Целью рассматриваемого ритейла является обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне,

своевременной и качественной адаптации представляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей.

Магазин Магнит конкурентоспособен, так как реализуемые товары качественные, а цены приемлемые.

Целевая аудитория «магазина у дома» – покупатели со средним уровнем дохода, что дает возможность сети Магнит проникать в небольшие города и населенные пункты.

Для того чтобы обеспечить более рациональное осуществление торгово-технологического процесса необходимо постоянно его совершенствовать. Основными направлениями совершенствования торгово-технологического процесса магазина Магнит являются:

- экономия издержек обращения магазина;
- повседневное управление товарными запасами;
- механизация и автоматизация ручного труда;
- совершенствование ассортиментной политики магазина;
- проведение учета неудовлетворенного спроса покупателей;
- проведение мероприятий по стимулированию продаж;
- расширение сферы дополнительных услуг;
- внедрение современных методов продажи товаров.

Для повышения эффективности деятельности магазина и привлечения большего числа покупателей необходимо проводить стимулирование продажи товаров, целью которого являются:

- увеличение числа покупателей (в том числе и постоянных), а также количества приобретаемых ими товаров;
- ускорение товарооборачиваемости;
- устранение излишних товарных запасов;
- увеличение оборота розничной торговли.

Преддипломная практика расширила профессиональный опыт, позволила понять место менеджера в исследуемой организации, а также

важность решаемых менеджментом задач, ведущих к получению высокой прибыли.

Предложенная система оплаты труда и премирования затрагивает торгово-оперативный персонал. Суть новой системы мотивации заключается в ее разделении на элементы по параметрам (оклад, премии за различные виды работы) для каждой категории персонала. Благодаря такой детализации расчетов заработной платы и пакетов премий и компенсаций, руководству удастся достичь большей заинтересованности работников в результатах своего труда (в качестве работы, кураторстве, проведении инвентаризаций и т.д.).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Бухгалтерский баланс АО «Тандер» за 2015-2017гг., тыс. руб.

Бухгалтерский баланс		на <u>31 декабря</u> <u>2017</u> г.																									
Организация <u>Акционерное Общество "Тандер"</u> Идентификационный номер налогоплательщика _____ Вид экономической деятельности <u>розничная торговля в неспециализированных магазинах</u> Организационно-правовая форма/форма собственности <u>закрытое акционерное общество/частная собственность</u> Единица измерения: тыс. руб. Место нахождения (адрес) <u>360002, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Левановского, дом 185</u>	Форма по ОКУД _____ Дата (число, месяц, год) _____ по ОКТО _____ ИНН _____ по _____ ОКВЭД _____ по ОКФС/ОКФСР _____ по ОКЕИ _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Коды</th> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">0710001</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">37</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">2017</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">41351125</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">3310031475</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">47.11</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">12200</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">18</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">394</td> </tr> </table>		Коды			0710001			37	12	2017	41351125			3310031475			47.11			12200	18		394		
Коды																											
0710001																											
37	12	2017																									
41351125																											
3310031475																											
47.11																											
12200	18																										
394																											

Показатели ¹	Наименование показателя ²	Код	На <u>31 декабря</u> <u>2017</u> г. ³	На <u>31 декабря</u> <u>2016</u> г. ⁴	На <u>31 декабря</u> <u>2015</u> г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	52 113	15 708	8 535
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	217 170 507	203 057 805	155 094 157
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	3 135 890	2 842 250	2 754 250
	Отложенные налоговые активы	1180	991	895	891
	Прочие внеоборотные активы	1190	33 435 057	21 788 388	25 259 579
	Итого по разделу I	1100	243 755 558	227 702 974	214 737 833
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	167 215 950	139 883 372	122 185 932
	В том числе:				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	8 189 218	4 474 017	3 544 857
	затраты в процессе обращения	1212	3 300 288	2 451 225	2 275 687
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	147 458 102	132 857 754	116 202 120
	расходы будущих периодов	1214	228 364	190 365	153 258
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	333 470	431 751	348 164
	Дебиторская задолженность	1230	18 401 294	28 203 114	30 803 275
	В том числе:				
	покупатели и заказчики	1231	5 842 545	14 552 721	14 552 290
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	3 921 430	765 785	1 038 372
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	18 304 430	16 459 718	8 311 389
	Прочие оборотные активы	1260	380 153	238 531	180 086
	Итого по разделу II	1200	195 596 727	186 082 431	162 897 318
	БАЛАНС	1600	442 352 285	413 785 405	377 635 151

Продолжение Приложения А

Форма 071-0001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			20 17 г. ³	20 16 г. ⁴	20 15 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (оладочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100 000	100 000	100 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ⁷	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	9	9	9
	Резервный капитал	1360	15 000	15 000	15 000
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	56 954 464	81 972 726	69 004 410
	Итого по разделу III	1300	56 969 473	82 087 735	69 119 419
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	227 102 588	176 376 641	125 789 886
	Отложенные налоговые обязательства	1420	6 268 665	5 476 628	4 967 596
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	233 371 553	181 853 269	130 757 482
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Земные средства	1510	26 658 299	20 994 938	45 345 616
	Кредиторская задолженность	1520	122 020 530	124 110 397	127 843 894
	В том числе:				
	поставщикам и подрядчикам	1521	108 949 972	104 996 465	110 635 722
	задолженность перед персоналом организации	1522	5 816 273	5 794 448	5 355 299
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	2 018 582	1 967 365	1 864 339
	задолженность по налогам и сборам	1524	4 329 858	5 978 218	3 847 504
	прочие кредиторы	1525	905 845	5 373 901	5 941 030
	Доходы будущих периодов	1530	371 210	-	-
	Оценочные обязательства	1540	4 861 220	4 739 066	4 538 540
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	152 911 259	149 844 401	177 728 150
	БАЛАНС	1700	442 362 285	413 785 405	377 605 051

Руководитель  Федотов Д.А.
(подпись) (красноцветная печать)

" 22 " марта 20 18 г.

Примечания

1. Указываются только составленные по окончании бухгалтерского баланса и отчету о финансовом результате.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/00, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (за исключением Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказом в государственной регистрации не числится), показатели об отдаленных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу - ~~за исключением~~ эти показатели в отдельности несутся для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или **финансовых результатов** деятельности.

3. Указывается отчетный дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческие организации именуют указанный раздел "Целевое финансирование". В список показателей "Уставный капитал (оладочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Целевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источника формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитательный или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» за 2015-2017гг., тыс. руб.

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 17 г.

Организация Акционерное Общество "Тандер"

Идентификационный номер налогоплательщика _____

Вид экономической деятельности прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах

Организационно-правовая форма/форма собственности акционерное общество/частная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

Дата (число, месяц, год) _____

по ОКПО _____

ИНН _____

по ОКВЭД _____

по ОКФС/ОКФС _____

по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
31	12	2017
41351125		
2510031475		
47.11		
12200		16
384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год	
			20 17 г. ³	20 16 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	1 180 335 003	1 175 193 293
	Себестоимость продаж	2120	(886 693 532)	(917 787 784)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	293 641 471	257 405 509
	Коммерческие расходы	2210	(311 626 327)	(284 155 808)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(17 084 858)	(8 750 287)
	Доходы от участия в других организациях	2310	2 004 883	293 804
	Проценты к получению	2320	551 419	140 157
	Проценты к уплате	2330	(20 184 948)	(20 813 508)
	Прочие доходы	2340	80 595 055	113 051 246
	Прочие расходы	2350	(36 148 284)	(38 547 242)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8 834 245	47 384 160
	Текущий налог на прибыль	2410	(1 580 656)	(9 906 726)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(547 121)	(639 012)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(792 037)	(509 033)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	186	(85)
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	6 481 738	36 968 316

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год	
			20 17 г. ³	20 16 г. ⁴
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	6 481 738	36 968 316
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

" 22 " _____ 20 16

Присоединяю

1. Указываю номер соответствующего приложения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденное Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 06.06.99 г. № 43н (на замечание Министерства юстиции Российской Федерации № 5417-П/с от 5 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не находится), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с разбивкой в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности не существен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

Продолжение Приложения Б

06.04.2015 № 37н)

Отчет о финансовых результатах за _____ год _____ 20 16 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
Организация <u>Акционерное Общество "Тандер"</u>			0710002	
Идентификационный номер налогоплательщика _____			31	12
			2016	
			41351125	
			2310031475	
Вид экономической деятельности <u>прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах</u>			47.11	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>акционерное общество/частная собственность</u>			12200	16
Единица измерения: тыс. руб.			384	

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год 20 16 г. ³	За _____ год 20 15 г. ⁴
	Выручка ⁶	2110	1 175 193 293	1 032 002 495
	Себестоимость продаж	2120	(817 787 784)	(792 784 244)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	257 405 509	239 218 251
	Коммерческие расходы	2210	(284 155 805)	(230 744 885)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(6 750 297)	8 473 366
	Доходы от участия в других организациях	2310	293 804	12 373
	Проценты к получению	2320	140 157	289 163
	Проценты к уплате	2330	(20 813 508)	(18 274 838)
	Прочие доходы	2340	113 061 246	163 757 139
	Прочие расходы	2350	(38 547 242)	(39 440 848)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	47 384 160	54 816 255
	Текущий налог на прибыль	2410	(9 906 726)	(10 519 611)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(939 012)	(162 845)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(509 033)	(622 479)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(85)	293
	Прочее	2460		-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	36 868 316	43 674 468

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год 20 16 г. ³	За _____ год 20 15 г. ⁴
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁸	2500	36 868 316	43 674 468
	Базовая прибыль (убыток) периода	2900		-
	Разводненная прибыль (убыток) периода	2910		-

Руководитель  Федотов Д.А.
(подпись) (расшифровка подписи)

№ 23 марта 2016 года

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.