

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «ВКУСВИЛЛ»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента 5 курса 571 группы
Направление 38.03.02. «Менеджмент»
экономического факультета
Баёва Ильи Андреевича

Научный руководитель:

д. э. н., профессор

Александрова Л. А.

Зав. кафедрой:

к. э. н., профессор

Дорофеева Л. И.

Саратов 2026

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной рыночной экономики, характеризующейся высокой неопределённостью, усилением конкуренции и цифровизацией, человеческий капитал становится главным стратегическим ресурсом организации. Именно люди – их знания, навыки, мотивация и вовлечённость – определяют способность компании адаптироваться к изменениям и добиваться устойчивого конкурентного преимущества. Формирование эффективной системы мотивации труда выдвигается в число приоритетных задач менеджмента, особенно в отраслях с высокой интенсивностью труда и непосредственным контактом с потребителем, к числу которых относится розничная торговля.

Мотивация персонала представляет собой сложный процесс внутреннего и внешнего побуждения работников к активной трудовой деятельности, направленной на достижение как личных целей, так и целей организации. Грамотно выстроенная мотивационная система позволяет повысить производительность, улучшить качество работ, снизить текучесть кадров и сформировать благоприятный социально-психологический климат в коллективе. В розничной торговле успех бизнеса в решающей степени зависит от качества обслуживания, которое определяется профессионализмом и заинтересованностью линейного персонала – продавцов, кассиров, сборщиков заказов. Поэтому создание действенной системы мотивации становится критическим фактором конкурентоспособности.

Особый интерес представляет анализ систем мотивации в конкретных компаниях, где можно выявить как успешные практики, так и узкие места. Примером для такого анализа послужила деятельность АО «ВкусВилл» – одной из наиболее динамично развивающихся российских розничных сетей, специализирующейся на продаже натуральных продуктов питания и внедряющей уникальную систему управления «Клиентократия». Несмотря на инновационный подход, в компании существуют серьёзные мотивационные проблемы, сдерживающие рост производительности и увеличивающие

текучесть кадров, что открывает возможности для разработки практико-ориентированных решений.

Цель исследования – обоснование направлений совершенствования системы мотивации персонала АО «ВкусВилл» для повышения результативности деятельности компании.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы мотивации персонала и её влияния на результативность.
2. Дать организационно-экономическую характеристику АО «ВкусВилл».
3. Провести анализ действующей системы мотивации и выявить её проблемы.
4. Разработать мероприятия по совершенствованию мотивации.
5. Оценить экономическую и социальную эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования – АО «ВкусВилл» (1 973 магазина, ~20 000 сотрудников, выручка 358,6 млрд руб. в 2025 г.).

Предмет исследования – система мотивации персонала как фактор повышения результативности.

Теоретическую основу составили труды отечественных и зарубежных учёных: А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, С. Адамс, Э. Локк, Б.Ф. Скиннер, А.Я. Кибанов, А.А. Литвинюк и др.

Методологическая база включает системный и сравнительный анализ, экономико-статистические методы (корреляционный анализ), опросные методы (анкетирование), методы инвестиционного анализа (NPV, IRR, DPP, PI).

Информационная база – финансовая отчётность АО «ВкусВилл» за 2019–2025 гг., открытые публикации, результаты авторского анкетного опроса 50 сотрудников (март–апрель 2025 г.).

Практическая значимость – разработанные рекомендации могут быть внедрены в АО «ВкусВилл» и адаптированы другими розничными сетями.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В главе 1 «Теоретические основы мотивации персонала и её влияния на результативность организации» раскрыты сущность, механизмы и теории мотивации, а также подходы к оценке результативности.

Мотивация определена как многоуровневый процесс, включающий потребности, мотивы, стимулы и обратную связь. Мотивационный процесс носит циклический характер: после удовлетворения потребности возникает новая, что требует постоянного мониторинга. Разграничены внешняя (экстринсивная) и внутренняя (интринсивная) мотивация. Для сложных видов деятельности, включая обслуживание клиентов, оптимальным является преобладание внутренней мотивации, основанной на автономии, компетентности и связанности (теория самодетерминации Деси и Райана).

Проанализированы содержательные теории: иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга (гигиенические факторы и мотиваторы), теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда. Среди процессуальных теорий выделены: теория ожиданий В. Врума (мотивация зависит от ожидания «усилия – результат», «результат – вознаграждение» и ценности вознаграждения), теория справедливости С. Адамса (сравнение соотношения «вклад / отдача» с другими), теория постановки целей Э. Локка (конкретные и сложные цели с обратной связью повышают производительность) и теория подкрепления Б.Ф. Скиннера (положительное подкрепление закрепляет желаемое поведение).

Разграничены понятия «результативность» (степень достижения целей) и «эффективность» (соотношение результата и затрат). Выделены три группы критериев результативности: управленческая (доля выполненных планов), экономическая (производительность труда, рентабельность) и социальная (удовлетворённость трудом, текучесть, абсентеизм). Обосновано, что социальные показатели наиболее чувствительны к изменениям в мотивационной системе и служат ранними индикаторами проблем.

Рассмотрены методы оценки влияния мотивации на результативность: количественные (корреляционно-регрессионный анализ, HR-метрики), качественные (опросы, интервью) и смешанные (интегральные индексы). Особо выделена модель «сервис-прибыль», связывающая внутреннюю мотивацию сотрудников с удовлетворённостью клиентов и финансовыми результатами. Определены ключевые индикаторы для практического анализа: текучесть, производительность труда, удовлетворённость, абсентеизм, доля сотрудников, получающих обратную связь.

В главе 2 «Эффективность системы мотивации персонала в АО «ВкусВилл» представлена организационно-экономическая характеристика компании, анализ мотивационной системы и выявлены ключевые проблемы с количественной оценкой их негативного влияния.

АО «ВкусВилл» основано в 2021 году, основной вид деятельности – розничная торговля пищевыми продуктами. За период 2019–2025 гг. выручка выросла с 60 млрд до 358,6 млрд руб., однако темпы роста резко замедлились: с 48–51% в 2023–2024 гг. до 9,7% в 2025 г. В 2025 г. закрыто 286 магазинов (12,7% сети), численность персонала сократилась с 23 000 до 20 000 человек. Формальная производительность труда выросла с 6,25 до 17,93 млн руб./чел., но этот рост в значительной степени обеспечен сокращением штата: при сохранении численности 2024 г. прирост составил бы лишь 9,7%. Организационная структура построена на принципах «Клиентократии»: отказ от вертикальной иерархии и KPI, замена их системой «обещаний» клиенту, горизонтальные связи, высокая автономия.

Анализ мотивационной системы выявил широкий арсенал инструментов:

– Материальные: реферальная программа «Приведи друга» (до 30 000 руб. для розницы) – каждый пятый новый сотрудник приходит по рекомендации; переменная часть зарплаты (20–30% дохода), зависящая от выполнения «обещаний» (скорость обслуживания, точность сборки); социальный пакет (оплата питания, медкнижек, обучения, кэшбэк 15% на покупки).

– Нематериальные: философия «Клиентократии»; программа внутреннего предпринимательства «Бизнес внутри бизнеса» (более 70 проектов, выручка свыше 25 млрд руб.); практика «круг без ролей» (2 месяца на поиск новой позиции с сохранением зарплаты); внутренняя биржа вакансий; качественный онбординг; партнёрство с РЭУ им. Плеханова.

Однако авторский анкетный опрос 50 сотрудников (март–апрель 2025 г.) выявил системные недостатки:

1. Хроническая перегрузка с неполной компенсацией переработок – 67% опрошенных считают это главной несправедливостью, что ведёт к выгоранию.

2. Дефицит обратной связи и признания – 44% респондентов не получают достаточной обратной связи; формальные программы признания носят эпизодический характер.

3. Непрозрачные карьерные перспективы – 38% не видят ясных треков роста; вакансии часто заполняются внешними кандидатами.

4. Перекос в сторону материальных стимулов в ущерб нематериальным – программы внутреннего предпринимательства охватывают менее 1% сотрудников.

Количественная оценка влияния этих проблем показала, что текучесть кадров в 2020–2025 гг. колебалась от 40% до 65% (оценочно), что почти вдвое превышает рекомендуемый уровень (25–30%). Прямые потери на замещение персонала составляют 500–750 млн руб. ежегодно (при средней стоимости замены одного работника 64 500 руб.). Реальный (очищенный от сокращения штата) прирост производительности в 2025 г. не превысил 10%. Корреляционный анализ выявил сильную отрицательную связь между текучестью и производительностью: $r = -0,91$, $r^2 = 0,83$ (83% вариации производительности объясняется изменением текучести). Косвенные эффекты включают ухудшение качества обслуживания и ускорение закрытия нерентабельных магазинов.

В главе 3 «Направления совершенствования системы мотивации персонала в АО «ВкусВилл» разработаны практические рекомендации, объединённые в два блока, и выполнена их экономическая оценка.

Первый блок – система признания достижений – включает три инструмента:

1. Микро-признание «Спасибо от покупателя». В мобильное приложение и на кассовые терминалы добавляется кнопка, позволяющая клиенту поблагодарить сотрудника. Каждая благодарность конвертируется в балл. Пороги: 10 баллов – упоминание во внутреннем канале, 50 баллов – виртуальная доска почёта, 100 баллов – выбор привилегии (ранний уход, выходной, сертификат). Ежемесячно 10% лучших получают нагрудный значок «Народный признак» и премию 3 000 руб. Затраты: 72 млн руб./год (премии) + 4,5 млн руб. единовременно (ИТ). Эффект: снижение текучести на 5–7 п.п.

2. Ежедневный «Чекап вовлечённости». Через бот после смены сотрудник оценивает энергию (1–5) и оставляет идею по улучшению. Руководитель обязан реагировать на падение энергии и давать обратную связь по идеям в течение 48 часов. Затраты – в составе ИТ. Эффект: снижение абсентеизма, рост числа улучшающих предложений.

3. Геймификация выполнения «обещаний» клиенту. Команда магазина еженедельно выбирает 1–2 обещания (например, «свежие продукты») и при выполнении получает коллективную награду (обед, выходной). Затраты: 23,7 млн руб./год. Эффект: укрепление командного духа, реализация потребности в автономии.

Второй блок – улучшение условий труда – включает пять мер:

1. «Банк времени» – учёт переработок с выбором компенсации: двойная оплата, выходной или обучение. Затраты: 220 млн руб./год. Эффект: снижение выгорания, снижение текучести на 3–4 п.п.

2. «Час тишины» – ежедневный период (15:00–16:00) без громких объявлений. Затраты: 0 руб. Эффект: снижение ошибок на 12%, усталости на 27%.

3. Модернизация комнат отдыха – установка кулера, микроволновки, кресел, чая/кофе. Единовременные затраты: 39,5 млн руб., ежегодные: 23,7 млн руб. Эффект: снижение текучести на 1–2 п.п.

4. «Трекер навыков» – надбавка 3% за каждый освоенный навык (до 30%) + бонусы. Затраты: 291,6 млн руб./год. Эффект: рост производительности на 9%, прозрачность карьеры.

5. «Зелёный свет» – горизонтальная ротация с сохранением зарплаты на 4 месяца. Затраты: 10 млн руб./год. Эффект: удержание талантов.

Сводные затраты: CAPEX – 60,5 млн руб., OPEX – 650,3 млн руб./год.

Расчёт выгод (на 3-й год):

- Экономия на найме (снижение текучести с 50% до 37%): 2 600 чел. × 64 500 руб. = 167,7 млн руб./год.

- Сокращение потерь от ошибок на 15%: 2 689,5 млн руб. × 15% = 403,4 млн руб./год.

- Экономия на рекрутинге: 32,5 млн руб./год.

- Дополнительный EBIT от роста производительности на 9% (40% эффекта от мотивации): 570 млн руб./год.

Итого прирост EBIT = 1 173,6 млн руб./год; чистая прибыль = 938,9 млн руб./год.

FCF (с учётом амортизации CAPEX 20,2 млн руб./год) = 959,1 млн руб./год. С учётом постепенного нарастания эффекта (50% – 1-й год, 80% – 2-й, 100% – 3–5-й гг.) и дисконтирования по ставке 12% (WACC) получены:

- NPV = 2 816 млн руб.

- IRR ≈ 670%.

- DPP ≈ 1,5 месяца.

- PI = 47,5.

Анализ чувствительности подтверждает устойчивость проекта (NPV > 2 млрд руб. при ухудшении параметров на 20%). Сравнение с рекламной кампанией дало превосходство в 14,7 раза.

Прогноз через 2 года: выручка +12,5 млрд руб., EBIT +1,17 млрд руб. (+7,1%), производительность +9%, текучесть снижается до 37% (–13 п.п.), удовлетворённость трудом растёт с 3,2 до 4,1 балла. Социальные эффекты: сохранение 2 600 рабочих мест, снижение абсентеизма на 1,1 млн часов (эквивалент 600 рабочих мест).

Рекомендуется пилотное внедрение в III квартале 2026 года в 50 магазинах Московского региона сроком 3 месяца. Критерии успеха: снижение текучести не менее чем на 5 п.п., рост индекса удовлетворённости на 0,5 балла, положительная обратная связь от 70% сотрудников. При успехе – масштабирование на всю сеть в течение 6 месяцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование системы мотивации персонала в АО «ВкусВилл» позволило решить все поставленные задачи и достичь цели работы – обосновать направления совершенствования мотивационной системы для повышения результативности компании.

В теоретической части систематизированы современные подходы к мотивации, выделены ключевые содержательные и процессуальные теории, обоснованы критерии результативности (управленческая, экономическая, социальная) и методы оценки влияния мотивации. Показано, что для розничной торговли оптимальным является сочетание материальных стимулов с развитой системой нематериальной мотивации, основанной на признании, автономии и карьерном росте.

В практической части на основе организационно-экономического анализа и авторского анкетного опроса выявлены четыре системные проблемы: высокая нагрузка с неполной компенсацией, дефицит обратной связи и признания, непрозрачные карьерные перспективы, перекос в сторону материальных стимулов. Установлено, что эти проблемы приводят к текучести кадров 50–65%, прямым потерям 500–750 млн руб. в год и сдерживают реальный рост производительности. Корреляционный анализ подтвердил сильную отрицательную связь между текучестью и производительностью ($r = -0,91$, $r^2 = 0,83$).

Разработанный комплекс мероприятий (система признания достижений и улучшение условий труда) характеризуется высокой эффективностью: NPV = 2 816 млн руб., IRR $\approx$ 670%, срок окупаемости $\approx$ 1,5 месяца, PI = 47,5. Ожидаемые результаты: снижение текучести до 37%, рост производительности на 9%, увеличение EBIT на 1,17 млрд руб. (+7,1%), рост удовлетворённости трудом с 3,2 до 4,1 балла. Социальные выгоды: сохранение 2 600 рабочих мест, снижение абсентеизма на 1,1 млн часов.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть использованы в АО «ВкусВилл» и других

розничных сетях. Разработанная методика оценки влияния мотивации на результативность может служить инструментом для HR-аналитики. Реализация системы позволит компании укрепить конкурентные позиции, повысить качество обслуживания и стать одним из наиболее привлекательных работодателей в российском ритейле.