

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тверской государственный университет»  
Институт экономики и управления  
Кафедра экономики предприятия и менеджмента

**Отчет  
по учебной практике  
(ознакомительной практике)**

Направление подготовки  
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Форма обучения очная

Обучающийся  
Агаев Рагим Ибадуллаевич

**Руководитель практики:**  
Мамитова И.Е., старш. преподаватель

Тверь 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ.....	4
2. РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ В СТРУКТУРЕ МЕСТНОГО ХОЗЯЙСТВА, ОТРАСЛИ, НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ И ОЦЕНКА ЕЕ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ.....	7
3. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПУТЕМ ПОИСКА, КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И СИНТЕЗА ИНФОРМАЦИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА.....	10
4. ХАРАКТЕРИСТИКА ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИЙ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ, ВКЛЮЧАЯ СОЦИАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ.....	13
5. ХАРАКТЕРИСТИКА ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ, ВКЛЮЧАЯ СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ И ИНФОРМАЦИОННО- АНАЛИТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ.....	17
6. АНАЛИЗ ПРИЧИН И ФАКТОРОВ ВОЗМОЖНОГО КОРРУПЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ.....	19
7. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ.....	22
8. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ. РАЗРАБОТКА КЕЙСА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, ВКЛЮЧАЯ ОБОСНОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....	24
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	25
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	27
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	28

## **ВВЕДЕНИЕ**

Местом прохождения учебной практики (ознакомительной практики) является ООО «Леруа Мерлен», расположенное по адресу г. Тверь, Октябрьский проспект, дом 105.

Целью прохождения практики является: получение первичных профессиональных умений и навыков и ознакомление с организационно-правовыми и финансово-экономическими основами деятельности субъектов коммерческого и некоммерческого сектора экономики и организации системы менеджмента.

Задачами прохождения практики являются:

- закрепление и углубление общей теоретической подготовки обучающихся;
- формирование части универсальных и общепрофессиональных компетенций.

Методологической основой исследования являются общенаучные методы познания и научные подходы к изучению объектов, явлений.

Информационной базой данной работы послужила научная, учебно-методическая литература российских авторов, финансовая отчетность объекта исследования, статьи периодических печатных изданий, интернет-ресурсы.

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Объектом учебной практики (ознакомительной практики) является Гипермаркет строительных материалов «Леруа Мерлен», расположенный в г. Тверь.

Общество с ограниченной ответственностью «Леруа Мерлен»

В таблице 1 представлена общая информация об ООО «Леруа Мерлен»

Таблица 1 – Основная информация об ООО «Леруа Мерлен<sup>1</sup>»

Полное наименование компании	Общество с ограниченной ответственностью «Леруа Мерлен»
Сокращенное наименование компании	<b>ООО</b> «Леруа Мерлен»
Место нахождения	г. Тверь, Октябрьский проспект, дом 105.
Адрес (почтовый адрес)	170043, Тверская область, город Тверь, Октябрьский проспект, дом 105
Дата государственной регистрации	18 июня 2003 г.
Номер Государственной регистрации (ОГРН)	1035005516105
ИНН	5029069967
Зарегистрировавший орган	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №23 по Московской области
ФИО руководителя	Начальник Никитина Юлия Юрьевна
Адрес страницы в сети Интернет	tver.leroymerlin.ru <sup>2</sup>

Цель создания:<sup>3</sup>

Цель организации – это довольный клиент, который смог реализовать свой проект от идеи до воплощения в рамках запланированного бюджета. довольный клиент, который смог реализовать свой проект от идеи до воплощения в рамках запланированного бюджета.

Виды деятельности

<sup>1</sup> ГОСТ 7.32-2001 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления».

<sup>2</sup> tver.leroymerlin.ru

<sup>3</sup> leroymerlin.ru

Основным видом деятельности является розничная торговля мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах, а также торговля строительными материалами.

Учредительные (уставные) документы:

- Свидетельство о регистрации организации
- Устав ООО «Леруа Мерлен»
- Изменения и дополнения к Уставу
- Положение о Совете директоров;
- Коллективный договор;
- Положение о порядке подбора персонала;
- Положение об обучении персонала;
- Положение об оплате труда;
- Кодекс этики и ответственного партнерства;

Краткая история организации:

1923 год:

В городе Нё-ле-Мин, на севере Франции, супруги Адольф Леруа и Роз Мерлен открывают первый магазин Au Stock Americain по продаже вещей, оставленных американской армией в северных городах Франции после Первой мировой войны. Особым спросом пользуются строительные и отделочные материалы.

Очень быстро Адольф Леруа и Роз Мерлен понимают, что каждая семья стремится построить дом своей мечты.

1960 год:

Торговое предприятие Au Stock Americain преобразовано в Leroy Merlin. Это первая компания во Франции, предложившая бесплатную доставку товаров своим клиентам.

1973-1979 гг.:

Магазины самообслуживания Леруа Мерлен открываются по всей Франции. Создаются централизованные службы — отдел закупок и компьютерная служба. К концу 70-х годов Леруа Мерлен насчитывает 8 магазинов со штатом в 500 человек и превращается в предприятие национального масштаба.

1989-1999 гг.:

Леруа Мерлен открывает магазины в Испании. Италии. Польше и Бразилии и занимает лидирующие позиции на мировых рынках в секторе DIY.

2003-2004 гг.:

Леруа Мерлен приобретает компании DIY в Португалии и Испании (Aki), а также во Франции (Obi). Леруа Мерлен объединяется с компаниями DomPro и Weldom.

2004 год:

Открывается первый магазин в России в г. Мытищи Московской области.

2006 год:

Создаётся группа компаний GROUPE ADEO.

2007-2009 гг.:

Магазины Леруа Мерлен появляются в Румынии, Украине, Греции, Турции и Казахстане.

2019 год:

Леруа Мерлен открывает 100-й гипермаркет в России – во Владивостоке.

Миссия организации:

Миссия Леруа Мерлен заключается в обеспечении экономического роста и решение благоустройства жилья и улучшения качества жизни клиентов посредством производства и реализации строительных материалов и товаров для дома, удовлетворяющих требования по высокому качеству и конкурентоспособности, низким ценам на товар.

## 2. РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ В СТРУКТУРЕ МЕСТНОГО ХОЗЯЙСТВА, ОТРАСЛИ, НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ И ОЦЕНКА ЕЕ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Леруа Мерлен — это международная компания-ритейлер, специализирующаяся на продаже товаров для строительства, ремонта и обустройства дома, дачи и сада, которая объединяет 850 точек продаж во всем мире и является частью Группы «АДЕО».

Компания «Леруа Мерлен» занимает 48.1% рынка «Торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах». Общий объем рынка составляет 947.61 млрд руб. в год.

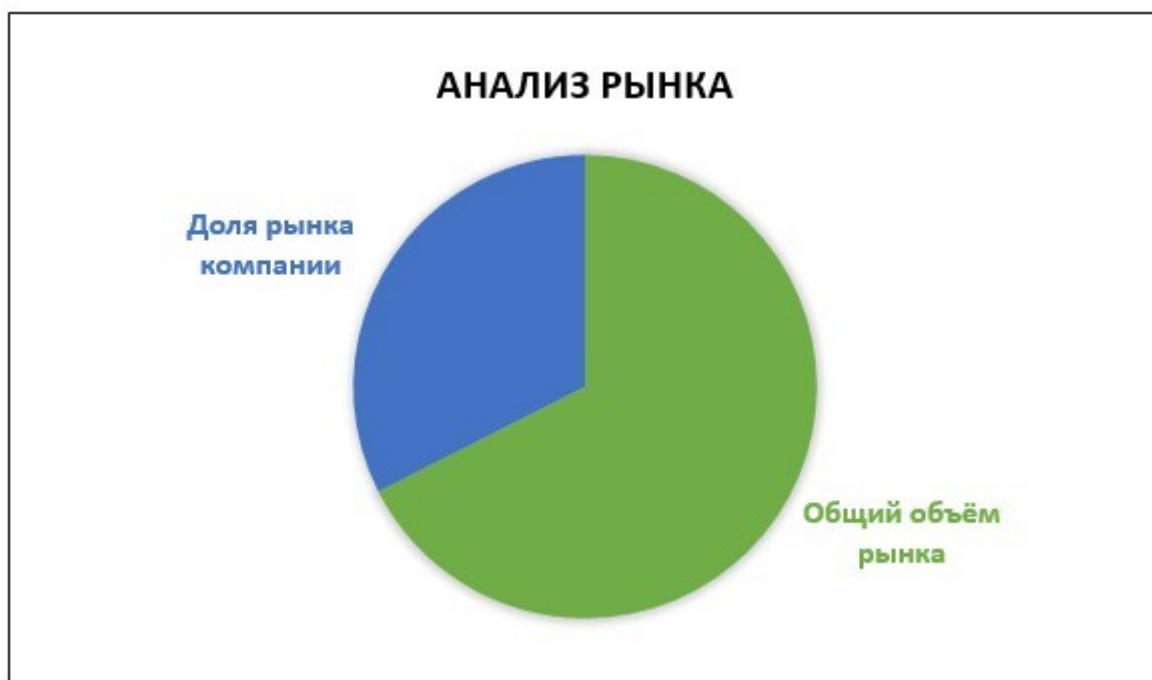


Рисунок 2.1 – Анализ рынка

Источник: составлено автором

Стратегия развития компании ООО «Леруа Мерлен» базируется на нескольких основных принципах, следовать которым компания старается изо дня в день. В своем развитии компания основывается на четком понимании нужд клиентов. Также при разработке нового проекта компания опирается на представление о том, как магазин должен обслуживать клиентов на протяжении многих лет работы.

На сегодняшний день рынок товаров для дома и сада является достаточно сложным, но в то же время перспективным. Если обеспечить высокие темпы роста рынка, то он станет привлекательным для привлечения инвестиций, в том числе иностранных. Рост рынка может быть обусловлен только за счет вмешательства инвесторов в развитие отрасли. Сегодня предприятию сложно выжить в постоянно изменяющихся условиях труда и экономического положения страны. Рост рынка определяется ростом обслуживаемых отраслей.

Компания стремится обеспечить эффективное управление рисками, что необходимо для своевременного предотвращения их реализации и минимизации последствий в случае их реализации. Основным инструментарием является матрица рисков, содержащая ключевые зоны и их приоритетность, которые могут повлиять на работу Компании и требуют плана действий как с точки зрения поддержания текущей деятельности, так и стратегических целей развития и трансформации.

В 2019 году матрица рисков была обновлена с учетом новых приоритетов и переоценки рисков, а также начата работа по идентификации и оценке рисков ряда ключевых направлений деятельности Компании.

Одним из фокусов Компании было управление кредитным риском, в рамках которого были разработаны и внедрены процессы:

- управление дебиторской задолженностью;
- взыскание просроченной дебиторской задолженности;
- оценка финансового состояния и экономической безопасности клиентов, покупающих товар с отсрочкой платежа;
- мониторинг финансового состояния и экономической безопасности дебиторов.

Процесс управления рисками в Леруа Мерлен состоит из пяти основных этапов:

1. Идентификация
2. Оценка
3. Реагирование
4. Мониторинг



## 5. Отчетность (информирование руководства)

На данный момент самым успешным и востребованным среди покупателей является ООО «Леруа Мерлен». Данная компания имеет самую большую выручку и прибыль. Привлечению потребителей способствует удобное расположение рядом с крупными торговыми комплексами, большая торговая площадь, широкая ассортиментная группа товаров и проведение постоянных акций и скидок. Для потребителей первостепенное значение имеют цена и качество приобретаемых товаров.

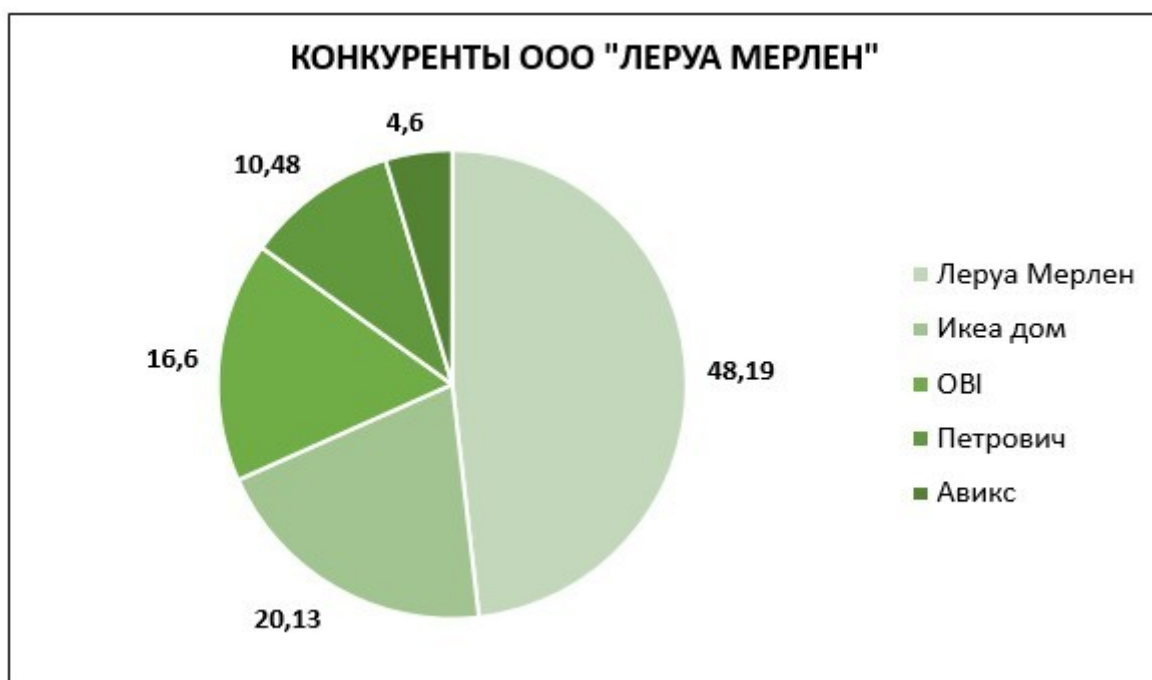


Рисунок 2.2 – Конкуренты ООО «Леруа Мерлен»

Источник: составлено автором

### 3. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПУТЕМ ПОИСКА, КРИТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И СИНТЕЗА ИНФОРМАЦИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

Окружение организации, с которым она вынуждена считаться, получило название «внешней среды». Различают факторы внешней среды косвенного воздействия (макросреды) и факторы среды прямого воздействия (микросреды).

Макросреда определяет общие (рамочные) условия деятельности организации во внешней среде.

Микросреда – это среда непосредственных контактов с организацией. Она включает тех участников рынка, с которыми у предприятия есть прямые отношения или которые оказывают на него прямое воздействие.

В качестве оценки внешней среды организации был выбран такой способ как SWOT-анализ.

Таблица 3.1 – SWOT-анализ деятельности ООО «Леруа Мерлен»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Известность компании на российском рынке;</li> <li>• Большой опыт не только в России, но и за рубежом;</li> <li>• Широкий ассортимент товаров;</li> <li>• Большая рыночная доля;</li> <li>• Собственная линейка продукции своего бренда;</li> <li>• Налаженная система дистрибьюции;</li> <li>• Сотрудничество как с зарубежными, так и с отечественными поставщиками;</li> <li>• Развитая система обучения и подготовки кадров;</li> <li>• Низкая ценовая политика;</li> <li>• Сильная корпоративная культура, создание достойных условий труда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточное количество персонала;</li> <li>• Несвоевременная служба доставки товара;</li> <li>• Загруженность управляющего персонала;</li> <li>• Цены на дополнительные услуги выше по сравнению с ценами конкурентов;</li> <li>• Низкая дифференциация товарной продукции;</li> <li>• Некоторые потребители с недоверием относятся к качеству продукции из-за политики низких цен.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие новых привлекательных географических рынков для расширения сбыта;</li> <li>• Увеличение продаж за счет крупного ввода жилых квартир;</li> <li>• Востребованность рабочих мест</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усиление конкуренции со стороны других игроков рынка;</li> <li>• Приход на рынок новых конкурентов;</li> <li>• Неблагоприятная экономическая ситуация в стране;</li> </ul>

за счет привлекательности бренда; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение новых покупателей;</li> <li>• Поиск поставщиков отечественной продукции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Убытки в погоне за снижением цен;</li> <li>• Снижение покупательской способности;</li> <li>• Рост закупочных цен.</li> </ul>
--	---

Источник: составлено автором

Сопоставим сильные и слабые стороны компании с возможностями и угрозами рынка. Были предложены следующие стратегии:

Таблица 3.2- SWOT-анализ деятельности ООО «Леруа Мерлен», предложения по улучшению

Сильные стороны + Возможности	Слабые стороны + Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие новых географических рынков открывает для компании новые перспективы. При этом налаженная система дистрибуции позволяет снизить риски входа на них;</li> <li>• Известность бренда компании является залогом для привлечения новых кадров и новых покупателей. Этому же способствует политика ценообразования;</li> <li>• Наличие собственных торговых марок, стоимость которых ниже других ассортиментных позиций, способствует увеличению спроса;</li> <li>• Большой ввод жилых квартир может стать стимулом для будущих продаж строительных материалов, за счет миссии «Сделать ремонт доступным каждому»;</li> <li>• Хорошо развитая система маркетинговых коммуникаций позволит расширить клиентскую базу компании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень обслуживания клиентов может быть повышен благодаря принятию на работу большего числа работников торгового зала;</li> <li>• Найм новых кадров также будет способствовать снижению нагрузки управляющего персонала;</li> <li>• Привлечение новых покупателей может стать стимулом к увеличению числа торгового персонала.</li> </ul>
Сильные стороны + Угрозы	Слабые стороны + Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкуренция со стороны других игроков рынка может быть снижена за счет широкого товарного ассортимента, предлагаемого по более низкой цене;</li> <li>• Убытки в погоне за снижением цен могут быть компенсированы благодаря большому спросу;</li> <li>• Последствия неблагоприятной экономической ситуации могут быть сглажены за счет приобретением потребителями товаров собственной марки бренда, которая стоит дешевле продукции от известных производителей;</li> <li>• Приход в отрасль новых фирм-конкурентов может быть осложнен самой крупной занимаемой долей рынка компании и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточно высокий уровень сервиса может стать причиной для потери покупателей, которые предпочтут совершать покупку у другой компании;</li> <li>• В ситуации падения платежеспособного спроса, потребители могут предпочесть совершение покупки в розничных сетях с бесплатными сопутствующими услугами;</li> <li>• Загруженность управляющего персонала увеличится в случае появления на рынке новых игроков в связи с необходимостью мониторинга их цен.</li> </ul>

широкой осведомленностью потребителей о бренде.	
---	--

Источник: составлено автором

Исходя из таблицы 3.2 можно сделать вывод о том, что в целом сильные стороны позволяют организации быть лидером строительного рынка и отделочных материалов для текущих нужд физических лиц. Спрос на товары компании и политика ценообразования и обслуживания потребителей позволяют сохранить экономическую эффективность деятельности, а правильно выбранные места для размещения магазинов — охватить большой объем российского рынка.

#### 4. ХАРАКТЕРИСТИКА ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИЙ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ, ВКЛЮЧАЯ СОЦИАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

В магазинах ООО «Леруа Мерлен» по всей России работает более 20 000 человек. Каждый сотрудник компании постоянно проходит специальные тренинги по повышению уровня профессионализма и ответственности.

Сотрудники ООО «Леруа Мерлен» проводят 298 000 часов в год на тренингах для повышения своих знаний о продуктах и профессионализма. Средний возраст сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток» в России – 32 года.

Каждый сотрудник Леруа Мерлен сам управляет своим будущим и несёт ответственность за собственное развитие. В первую очередь здесь смотрят не опыт работы, а на потенциал человека: как и в чём он может себя реализовать.<sup>4</sup>

Для проведения анализа кадрового потенциала «Леруа Мерлен», рассмотрим структуру персонала организации по следующим признакам:

- Возраст
- Уровень образования

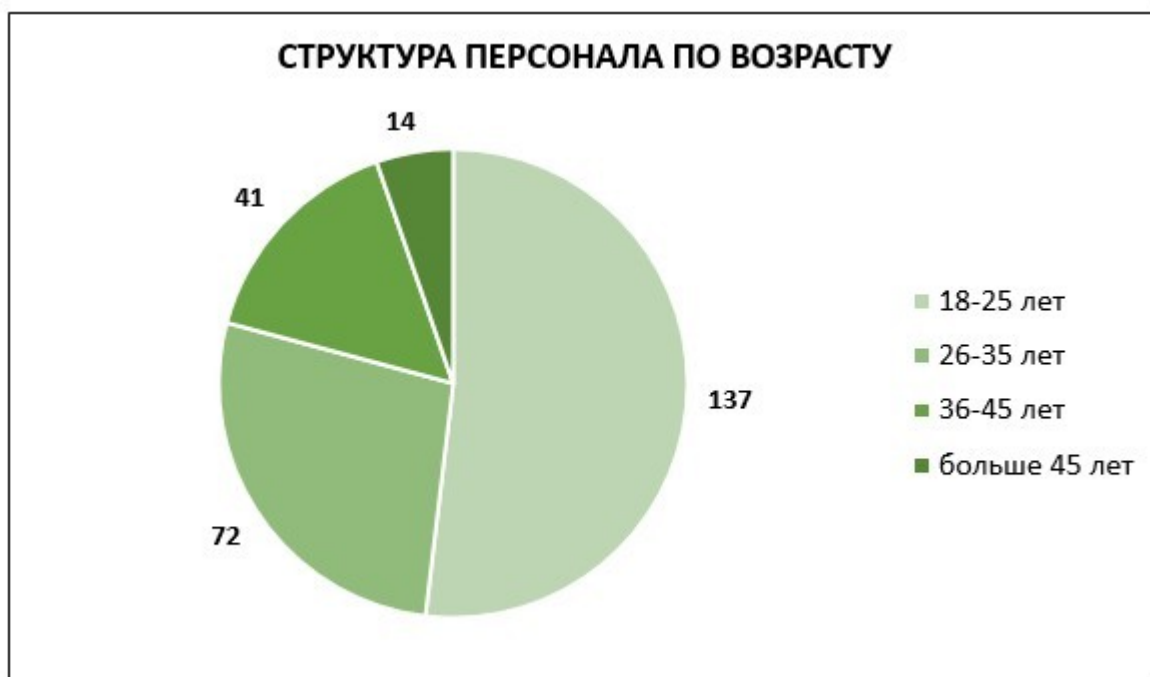


Рисунок 4.1 – Структура персонала по возрасту

<sup>4</sup> <https://inplace.ru/company/leroymerlin>

Источник: составлено автором

По данным рисунка видно, что в компании трудится подавляющее большинство молодых специалистов 137 человек в возрасте 18-25 лет, 72 человека в возрасте 26-35 лет, 41 - в возрасте 36-45 лет, и лишь 14 человека больше 45 лет, это объясняется тем, что основную часть работающих в комплексе составляют продавцы-логисты, а это в основном учащиеся, молодые работники.

На рисунке 4.2 представлены данные об уровне профессионального образования персонала "Леруа Мерлен".



Рисунок 4.2 – Структура персонала по уровню образования

Источник: составлено автором

Из рисунка 4.2, можно сделать вывод, что предприятие укомплектовано специалистами с высшим образованием, данные специалисты составляют (45%), неполное высшее образование имеют 30% человек. Такой процент квалифицированных специалистов обеспечивает обслуживание клиентов на достаточно высоком уровне.

Доверие к сотрудникам – главная составляющая работы в компании. Сотрудники могут реализовать идею любого масштаба: от маленьких изменений внутри отдела до нововведений в рабочих группах на уровне всей компании. Руководители помогают в этом – не ограничивают и наставляют, а сопровождают и

подсказывают.

Помимо стандартной системы обучения и института наставничества, в компании есть и другие проекты, которые помогают сотрудникам развиваться. Это даёт возможность найти занятие по душе или сменить направление, если у сотрудника появится желание развиваться в другой сфере. Например, участники проекта «Поживи моей жизнью» могут сменить профессию внутри компании на день или даже месяц – буквально провести тест-драйв вакансии.

При желании сотрудники могут поменять не только специализацию, но и город (или даже страну). По международной программе Talent booster каждый сотрудник может презентовать свой проект на уровне GROUPE ADEO и в качестве вознаграждения переехать работать в другой бизнес-юнит.

В компании отсутствует единая униформа или определенный дресскод, от сотрудников требуется одеваться в рамках общепринятых норм приличия. При этом каждый сотрудник имеет право носить то, что считает наиболее удобным для себя, что способствует созданию неформальной атмосферы, как и общая цветовая гамма помещений.

Персонал ООО «Леруа Мерлен» имеет такие уровни образования как: высшее, среднее профессиональное, начальное профессиональное. Средний стаж работы в компании - 3 года.

В компании» так же свойственна бюрократичность. Есть четкая специализация, хорошо прописаны отдельные функции, выполняемые работниками и группами в организации, все права и обязанности абсолютно всех сотрудников четко определены и расписаны.

Компании данного типа предоставляют людям защищенность и стабильность. Выплата заработной платы происходит независимо от объема произведенной продукции: удачный период для компании ил нет - сотрудники гарантировано получают заработную плату<sup>5</sup>.

Организацию связывают воедино ценности и традиции, лояльность сотрудников и вовлеченность их в работу компании. В клановой культуре

---

<sup>5</sup> Берг, О. Мотивация на «ура» / О. Берг // Кадровый вопрос. – 2019. – №8. С. 64.

организация - это единое целое. У работников существуют совместные ценности, которые необходимо поддерживать.

Определяющим для развития компании являются здоровый климат в коллективе, функционирование компании, как единого целого. В данный момент подразделения преследуют свои интересы, а не интересы компании.

Производственная дисциплина – это неотъемлемое условие для успешной профессиональной деятельности. Нарушители трудовой правил и дисциплины получают устное, а затем письменное предупреждение. Второе письменное предупреждение является основанием для увольнения сотрудника. Невнимание к предупреждениям будет расцениваться как нежелание работать в соответствии с принятым порядком. Нарушение установленных правил работы влечет за собой увольнение по решению администрации в порядке, предусмотренном действующим законодательством. Даже после увольнения из фирмы, сотрудники не имеют право передавать коммерческую информацию посторонним людям<sup>6</sup>.

Корпоративное развитие в компании реализуется при помощи других механизмов, включая опыт и интуицию руководства.

---

<sup>6</sup>Архипов, В. Оплата труда творческих работников // Интеллектуальная собственность. / В. Архипов // Авторское право и смежные права. – 2016. – № 3. – С. 44-50.



## **5. ХАРАКТЕРИСТИКА ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ, ВКЛЮЧАЯ СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ И ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ**

Информационный поток в организации – это совокупность передаваемых внутри предприятия сообщений, которые необходимы для управления подразделениями и контроля деятельности сотрудников.

Товары, реализуемые в организации, служат основой для организации информационного потока.

Информационный поток, таким образом, обслуживает материальные потоки на предприятии. Информационный поток соответствует материальному и реализуется в бумажной и электронной форме.

Основными носителями информационного потока выступают счета-фактуры, налоговые накладные, товарно-транспортные накладные, договора-обязательства и др.

Также большое значение придается информационному потоку, связанному с оповещением покупателей - для этой цели используется реклама в виде бумажных носителей в периодической печати.

Имеют место следующие потоки информационного характера, практикуемые на предприятии:

- внутренний и внешний, связующий (входной, выходной);
- оперативный (связь с поставщиком путем телефонных и телефаксных сообщений), стационарный (кредитные кассы);
- директивные, справочные, отчетные и вспомогательные информационные потоки.

В вопросах, связанных с обработкой персональных данных, Леруа Мерлен полностью обеспечивает соблюдение прав и свобод граждан, защищая право на неприкосновенность личной жизни<sup>7</sup>.

В соответствии с Политикой обработки персональных данных компания

---

<sup>7</sup> Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учеб. / А. П. Егоршин. – 3-е изд., испр. и доп. – Н. Новгород : НИМБ, 2019. – С.45.

предпринимает все необходимые меры для защиты персональных данных от несанкционированного доступа. Также регулярно проводятся внутренние проверки процессов сбора, хранения, обработки данных и мер безопасности, также регулярно проводятся тестирования на проникновение в информационные системы (penetration tests).

В 2019 году по итогам независимого аудита процессов обработки и защиты персональных данных, проведенного годом ранее, были реализованы следующие мероприятия:

- устранены выявленные несоответствия в процессах обработки персональных данных требованиям законодательства;
- проведено обучение сотрудников, работающих с персональными данными, требованиям по обработке и защите персональных данных;
- разрабатывается централизованная процедура управления запросами клиентов в рамках законодательства о персональных данных.

За обеспечение информационной безопасности Компании отвечает директор по информационной безопасности. Также действует комитет дирекции ИТ, который состоит из руководителей подразделений дирекции и занимается определением концепции обеспечения информационной безопасности согласно стратегическим целям, определенным советом директоров.

Вопросы обеспечения информационной безопасности регулируются Политикой информационной безопасности и Регламентом использования информационных систем. Они обязательны для всех: каждый сотрудник при оформлении на работу должен ознакомиться с ними. Также проводится ежегодное обучение для всех сотрудников, которые в силу своих обязанностей получают доступ к персональным данным клиентов.

Также в 2019 году был запущен интерактивный обучающий курс для HR-специалистов, которые работают с персональными данными сотрудников.

## **6. АНАЛИЗ ПРИЧИН И ФАКТОРОВ ВОЗМОЖНОГО КОРРУПЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Компания строго соблюдает положения законодательства Российской Федерации, Республики Казахстан, Республики Беларусь и Французской Республики в области противодействия коррупции. В Компании действует Кодекс этического поведения сотрудников, который определяет корпоративные стандарты делового поведения и позволяет работать в соответствии с ценностями<sup>8</sup>.

Все сотрудники Компании знают о требованиях кодекса, а новые сотрудники знакомятся с его содержанием при оформлении на работу. Кодекс опубликован на внутреннем портале и доступен всем сотрудникам.

Для усиления эффективности функции комплаенс контроля в Компании есть департамент комплаенса, который отвечает за внедрение и усиление в Компании системы мер в сфере антикоррупционного законодательства, в том числе трансграничных норм законодательства Франции по борьбе с коррупцией, норм в сфере trade compliance (США и ЕС) и других правил делового поведения.

Также в Компании действует комитет по этике и комплаенсу. Комитет утверждает комплаенс-программу для Компании, дает рекомендации по различным этическим и антикоррупционным направлениям работы Компании, а также принимает решения по бизнес-процессам, относящимся к зоне серьезного риска для Компании.

Комитет по этике и комплаенсу собирается четыре раза в год (в случае необходимости — чаще), подчиняется комитету по этике Группы «АДЕО» и отчитывается перед комитетом по аудиту Леруа Мерлен.

В структуре комитета сформирован комитет по санкциям и антикоррупционному комплаенсу.

Компания применяет принцип предосторожности в рамках системы формирования матрицы рисков:

- Ежеквартально каждый член совета директоров определяет основные риски и способы управления ими.

<sup>8</sup> <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72655734/>

- Ежегодно комитет по аудиту на основе данной информации формирует и утверждает единую матрицу рисков и передает ее на дальнейшее утверждение наблюдательному совету.

- В течение всего года Компания ориентируется на выявленные риски и реализует программы по их минимизации.

Также проводится внутренний аудит уровня соблюдения французского антикоррупционного законодательства (SAPIN II). Кроме того, отдельно была разработана матрица антикоррупционных рисков.

В январе 2021 года в структуре Комитета по этике и комплаенсу произошли изменения. В состав комитета вошли подкомитеты:

- Комитет по антикоррупционному и санкционному комплаенсу,
- Комитет по защите персональных данных и HR-комитет,
- работающий с вопросами корпоративной этики.

Леруа Мерлен применяет принцип предосторожности в рамках системы формирования матрицы рисков:

- ежеквартально каждый член совета директоров определяет основные риски и способы управления ими;

- ежегодно комитет по аудиту на основе данной информации формирует и утверждает единую матрицу рисков и передает ее на дальнейшее утверждение наблюдательному совету;

- в течение всего года компания ориентируется на выявленные риски и реализует программы по их минимизации.

Эффективность комплаенс-функции компании во многом зависит от уровня осведомленности сотрудников о стандартах деловой этики.

В 2020 году курс по Кодексу этического поведения сотрудников прошли все сотрудники, входящие в зону риска, согласно требованиям международного законодательства.

Больше 95% сотрудников центрального офиса и магазинов прошли онлайн-обучение в 2020 году. Но стоит отметить, что данный показатель колеблется в зависимости от количества сотрудников, находящихся в отпуске по уходу за

ребенком, в больничном отпуске, а также от количества новых сотрудников, проходящих обучение в течение трехмесячного периода интеграции.

## 7. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

В целях выработки способностей определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений, представлены основные направления развития организации в современных социально-экономических условиях:

«Леруа Мерлен» начала выстраивать свою стратегию по устойчивому развитию с 2016 года. Сегодня команда направления социально ответственного развития отвечает за формирование предложения товаров, обладающих дополнительной ценностью с точки зрения снижения отрицательного воздействия на окружающую среду и безопасность человека, способствует развитию поставщиков, работает над снижением потребления ресурсов, управлением логистикой и отходами, а также реализует социальные проекты<sup>9</sup>.

«В рамках принятой стратегии определен перечень целей, которые признаны значимыми для группы АДЕО и на которые компания в настоящий момент оказывает воздействие. Это 11 из 17 целей устойчивого развития, принятых ООН на период до 2030 года».

Параллельно в компании разрабатывается климатическая стратегия, ключевой целью которой является углеродная нейтральность и вклад в ЦУР «Борьба с изменением климата». Для достижения этой цели уже сейчас измеряется углеродный след компании и отслеживается динамика по показателю CO<sub>2</sub>-экв. на квадратный метр площади, снижается энергопотребление и внедряются энергоэффективные технологии, а также развиваются «зеленые» энергетические проекты и идет восстановление лесов.

Кроме того, в «Леруа Мерлен» важный фокус сделан на социально ориентированную культуру, чтобы деятельность компании становилась более осознанной и полезной обществу. Компания способствует позитивным социальным

---

<sup>9</sup> Ружанская, Л.С. Теория организации: учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л. С. Ружанской. - Екатеринбург: Издательство Урал. ун-та, 2021. — С.63.

изменениям в регионах присутствия «Леруа Мерлен» для реализации равных возможностей для ремонта и обустройства дома людям, у которых есть в этом потребность.

В 2020 году проведено более 36 социально-экологических программ и инициатив в 58 регионах. Реализуются образовательные проекты и проходят мастер-классы, магазины оказывают помощь товарами из ассортимента, оказывается инфраструктурная и информационная поддержка проектам.

Другим важным направлением для «Леруа Мерлен» является управление отходами. Компания ставит цель создать для клиентов возможность отправлять на переработку отходы от использованных товаров и упаковки через развитие партнерства и вовлечение различных заинтересованных сторон.

Построение эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами — это приоритетное направление ответственного развития Компании.

Заинтересованными сторонами являются:

- сотрудники,
- клиенты,
- поставщики,
- местные сообщества,
- органы государственной власти,
- СМИ.

Компания выбрала группы заинтересованных сторон исходя из существенности влияния организации на них, а также значимости их деятельности для развития бизнеса Леруа Мерлен<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> <https://storage.yandexcloud.net/leroyerlin-ru-landings-docs/otvetstvennoe-razvitie/main/otchet-po-ustoychivomu-razvitiyu-2019.pdf>

## 8. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ. РАЗРАБОТКА КЕЙСА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, ВКЛЮЧАЯ ОБОСНОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

В качестве индивидуального задания было предложено разработать PEST-анализ по исследуемой компании.

Таблица 8.1- PEST-анализ компании «Леруа Мерлен»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правительственная стабильность;</li> <li>• Изменение законодательств;</li> <li>• Государственное влияние на отрасли, включая долю госсобственности;</li> <li>• Государственное регулирование конкуренции в отрасли;</li> <li>• Налоговая политика.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад);</li> <li>• Курс национальной валюты и ставка рефинансирования;</li> <li>• Уровень инфляции;</li> <li>• Уровень безработицы;</li> <li>• Цены на энергоресурсы.</li> </ul>
Социокультурные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демографические изменения;</li> <li>• Изменение структуры доходов;</li> <li>• Отношение к труду и отдыху;</li> <li>• Социальная мобилизация населения;</li> <li>• Активность потребителей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Новые продукты;</li> <li>• Государственная техническая политика;</li> <li>• Значимые тенденции в области НИОКР (Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы);</li> <li>• Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий);</li> <li>• Новые патенты на собственную торговую марку.</li> </ul>

Источник: составлено автором

На основе приведенного анализа можно сказать, что в целом организация очень конкурентоспособная: у нее сильная стратегия и структура организации.



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Леруа Мерлен — международная компания-ритейлер, специализирующаяся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада.

Компания входит в состав GROUPE ADEO и уже более 90 лет помогает людям создавать дома их мечты.

Леруа Мерлен — это более 400 гипермаркетов во всем мире, которые предлагают своим клиентам не только широкий ассортимент товаров, но и высокий уровень сервиса. Во всех гипермаркетах представлены товары для дома, сада, интерьера, ремонта и строительные материалы.

Исследуемая компания направлена на получение прибыли и привлечение новых и удержание старых клиентов.

Основой стратегии остается развитие географически распределенной сети гипермаркетов. Этот базовый принцип сохраняется, так как российский рынок еще не исчерпал своего потенциала.

Планируется открывать до 10 новых магазинов в год. Есть ряд крупных городов, в которых пока нет гипермаркетов «Леруа Мерлен».

Имеются регионы, в которых уже есть гипермаркеты «Леруа Мерлен», но они не обеспечивают покрытие всей территории области или края. В этих регионах открытие новых магазинов будет способствовать улучшению качества обслуживания и расширению покрытия доставки.

Также планируется достичь количественно и качественно новых показателей товарооборота в этом онлайн-сегменте в течение ближайших трех лет.

Для достижения стратегии компании были предложены следующие действия:

- Для повышения качества организация стремится работать с хорошими поставщиками и закупает товар оптом по низкой цене, и проводит регулярные мониторинги своих конкурентов;
- Высоко квалифицированный персонал (через обучения и хороший его отбор), большой ассортимент товара, наличие дополнительных услуг позволят добиться высокого уровня обслуживания;

- Для увеличения продаж - поддержание политики низкий цен и политики низких расходов каждый день, а также запуск новой продукции.

Мотивация в управлении персоналом в ООО «Леруа Мерлен» определяется как процесс активизации мотивов сотрудников и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду. Система мотивации в организации играет большую роль в повышении на производительность труда сотрудников.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. ГОСТ 7.32-2001 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления».
2. Архипов, В. Оплата труда творческих работников // Интеллектуальная собственность. / В. Архипов // Авторское право и смежные права. – 2016. – № 3. – 157 с.
3. Берг, О. Мотивация на «ура» / О. Берг // Кадровый вопрос. – 2019. – №8. – 245 с.
4. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учеб. / А. П. Егоршин. – 3-е изд., испр. и доп. – Н. Новгород : НИМБ, 2019. – 192 с.
5. Ружанская, Л.С. Теория организации: учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л. С. Ружанской. - Екатеринбург: Издательство Урал. ун-та, 2021. — 200 с.
6. Компания Леруа Мерлен: офиц. сайт. – Режим доступа: <https://inplace.ru/company/leroymerlin>
7. ООО «Леруа Мерлен»: офиц. сайт. – Режим доступа: [leroymerlin.ru](http://leroymerlin.ru)
8. ООО «Леруа Мерлен Тверь»: офиц. сайт. – Режим доступа: [tver.leroymerlin.ru](http://tver.leroymerlin.ru)
9. Отчет по устойчивому развитию: офиц. сайт. – Режим доступа: <https://storage.yandexcloud.net/leroymerlin-ru-landings-docs/otvetstvennoe-razvitie/main/otchet-po-ustoychivomu-razvitiyu-2019.pdf>
10. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: офиц. сайт. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

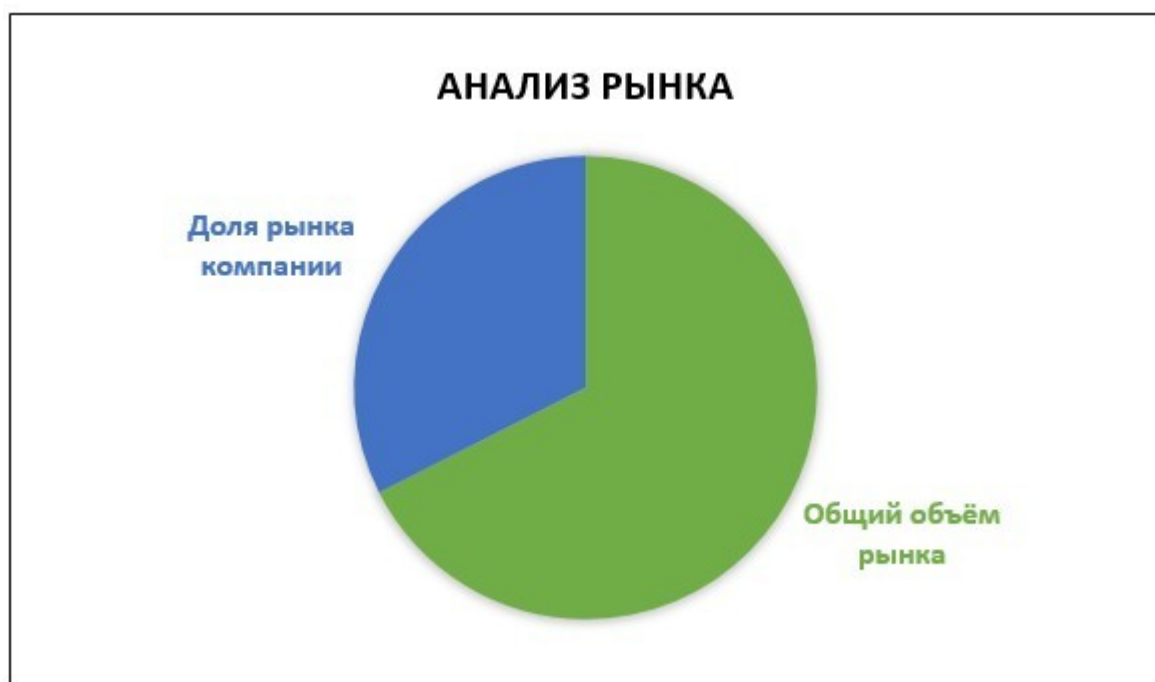


Рисунок 2.1 – Анализ рынка  
Источник: составлено автором