

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики и управления

**ОТЧЕТ**

**о прохождении производственной практики  
(тип: преддипломная практика)**

Наименование профильной организации: \_\_\_\_\_

Срок прохождения практики: с \_\_\_\_\_ 202\_г. по \_\_\_\_\_ 202\_г.

Руководитель практики: \_\_\_\_\_  
(от профильной организации, ФИО полностью, подпись)

Руководитель практики: \_\_\_\_\_  
(от ВУЗа, ФИО полностью, подпись)

Студент группы: \_\_\_\_\_

Курс, форма обучения: \_\_\_\_\_ курс, \_\_\_\_\_ форма

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

\_\_\_\_\_  
(ФИО студента; подпись)

Дата защиты отчёта: \_\_\_\_\_

Оценка за прохождение практики: \_\_\_\_\_

Москва 202\_г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 Основные виды деятельности предприятия, сфера его бизнес-интересов .....	4
2 Оценка результатов экономической и финансовой деятельности предприятия.....	6
3 Организационная структура управления предприятием .....	20
4 Оценка эффективности системы управления организацией. ....	21
5 Анализ структуры персонала .....	32
6 Анализ движения персонала, оценка коэффициентов движения .....	33
7 Характеристика существующей системы оплаты труда.....	35
8 Характеристика системы мотивации и стимулирования персонала .....	39
9 Выводы и мероприятия.....	40
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	41

## ВВЕДЕНИЕ

Целью преддипломной практики закрепление теоретических навыков, полученных при изучении дисциплин направления Управление персоналом; развитие и накопление практических навыков, ориентированных на профессионально-практическую подготовку; сбор необходимого материала для выпускной квалификационной работы.

Достижению поставленной цели подчинены следующие задачи:

- закрепление и углубление теоретических знаний;
- изучение на практике и анализ системы управления персоналом конкретной организации;
- изучение и анализ основных технико-экономических показателей организации (показатели производственно-хозяйственной, финансовой и коммерческой деятельности);
- изучение организационной структуры организации;
- анализ кадрового, методического, информационного и т.п. обеспечения системы управления персоналом;
- выполнение индивидуального задания на основе выбранной темы ВКР.

Предметом изучения в рамках данного исследования является система управления персоналом ООО «Леруа Мерлен Восток».

Объект исследования – система управления персоналом ООО «Леруа Мерлен Восток».

При подготовке отчета по практике были использованы нормативные и отчетные документы ООО «Леруа Мерлен Восток».

## 1 Основные виды деятельности предприятия, сфера его бизнес-интересов

Леруа Мерлен – международная компания-ритейлер, специализирующаяся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада ведет свою историю с 1923 года.

Леруа Мерлен — часть GROUPE ADEO. Под этим брендом объединились девять марок сектора D.I.Y. (Do-It-Yourself) четырех профессиональных категорий:

- Гипермаркеты: LEROY MERLIN
- Магазины средней площади: AKI, BRICOCENTER, WELDOM, DOMPRO
- Магазины-склады: BRICOMAN, BRICOMART
- Инновационные концепции: ZODIO, KBANE, DELAMAISON.FR

Леруа Мерлен — это 325 магазинов во всем мире. Леруа Мерлен предлагает своим клиентам большой выбор качественных товаров, доступные большинству покупателей цены и высокий уровень обслуживания. Во всех магазинах представлен широкий ассортимент товаров по пяти основным направлениям: дом, интерьер, строительные материалы, ремонт и сад.

Леруа Мерлен помогает людям во всем мире благоустроить жилье и улучшить качество жизни.

ООО «Леруа Мерлен Восток» — это российское подразделение Leroy Merlin, одной из ведущих европейских сетей магазинов для дома. Leroy Merlin входит в группу компаний Adeo, которая объединяет более 300 магазинов в 10 странах мира. На начало 2022 года у компании 96 магазинов в 54 городах России.

Миссия ООО «Леруа Мерлен Восток»: сделать доступным ремонт и благоустройство дома для каждого.

Позиционирование организации выражено в слогане: «Сделай ремонт доступным каждому!»

Цели и задачи организации:

1) Сделать обустройство дома и улучшить качество жизни доступным каждому.

2) Проведение мастер - классов и тренингов.

3) Организация массовых мероприятий.

4) Обмен опытом.

ООО «Леруа Мерлен Восток» зарегистрировано 18.06.2003 по юридическому адресу 141031, Московская область, город Мытищи Осташковское шоссе, дом 1.

ИНН 5029069967 ОГРН 1035005516105

Руководителем является генеральный директор Дефассье Лоран Луи Клод (ИНН 772583829309). Размер уставного капитала - 5 980 400 000 рублей.

В выписке из ЕГРЮЛ в качестве учредителей указано 2 иностранных юридических лица.

Основной вид деятельности - Торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах, также указан 31 дополнительный вид.

Организация состоит на учете в налоговом органе Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Мытищи Московской области с 18 июня 2003 г., присвоен КПП 502901001. Регистрационный номер в ПФР - 060029013123, ФСС - 501100458350111.

В городе Череповце гипермаркет ООО «Леруа Мерлен Восток» открылся 26 июля 2020 года и расположен по адресу пр. Октябрьский, 23.

Розничный гипермаркет занимает территорию 5 гектаров. Площадь здания, в котором находятся торговые залы, служебные и подсобные помещения, составляет 12,5 тысяч квадратных метров. В ООО «Леруа Мерлен Восток» в г. Череповце работают 180 сотрудников.

Гипермаркеты, как правило, состоят из 15 отделов, в которых продается до 30 000 наименований по пяти основным направлениям — дом, интерьер, строительные материалы, ремонт, сад.

Компания также предлагает дополнительные услуги, среди которых резка стекла, пошив штор, оверлок, багетная мастерская, колеровка краски, сервисное обслуживание, доставка, возврат товара, вместительная парковка, а также профессиональная консультация продавцов и бесплатная «школа ремонта» для покупателей.

## 2 Оценка результатов экономической и финансовой деятельности предприятия

Проведем оценку состояния, движения и эффективности использования внеоборотных активов предприятия.

Таблица 2.1 – Внеоборотные активы ООО «Леруа Мерлен Восток»

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Изменения в удельном весе, %		
	млн.руб.	%	млн.руб.	%	млн.руб.	%	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Нематериальные активы	51	0,5	34	0,3	32	0,3	-0,2	0,0	-0,2
Основные средства	9 325	82,7	9 729	82,1	8 910	77,2	-0,5	-4,9	-5,4
Финансовые вложения	135	1,2	61	0,5	61	0,5	-0,7	0,0	-0,7
Отложенные налоговые активы	345	3,1	352	3,0	383	3,3	-0,1	0,3	0,3
Прочие внеоборотные активы	1 424	12,6	1 667	14,1	2 153	18,7	1,5	4,6	6,0
ИТОГО по разделу I	11 281	100,0	11 844	100,0	11 539	100,0	0,0	0,0	0,0

Основную долю в структуре внеоборотных активов ООО «Леруа Мерлен Восток» занимают во все периоды основные средства, но их удельный вес сокращается за 3 года на 5,4%.

Таблица 2.2 – Анализ динамики основных средств

Группа основных средств	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютные изменения			Темп роста, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Здания и неотделимые улучшения арендованных помещений	7 836	10 693	11 007	2 857	314	3 171	136,5	102,9	140,5
офисное и складское оборудование и другие основные средства	3 142	3 754	4 139	612	385	997	119,5	110,3	131,7
Торговое оборудование	2 005	2 333	2 599	328	266	594	116,4	111,4	129,6

Незавершенное строительство и оборудование к установке	1 910	157	133	-1 753	-24	-1 777	8,2	84,5	6,9
Всего основных средств,	14 893	16 937	17 878	2 044	941	2 984	113,7	105,6	120,0
в т.ч. активная часть	2 005	2 333	2 599	328	266	594	116,4	111,4	129,6
пассивная часть	12 888	14 604	15 279	1 715	675	2 390	113,3	104,6	118,5

Стоимость основных средств предприятия увеличилась за весь анализируемый период на 2 984 млн. руб. или на 20%. Увеличение было обеспечено ростом как активной, так и пассивной части фондов.

Наибольшее увеличение в составе основных средств показали здания и неотделимые улучшения арендованных помещений к концу 2022 года, и оно составило 40,5%. Это говорит о том, что за анализируемый период предприятие открывало дополнительно несколько магазинов.

Наличие, движение и структуру основных фондов будем оценивать по первоначальной стоимости.

Таблица 2.3 – Наличие, движение и структура основных фондов ООО «Леруа Мерлен Восток» 2020г.

Группа основных средств	Наличие на начало 2020 г.		Поступило за отчетный период		Выбыло за отчетный период		Наличие на конец 2020 г.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
Здания и неотделимые улучшения арендованных помещений	4 680	49,0	3 589	55,1	432	37,1	7 836	52,6
офисное и складское оборудование и другие основные средства	1 910	20,0	1 589	24,4	357	30,6	3 142	21,1
Торговое оборудование	1 337	14,0	874	13,4	206	17,7	2 005	13,5
Незавершенное строительство и оборудование к установке	1 624	17,0	456	7,0	170	14,6	1 910	12,8
Всего основных средств,	9 551	100	6 508	100	1 165	100	14 893	100,0
в т.ч. активная часть	2 961	31	874	13	376	32	2 005	11,2
пассивная часть	6 590	69	5 634	87	789	68	12 888	72,1

Данные таблицы 2.3 показывают, что в 2020 году небольшие изменения в структуре вызваны поступлением на баланс предприятия зданий и неотделимых улучшений арендованных помещений.

Большой удельный вес в стоимости производственных основных фондов занимает группа «Офисное и складское оборудование и другие основные

средства».

Таблица 2.4 – Наличие, движение и структура основных фондов ООО «Леруа Мерлен Восток» 2021г.

Группа основных средств	Наличие на начало 2021 г.		Поступило за отчетный период		Выбыло за отчетный период		Наличие на конец 2021 г.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
Здания и неотделимые улучшения арендованных помещений	7 836	52,6	2 993	35,7	136	2,2	10 693	63,1
офисное и складское оборудование и другие основные средства	3 142	21,1	705	8,4	94	1,5	3 754	22,2
Торговое оборудование	2 005	13,5	372	4,4	44	0,7	2 333	13,8
Незавершенное строительство и оборудование к установке	1 910	12,8	4 318	51,5	6 071	95,7	157	0,9
Всего основных средств,	14 893	100	8 388	100	6 344	100,0	16 937	100,0
в т.ч. активная часть	2 005	13	372	4	6 114	96	2 333	13,1
пассивная часть	12 888	87	8 016	96	230	4	14 604	81,7

Из представленных данных видим, что наибольший удельный вес в структуре основных фондов предприятия приходится на здания и неотделимые улучшения арендованных помещений (63,1%). За рассматриваемый период их удельный вес увеличился на 11%.

Таблица 2.5 – Наличие, движение и структура основных фондов ООО «Леруа Мерлен Восток» 2022г.

Группа основных средств	Наличие на начало 2022 г.		Поступило за отчетный период		Выбыло за отчетный период		Наличие на конец 2022 г.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
Здания и неотделимые улучшения арендованных помещений	10 693	63,1	402	17,1	88	6,3	11 007	61,6
офисное и складское оборудование и другие основные средства	3 754	22,2	452		67		4 139	23,2
Торговое оборудование	2 333	13,8	296	12,6	30	2,1	2 599	14,5
Незавершенное строительство и оборудование к установке	157	0,9	1 196		1 220	86,9	133	0,7
Всего основных средств,	16 937	100	2 346	30	1 405	95	17 878	100,0



в т.ч. активная часть	2 333	14	296	13	1 250	89	2 599	14,5
пассивная часть	14 604	86	2 050	87	155	11	15 279	85,5

Таблица 2.5 показывает, что за анализируемый период структура основных производственных фондов изменилась незначительно. Больше всего увеличилась, за счет поступления на баланс предприятия (1 196 млн.руб.) торгового оборудования, их доля увеличилась на 1%.

Таблица 2.6 – Анализ движения основных средств

Группа основных средств	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Темп роста, %		
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Здания и неотделимые улучшения арендованных помещений	7 836	60,36	10 693	63,72	11 007	62,03	3,37	-1,70	1,67
офисное и складское оборудование и другие основные средства	3 142	24,20	3 754	22,37	4 139	23,32	-1,83	0,95	-0,88
Торговое оборудование	2 005	15,44	2 333	13,90	2 599	14,65	-1,54	0,74	-0,80
Незавершенное строительство и оборудование к установке		0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
Всего основных средств,	12 984	100,00	16 780	100,00	17 745	100,00	0,00	0,00	0,00
в т.ч. активная часть	2 005	15,44	2 333	13,90	2 599	14,65	-1,54	0,74	-0,80
пассивная часть	10 979	84,56	14 447	86,10	15 146	85,35	1,54	-0,74	0,80

Таким образом, таблица 2.6 показывает, что доля пассивной части в стоимости основных производственных фондов велика, она составляет 85,35%. С 2020 года по 2022 год наблюдается снижение удельного веса активной части основных производственных фондов на 0,8%, что способствует снижению технической оснащенности, сокращению производственной мощности, уменьшению фондоотдачи.

Состояние основных фондов зависит от их технического уровня. Техническое состояние фондов характеризуется степенью их изношенности, обновления, выбытия.

Важное значение имеет анализ изучения движения и технического состояния основных производственных фондов, который проведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Показатели состояния и динамики основных производственных

фондов ООО «Леруа Мерлен Восток»

Наименование	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
Коэффициент обновления ( $K_{обн}$ )	0,437	0,495	0,131	0,06	-0,36	-0,31
Срок обновления ( $T_{обн}$ )	1,468	1,776	7,221	0,31	5,45	5,75
Коэффициент выбытия ( $K_{выб}$ )	0,122	0,426	0,083	0,304	-0,343	-0,039
Коэффициент прироста ( $K_{пр}$ )	0,359	0,121	0,053	-0,238	-0,068	-0,306
Коэффициент износа	8,189	4,747	4,370	-3,442	-0,378	-3,819
Коэффициент технической годности	-7,189	-3,747	-3,370	3,442	0,378	3,819

По данным таблицы видно, что основные фонды практически не обновляются, коэффициент обновления в 2022гг составляет всего 0,131. Коэффициент выбытия увеличивается в 2022 году и составил 0,599. При анализе коэффициент обновления и выбытия основных фондов следует рассматривать взаимосвязано. На ООО «Леруа Мерлен Восток» коэффициент выбытия ниже коэффициента обновления. Обновление основных фондов на предприятии осуществляется за счет замены старых, изношенных фондов, но замена происходит не сразу после списания оборудования.

Коэффициент износа имеет высокое значение и составляет в 2020 году 8,189, в 2021 году - 4,747 и в 2022 году - 4,370, он характеризует долю изношенности основных фондов. Следовательно, на балансе ООО «Леруа Мерлен Восток» имеет устаревшие основные фонды.

Исходя из этих коэффициентов, можно сделать вывод о том, что основные фонды ООО «Леруа Мерлен Восток» требуют значительного обновления, так как большая часть их устарела и не соответствует современным энергетическим технологиям.

Для обобщающей характеристики эффективности использования основных средств служат показатели фондоотдачи, фондоемкости, фондовооруженности, которые и рассмотрены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Показатели использования основных производственных фондов и фондовооруженности

Наименование	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
Фондорентабельность, %	85,25	98,85	110,2	13,60	11,32	24,92
Фондоотдача, руб./руб.	12,399	13,764	16,698	1,37	2,93	4,30
Фондоемкость, руб./руб.	0,081	0,073	0,060	-0,01	-0,01	-0,02

Фондовооруженность	0,658	0,732	0,738	0,074	0,006	0,080
Капиталоотдача основных средств	10,250	11,297	12,894	1,05	1,60	2,64
Капиталоотдача активной части ОС	57,669	57,397	57,247	-0,27	-0,15	-0,42
Капиталоемкость	0,098	0,089	0,078	-0,01	-0,01	-0,02
Относительная экономия капитала, вложенного в ОС	-312,0	-939,72	-1 286,4	-627,7	-346,6	-974,4

Основными показателями эффективности основных средств являются фондоотдача, фондоемкость и фондовооруженность основных средств. Таким образом, из таблицы 2.8 видно, что фондоотдача в 2022 году по сравнению с 2020 годом увеличилась на 4,3%. Следствием этого является сокращение фондоемкости продукции.

Рост фондоотдачи за весь анализируемый период говорит об улучшении эффективности использования основных средств на предприятии.

При этом фондовооруженность предприятия выросла за три года на 0,08 руб./чел.

Снижение капиталоотдачи активной части на предприятии и сокращение капиталоемкости к концу 2022 года говорит об ухудшении эффективности использования активной части основных фондов на предприятии. А рост общей капиталоотдачи основных фондов подтверждает вывод об улучшении эффективности использования основных фондов.

Показатель относительной экономии основных средств показывает ту величину стоимости основных средств которую предприятию удалось сэкономить в результате их более эффективного использования в отчетном периоде по сравнению с использованием в базисном периоде.

Так как в 2022 году относительная экономия капитала имеет отрицательное значение, то это свидетельствует о том, что на предприятии было получено основных средств достаточно и они на предприятии используются эффективно.

Проведем анализ использования материальных ресурсов.

Таблица 9 - Анализ структуры оборотных активов ООО «Леруа Мерлен Восток»

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Изменения в удельном весе, %		
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Запасы	37 684	74,0	41 510	78,1	46 560	80,2	4,07	2,08	6,15
НДС	274	0,5	255	0,5	560	1,0	-0,06	0,49	0,43
Дебиторская задолженность	8 914	17,5	8 901	16,7	8 427	14,5	-0,76	-2,23	-3,00
Финансовые вложения	760	1,5	655	1,2	672	1,2	-0,26	-0,08	-0,34
Денежные средства и денежные эквиваленты	3 145	6,2	1 572	3,0	1 629	2,8	-3,22	-0,15	-3,37
Прочие оборотные активы	139	0,3	269	0,5	233	0,4	0,23	-0,11	0,13
ИТОГО по разделу II	50 916	100,0	53 162	100,0	58 080	100,0	0,00	0,00	0,00

В ООО «Леруа Мерлен Восток» не наблюдается резких изменений в структуре оборотных активов. Наблюдается высокая доля запасов (74% в 2020 году, 78,1% в 2021 году и 80,2% в 2022 году). Удельный вес дебиторской задолженности сокращается и составляет 17,5% в 2020 году, 16,7% – в 2021 году, 14,5% в 2022 году. Снижение удельного веса дебиторской задолженности с 17,5 до 14% с финансовых позиций положительно характеризует сдвиги в структуре активов предприятия.

Можно сказать, что в 2022 году по сравнению с 2020 годом наблюдается большой рост деловой активности.

Таблица 2.10 – Анализ динамики запасов ООО «Леруа Мерлен Восток»

Группа оборотных средств	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютные изменения			Темп роста, %		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Товары для перепродажи	38 880	42 116	47 663	3 236	5 547	8 783	108,3	113,2	122,6
Прочие запасы	172	171	176	-1	5	4	99,4	102,9	102,3
Резерв под снижение стоимости	-1 368	-777	-1 280	591	-503	88	56,8	164,7	93,6
ИТОГО	37 684	41 510	46 559	3 826	5 049	8 875	110,2	112,2	123,6

Общая сумма запасов на предприятии за 2021 год увеличилась на 10,2%, за 2022 год прирост составил 12,2%, а за весь период увеличение составило 23,6%, что является отрицательным моментом в работе предприятия, т.к. может

привести к затовариванию и отвлечению средств из оборота. Прирост запасов почти полностью обеспечен ростом товаров для перепродажи.

Таблица 2.11 – Анализ структуры запасов ООО «Леруа Мерлен Восток»

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Изменения в удельном весе, %		
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Товары для перепродажи	38880	99,6	42 116	99,6	47 663	99,6	0,0	0,0	0,1
Прочие запасы	172	0,4	171	0,4	176	0,4	0,0	0,0	-0,1
Резерв под снижение стоимости	-1368	-3,5	-777	-1,8	-1 280	-2,7	1,7	-0,8	0,8
ИТОГО	39 052	96,5	42 287	98,2	47 839	97,3	1,7	-0,8	0,8

Как уже говорилось выше, запасы предприятия к концу анализируемого периода увеличиваются. Их прирост составил 23,6%. Это отрицательный момент в работе предприятия, так как предприятие замораживает денежные средства на своих складах, а не пускает их в оборот.

Удельная доля в структуре запасов товаров для перепродажи не изменилась и составила 99,6% в 2022 году.

Таблица 2.12 - Анализ эффективности использования запасов ООО «Леруа Мерлен Восток»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменения		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
Оборачиваемость запасов, кол-во оборотов	2,96	3,17	3,11	0,21	-0,06	0,15
Длительность оборота запасов, дни	121,59	113,68	115,76	-7,91	2,07	-5,83
Оборачиваемость запасов товаров для перепродажи	2,97	3,18	3,12	0,21	-0,06	0,15
Длительность оборота запасов товаров для перепродажи	121,05	113,22	115,33	-7,83	2,11	-5,72
Оборачиваемость прочих запасов	672	783	845	111	62	173
Длительность оборота прочих запасов	0,54	0,46	0,43	-0,08	-0,03	-0,11

Анализ эффективности использования запасов показал, что по товарам для перепродажи (основных видов запасов) произошло повышение оборачиваемости и снижение длительности оборачиваемости. Это говорит об улучшении эффективности использования этого вида запасов на предприятии.

Таблица 2.13 – Анализ эффективности использования материальных ресурсов ООО «Леруа Мерлен Восток»

Группа основных средств	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменения		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
Материалоотдача, руб./руб.	2,27	2,52	3,20	0,25	0,68	0,92
Материалоемкость, руб./руб.	0,44	0,40	0,31	-0,04	-0,08	-0,13
Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции	48,89	46,09	46,48	-2,80	0,38	-2,41
Коэффициент соотношения темпов роста объема производства и материальных затрат	1,28	1,25	1,59	-0,03	0,34	0,31
Прибыль на рубль материальных затрат, %	21,10	23,17	21,08	2,07	-2,08	-0,01

На предприятии запасы стали использоваться эффективнее, об этом говорит рост материалоотдачи на предприятии к концу 2022 года, а также сокращение удельного веса материальных затрат в себестоимости продукции.

Коэффициент соотношения темпов роста объема производства и материальных затрат 1,59 в 2022 году подтверждает тенденцию опережающего роста производства и снижения материальных затрат на рубль выпущенной продукции.

Учет себестоимости в ООО «Леруа Мерлен Восток» ведется по элементам затрат и калькуляционным статьям. Структура себестоимости по экономическим элементам представлена в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Анализ динамики структурных сдвигов себестоимости по экономическим элементам

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Изменения в удельном весе, %		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Оплата труда	8 625	10,4	8 754	9,1	8 951	8,4	-1,3	-0,7	-2,0
Отчисления на социальные нужды	1 987	2,4	2 039	2,1	2 111	2,0	-0,3	-0,1	-0,4
Материальные затраты	66 465	80,5	79 262	82,8	89 112	84,0	2,3	1,3	3,5
Амортизация	1 756	2,1	1 882	2,0	1 911	1,8	-0,2	-0,2	-0,3
Прочие затраты	3 741	4,5	3 845	4,0	3 950	3,7	-0,5	-0,3	-0,8
Полная себестоимость,	82 574	100,0	95 782	100,0	106 035	100,0	0,0	0,0	0,0
в том числе переменные затраты	77 077	93,3	90 055	94,0	100 174	94,5	0,7	0,5	1,1
постоянные затраты	17 914	21,7	16 520	17,2	20 021	18,9	-4,4	1,6	-2,8
удельные переменные	0,740		0,732		0,732				

Из данных таблицы 2.14 видно, что структура затрат достаточно стабильна, ее колебания невелики.

Материальные затраты составляют большую часть всех затрат на производство и реализацию тепловой энергии, т.е. производство является материалоемким.

Следующее место по своей доле в общем объеме затрат занимают затраты на амортизацию. Кроме того, доля амортизации на конец анализируемого периода (2022 год) снизилась по сравнению с началом периода (2020 год) на 0,3%.

Можно отметить тенденцию сокращения доли затрат на оплату труда и соответственно затрат на отчисления на социальные нужды в течение всего анализируемого периода.

Исходя из приведенных данных, можно сделать вывод о том, что основной упор по снижению затрат необходимо сделать на снижение материальных затрат, так как удельный вес всех остальных экономических элементов невелик.

Изменение себестоимости по экономическим элементам приведено в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Анализ динамики себестоимости по экономическим элементам

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютные изменения			Темп роста, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Оплата труда	8 625	8 754	8 951	129	197	326	101,5	102,3	103,8
Отчисления на социальные нужды	1 987	2 039	2 111	52	72	124	102,6	103,5	106,2
Материальные затраты	66 465	79 262	89 112	12 797	9 849	22 646	119,3	112,4	134,1
Амортизация	1 756	1 882	1 911	126	29	155	107,2	101,5	108,8
Аренда	8 252	8 686	8 414	434	-272	162	105,3	96,9	102,0
Транспортно-логистические расходы	1 524	1 893	2 963	369	1 070	1 439	124,2	156,5	194,4
Коммунальные расходы	2 641	2 538	2 783	-103	245	142	96,1	109,7	105,4
Прочие затраты	3 741	3 845	3 950	104	105	209	102,8	102,7	105,6
Полная себестоимость,	94 991	108 899	120 195	13 908	11 295	25 203	114,6	110,4	126,5
в том числе переменные затраты	77 077	90 055	100 174	12 978	10 118	23 096	116,8	111,2	130,0
постоянные затраты	17 914	16 520	20 021	-1 394	3 501	2 107	92,2	121,2	111,8

Таким образом, из данных таблицы 2.20 видно, что в общем за анализируемый период затраты предприятия увеличились на 25 203 млн.руб., основное увеличение произошло по переменным расходам за 2020-2022 годы на 23 096 млн.руб.

Сумма затрат на предприятии может измениться из-за объема выпуска продукции, уровня переменных затрат на единицу продукции и суммы постоянных расходов. Данные для расчета влияния этих факторов приведены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Факторный анализ себестоимости

Расчет затрат	Факторы изменения затрат			Общая сумма затрат	Влияние фактора
	Объем продаж, тыс.тн	Переменные затраты на тонну, млн руб.	Постоянные затраты, млн руб.		
Базисный 2020 год: $V\Pi*B+A$	104 125	0,001	9	86	
Базисный при фактическом выпуске продукции	136 773,66	0,00	9	110	24
Фактические при базисном уровне постоянных затрат	136 773,66	0,00	9	109	-1
Фактические 2022 год	136 773,66	0,00	12	112	3
Изменение затрат			26		
Проверка			26		

Из таблицы 2.16 видно, что в связи с ростом объем продаж товаров сумма затрат увеличилась на 24 млн. руб.; из-за сокращения уровня удельных



переменных затрат снижение издержек на производство продукции составило 1 млн. руб., постоянные расходы увеличились, что явилось одной из причин роста общей суммы затрат (на 3 млн. руб.).

Таким образом, общая сумма затрат 2022 года ниже, чем в 2020 году на 26 млн. руб.

Анализ безубыточности деятельности предприятия (см. таблицу 2.17.) показал, что предприятие должно было иметь минимальную прибыль в размере 284 млн руб. и 35млн руб. в 2021 и 2022 годах для покрытия своих затрат. А запас финансовой прочности говорит о том, что деятельность предприятия еще достаточно далека от той точки, в которой она становится убыточной. Коэффициент финансовой прочности в 2022 году менее 50%, что говорит о том, что деятельность предприятия приносит прибыль нестабильно.

Таблица 2.17 – Анализ безубыточности деятельности

Показатель	2021 г.	2022 г.	Изменение	
			абсолютное	относительное, %
Выручка от реализации	134	149	15	11,1
Переменные затраты	90	100	10	11,2
Маржа покрытия	44	49	5	10,8
Доля маржи покрытия в выручке	0,33	0,33	0	-0,2
Постоянные затраты	93	12	-81	-87,6
Прибыль от продаж	14	18	3	23,2
Порог рентабельности	284	35	-249	-87,5
Запас финансовой прочности	-150	113	263	-175,6
Коэффициент финансовой прочности, %	212	24	-188	-88,8

Предприятие постоянно работает над сохранением своих лидирующих позиций по показателям себестоимости, в частности за счет повышения производительности труда и энергоэффективности, а также оптимизации производства.

Таблица 2.18 – Анализ динамики финансовых результатов деятельности ООО «Леруа Мерлен Восток» в 2020 - 2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютные изменения	Темп роста, %
------------	---------	---------	---------	----------------------	---------------

				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Выручка от реализации	115,62	133,91	148,78	18,29	14,87	33,16	115,82	111,10	128,68
Маржинальная прибыль	38,55	43,86	48,61	5,31	4,75	10,06	113,78	110,83	126,10
Прибыль от реализации	11,82	14,22	17,52	2,40	3,30	5,70	120,28	123,22	148,21
Брутто-прибыль до выплаты процентов и налогов	-2,32	-2,57	-5,90	-0,25	-3,33	-3,57	110,68	229,51	254,03
Прибыль до налогообложения	6,40	7,58	8,01	1,18	0,42	1,61	118,52	105,58	125,13
Чистая прибыль	7,95	9,62	9,82	1,67	0,20	1,87	120,97	102,07	123,48

На предприятии в связи с тем, что темпы роста выручки опережают темпы роста себестоимости, сумма прибыли от реализации растет, прирост за 3 года составил 48,21%.

Прибыль от финансовой деятельности сократилась на 26,1%, брутто-прибыль до выплаты процентов и налогов сократилась на 154%. Прирост чистой прибыли составил с 2020 по 2022 год составил 23,48%.

Таблица 2.19 – Анализ состава и структуры прибыли ООО «Леруа Мерлен Восток» в 2020 - 2022 гг.гг.

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Изменения в удельном весе, %		
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Маржинальная прибыль	38,55	602,45	43,86	578,34	48,61	607,12	-24,11	28,78	4,67
Прибыль от реализации	11,82	184,78	14,22	187,53	17,52	218,87	2,75	31,35	34,09
Прибыль от финансовой деятельности	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Брутто-прибыль до выплаты процентов и налогов	-2,32	-36,27	-2,57	-33,87	-5,90	-73,64	2,40	-39,77	37,37
Прибыль до налогообложения	6,40	750,95	7,58	731,99	8,01	752,35	-18,96	20,36	1,40
Чистая прибыль	7,95	124,25	9,62	126,83	9,82	122,62	2,57	-4,21	-1,64

Существенных изменений в структуре прибыли за 3 года не произошло. Основной удельный вес в общей сумме брутто-прибыли до выплаты процентов и налогов составляет маржинальная прибыль.

Таблица 2.20 – Анализ состава и структуры финансовых результатов ООО «Леруа Мерлен Восток» в 2020 - 2022 гг.

Показатель	2020 год		2021 год		2022 год		Изменение структуры, %		
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка от реализации	115,62	100	133,91	100	148,78	100			
Маржинальная прибыль	38,55	33,34	43,86	32,75	48,61	32,67	-0,59	-0,08	-0,67
Прибыль от реализации	11,82	10,23	14,22	10,62	17,52	11,78	0,39	1,16	1,55
Прибыль от инвестиционной деятельности	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибыль от финансовой деятельности	-2,32	-2,01	-2,57	-1,92	-5,90	-3,96	0,09		-1,96
Брутто-прибыль до выплаты процентов и налогов	6,40	5,53	7,58	5,66	8,01	5,38	0,13	-2,04	-0,15
Прибыль до налогообложения	7,95	6,88	9,62	7,18	9,82	6,60	0,31	-0,58	-0,28
Чистая прибыль	6,54	5,65	7,79	5,82	8,24	5,54	0,16	-0,28	-0,12

Удельный вес маржинальной прибыли, т.е. прибыли с постоянными затратами в выручке составляет в 2020 году 33,34%, в 2021 году 32,75%, а в 2022 году 32,67%.

Сокращение удельного веса данного показателя является отрицательным моментом в работе предприятия.

Несмотря на то, что выручка увеличивается, удельный вес маржинальной прибыли в ней также возрастает, что может свидетельствовать о том, что переменные затраты растут меньшими темпами, чем выручка.

Остальные виды прибыли имеют также положительную динамику в абсолютных значениях. Удельный вес в выручке сокращается по прибыли брутто до выплаты налогов (на 0,03%).

Удельный вес чистой прибыли в выручке на конец анализируемого периода составил 5,54%.

Таблица 2.21 – Анализ рентабельности деятельности ООО «Леруа Мерлен Восток» в 2020 - 2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение		
				2021 / 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
1	8,5	8,6	8,2	0,2	-0,4	-0,3
Рентабельность продукции	5,7	5,8	5,5	0,2	-0,3	-0,1
Рентабельность продаж	50,0	48,7	48,5	-1,3	-0,2	-1,5
Маржинальная рентабельность	116,2	121,9	121,0	5,7	-0,9	4,8
Рентабельность капитала	10,5	12,0	11,8	1,5	-0,1	1,3
Рентабельность производства	8,5	8,6	8,2	0,2	-0,4	-0,3

Все показатели рентабельности имеют положительное значение (кроме рентабельности капитала в 2020 и 2021 годах), значит, предприятие прибыльно. Но, почти все показатели рентабельности имеют отрицательную динамику, что является негативным фактором в работе предприятия. Рентабельность продаж по отрасли составляет на конец 2022 года 25%. В нашем случае данный показатель выше на 23%.

### 3 Организационная структура управления предприятием

Организационная структура является линейно-функциональной и представлена на рисунке Б.1 в приложении Б.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

- повышение компетентности руководства вследствие привлечения квалифицированных специалистов по отдельным областям управления;
- повышение гибкости структуры, которая легко реагирует на потребности практики путем создания новых функциональных служб.
- ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (сбыт конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей конкретного потребителя);

- Уменьшение сложности управления для руководителей высшего звена;

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- возможно искусственное расширение аппарата управления,
- бюрократизм и волокита в принятии решений из-за высокой загрузки линейного руководителя согласованием разного рода решений.
- ограничение профессионального развития специалистов подразделений.

Основные должностные обязанности функциональных подразделений представлены в таблице В.1 приложения В.

#### 4 Оценка эффективности системы управления организацией.

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента на являются: штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях. Положение об организационной структуре в ООО «Леруа Мерлен Восток» отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

В организационную структуру ООО «Леруа Мерлен Восток» помимо аппарата управления входит восемь структурных подразделений. Штатное расписание определяет состав структурных подразделений из должностей работников, а также формирует окладную часть фонда заработной платы работников.

Для каждого подразделения разработано положение о подразделении. Положение о подразделении представляет собой документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения: его задачи, права, функции, ответственность, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями.

Необходимо отметить, что для положений о подразделениях в ООО «Леруа Мерлен Восток» характерна единая структура документа. В него входят: общие положения, состав отдела, основные задачи и функции, права отдела, руководство и ответственность.

Видим, что в положениях о подразделениях в ООО «Леруа Мерлен Восток» не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

Еще одним структурообразующим документом является должностная инструкция.

Она представляет собой документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

В ООО «Леруа Мерлен Восток» разработаны должностные инструкции для всех работников аппарата управления, а для ключевых специалистов - тарифно-квалификационные характеристики.

Таким образом, ООО «Леруа Мерлен Восток» имеет определенную систему организационно-регламентирующих документов, которая закладывает основу системы менеджмента на предприятии.

Основными структурообразующими документами являются штатное расписание, положения о подразделениях и должностные инструкции. Однако эта система не может обеспечить эффективного функционирования организации без разработки соответствующих нормативных и регламентирующих документов, определяющих цели, задачи каждого структурного блока, связи, формирующие рациональные информационные потоки, соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей в пределах выделенных ресурсов. Таковым комплексным документом может быть Положение об организационной структуре.

#### Анализ целостности объекта управления

Целью анализа является оценка степени взаимосвязи и взаимообусловленности подразделений организации, которые обеспечивают их взаимодействие в достижении цели системы.

Взаимодействовать могут только совместимые элементы, поэтому необходим матричный анализ целесообразной совместимости различных направлений деятельности в выполнении главной функции системы, которая и определяет миссию организации, ее долгосрочные и краткосрочные цели, а также пути их достижения.

Долгосрочной целью или стратегическим видением ООО «Леруа Мерлен Восток» является лидерство на рынке строительных товаров.

Краткосрочной целью ООО «Леруа Мерлен Восток» является повышение доходности предприятия.

Миссия предприятия - предоставление качественных услуг в сфере оптово-розничной торговли населению по доступным ценам.

С помощью метода проекций, т.е. построения матрицы соответствия, проведем анализ взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений предприятия.

Таблица 4.1 - Матрица соответствия основных направлений деятельности

	Оптовая торговля строительными материалами	Розничная торговля строительными материалами	Оптовая торговля хозяйственными товарами	Розничная торговля хозяйственными товарами
Оптовая торговля строительными материалами	×	Соответствуют	Неразрывны	Неразрывны
Розничная торговля строительными материалами	Соответствуют	×	Соответствуют	Неразрывны
Оптовая торговля хозяйственными товарами	Неразрывны	Соответствуют	×	Неразрывны
Розничная торговля хозяйственными товарами	Неразрывны	Неразрывны	Неразрывны	×

Из таблицы 2.3 видим, что основные направления деятельности ООО «Леруа Мерлен Восток» не только соответствуют друг другу, некоторые

направления взаимообусловлены, т.е. неразрывны друг с другом. Так, например, неразрывно связаны направления «Розничная торговля хозяйственными товарами» и «Оптовая торговля строительными материалами».

Действительно, разработка графического товарного знака и логотипа, составляющих основу представительских материалов, входит в создание фирменного стиля.

В таблице 4.2 приведена матрица взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений ООО «Леруа Мерлен Восток» в разрезе основных видов деятельности. Взаимосвязанными являются функциональные и линейные подразделения. Линейные подразделения взаимообусловлены, т.к. результат деятельности одного подразделения необходим для работы другого линейного подразделения.

Таблица 4.2 - Матрица взаимосвязи и взаимообусловленности структурных подразделений

Структурное подразделение	Оптовая торговля строительными материалами	Розничная торговля строительными материалами	Оптовая торговля хозяйственными товарами	Розничная торговля хозяйственными товарами
Линейные:				
Отдел продаж	+	+	+	+
Управление складами	+	-	+	+
Супервайзеры	-	+	-	-
Транспортный отдел	-	+	-	-
Отдел по претензионной работы	+	+	+	+
Функциональные:				
Коммерческий отдел	+	+	+	+
Бухгалтерия	+	+	+	+
Отдел по управлению персоналом	+	+	+	+

Таким образом, ООО «Леруа Мерлен Восток» является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом.



Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

Анализ эффективности системы целеполагания.

Цель анализа - оценка прогнозных возможностей системы управления, характеризующаяся ее способностью через свои организационные структуры выработать комплекс реальных целей и задач, обеспеченных потенциалом организации.

Прежде всего, необходимо отметить, что практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в ООО «Леруа Мерлен Восток» отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы.

Системно не упорядоченные плановые показатели не согласуются со структурой организации, не соответствуют направлениям использования ресурсов и получению результатов, поэтому оценить вклад каждого блока в целевую эффективность системы сложно.

Проведем оценку механизма целеполагания в ООО «Леруа Мерлен Восток».

Так как в краткосрочном плане целью предприятия является повышение доходности, возьмем в качестве результативного показателя - фактическую сумму чистой прибыли предприятия за 2023 год, в качестве цели организации - плановую величину чистой прибыли на 2023 год.

В таблице 4.2 для каждого структурного подразделения выделен один показатель эффективности работы подразделения, который наиболее характерен ему.

В результате сбора информации по данным показателям по структурным подразделениям были получены данные по соотношению результатов и целей подразделений (таблица 4.2).

Таблица 4.2 - Оценка эффективности целеполагания структурных подразделений ООО «Леруа Мерлен Восток»

Структурное подразделение	Показатель эффективности	Результативный показатель (результат - P <sub>i</sub> )	Целевой показатель (цель - Ц <sub>i</sub> )	A <sub>i</sub> = P <sub>i</sub> / Ц <sub>i</sub>	Коэффициент весомости (q <sub>i</sub> )	A <sub>i</sub> * q <sub>i</sub>
Отдел продаж	Общий объем продаж на одного работника отдела, млн.руб.	1,84	1,6	1,15	0,1	0,115
Управление складами	Количество внедренных проектов на одного работника	7	8	0,88	0,2	0,175
Супервайзеры		58	50	1,16	0,1	0,116
Транспортный отдел		35	40	0,88	0,1	0,0875
Отдел по претензионной работы	Количество обработанных претензий на одного работника	34	40	0,85	0,2	0,17
Коммерческий отдел	Рентабельность продаж	4,5	6	0,75	0,1	0,075
Бухгалтерия	Эффективность учетной политики (экспертная оценка от 1 до 10 баллов)	9	10	0,90	0,1	0,09
Отдел по управлению персоналом	Уровень текучести кадров,%	8	8	1,00	0,1	0,1
						0,929

Производим окончательный расчет коэффициента механизма целеполагания:

$$K_{мц} = (P / Ц) \cdot \sum_{i=1}^n A_i \cdot q_i = 0,87 \cdot 0,929 = 0,8$$

Таким образом, отклонение коэффициента от единицы свидетельствует о сбоях в системе целеполагания ООО «Леруа Мерлен Восток», а также об экономических проблемах предприятия.

Как видим, проблемы возникли у супервайзеров (выполнение плана в данном отделе составляет 88%). При этом в других подразделениях наблюдается перевыполнение плана. Следовательно, работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована. Для повышения эффективности системы целеполагания в ООО «Леруа Мерлен Восток» необходимо разработать дерево целей решения возникших экономических проблем в структурных подразделениях организации. Решение проблем возможно при совершенствовании оргструктуры компании.

Анализ внутренней эффективности организации (анализ степени использования организацией ее внутренних возможностей, характеризующих потенциал организации).

Целью анализа является оценка способности организационной структуры управления обеспечить достижение поставленных целей при минимальных и необходимых затратах (соответствия реального использования организацией внутренних возможностей блоку «механизм управления» концептуально модели, формализованному в виде обобщающего показателя  $K_{\text{МУ}}$ ). Шкала оценки данного показателя при 10-ти балльной шкале следующая:

[0-3] - организационная структура не отвечает целям и задачам деятельности предприятия;

[3-6] - организационная структура неэффективна, механизм управления не регламентирует взаимодействие элементов и их целенаправленное развитие;

[6-8] - организационная структура способствует эффективной деятельности предприятия, однако механизм управления недостаточно эффективно обеспечивает реализацию целевых установок и выработку решений на достижение максимальных результатов при минимальных и необходимых затратах;

[8-10] - организационная структура и механизм управления являются эффективными.

Для характеристики эффективности механизма управления в ООО «Леруа Мерлен Восток» используем показатели оценки организации управленческих процессов на предприятии, таких как: длительность управленческого цикла, непрерывность управленческого цикла, ритмичность управления, оперативность принимаемых решений, экономичность системы управления, уровень исполнительности аппарата управления, уровень качества подготовки управленческих решений, уровень использования рабочего времени в аппарате управления. Для их оценки используем экспертный метод.

Таблица 4.3 - Экспертная оценка показателей организации управленческих процессов ООО «Леруа Мерлен Восток»

Показатель	Оценка в баллах (от 1 до 10)				
	Руководитель отдела продаж	Руководитель отдела претензий	Коммерческий директор	Главный супервайзер	Средняя оценка
Длительность управленческого цикла	7	7	8	8	7,5
Непрерывность управленческого цикла	8	7	9	8	8,0
Ритмичность управления	7	6	7	8	7,0
Оперативность принимаемых решений	5	6	7	7	6,3
Экономичность системы управления	8	7	8	7	7,5
Уровень исполнительности аппарата управления	8	7	7	9	7,8
Уровень качества подготовки управленческих решений	8	8	8	9	8,3
Уровень использования рабочего времени	9	9	9	10	9,3

На основе полученных средних оценок показателей организации управленческих процессов в ООО «Леруа Мерлен Восток» рассчитаем коэффициент эффективности механизма управления  $K_{\text{МУ}}$  (таблица 4.4).

Таблица 4.4 - Расчет коэффициента эффективности механизма управления

Показатель	Коэффициент весомости ( $q_i$ )	Оценка в баллах ( $A_i$ )	$\sum_{i=1}^m q_i \cdot A_i$
Длительность управленческого цикла	0,1	7,5	0,75
Непрерывность управленческого цикла	0,1	8,0	0,80
Ритмичность управления	0,13	7,0	0,91
Оперативность принимаемых решений	0,21	6,3	1,32
Экономичность системы управления	0,13	7,5	0,98
Уровень исполнительности аппарата управления	0,07	7,8	0,55
Уровень качества подготовки управленческих решений	0,16	8,3	1,33
Уровень использования рабочего времени	0,1	9,3	0,93
Итого	1	-	7,56

Таким образом, коэффициент эффективности механизма управления для ООО «Леруа Мерлен Восток» равен 7,56. Данное значение попадает в интервал [6-8], что означает, что организационная структура предприятия обеспечивает эффективность целесообразных взаимоотношений между элементами структуры, однако ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их

целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок (например, выработку оптимизации претензионной работы на одного работника), а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия. Так, как показал анализ финансовых результатов ООО «Леруа Мерлен Восток», себестоимость продукции и оказанных услуг в 2022 году по сравнению с 2021 годом возросла на 50,2%, а коммерческие расходы - на 11,1%.

Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между различными структурными подразделениями ООО «Леруа Мерлен Восток» выявил следующие недостатки данной системы:

- несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; имеются нереализуемые функции;

- дублирование функций двумя или тремя службами;

- решения принимаются на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

Нереализуемые функции имеются в первую очередь в коммерческом отделе и отделе по управлению персоналом. В связи с наличием нереализуемых функций в коммерческом отделе ООО «Леруа Мерлен Восток» коммерческий блок данного предприятия является очень слабым. Основными проблемами являются:

- практически полное отсутствие маркетинга;

- продажи и обслуживание не сегментированы;

- потребители недостаточно мотивированы.

Следствием этих проблем является принятие неоптимальных производственных решений, необоснованных инвестиций и потеря наиболее привлекательных клиентов. Для устранения проблем из коммерческого отдела необходимо создать подразделение маркетинга с функциями:

- исследования рынка;

- разработки маркетинговой стратегии;
- тарифной (ценовой) политики.

До 90% рабочего времени отдела по управлению персоналом занимает кадровый учет. Соответственно на все остальные функции остается не более 10% рабочего времени. Необходимо сокращать трудоемкость операций по кадровому учету и развивать такие функции, как обучение и развитие персонала, управление производительностью персонала, развитие внутренних коммуникаций, управление пакетом компенсации для каждого подразделения и сотрудника (мотивация персонала), организационное развитие и разработка стратегии управления персоналом.

В ООО «Леруа Мерлен Восток» также отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании. В связи с отсутствием департамента стратегии не выполняются функции: разработки корпоративной стратегии, контроля реализации стратегических положений, корректировки стратегии, участия в разработке планов, создаваемых в развитие стратегии (включая бюджет). Данный департамент должен подчиняться непосредственно Генеральному директору и находится не над остальными структурными подразделениями, а рядом с ними, чтобы обеспечивать взвешенность и нейтральность. Наличие стратегического управления необходимо для долгосрочной эффективности.

Отсутствие стратегического управления в ООО «Леруа Мерлен Восток» обусловлено частично избыточной централизацией организационной структуры управления. Управленческая система в ООО «Леруа Мерлен Восток» характеризуется чрезмерной централизацией управленческих функций (основная часть всех управленческих решений возлагается на генерального директора), слишком узкими задачами для подразделений, их слабой мотивацией. В результате структурные подразделения испытывают недостаток в информации, необходимой для эффективного функционирования в рамках единого целого; не обеспечены компетентной поддержкой линейных и

функциональных руководителей (вследствие недостаточных полномочий последних); отсутствует обратная связь между подразделениями.

ООО «Леруа Мерлен Восток» является целостным объектом управления. Направления деятельности данного предприятия не только не являются взаимоисключающими, а являются соответствующими и даже неразрывными друг с другом. Каждое направление реализует не одно, а несколько линейных подразделений организации, поэтому связь между ними взаимообусловленная. Они также взаимосвязаны с функциональными подразделениями организации.

Практика построения дерева целей с адекватной системой показателей в ООО «Леруа Мерлен Восток» отсутствует. Определена только главная цель предприятия как системы. В связи с этим работа структурных подразделений организации недостаточно эффективно скоординирована.

Существующая организационная структура ООО «Леруа Мерлен Восток» включает наиболее актуальные направления основной деятельности, однако слабо отвечает тенденциям развития бизнеса из-за недостаточной ее гибкости. В связи со слабостью горизонтальных связей данная структура не может оперативно реагировать на структурные изменения спроса, способствовать разработке новых видов продукции или услуг, открытию новых сегментов рынка, внедрению новейших технологий торговой деятельности. Ее механизм управления недостаточно эффективно регламентирует взаимодействие структурных подразделений предприятия и их целенаправленное развитие, не обеспечивает реализацию некоторых целевых установок, а также имеет необоснованно высокие затраты на достижение стратегических целей предприятия. Анализ степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между структурными подразделениями ООО «Леруа Мерлен Восток» выявил несоответствие функций управления, обусловленных целями предприятия и фактически выполняемых функций; наличие нереализуемых функций; дублирование функций двумя или тремя службами; принятие решений

на необоснованно высоком уровне, что снижает их оперативность и отвлекает руководство от стратегических задач.

В ООО «Леруа Мерлен Восток» отсутствует департамент стратегии, результатом работы которого являлась бы корпоративная стратегия компании, обеспечивающая долгосрочную эффективность предприятия.

Организационная структура ООО «Леруа Мерлен Восток» является высоко централизованной, имеющей слабые горизонтальные связи. Работоспособность организационной структуры управления является явно недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением вкусов, требований и предпочтений потребителей. Эффективность управления в ООО «Леруа Мерлен Восток» снизилась. Об этом свидетельствует снижение прибыльности персонала управленческой деятельности, увеличение затрат на содержание одного работника аппарата управления, а также увеличение себестоимости и коммерческих расходов в деятельности предприятия.

## 5 Анализ структуры персонала

В ООО «Леруа Мерлен Восток» обеспеченность трудовыми ресурсами характеризуется данными, приведенными в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Анализ состава и динамики трудовых ресурсов ООО «Леруа Мерлен Восток»

Категория работников	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютные изменения			Темп роста, %		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Среднесписочная численность работников, в том числе:	14 175	13 299	12 075	-876	-1 224	-2 100	93,8	90,8	85,2
- рабочие	12 354	11 564	10 589	-790	-975	-1 765	93,6	91,6	85,7
- руководящий состав	564	468	398	-96	-70	-166	83,0	85,0	70,6
- специалисты	1 257	1 267	1 088	10	-179	-169	100,8	85,9	86,6

Как видно из таблицы 5.1, численность персонала в 2021 году по



сравнению с 2020 годом сокращается на 6,2%, а в 2022 году сокращается на 9,2%,. Численность рабочих в 2022 сократилась по сравнению с 2020 годом на 15%. Численность руководителей в 2022 сократилась на 30%, а число специалистов в 2022 сократилось на 13,4%.

Таблица 5.2 – Анализ структуры трудовых ресурсов ООО «Леруа Мерлен Восток»

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Изменения в удельном весе, %		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Среднесписочная численность работников, в том числе:									
- рабочие	14 175	100,0	13 299	100,0	12 075	100,0	0,0	0,0	0,0
- руководящий состав	564	4,0	468	3,5	398	3,3	-0,5	-0,2	-0,7
- специалисты	1 257	8,9	1 267	9,5	1 088	9,0	0,7	-0,5	0,1

Основной удельный вес в общей численности работников составляют рабочие. Доля рабочих в общей численности работающих увеличилась в 2022 году по сравнению с 2020 годом на 0,5%, что свидетельствует о том, что на ООО «Леруа Мерлен Восток» увеличивает свой производственный потенциал.

## 6 Анализ движения персонала, оценка коэффициентов движения

Таблица 6.1 – Анализ движения трудовых ресурсов ООО «Леруа Мерлен Восток»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютные изменения			Темп роста, %		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Численность работников на начало года	14 896	14 175	13 299	-721	-876	-1 597	95,2	93,8	89,3
Принято на работу	547	426	398	-121	-28	-149	77,9	93,4	72,8
Выбыло, в т.ч.	1 423	1 650	854	227	-796	-569	116,0	51,8	60,0
- по собственному желанию	1056	1315	768	259	-547	-288	124,5	58,4	72,7
- за нарушение трудовой дисциплины	367	335	86	-32	-249	-281	91,3	25,7	23,4
Численность работников, проработавших весь год	13 257	12 758	11 969	-500	-788	-1 288	96,2	93,8	90,3

Численность работников на конец года	14 175	13 299	12 075	-876	-1 224	-2 100	93,8	90,8	85,2
Коэффициент оборота по приему	0,038	0,031	0,031	-0,007	0,000	-0,006	82,4	101,2	83,4
Коэффициент оборота по выбытию	0,098	0,120	0,067	0,022	-0,053	-0,031	122,7	56,0	68,8
Коэффициент постоянства	0,889	0,881	0,950	-0,009	0,069	0,060	99,0	107,8	106,8

Из данных таблицы 6.1 видно, что на анализируемом предприятии коэффициент постоянства в 2022 году выше, чем в 2020 году, что положительно характеризует предприятие. Коэффициент оборота по приему меньше коэффициента по выбытию, значит, происходит снижение кадрового потенциала.

Итак, показатели обеспеченности предприятия работниками еще не характеризуют степень их использования и, естественно, не могут являться факторами, непосредственно влияющими на объем реализуемой продукции.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования рабочего времени. Такой анализ проводим в таблице 6.2.

Таблица 6.2 – Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Леруа Мерлен Восток»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютные изменения			Темп роста, %		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Прибыль от реализации, млн. руб.	11 823	14 220	17 523	2 398	3 302	5 700	120,3	123,2	148,2
Выручка от реализации, млн. руб.	115 624	133 911	148 779	18 288	14 868	33 155	115,8	111,1	128,7
Среднесписочная численность персонала, чел.	14 175	13 299	12 075	-876	-1 224	-2 100	93,8	90,8	85,2
Рентабельность персонала, млн.руб/чел	0,834	1,069	1,451	0,235	0,382	0,617	128,2	135,7	174,0
Производительность труда, руб./чел.	8,157	10,069	12,321	1,912	2,252	4,164	123,4	122,4	151,1

Об эффективной системе по работе с персоналом говорит рост рентабельности персонала на 74% в 2022 году по сравнению 2020 годом. Об

этом же свидетельствует и превышение объема реализации над темпами роста численности, что в свою очередь положительно сказалось на производительности труда. В 2021 году прирост производительности труда составил 23,4%, за 2022 год она увеличилась на 22,4%, а за весь анализируемый период увеличение составило 51,1%.

## 7 Характеристика существующей системы оплаты труда

Основными принципами учета рабочей силы и ее оплаты в ООО «Леруа Мерлен Восток» являются:

- интеграция учета персонала, учета труда и его оплаты в единое целое;
- децентрализация сбора информации на основе стандартных операций;
- централизация обработки информации по учету рабочей силы и ее оплате;
- автоматизированный сбор информации об уходе сотрудников на работу и отработанном ими времени;
- автоматизация стандартных расчетных операций;
- автоматизированный контроль правильности ручных расчетов и корректировок,
- отделение учета персонала, учета рабочей силы и ее оплаты от основного контура финансового учета в компьютерных системах учета.

Основными задачами учета и оплаты труда в ООО «Леруа Мерлен Восток» являются:

- организация контроля за качеством и количеством затраченной рабочей силы;
- обеспечение своевременного и правильного распределения начисленной заработной платы и взносов на социальное обеспечение по стоимости продукции, выполненных работ, услуг, а также других затрат;
- обеспечение своевременного осуществления всех расчетов с работниками и служащими по заработной плате и другим выплатам;

- обеспечение сбора и обработки информации, необходимой для текущего и последующего планирования, контроля, анализа и оперативного управления производством, для подготовки финансовой и статистической отчетности;
- обоснование структуры заработной платы работников с унификацией назначения надбавок, доплат, премий и т.д.;
- разработка договорной системы оплаты труда;
- обоснование концепции планирования затрат на оплату труда в системе затрат предприятия;
- отраслевые характеристики предприятий.

При существующих различных системах оплаты труда в ООО «Леруа Мерлен Восток» внедряется вариант индивидуализации заработной платы, основанный на оценке труда каждого работника, его личного вклада, проявления творческой инициативы, высокого чувства ответственности за полученную работу. В итоге создается более тесная связь между уровнем оплаты труда, квалификацией и деловыми качествами работника (инициатива, аккуратность, быстрота, точность).

В настоящее время в ООО «Леруа Мерлен Восток» размер оплаты труда увязывается с результатами труда и уровнем квалификации. ООО «Леруа Мерлен Восток» внедряет разные системы оплаты труда, такие как повременная (у руководителей), сдельно-повременная (продавцы: оклад + балы от продаж), но общее у всех них – распространение повременной оплаты, повышение стимулирующей роли тарифной системы, основная задача которой – повышение квалификации работников.

Режим рабочего времени и времени отдыха для Работников регулируется Трудовым Кодексом РФ и Правилами внутреннего трудового распорядка в ООО «Леруа Мерлен Восток».

Основным документом, определяющим порядок организации оплаты труда на ООО «Леруа Мерлен Восток», размер основной и дополнительной

заработной платы, порядок премирования работников, является Положение о заработной плате на предприятии. Этот документ содержит информацию о:

- общие принципы организации оплаты труда на предприятии, системы и формы оплаты труда, применимые к различным категориям работников,
- штатное расписание сотрудников предприятия;
- построение базовой (тарифной) заработной платы с указанием должностей и профессий тарифных ставок и заработная плата или порядок расчета, в зависимости от результатов работы сотрудника и предприятия в целом;
- предусмотренные доплаты, надбавки и компенсации с указанием их размера;
- другие бонусные системы, используемые в компании, и шкала бонусов. размер заработной платы.

Перечень возможных вознаграждений предусмотрен в положениях об оплате труда, социальном пакете, бонусах, правилах пользования мобильной связью и охране труда.

Нормальная продолжительность рабочего времени в ООО «Леруа Мерлен Восток» не может превышать 40 часов в неделю (без учета перерыва для отдыха и питания).

На Работников, находящихся в командировке, распространяется режим рабочего времени и времени отдыха той организации, в которую они командированы. Если по распоряжению ООО «Леруа Мерлен Восток» Работник выезжает (возвращается) в (из) командировку(и) в выходной день, ему по возвращению из командировки предоставляется другой день отдыха в согласованные с Работодателем сроки.

В ООО «Леруа Мерлен Восток» имеется положение об охране труда, которое защищает права персонала на создание безопасных условий труда и гарантирует осуществление мер, направленных на минимизацию воздействия вредных факторов в случае их наличия. Соответственно, это положение

предусматривает бесплатную выдачу лечебно-профилактического питания, специальной одежды, обуви и других средств индивидуальной защиты, моющих и дезинфицирующих средств; осуществление дополнительных выплат работникам, пострадавшим в результате несчастного случая или профессионального заболевания, с включением этой части затрат предприятия на охрану труда в текущие выплаты работникам.

Трудовые отношения начинаются с момента подписания Работником Трудового договора.

В Обществе действует штатное расписание, утвержденное директором ООО «Леруа Мерлен Восток».

Система оплаты труда в ООО «Леруа Мерлен Восток» для торговых работников сдельно-повременная (продавцы: оклад + балы от продаж). Категории Работников отражены в штатном расписании ООО «Леруа Мерлен Восток».

Выплата заработной платы производится путем перечисления на счет в банке по выбору Работника. Затраты по перечислению на счет в банке возлагаются на ООО «Леруа Мерлен Восток».

Выплата заработной платы обеспечивается в следующие сроки:

за 1 половину месяца 20 числа текущего месяца;

за 2 половину месяца 5 числа месяца, следующего за отчетным.

При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

ООО «Леруа Мерлен Восток» обеспечивает своевременную выплату заработной платы и иных сумм, причитающихся Работникам, и несет ответственность за нарушение сроков их выплаты.

Начисление заработной платы - ответственный и трудоемкий процесс. Сложность заключается в том, что начисления обычно приходится производить за короткий промежуток времени, поскольку сроки части платежей регулируются законом, а для начислений необходимо своевременно получать и

анализировать довольно большие объемы бухгалтерской информации. Учитывая эти особенности, в работе с начислениями заработной платы ООО «Леруа Мерлен Восток» следует опираться на заранее подготовленную процедуру учета этих начислений.

Обеспечивается оплата отпуска не позднее 3х дней до начала отпуска.

Для усиления материальной заинтересованности Работников в достижении высоких результатов труда применяется премиальная система в соответствии с разработанным в ООО «Леруа Мерлен Восток» Положением о премировании.

Локальные нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм труда принимаются с учетом мнения Общего собрания трудового коллектива. О введении новых норм труда Работники должны быть извещены не позднее, чем за 1 месяц.

Стороны Коллективного договора признают вопросы обеспечения охраны труда и здоровья важнейшими, затрагивающими жизненные интересы Работников. Стороны будут всячески способствовать созданию здоровых и безопасных условий труда, руководствуясь ФЗ «Об основах охраны труда в РФ» ТК РФ и других нормативных документами по охране труда и здоровья.

## 8 Характеристика системы мотивации и стимулирования персонала

В ООО «Леруа Мерлен Восток» Работникам предоставляются дополнительные оплачиваемые отпуска по заявлению Работников и согласованию с Работодателем в следующих случаях:

- в связи со свадьбой самого Работника (детей Работника) - 3 календарных дня;
- родителям детей обучающихся в начальных классах общеобразовательных учреждений – 1 календарный день (День знаний 1 сентября);

– в связи со смертью близких родственников (супруг, дети, родители, братья, сестры, внуки, бабушки, дедушки) – 3 календарных дня.

При наличии финансовой возможности работникам ООО «Леруа Мерлен Восток» оказывается материальная помощь, осуществляется премиальная выплата или оплата ценного подарка в следующих случаях:

при выходе на пенсию Работника – в размере 2-х должностных окладов Работника,

в случае ухода Работника в очередной ежегодный оплачиваемый отпуск – в размере 1-го должностного оклада Работника,

по случаю рождения ребенка (детей) – в размере 10000 рублей,

в связи с регистрацией брака Работника – в размере 10000 рублей,

в связи со смертью самого Работника (выплата производится наследникам) – в размере 2-х должностных окладов Работника.

При наличии финансовой возможности в связи с понесенными и документально подтвержденными затратами на лечение, по просьбе Работника, может быть предоставлена материальная помощь, но не более 2-х должностных окладов Работника и не чаще 1 раза в год.

## 9 Выводы и мероприятия

Существует проблема текучести кадров. Процесс текучести напрямую связан с мотивацией сотрудников.

Главной причиной текучести кадров на предприятии является неудовлетворенность заработной платой, т.е. руководство не достаточно стимулирует персонал к работе.

Мероприятия по снижению текучести кадров:

1) Ввести систему премий для всего персонала по итогам года. Данный метод заключается в установлении премии равной 4 % от фонда оплаты за год по состоянию на 31 декабря года, за который оно выплачивается.



У работников появится интерес к работе, они будут трудиться продуктивно, (т. к. зарплата работника будет зависеть от прибыли компании) и приносить компании прибыль. Эффективная организация премирования персонала позволит мотивировать сотрудников на улучшение качества их работы и повысить уровень конкурентоспособности предприятия.

2) Улучшение системы адаптации (обучения). Суть заключается в проведении тренингов для работников до заключения трудового договора. В среднем каждый работник примет участие в 4 тренингах. Продолжительность тренингов составляет от 3 до 10 часов. Проводить тренинги будут с помощью тренинг-менеджеров организации, которые прошли обучение в московском учебном центре. Необходимо также обеспечить обратную связь при проведении тренингов, чтобы своевременно выявлять узкие места и корректировать программу обучения.

Цель предлагаемых мероприятий - сократить текучесть кадров и повысить производительность труда.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие /А.И.Алексеева, Ю.В.Васильев, А.В., Малеева, Л.И.Ушвицкий – М.: Финансы и статистика, 2015. – 672с.
2. Ермакова, М. Оценка финансовой надежности / М. Ермакова // Банки и деловой мир, 2017. – № 3, 4
3. Канке, А.А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия /А.А. Канке, И.П. Кошечкина – М.: Форум: ИНФРА-М, 2016. – 288с.
4. Ковалев, В.В. Практикум по анализу и финансовому менеджменту. Конспект лекций с задачами и тестами /В.В. Ковалев – М.: Финансы и статистика, 2017. – 448с.

5. Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т.Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2017.
6. Богдановская, Л.А. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / Л.А. Богдановская, Г.Г.Виноградов, О.Ф. Мигун и др. - М.: Высшая школа, 2019.
7. Гиляровская, Л. Т. Экономический анализ : учебник для вузов / Л. Т. Гиляровская [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 615 с.
8. Мельник, М.В. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности /М.В. Мельник – М.: Экономистъ, 2017. – 320с.
9. Родионова, В.М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. / В.М. Родионова, М.А. Федотова. – М.: Перспектива, 2016г. – 425с.
- 10.Муравьев, А.И. Теория экономического анализа: проблемы и решения / А.И. Муравьев. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 421 с.
- 11.Попова, Р. Г., Финансы предприятий / Р.Г. Попова, И.Н. Самонова, И.И. Добросердова. – СПб: Питер, 2018. – 224 с.
- 12.Протасов, В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы) производство. Экономика, финансы, инвестиции, маркетинг, оценка персонала/ В.Ф.Протасов, А.В. Протасов.- М.: Финансы и статистика, 2015. – 522с.
- 13.Савицкая, Г.В. Экономический анализ / Г.В.Савицкая.- М.: Новое знание, 2017.- 640с.
- 14.Сергеев, И.В. Экономика организаций (предприятий)/ И.В. Сергеев, И.И. Веретенников.- М.:ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018.-560 с.
- 15.Справочник финансиста предприятия. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016 г. – 493 с. – (Серия «Справочники ИНФРА-М»)
- 16.Тренев, Н. Н. Управление финансами: Учеб. пособие. / Н. Н. Тренев – М.: Финансы и статистика, 2017. – 796 с.
- 17.Черняк, В.З. Бизнес-планирование / В.З. Черняк – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.
- 18.Чуев, И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности/ И.Н.Чуев,

Л.Н. Чечивицына. – Ростов/на Дону. 2016. – 420 с.

19.Шавронов, А. Эффективность производства и факторы ее роста/ А. Шавронов // Отраслевой журнал. – 2017- №4. – С. 52 –58.

20.Сафронов, Н.А. Экономика предприятия / Н.А. Сафронов. – М.: Юристъ, 2018. – 340 с.

21Исаенко, А.Н. Кадры управления в финансово-хозяйственной деятельности / А.Н. Исаенко. – М.: Наука, 2016. – 456 с.

ОБРАЗЕЦ

Приложение А

ОБРАЗЕЦ

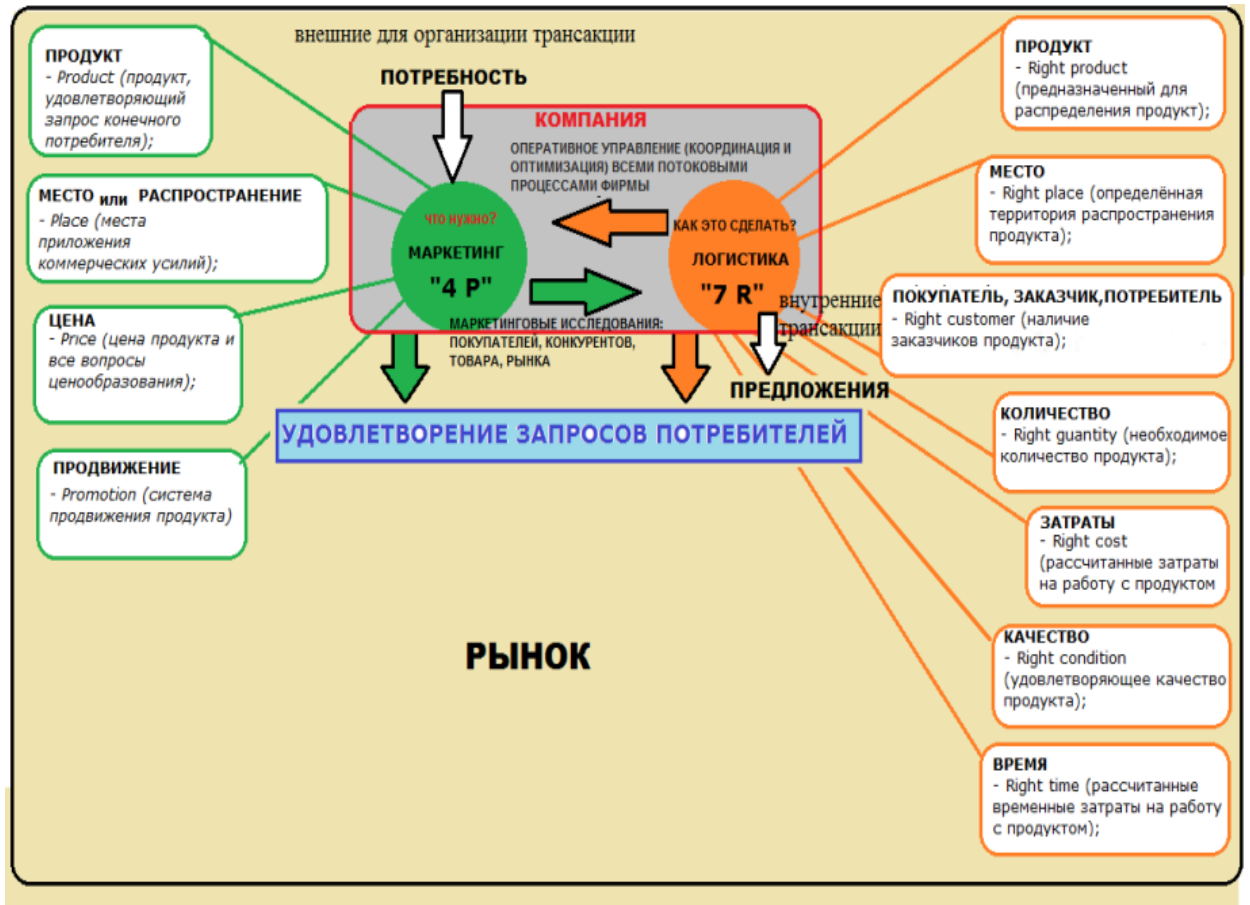


Рисунок А.1 - Взаимодействие маркетинга и логистики

Приложение Б



Рисунок Б.1 – Организационная структура ООО «Лера Мерлен Восток»  
в г. Череповце

## Приложение В

Таблица В.1 – Функции сотрудников компании

Должность	Функции
Директор	Организация бесперебойной работы компании. Организация и контроль работы персонала. Предотвращение и ликвидация конфликтных ситуаций. Контроль правильности и своевременности выкладки товара. Участие в проведении плановых проверок и инвентаризаций. Взаимодействие с контролирующими органами. Ему подчиняются все остальные сотрудники: руководители секторов, менеджеры, кассиры, продавцы-консультанты, логисты.
Заместитель директора	Контроль работы отделов гипермаркета. Соблюдения правил выкладки и условий хранения товара. Управление товарным запасом, продажами и расходами. Организация высокого уровня обслуживания покупателей. Взаимодействие с контролирующими органами.
Администратор торгового зала	Контроль выкладки товаров в торговом зале в соответствии с планограммами и правилами, определенными инструкциями КСМ компании. Обеспечение высокого уровня обслуживания покупателей в ТЗ. Управление работой ОПТЗ в отсутствие руководителя ОПТЗ. Управление работой ТК в отсутствие ДТК, ЗДТК и РОПТЗ.
Руководитель торгового сектора (РС)	работа с подчиненными, работа с поставщиками, развитие своего сектора Анализ рынков. Формирование ассортимента. Ценообразование. Мерчандайзинг. Продвижение. Управление персоналом секции. Руководство отделом. Организация. Обучение и контроль работы коллектива от 10 человек. Управление товарными запасами и работа с поставщиками. Контроль за выкладкой товара. Организация и контроль проведения различных промо-акций.
Менеджер (МС)	работа с поставщиками, составление и ведение отчетности в электронном виде, непосредственное знание товара не только своего отдела, но и всего магазина и умения проконсультировать покупателя. Выкладка товаров в торговом зале в соответствии с планограммами. Контроль и осуществления вывоза товара в ТЗ.

	<p>100 % заполненность полок товарами.</p> <p>Контроль за четким соответствием ценников товару.</p> <p>Помощь покупателям в ориентирование в торговом зале и нахождения нужного</p> <p>Приемка товара.</p> <p>Управление работой всей секции, а также выполнения функций РС в момент</p> <p>его отсутствия.</p>
Продавец-консультант	<p>должен знать ассортимент, классификацию, характеристику товаров; правила размещения товаров на витринах; порядок определения брака в товаре, правила приёма бракованного товара; методы изучения спроса покупателей.</p> <p>привлечение и удержание клиентов;</p> <p>поддержание имиджа магазина;</p> <p>консультирование клиентов по товару;</p> <p>качественное и быстрое обслуживание клиентов, демонстрировать все виды моделей;</p> <p>рекомендовать новые товары.</p>



Продолжение таблицы В.1

<p>Логист торгового зала</p>	<p>должен знать ассортимент товара, уметь работать на технике и знать правила безопасности.</p> <p>Выкладка товаров в торговом зале в соответствии с планаграммами.</p> <p>Контроль и осуществления вывоза товара в ТЗ.</p> <p>100 % наполненность полок товарами.</p> <p>Контроль за четким соответствием ценников товару.</p> <p>Помощь покупателям в ориентирование в торговом зале и нахождения нужного</p> <p>Приемка товара.</p> <p>Управление работой всей секции, а также выполнения функций ЗРС в момент</p> <p>его отсутствия.</p> <p>Работа со штабелером.</p>
<p>Специалист по приемке товара</p>	<p>выгрузка машин, прием товара, выявления брака и прочих аномалий, связанных с товаром.</p>
<p>Бухгалтер</p>	<p>Знакомится с проектами решений руководства Организации, касающимися его деятельности.</p> <p>Участствует в подготовке проектов приказов, распоряжений, положений, инструкций и других документов, связанных с ведением налогового, бухгалтерского, финансового и управленческого учета в Организации.</p> <p>Пользуется необходимыми информационными ресурсами и корпоративными обучающими материалами.</p> <p>Представляет интересы Организации в сторонних организациях по вопросам, относящимся к его компетенции.</p>
<p>Кассир</p>	<p>должен уметь работать на кассовом аппарате;</p> <p>знать правила заполнения документов бухгалтерской отчетности и кассовых операций;</p> <p>знать правила приёма, выдачи, учёта и хранения денежных средств</p> <p>осуществление внутрифирменных расчётов;</p> <p>ведение кассы</p>
<p>Отдел по предотвращению внештатных ситуаций (ОПВС)</p>	<p>обеспечение безопасности и контроль за работой охраны магазина, сохранностью товарно-материальных ценностей.</p>

ОБРАЗЕЦ

ОБРАЗЕЦ