


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

Кафедра Менеджмента и таможенного дела

Курсовая работа

по дисциплине Теория организации
на тему Внутренняя среда организации и её характеристика

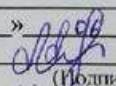
Выполнил студент 1 курса
М191о группы очной формы обучения
семестр 2
Тимофеев Владислав Евгеньевич
(Ф.И.О. полностью)


(подпись)

Руководитель: к.э.н.
(должность, учёная степень)
Лёшина Мария Александровна
(Ф.И.О.)

Отметка о допуске (недопуске) к защите

« 16 » 16.06.2020 г.


(Подпись руководителя)

Рег. номер 08 от 16.06.2020
(Дата)

г. Смоленск
2020 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты внутренней среды организации	
1.1. Внутренняя среда организации: определение и значение	6
1.2. Классификация и характеристика основных элементов внутренней среды организации	13
Глава 2. Анализ влияния внутренней среды на состояние организации на примере торгового предприятия АО «Тандер» магазин «Магнит»	
2.1. Организационно-правовая характеристика торгового предприятия АО «Тандер» магазин «Магнит»	22
2.2. Анализ внутренней среды торгового предприятия АО «Тандер» магазин «Магнит»	26
Заключение.....	38
Список использованных источников	40
Приложения.....	43

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях внутренняя среда организации играет важную роль в деятельности любого предприятия. Внутренняя среда имеет свойство влиять на все аспекты деятельности предприятия, от качества ее элементов зависит как психологический климат внутри предприятия, так и ее экономические показатели.

Важнейшим понятием в менеджменте является организация. Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его существование.

Анализ внутренней среды предприятия позволяет руководителю дать комплексную и объективную оценку внутренних ресурсов своего предприятия и возможности компании. Благодаря анализу сильных и слабых сторон организации руководитель может укрепить свои сильные стороны и устранить слабые, а также имеет возможность укрепить и расширить конкурентные преимущества.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современных условиях внутренняя среда организации характеризуется динамичностью и имеет тенденции к сложности и неопределенности, а также оказывает влияние на всю деятельность предприятия.

Объект исследования курсовой работы - действующая торговая организация АО «Тандер» магазин «Магнит»

Предмет исследования – влияние внутренней среды организации на ее деятельность.

Цель курсовой работы - проанализировать воздействие элементов внутренней среды на деятельность АО «Тандер» магазин «Магнит»

Для достижения указанной цели в курсовой работе требуется решить следующие задачи:

- проанализировать теоретические основы анализа внутренней среды организации;
- рассмотреть определение и назначение внутренней среды организации;
- описать основные элементы внутренней среды организации;
- рассмотреть характеристику торгового предприятия АО «Тандер» магазин «Магнит»;
- проанализировать внутреннюю среду торговой организации АО «Тандер» магазин «Магнит».

В данной работе использовались различные методы исследования: изучение учебной литературы; публикации в периодической печати; анализ отчетности, методы сравнительного, логического, монографического, функционально-структурного анализа, описательные - для написания теоретической части; аналитические – для проведения анализа внутренней и внешней среды торговой организации.

Информационной базой послужили методические пособия, учебные материалы, данные периодической печати, статьи Российских и зарубежных авторов, информация Интернет-ресурсов, а также данные отчетности и внутренние документы АО «Тандер» магазин «Магнит».

Для написания курсовой работы послужили публикации различных авторов в области анализа внутренней и внешней среды организации: А.Н. Петрова, М.Л. Разу, М. Мескон и другие.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе раскрывается понятие и назначение внутренней среды организации, характеристика основных элементов внутренней среды.

Вторая глава содержит в себе характеристику торговой организации АО «Тандер» магазин «Магнит», материалы исследования влияющих факторов внутренней среды на деятельность торговой организации.

В заключение курсовой работы подведены итоги, сформулированы выводы, а также предложены рекомендации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Внутренняя среда организации: определение и значение

Под термином «среда организации» необходимо понимать факторы, которые имеют свойства «окружать» предприятие и прямо или косвенно влиять на деятельность предприятия. Под влиянием факторов среды организации предприятие в течение своего жизненного цикла адаптируется под изменение условий внутренней или внешней среды [7, с. 67].

Также в настоящее время существует и другое определение, которое гласит, что под термином «среда организации» стоит понимать, совокупность активных и динамичных субъектов и сил, с которыми организация взаимодействует в той или иной мере.

Среда организации в современных условиях характеризуется чрезвычайно высокой степенью сложности, динамичностью и неопределенностью. Способность организаций адаптироваться под изменение факторов среды организации - главное условие успешного функционирования любого предприятия [16, с. 90].

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести ее в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией.

Анализ внутренней среды предприятия, ее слабые и сильные стороны дают руководителю вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и задач [4, с. 89].

В настоящее время большинство ученых и специалистов придерживаются мнения, что среду организации можно условно разделить на две группы факторов. В первую группу входят факторы внутренней среды организации. Во вторую группу входят факторы внешней среды организации. На рисунке 1 представлена схема среды организации, которая визуальна представлена в виде двух сфер, внешней и внутренней.



Источник: Удалов, Ф.Е. Основы менеджмента: учеб. пособие / Ф.Е. Удалов, О.З). Алёхина, О.С. Гапонова. - Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015. - 363 с.

Рис.1. Среда организации

Согласно рисунку 1, можно сделать вывод, что на любую организацию оказывают влияние факторы среды организации: внутренние и внешние. А именно, политические факторы, экономические, демографические, законодательные нормы и природные факторы [11, с. 67].

Под внутренней средой организации стоит понимать совокупность процессов, которые имеют свойство преобразовывать имеющиеся ресурсы в товары, которые в свою очередь предлагаются рынку и конечному

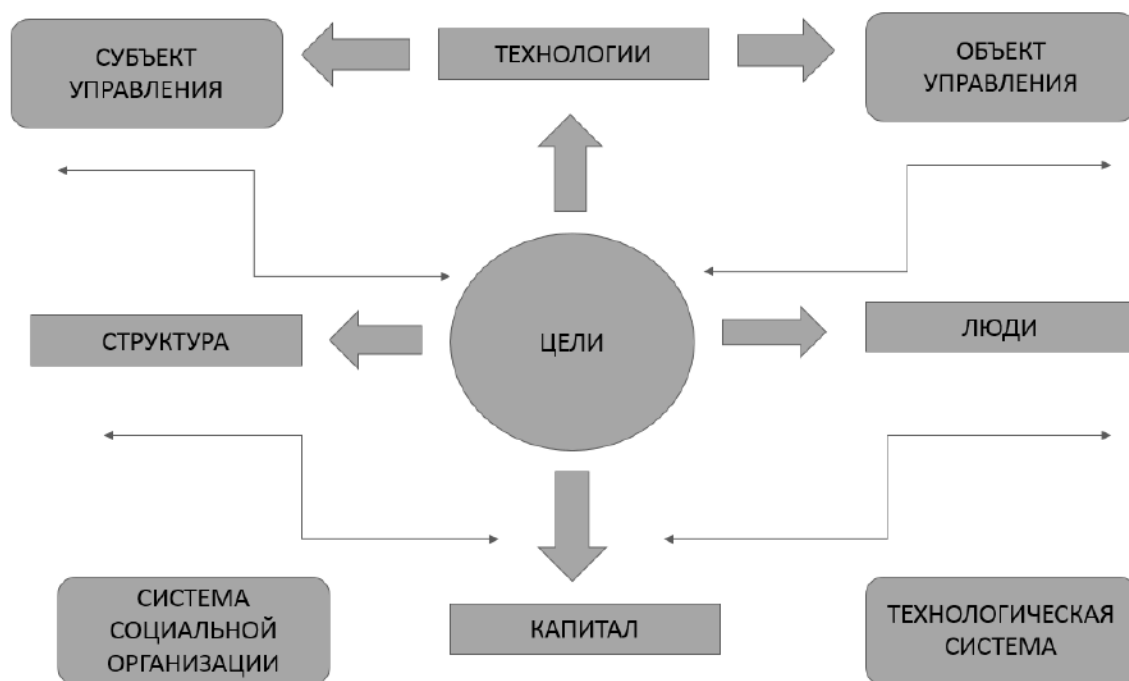
потребителю. Согласно составу внутренней среды, в ней можно выделить две части: ресурсную и операционную часть.

Ресурсная часть организации - это совокупность ресурсов, которыми предприятие располагает для осуществления своей деятельности. В состав ресурсной части входят менеджмент как ресурс, определяющий организацию процессов управления (менеджеры и их квалификация, методы и технология управления, информация, необходимая для принятия управленческих решений и т. п.), финансы как ресурс, определяющий возможности в приобретении необходимых ресурсов для своего развития, персонал как трудовой ресурс.

Операционная часть организации - это совокупность процессов, связанных с преобразованием исходных ресурсов в готовый товар. В состав операционной части включаются процессы, связанные с анализом состояния целевых рынков, процессы проведения научных исследований и разработки новых товаров (работ, услуг), процессы поставки производственных ресурсов, производства и сбыта продукции [2, с. 78].

Также внутреннюю среду организации можно охарактеризовать как совокупность составных элементов, которые определяют способность и степень интеграции организации во внешнюю среду. Кроме того, внутреннюю среду можно рассматривать как в статичном состоянии, выделяя состав элементов и культуру, так и в динамичном состоянии, изучая процессы, протекающие под действием ряда факторов. На рисунке 2 представлены составляющие элементы внутренней среды. Таким образом, во внутреннюю среду организации входят следующие факторы:

- цель организации;
- люди или персонал организации;
- структура организации;
- технологии.



Источник: Менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов / под общ. ред. И.Н. Шапкина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2015. - 692 с.

Рис. 2. Составляющие элементы внутренней среды

Согласно рисунку 2, можно сделать вывод, что все элементы внутренней среды влияют на деятельность организации. Однако необходимо отметить, что особое место во внутренней среде занимают люди. Их способности, уровень образования и квалификации, опыт работы, образ мышления и мотивация определяют конечный результат работы организации [12, с. 95].

Как уже было сказано ранее, внутренняя среда организации имеет свойство влиять на все аспекты и деятельность предприятия. Внутренняя среда играет важную роль в деятельности любого предприятия. От качества элементов внутренней среды зависит как психологический климат внутри предприятия, так и ее финансовые показатели. В среде организации также выделяют макросреду и микросреду [10, с. 90].

Микросреда организации - это те субъекты, с которыми она постоянно и непосредственно взаимодействует: это покупатели, поставщики, конкуренты,

партнеры, контактные аудитории (спонсоры, средства массовой информации, консультанты, банки) и государственные органы.

Микроокружение оказывает прямое воздействие на компоненты внутренней среды организации. При этом взаимоотношения между организацией и субъектами микросреды носят взаимонаправленный характер, как они могут оказывать влияние на организацию, так и организация оказывает влияние на них.

Успех деятельности организации, которая осуществляется во внешней среде во многом зависит от ее внутренней среды. Существует большое количество факторов, которые формируют внутреннюю среду предприятия, к ним относятся следующие факторы:

- производственная система - под данным фактором, необходимо понимать систему, которая обеспечивает выпуск продукции и способствует выполнению работ;
- система управления;
- руководство и персонал;
- управленческие и функциональные технологии, используемые для достижения поставленных целей;
- управленческие и функциональные ресурсы;
- внутренняя культура;
- воздействие внешней среды.

Сфера деятельности организации определяет ее производственную систему, которая получает из внешней среды все необходимое для производства продукции, выполнения работ или оказания услуг в соответствии с ее профилем деятельности [3, с. 77].

Система управления организацией обеспечивает ее функционирование, определяет стратегию развития и достижение поставленных стратегических

целей, влияя на результат ее деятельности во внешней среде. Эффективность функционирования организации во многом достигается за счет таких факторов, формирующих ее внутреннюю среду, как:

- управляемость;
- корпоративный дух;
- реализация планов и достижение целей, обеспечиваемое действующей системой управления.

Важная роль при формировании внутренней среды принадлежит руководителю, организующему деятельность объекта управления и, прежде всего, его персонала, а также персоналу, создающему ценности, которые реализуются вне организации [14, с. 81].

Если от руководителя зависит принятие управленческих решений, связанных с деятельностью организации, то персонал влияет на качество реализации принятых решений. В зависимости от стиля управления и существующих в организации традиций персонал может не только выполнять полученные задания, но и в той или иной степени принимать участие в процессе управления и подготовке, а в некоторых случаях и в принятии управленческих решений [19, с.56].

Влияние на деятельность организации со стороны руководителя достигается, как правило, за счет:

- стиля управления;
- вида власти;
- применяемых технологий управления.

Каждый руководитель в своей деятельности использует те или иные управленческие технологии, те или иные способы преобразования текущего состояния объекта управления в желательное. Внутреннюю среду организации в значительной степени формируют управленческие и функциональные

технологии. Стратегический менеджмент изучает управленческие технологии от способов анализа сложившейся управленческой ситуации до технологий и конструкций стратегического управления в целях организации деятельности объекта управления.

Реализуемые организацией управленческие технологии не только формируют ее микроклимат и внутреннюю культуру, но и определяют управленческие ресурсы, необходимые для достижения цели [21, с.90].

Понятие управленческого ресурса шире, чем понятие ресурса, используемого непосредственно в производственном процессе, так как управление организацией представляется более широким понятием, чем управление производственным процессом, которое оно включает. Успешную деятельность предприятия обеспечивают поставки необходимого сырья, материалов, комплектующих, реализация выпускаемой продукции на рынках сбыта, его имидж, отношения с муниципальными властями и эффективность действующей в нем системы управления. Одним из важнейших управленческих ресурсов остается административный ресурс.

К ключевым управленческим ресурсам не без основания относятся и интеллектуальные возможности руководителя, его команды, системы управления в целом, во многом определяющие результаты деятельности организации. Особую роль играет такой управленческий ресурс, как информация, поскольку без информации ее передачи невозможны подготовка, принятие, реализация стратегического решения.

В качестве вывода необходимо отметить, что внутреннюю среду можно рассматривать как в статичном состоянии, выделяя состав элементов и культуру, так и в динамичном состоянии, изучая процессы, протекающие под действием ряда факторов. Также необходимо отметить, что все процессы и факторы, протекающие внутри организации имеют свойство оказывать влияние на деятельность предприятия.

1.2. Классификация и характеристика основных элементов внутренней среды организации

В настоящий момент существуют разные подходы к классификации основных элементов внутренней среды. Например, учёный Градов А.П. предлагает разделить среду предприятия на микросреду, то есть внутреннюю среду предприятия и макросреду (внешнюю среду), которая в свою очередь может быть разделена на среду ближайшего окружения и отдаленную (общую среду фирмы): «внешняя среда включает все силы и организации, с которыми фирма сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности».

Внутреннюю среду данный автор представляет в виде функциональных областей: кадры, финансы и бухгалтерский учет, маркетинг, распространение продукции, исследования, развитие и изобретения, обеспечение поставками. Отдаленную среду предлагается делить на социальную, правовую, государственную, политическую, технологическую и экономическую.

На наш взгляд, применение данного подхода на практике будет иметь определенную сложность, так как каждая из трех разновидностей среды состоит из элементов, не сопоставимых друг с другом: микросреда - это функциональные области; среда ближайшего окружения - это экономические агенты; отдаленная среда - силы влияния; носителями которых является либо общество, либо государство [1, с. 90].

У ученого Б.З. Мильнера несколько иной подход, внешнюю среду он предлагает разделить на пять составляющих: политическая, социальная, ресурсная, технологическая, экономическая.

О сущности и составляющих внешней среды высказывают мнения и другие авторы, признавая многосторонность данной категории, наличие множества взаимосвязанных и взаимозависимых составляющих.

Например, российский экономист Акимова Т.А. предлагает разделить внешнюю среду на макроокружение организации: государственное устройство, экономические условия, политические условия, правовая сфера, уровень технологий, международные связи, социально-культурная сфера, природно-географические условия, рынок и деловую среду организации: потребители, поставщики, конкуренты, инфраструктура, муниципальные органы, международные связи [20, с. 90].

Некоторые авторы разделению внешней среды на составляющие не уделяют много внимания, считая, что среда «включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации». Заметим, что в последнем случае к объектам внешней среды отнесены источники трудовых ресурсов, чего не наблюдалось у других авторов.

Можно выделить также мнение, что к составляющим внешней среды следует отнести: государственную экономическую политику, законодательство, общественные приоритеты и ценности, характер состояния и развития мировой и национальной экономики, а субъектами из ближайшего окружения предприятия являются конкуренты, покупатели и поставщики ресурсов (для производственного предприятия) [5, с. 99].

Благодаря анализу мнений, которые приведены выше, можно заметить, что структура факторов, из которых состоит внешняя и внутренняя среда требует определенной систематизации и упорядоченности. Также нужно отметить, что структура факторов внешней и внутренней среды необходимо определять в следующих формулировках: либо это должны быть факторы, которые составляют среду или ее подсистему (зависимо от рассмотрения внешней или внутренней среды как системы) либо это должны быть факторы, которые представляют собой субъекты среды.

В данном контексте особый интерес вызывает не только внутренняя среда, но и факторы, которые могут влиять на организацию, например, экономические агенты, которые могут относиться как к факторам внутренней среды, так и к факторам внешней среды организации [21, с. 90]. Перед тем как выделить и дать характеристику экономическим агентам, которые входят в структуру как внутренней среды, так и внешней среды организации необходимо, на наш взгляд, анализировать и рассматривать внутреннюю среду, используя системный подход.

Согласно с большим количеством авторов, необходимо разделить внешнюю среду на макросреду косвенного воздействия и микросреду ближайшего окружения. Необходимость данного деления объясняется тем, что существует ряд факторов, которые влияют на деятельность предприятия косвенно или наоборот оказывают прямое влияние на деятельность организации, кроме того, существуют факторы, которые необходимо воспринимать как «правила игры», которые заданы «свыше» [13, с. 99].

Порядок факторов внутренней среды, и её структура дает возможность акцентировать внимание на состав объектов управления, однако, данное свойство не решает проблему эффективного управления. Данная проблема может раскрываться в следующем определении. Внутренняя среда - это факторы внутри организации, которые несут в себе ситуационный характер и имеют свойство оказывать влияние на то или иное управленческое решение. На рисунке 3 представлены факторы внутренней среды.



Источник: Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. А.Н. Петрова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2015. - 645 с.

Рис. 3. Факторы внутренней среды

Согласно рисунку 3, можно заметить, что, как правило, специалисты выделяют следующие элементы внутренней среды:

- производство,
- персонал,
- организация управления,
- маркетинг,
- финансы и учет.

Факторы внутренней среды занимают особое место в среде любого предприятия. Данные факторы, в современных рыночных условиях принято рассматривать как контролируемые, т.е. они влияют на деятельность предприятия и способны влиять на деятельность предприятия [17, 63].

Согласно проведенному анализу, рассмотрим характеристику каждого

фактора более подробно:

– Производство.

Данный фактор включает в себя следующие компоненты: объем, структура, темпы производства, номенклатура продукции предприятия, обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов, наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей, местонахождение производства и наличие инфраструктуры, экология производства, контроль качества, издержки и качество термиологии, патенты, торговые марки и т. п.

– Персонал.

Под данным фактором стоит учитывать следующие компоненты: структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников.

– Организация управления.

Данный фактор включает в себя наличие следующие компонентов: организационная структура, система управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства, фирменная культура, престиж и имидж фирмы, организация системы коммуникаций.

– Маркетинг.

Данный фактор состоит из следующих компонентов: товары, произведенные предприятием, доля на рынке, возможность собирать необходимую информацию о рынках, каналы распределения и сбыта, маркетинговый бюджет и его исполнение, маркетинговые планы и программы, нововведения, имидж, репутация и качество товаров, стимулирование сбыта, реклама, ценообразование.

– Финансы и учет.

Данный фактор состоит из следующих компонентов: финансовая устойчивость и платежеспособность, прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам), собственные и заемные средства и их соотношение, эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

Для эффективной деятельности предприятию необходимо постоянно проводить анализ внутренней среды и выявлять возможности в отношении наиболее эффективного использования своих ресурсов (интеллектуальных, информационных, трудовых, материальных, финансовых и др.). Именно эти ресурсы составляют рыночный потенциал организации. Они всегда ограничены, неравномерно развиты как в количественном, так и в качественном отношении. Развитость одного вида ресурса может представлять силу по отношению к открывшемуся из окружающей среды шансу (высокий научно-технический потенциал на рынке наукоемкой продукции), и, наоборот, нехватка какого-либо из ресурсов может нести в себе угрозу существованию организации (отсутствие надежных поставок материальных ресурсов ведет к перебоям в производстве и срыву сроков исполнения заказов, потере потенциальных заказчиков и рыночных позиций) [9, с. 39].

Главная задача организации состоит в реализации открывающихся во внешней среде благоприятных возможностей (шансов), путем выделения своих сильных сторон и ограничении внешних угроз существованию и развитию организации, путем нейтрализации слабых сторон. Ее эффективное решение и определяет содержание менеджмента организации.

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование и развитие организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, которые характеризуют особенности данной организации.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками [8, с 91].

Сюда входят также качество управления трудовыми ресурсами, оптимальное количество и качество персонала. Эти вопросы рассматривают курсы "Организационное поведение" и "Управление персоналом".

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. Необходимо учитывать, помогает или мешает структура организации решению поставленных задач, облегчает ли связь между сотрудниками.

Необходимо постоянно контролировать насколько точно предприятие придерживается миссии, цели и задачи, которые стоят перед ней. Особое место в деятельности предприятия занимают информационные процессы и потоки, которые происходят внутри организации. Необходимо отметить, что вес данного фактора постоянно увеличивается с учетом развития информационных систем и цифровизации оборудования, которое применяется в деятельности предприятия. Не зря в современном мире бытует поговорка: "Информация правит миром". Для нормальной работы организации важна степень обеспеченности информацией, ее качество и достоверность, своевременность получения [18, с. 90].

Под производственным срезом необходимо понимать процесс изготовления продукции или оказания услуги. В производственном срезе отражается весь текущий потенциал и эффективность его использования для

дальнейшего снижения затрат. В маркетинговый срез внутренней среды входят те процессы, которые связаны с реализацией продукции или качеством оказываемых услуг.

Это стратегия оказания услуги или процесс создания продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта или услуг на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. В рамках маркетингового среза контролируется состояние рынка и его уровень обслуживания. Необходимо проводить оценку, какие товары и услуги отвечают требованиям рынка, и решать - на чем сконцентрировать усилия предприятия [6, с. 90].

Маркетинговый срез также включает в себя систему и качество обслуживания клиентов: как много времени занимает, во сколько обходится, есть ли потенциал для совершенствования.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечения прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.д.

Для лучшего понимания внутренних факторов, а также учета, анализа и выявления резервов производства их также целесообразно объединить в следующие группы, так как они очень разнообразны:

- касающиеся организационно - правовой формы хозяйствования;
- касающиеся личности руководителя и способности его команды управлять предприятием в рыночных условиях;
- касающиеся качества и конкурентоспособности продукции, управления издержками и ценовой политикой;
- касающиеся ускорения НТП, инновационной политики предприятия;
- касающиеся совершенствования предприятия, производства и труда, управления предприятием;

- касающиеся специфики производства и отрасли;
- касающиеся создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- касающиеся амортизационной и инвестиционной политики.

Эта дифференциация позволяет более детально представить внутренние факторы и их влияние на эффективность производства.

Помимо этой дифференциации, все внутренние факторы можно разделить на субъективные и объективные.

Объективные - это те факторы, возникновение которых не зависит от субъекта управления, например, ухудшение горно-геологических условий на горном предприятии или стихийные бедствия.

Субъективные факторы составляют безусловное большинство, полностью зависят от субъекта управления, и они должны быть всегда в поле зрения и анализа.

Таким образом, можно сделать вывод, что вместе взятые факторы внутренней среды вносят наибольший вклад в формирование совокупного риска предприятия.

Далее рассмотрим на примере АО «Тандер» магазин «Магнит» как внутренняя среда может влиять на деятельность организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ТАНДЕР» МАГАЗИН «МАГНИТ»

2.1. Организационно-правовая характеристика торгового предприятия АО «Тандер» магазин «Магнит»

Магазин «Магнит» является дочерним предприятием Акционерного Общества «Тандер», которое занимается розничной торговлей. В настоящее время сеть магазинов «Магнит» является абсолютным лидером на современном рынке продаж. По состоянию на 01.05.2020 года сеть магазинов «Магнит» имеет более 16 906 магазинов, из которых 12 503 «Магнит у дома», 244 «Гипермаркет магнит» 213 супермаркетов формата «Магнит семейный» и более 4 000 магазинов формата «Магнит косметик».

Более того, в настоящее время ожидается запуск форматов магазина «Магнит аптека», что позволит торговой сети АО «Тандер» охватить новую целевую группу и повысить объем своей прибыли.

Адрес рассматриваемого объекта исследования является: г. Смоленск, ул. Рыленкова, 73. Магазин располагается в отдельно стоящем здании и отвечает всем технологическим, архитектурным и санитарно-гигиеническим требованиям.

На входной зоне магазина «Магнит» есть вся необходимая информация: вывеска с юридическим адресом магазина, номером горячие линии, графиком работы. Входная зона магазина «Магнит» представлена на рисунке 4.



Рис.4. Входная зона торгового предприятия магазина «Магнит»

Выбор данного местоположения обусловлен большим количеством *точек* сбыта и развитой инфраструктурой. Вблизи магазина находится детская общеобразовательная школа, детский сад и жилые дома, что обеспечивает бесперебойность покупательского спроса.

Магазин «Магнит» ставит перед собой следующую цель: «обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности предприятия посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации представляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей» [23].

Торговое предприятие АО «Тандер» магазин «Магнит» зарегистрирован как юридическое лицо, что дает им право осуществлять договора с поставщиками и другими юридическими и физическими лицами от своего имени.

Магазин «Магнит» направлен на продажу розничных товаров. Магазин по своему типу относится к магазинам самообслуживания.

Торговое предприятие «Магнит» рассчитано на покупателей с разным уровнем дохода, это обусловлено небольшой торговой наценкой, с помощью которой магазин «Магнит» способен удовлетворять все потребности целевой аудитории и работать на каждую группу клиентов.

Ассортимент магазина «Магнит» широкий и разнообразный, он реализует в продажу как хлебобулочные изделия, так и колбасную продукцию, как бакалейные товары, так и молочные продукты.

Более того, в продажу реализуются непродовольственные товары, например: шампуни, химия, средства для мытья посуды и т.д.

Режим работы магазина «Магнит» установлен согласно уставу АО «Тандер» - время работы торгового предприятия с 8:00 до 22:00 – без перерыва на обед и выходных.

Розничная сеть ведет свою деятельность в мультиформатной модели, что позволяет удовлетворять разные потребности и желания покупателей.

Персонал осуществляют свою деятельность с посменным графиком 2/2. Все работники торгового предприятия официально трудоустроены и имеют социальные выплаты и право на отпуск, осуществляют свою деятельность в соответствии с трудовой инструкцией. Основной вид деятельности магазина «Магнит» – продажа продовольственных и непродовольственных товаров, расчёт клиента и отпуск товара. К дополнительным услугам, реализуемым магазином относится: консультирование и посредничество.

Общая площадь анализируемого предприятия составляет 456м². Складское помещение занимает - 86м², торговая площадь составляет - 320м². Для более рационального использования торговой площади магазин «Магнит» использует линейную планировку, которая представлена в Приложении А.

Линейная планировка позволяет потребителям и работникам торгового зала свободно перемещаться и соблюдать все правила торговой выкладки.

В торговом зале магазина «Магнит» есть весь необходимый инвентарь для осуществления торговли - стеллажи, полки, витрины, холодильные камеры. Также в наличии магазина «Магнит» имеется контрольно-кассовая техника, POS – терминалы и специализированный инвентарь.

Оформление торгового зала выполнено в фирменном стиле сети магазинов «Магнит». Магазин активно использует рекламные носители в виде плакатов, пакетов с использованием логотипа магазина и фирменные ценники.

Магазин «Магнит» оснащен информационным стендом, где указана вся необходимая информация для потребителя: устав предприятия, телефон доверия, режим работы предприятия, книга жалоб и предложений, его юридический и фактический адрес. Устав магазина «Магнит» представлен в Приложении Б.

В торговом зале используется выкладка товаров как вертикальная, так и горизонтальная, как стопками, так и рядами. На витринах и полках соблюдается товарное соседство и температурный режим хранения товаров. Магазин «Магнит» имеет камеры хранения, камеры видеонаблюдения, тревожную кнопку, также заключен договор со службой безопасности.

Все товары в зале имеют ценники, которые выполнены в фирменном стиле магазина, на ценнике указана вся необходимая информация. Для привлечения внимания покупателя ценники могут быть выполнены в виде красного или желтого цвета. Магазин «Магнит» имеет вывеску, крыльцо, парковку для удобства посетителей, фасад здания выполнен в фирменном стиле сети магазинов «Магнит».

В качестве вывода необходимо отметить, что торговая организация АО «Тандер» магазин «Магнит» является лидером по розничным продажам на территории России. Данная организация осуществляет свою деятельность на

рынке более 25 лет и позиционирует себя как магазин с многолетним стажем работы.

2.2. Анализ внутренней среды торгового предприятия АО «Тандер» магазин «Магнит»

Для комплексной оценки внутренней среды торгового предприятия АО «Тандер» магазин «Магнит», целесообразно будет проводить анализ по всем составляющим элементам внутренней среды: цели, структура, задачи, технология, люди, маркетинг. Все составляющие внутренней среды максимально доступны и подконтрольны руководству организации.

Цель деятельности АО «Тандер» - расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Миссия компании АО «Тандер»: «мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая своих сотрудников».

Как правило в розничных магазинах данной сети применяется линейная структура управления. Для линейной структуры управления характерно сосредоточение всех функций управления в руках директора. Персонал в свою очередь делится на равные части. Преимущества линейной структуры:

- обеспечивает принцип единоначалия;
- ясность и четкость связей управления;
- оперативность управления.

Однако у данной структуры управления есть и недостатки, например, отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования. Линейная структура управления АО «Тандер» представлена на рисунке 5.

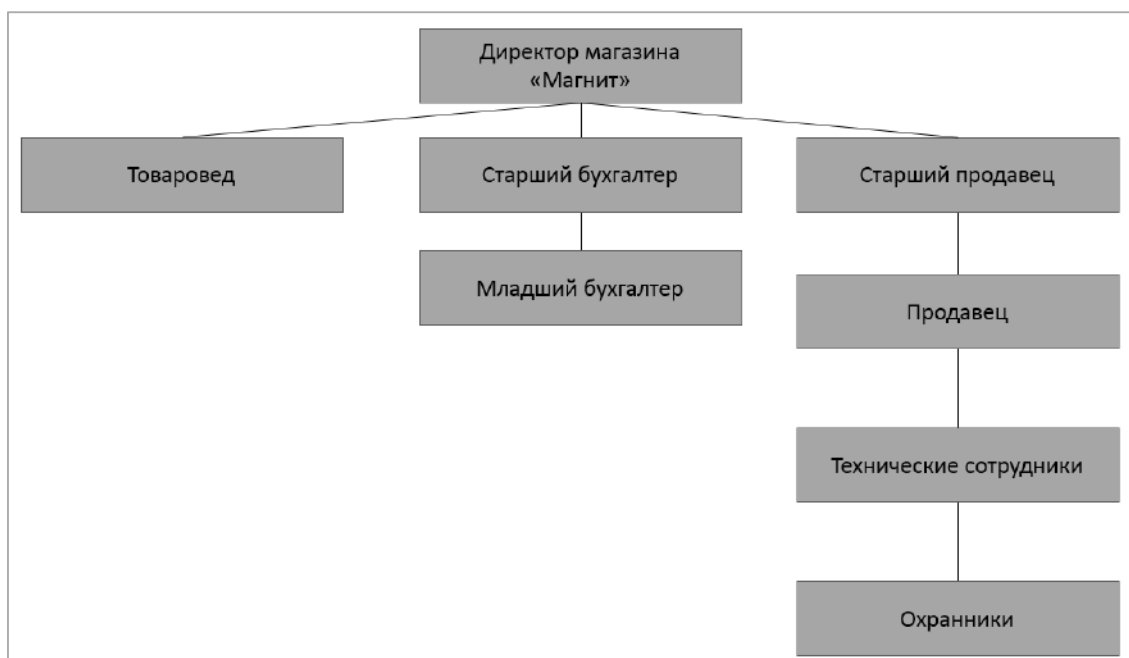


Рис. 5. Структура управления магазина «Магнит»

Имеющаяся организационная структура управления АО «Тандер» позволяет руководителю магазина полностью отвечает за деятельность вверенного ему подразделения.

Важнейшими факторами внутренней среды АО «Тандер» как сетевой торговой организации являются такие факторы, как персонал и товарный ассортимент.

Для осуществления производственной деятельности, АО «Тандер» должно располагать необходимыми трудовыми ресурсами. Достаточная обеспеченность рабочей силой, ее рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для повышения эффективности деятельности организации. От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения производственных работ, эффективность использования оборудования и, как результат - объем деятельности торговой

организации, затраты на реализацию товаров, прибыль и ряд других экономических показателей.

Анализ персонала как фактора внутренней среды АО «Тандер» магазин «Магнит» целесообразно проводить по категориям и степени влияние на темпы роста организации, данные о структуре персонала представлены в таблице 1.

Таблица 1

Динамика численности работников и структуры персонала АО «Тандер»

Категория персонала	Среднесписочная численность персонала, чел.						Абсолютное изменение (+/-)	
	2017 год		2018 год		2019 год		2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	чел.
Административно-управленческий персонал	3	17,6	3	15,8	3	14,3	0	0
Торгово-оперативный персонал	11	64,7	14	73,7	15	71,4	3	1
Прочие работники	3	17,6	2	10,5	3	14,3	-1	1
Итого	17	100,0	19	100,0	21	100,0	2	2

В магазине общая численность на 2019 год составляет 21 человек. Персонал представлен административно-управленческим, продавцами и вспомогательным персоналом. Согласно данным таблицы 1 анализ структуры персонала АО «Тандер» можно выделить, что наибольший удельный вес в общем количестве работников приходится на торгово-оперативный персонал (64,7% в 2017 г., 73,7 в 2018 г. и 71,4% в 2019 г.). За рассматриваемый период с 2017г. по 2019г. Среднесписочная численность персонала представлена на рисунке 6.

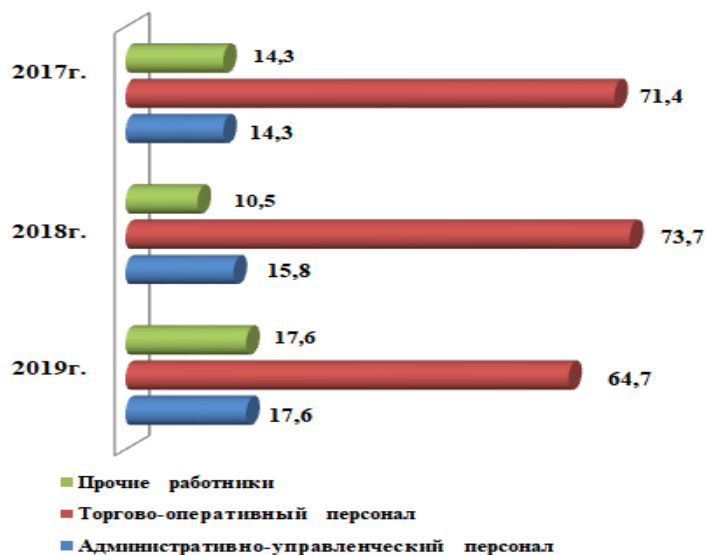


Рис. 6. Динамика среднесписочной численности персонала АО «Тандер» 2017г. по 2019 г.

Проанализировав данные можно сказать, что за анализируемый период в АО «Тандер» наблюдается рост численности персонала. В 2019г. численность увеличилась на 2 чел. по сравнению с 2018г. В 2018 г. численность увеличилась на 2 чел. по сравнению с 2017г. Данное изменение в численности сотрудников обусловлено увеличением торговой площади, изменением режима работы сотрудников.

За последние исследуемые три года в АО «Тандер» магазин «Магнит» наблюдается незначительная текучесть кадров торгового персонала это в основном сотрудники торгового зала и продавцы. Текучесть кадров вызвана непостоянством заработной платы, большим объемом работы на одного сотрудника, следовательно, можно сказать, что кадровая политика не совсем эффективна.

Наиболее полной характеристикой персонала как фактора внутренней среды является социальная структура персонала, сгруппированная по таким признакам, как пол, возраст, стаж работы, образование и так далее. На рисунке

7 представлена структура персонала АО «Тандер» магазин «Магнит» по возрасту.

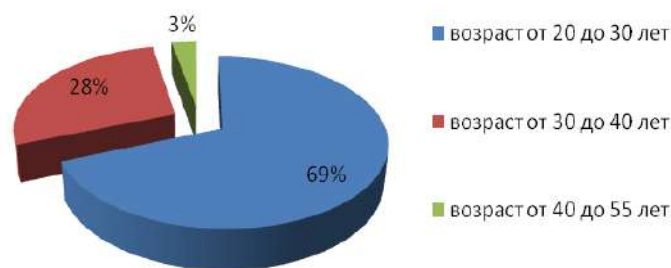


Рис. 7. Персонал АО «Тандер» магазин «Магнит» по возрастному признаку

Проанализировав возраст персонала, можно сделать вывод о том, что наибольший процент персонала находится в возрастном промежутке от 20 лет до 40 лет, доля работников предпенсионного возраста составляет всего 3%, следовательно, можно говорить, что коллектив работающих в АО «Тандер» магазин «Магнит» достаточно молодой. Более 65% персонала – сотрудники от возраста 21 до 40 лет (наиболее продуктивный и трудоспособный период жизни человека). Согласно данным фактором, мы пришли к выводу, что средний возраст сотрудников АО «Тандер» магазин «Магнит» снизился и составляет 35 лет.

На рисунке 8 представлен качественный состав трудовых ресурсов АО «Тандер» магазин «Магнит», распределение работающих по уровню образования и по стажу работы.

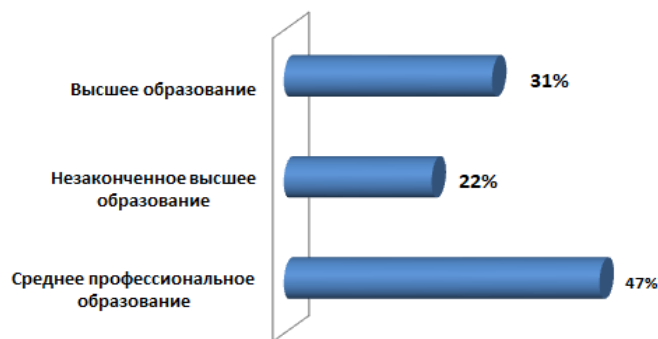


Рис. 8. Характеристика кадрового состава АО «Тандер» магазин «Магнит»

Согласно данным рисунка 8, в качественном отношении среди сотрудников АО «Тандер» магазин «Магнит» практически половина сотрудников имеют среднее профессиональное образование 47%, меньшая доля 31% составляют сотрудники имеющие высшее образование, и незаконченное высшее 22%. Удельный вес групп сотрудников по образованию за исследуемый период практически не менялся.

Что касается стажа сотрудников АО «Тандер» магазин «Магнит» (учитывается общий стаж по записям в трудовой книжке), то необходимо отметить, что значительная доля работающих составляет малоопытных, которые имеют стаж работы не более 5 лет составляет - 41%, количество со стажем более 10 лет составляет 38%. Коллектив исследуемого магазина преимущественно составляет женский пол.

Для каждой должности руководством АО «Тандер» магазин «Магнит» составляются и утверждаются должностные инструкции, содержащие перечень должностных обязанностей работников с учетом особенностей организации производства, труда и управления, их прав и ответственности.

Также учитывая показатели возраста, стажа работы в организации и уровне образования можно судить о хорошем уровне кадрового потенциала работника, коллектива и организации в целом.

На сегодняшний день в АО «Тандер» магазин «Магнит» существует не только материальная мотивация, которая выражается в доплате к заработной плате и премии, но и нематериальная мотивация.

Заработная плата каждого работника, прежде всего, зависит от его личных амбиций и трудового вклада в конечный результат. В магазине «Магнит» действует повременно-премиальная оплата труда и денежные оклады. Система оплаты труда состоит из материального поощрения, оклада, и размера тарифных ставок, которые в свою очередь устанавливаются администрацией и

административными указами, например, «Положение о премировании работников магазина «Магнит»».

Одним из нематериальных видов мотивации в АО «Тандер» магазин «Магнит» можно выделить такие мероприятия как например, регулярно проводит корпоративные мероприятия, направленные на развитие корпоративной культуры и командного духа сотрудников магазина, признание личных и профессиональных достижений. Ежегодно АО «Тандер» магазин «Магнит» отмечает профессиональные достижения своих сотрудников, лучшие награждаются ведомственными и внутренними профессиональными наградами.

На мой взгляд, в организации необходимо в большей степени внедрять социальные мотивы труда, то есть нематериальные блага в обмен на труд, которые будут направлены не на получение дохода, а на получение морального поощрения, признание не только коллективом, но и руководством, удовлетворение самолюбия, амбиций сотрудников магазина.

Необходимо отметить, что весь персонал магазина «Магнит» официально трудоустроен; имеет полный социальный пакет, оплачиваемый отпуск, официальную заработную плату и отчисления во все социальные фонды. Необходимо отметить, что у организации АО «Тандер» существует специальный пенсионный фонд, который предназначен только для работников организации АО «Тандер».

С 2019 года АО «Тандер» магазин «Магнит» в целях улучшения эффективности управления персоналом использует новую HR стратегию, которая направлена на то, чтобы стать лучшим работодателем среди российских ритейлеров. Чтобы достичь этой цели Магнит развивает систему мотивации сотрудников, создает комфортную рабочую среду и прозрачную систему корпоративного роста.

АО «Тандер» магазин «Магнит» старается создать благоприятную среду для своих сотрудников. В АО «Тандер» магазин «Магнит» разработан Кодекс

деловой этики, в котором отражены этические ценности Компании и основные правила поведения.

Анализ факторов внутренней среды АО «Тандер» магазин «Магнит» целесообразно продолжить анализом такого значимого фактора, как продукция, то есть торговый ассортимент товаров.

Несмотря на то, что торговая сеть АО «Тандер» магазин «Магнит» осуществляет продажу товаров собственного производства, все же основная часть ассортимента, реализуемого сетью, является продукцией сторонних производителей. Ассортимент АО «Тандер» магазин «Магнит» представлен как основной и сопутствующий. Основной ассортимент представлен пятнадцатью крупными ассортиментными группами, более 3000 наименований продукции причем в зависимости от формата магазина данный ассортимент может немного отличаться. В качестве сопутствующего ассортимента выступают промышленные, в частности хозяйственные, товары: мыло, стиральные порошки и другие средства бытовой химии. Основу (80%) составляют продукты питания, остальное - сопутствующие товары. Около 50% товара, представленного в сетях, приходит по дистрибутивным каналам и эксклюзивным договорам.

Компания АО «Тандер» реализует товары собственной торговой марки. Данная продукция разработана специально покупателей сети магазинов «Магнит», отличается доступными ценам и высоким качеством. На маркировке указывается информация, что изготовлено для компании АО «Тандер». Данная группа товаров производится ведущими российскими и зарубежными производителями специально для компания АО «Тандер». В ассортименте представлено более тысячи товаров собственных торговых марок в большинстве товарных категорий повседневного спроса, например, товары молочной группы, крупы, безалкогольные напитки, чай, кофе, мясная и овощная консервация, товары для дома и многие другие.

Тем не менее, данный фактор внутренней среды может быть проанализирован по такой важной характеристике как ассортимент.

В Таблице 2 представлены основные позиции реализуемого товара в исследуемом магазине.

Таблица 2

Ассортимент основные позиции реализуемого товара АО «Тандер» магазин «Магнит»

Наименование товарной группы	Кол-во позиций	Удельный вес %
Молочные продукты	26	1,1
Кисломолочные продукты	97	4,0
Сырные продукты	34	1,4
Мясные продукты	97	4,0
Рыбные продукты	34	1,4
Яйцо	11	0,4
Масложировая продукция	39	1,6
Хлебобулочные изделия	67	2,7
Кондитерские изделия	308	12,6
Бакалейные товары	568	23,2
Безалкогольные напитки	178	7,3
Алкогольные напитки	230	9,4
Флодоовощная продукция	78	3,2
Табачные изделия	173	7,1
Прочие продовольственные товары	206	8,4
Непродовольственные товары	301	12,3
Итого	2447	100

Согласно таблице 2, номенклатура реализующих товаров исследуемого магазина АО «Тандер» магазин «Магнит» включает в себя все товарные группы, что благотворно влияет на деятельность магазина, а также способствует удержанию постоянных покупателей, и способствует привлечению потенциальных потребителей. Средняя насыщенность товарного ассортимента (средняя товарная линейка) АО «Тандер» магазин «Магнит» определяется делением общего количества продукции (2447) на количество ассортиментных групп (16). Таким образом, средняя товарная линейка охватывает 152 позиции.

Для более наглядного представление на рисунке 10 представлена структура номенклатура реализующих товаров.



Рис. 10. Структура основных товарных групп в общем ассортименте АО «Тандер» магазина «Магнит»

Согласно данным рисунка 5, большую долю в ассортименте реализуемого товара 23,2% составляют бакалейная группа товаров и 12,6 кондитерская группа. Следует отметить, что в большинстве товарных групп ассортимента АО «Тандер» присутствует товар под собственной торговой маркой, следовательно, ценовая категория ниже, что является привлечением для потенциального покупателя.

Для анализа внутренней среды и ее основных факторов влияние составим SWOT-анализ, который позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны торговой организации АО «Тандер» магазин «Магнит», а также потенциальные возможности и угрозы для организации, которые представлены в таблице 3.

SWOT-анализ АО «Тандер» магазин «Магнит»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Опыт в данной сфере 25 лет, стабильное развитие данной торговой сети; - Развитие собственной торговой марки; - Дополнительные услуги- заказ продуктов на дом - Тенденции спроса- спрос возрастает когда на товаре стоит «красная» цена. - Сотрудничество с другими компаниями-с поставщиками известных брендов косметики и продуктов питания - Известность АО «Тандер» магазин «Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов - Высокие продажи. - Низкая себестоимость товаров, соответственно доступная цена. - Удовлетворенность клиентов. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов - Широкий ассортимент товаров 	<ul style="list-style-type: none"> - Низкое качество обслуживания - Негативное восприятие части потребителей бренда «Магнит»; - Невысокий уровень дохода сотрудников торгового зала; - Большая загруженность работой; - Несвоевременное изъятие товаров с истекшим сроком годности с прилавков магазинов; - Воровство товаров в торговом зале - Появление большего числа конкурентных торговых организаций «Пятерочка», «Дикси», «Лаваш», «Линия», «Карусель», «Фортуна», «Светофор» поэтому проводится снижение себестоимость продукции и усиливаются маркетинговые мероприятия - Соблюдение сохранности товара в торговом зале, потери от краж и брака - Мало дополнительных источников прибыли, нет собственной кулинарии. - Малое количество касс, даже в часы пик нагрузка очень большая
Возможности	Угрозы.
<ul style="list-style-type: none"> - Расширение предоставляемых услуг - Расширение ассортимента по ценовой категории - Эффективное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов - Возможность найма высококвалифицированного персонала - Увеличение заинтересованности кадров в работе организации (материальное и моральное стимулирование труда работников) - Расширение рынка сбыта - Появление новых поставщиков - Рост показателей рентабельности, за счет развития системы логистики; 	<ul style="list-style-type: none"> - Рост уровня инфляции; - Появление конкурентов с товарами низкой стоимости; - Снижение доходов у населения; - Повышение требований покупателей; - Снижение потребительского спроса; - Потеря репутации магазина у покупателей. - Экономический кризис, снижение уровня доходности населения. - Законодательство в ограничении продажи алкогольных напитков после 22:00 - Санкции, не позволяющие продавать импортные товары на территории РФ - Появление конкурентов с товарами низкой стоимости

Согласно данным таблицы 3, наиболее опасными угрозами для АО «Тандер» магазин «Магнит» являются такие показатели как: рост уровня инфляции, снижение доходов у потребителей, появление конкурентов, как близко находящихся торговых магазинов, так и крупных магазинов таких как «Пятерочка», «Дикси», «Лента». Поэтому АО «Тандер» магазин «Магнит» проводит снижение себестоимости продукции и усиливает маркетинговые мероприятия. Возможностей у АО «Тандер» магазин «Магнит» значительно больше, чем рисков. Это значит, что даже серьезные внешние угрозы не повлияют на позиции АО «Тандер» магазин «Магнит».

Проанализировав данные SWOT - анализа можно сказать, что стратегия АО «Тандер» магазин «Магнит» во внутренней среде - это использование сильных сторон предприятия и устранение слабых сторон, мешающих достижению поставленной цели, так же повышение эффективности организации.

Все элементы внутренней среды организации взаимосвязаны и влияют друг на друга. Внутренняя среда организации имеет свойство оказывать прямое и постоянное влияние на деятельность предприятия, она оказывает воздействие на функционирование всей деятельности организации. Благодаря проведению анализа внутренней среды можно в совокупности определить тот потенциал и те возможности, которыми располагает исследуемая организация.

Таким образом, можно констатировать, что проанализированные факторы внутренней среды АО «Тандер» магазин «Магнит» могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на положение компании на рынке. Обнаружить возможности или угрозы, связанные с изменениями, происходящими в организации, позволяет анализ внутренних факторов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение внутренней среды организации дает возможность руководству оценить внутренние ресурсы и возможности компании. Выявляя сильные и слабые стороны компании, руководство имеет возможность расширять и укреплять конкурентные преимущества и, соответственно, предупредить возникновение возможных проблем.

В представленной курсовой работе проведено исследование внутренней среды предприятия на примере торговой организации АО «Тандер» магазин «Магнит». Данное предприятие является лидером на современном рынке розничной торговли. В качестве заключения необходимо отметить, что внутренняя среда организации находится на стадии изменения своих переменных и оказывает прямое воздействие на деятельность организации.

В первой главе рассмотрено и проанализировано определение внутренней среды организации, согласно которому мы определили, что термин «внутренняя среда» можно идентифицировать как - переменные факторы, которые находятся внутри организации, имеют динамичный характер и оказывают прямое влияние на деятельность организации. Также мы определили место, роль и назначение внутренней среды организации в современных рыночных условиях.

Далее мы рассмотрели различные классификации и характеристики основных элементов внутренней среды. Согласно которым, элементы внутренней среды необходимо классифицировать с учетом традиционных способов классификации.

Во второй главе была дана организационно-правовая характеристика деятельности торговой организации магазина «Магнит». Также была проанализирована внутренняя среда магазина, выявлены сильные и слабые

стороны предприятия, а также угрозы и возможности. Проведен анализ матрицы возможностей и матрицы угроз.

Необходимо отметить, что внутренняя среда организации постоянно находится в развитии, на нее влияют факторы внешней среды, например: политические, экономические, социальные и технологические. Все эти и другие факторы ведут к тому, что внутренняя среда также находится на стадии изменения и нуждается в современных подходах к ее анализу.

На данный момент внутренняя среда торгового предприятия магазина «Магнит» обеспечивает предприятию устойчивость на современном рынке торговли, обеспечивает им спрос на товары повседневного спроса, а успешные маркетинговые составляющие обеспечивает популярность и узнаваемость торговой марки сети магазинов «Магнит».

Анализ внутренней среды торгового предприятия магазина «Магнит» требует комплексного подхода и постоянного усовершенствования. Необходим постоянный мониторинг угроз, возможностей и тенденций изменений внутренней среды.

Во время написания курсовой работы выполнены все первоначальные цели и задачи.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

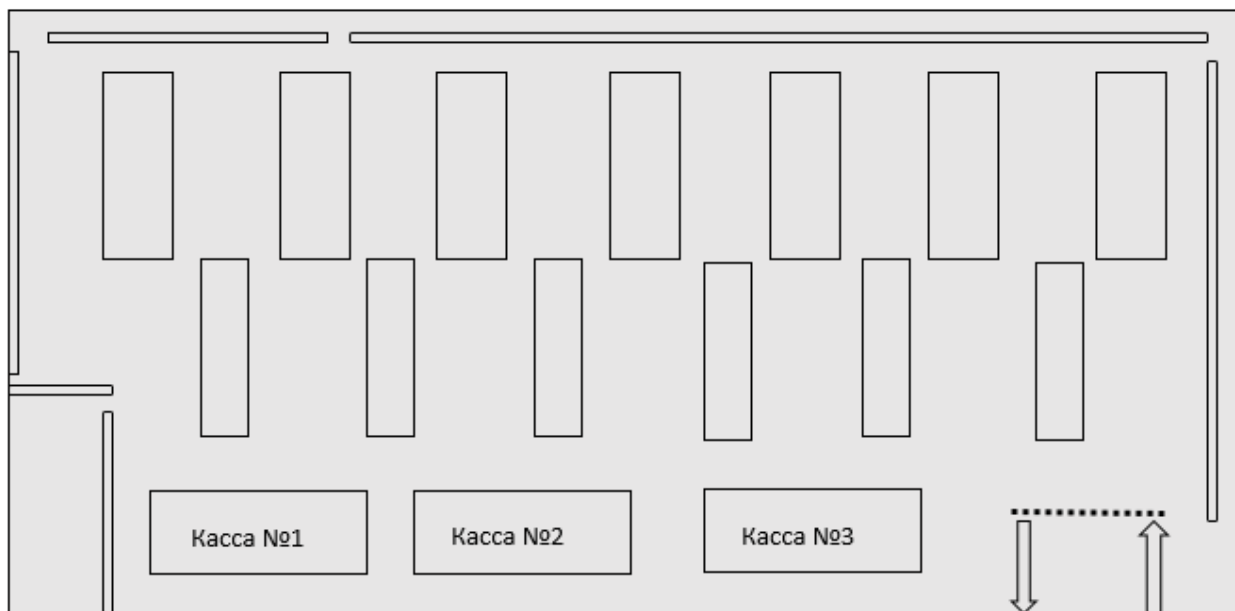
1. Гапоненко, А.Л. Теория управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2015 - 336 с.
2. Грибов, В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Грибов. – 7-е изд., стер. — Москва: КноРус, 2015. — 276 с. – ВО -// ЭБС ВООК.ru [Электронный ресурс]. - Сетевой режим доступа: <https://www.book.ru/>
3. Добрина, Н.А. Менеджмент: основы теории и деловой практик: Учебное пособие / Н.А. Добрина, Ю.В. Щербакова. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2019. - 288 с.
4. Друкер, Г.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. - М.: ИД Вильямс, 2016 - 400 с.
5. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2016. - 448 с.
6. Менеджмент в сервисе: учебник / О.В. Каурова, А.Н. Малолетко, М.В. Виноградова и др.; под ред. д-экон.наук, проф.Н.А. Платоновой. — Москва: КноРус, 2017. — 248 с. — Для бакалавров - // ЭБС ВООК.ru [Электронный ресурс]. - Сетевой режим доступа: <https://www.book.ru/>
7. Менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов / под общ. ред. И.Н. Шапкина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2015. - 692 с.
8. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2015. - // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: <http://www.znanium.com>
9. Менеджмент: учебник для академического бакалавриата / под ред. Ю.В. Кузнецова. - М.: Издательство Юрайт, 2015 - 448 с.

10. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. А.Н. Петрова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2015. - 645 с.
11. Менеджмент: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. М.Л. Разу — 2-е изд., стер. - Москва: КноРус, 2016. — 319 с. — Для ссузов. - // ЭБС ВООК.ru [Электронный ресурс]. - Сетевой режим доступа: <https://www.book.ru/>
12. Мескон, М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - 3-е изд.; пер. с англ. - М.: Вильямс, 2015. - 672 с.
13. Набиев, Р.А. Менеджмент. Практикум: учеб. пособие / Р.А. Набиев, Т.Ф. Локтева, Е.Н. Вахромов. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 144 с.
14. Попова, А.А. Менеджмент: практикум: учеб. пособие / А.А. Попова. - Ростов н/Д: Феникс, 2018. - 252 с.
15. Русецкая, О.В. Теория организации: учебник для академического бакалавриата / О.В. Русецкая, Л.А. Трофимова, Е.В. Песоцкая. - М.: Издательство Юрайт, 2015 -391 с.
16. Семенов, А.К. Основы менеджмента: практикум / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. - 472 с.
17. Сетков В.И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Сетков.- 2-е изд., стер. — Москва: КноРус, 2015. - 150 с. // ЭБС ВООК.ru [Электронный ресурс]. - Сетевой режим доступа: <https://www.book.ru/>
18. Теория менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. В. Я. Афанасьева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2015 - 665 с.
19. Удалов, Ф.Е. Основы менеджмента: учеб. пособие / Ф.Е. Удалов, О.З). Алёхина, О.С. Гапонова. - Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015. - 363 с.

20. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - Москва: КноРус, 2016. - 216 с. // ЭБС ВООК.ru [Электронный ресурс]. - Сетевой режим доступа: <https://www.book.ru/>
21. Хохлова, Т.П. Основы менеджмента: учебник и учебное пособие в схемах / Т.П. Хохлова. - М.: Экономистъ, 2018 - 414 с.
22. СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. - 1997-2020. - Электрон. дан. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 10.04.2020)
23. Сайт торговой организации АО «Тандер» магазин «Магнит» [Электронный ресурс]: официальный сайт. - 2010-2020. - Электрон. дан. - Режим доступа: <https://magnit.ru/> - (дата обращения 11.04.2020)
24. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент» [Электронный ресурс]: официальный сайт. - 2020. - Электрон. дан. - Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru> - (дата обращения 15.04.2020)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Линейная структура управления магазина «Магнит»



Устав торгового предприятия АО «Тандер» магазин «Магнит»

