**Оценка эффективности деятельности службы экономической безопасности предприятия и перспективы ее развития**

2018

Диплом

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………….…….…..3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ…………………………………….………..5

1.1 Понятия и определения экономической безопасности предприятий…...…..5

1.2 Управление рисками в экономической безопасности предприятий………..8

1.3 Система обеспечения экономической безопасности предприятий……… 14

ГЛАВА2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «Здоровье03» ……………...…………….………..……..18

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Здоровье03»............18

2.2 Анализ и оценка эффективности экономической безопасности ООО «Здоровье03» ………………………………………………………………………...23

2.3 SWOT анализ ООО «Здоровье03» ……………………………………………..38

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «Здоровье03» ……….…...................................................43

3.1 Угрозы экономической безопасности организации………………………...43

3.2 Комплекс мер для совершенствования экономической безопасности…….45

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………........58

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ………………………...………60

ПРИЛОЖЕНИЯ…………………………………………………………………...63

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

ВВЕДЕНИЕ

Все существующие предприятия и организации подвержены многочисленным внутренним и внешним угрозам, что приводит к негативным последствиям. Обеспечение экономической безопасности является одним из приоритетных направлений развития предприятия.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что одним из важнейших условий увеличения устойчивости, эффективности и правильного функционирования предприятия, является усовершенствование управления с учетом факторов обеспечения экономической безопасности. С ростом экономической и налоговой преступности появляются новые виды преступлений. Для предотвращения экономических преступлений отмечается необходимость выявления рисков и угроз, а также внедрения современных методов прогнозирования, моделирования, моделирование инструментов обеспечения экономической безопасности.

Цель исследования выпускной квалификационной работы: Провести анализ эффективности функционирования экономической безопасности на предприятии и выявить перспективы развития.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические основы экономической безопасности предприятий;
2. Ознакомиться с правовой базой для функционирования службы экономической безопасности предприятий;
3. Изучить организационно-экономическую характеристику ООО «ЗДОРОВЬЕ03»;
4. Провести анализ существующего уровня экономической безопасности организации и дать оценку ее эффективности;
5. Выявить угрозы экономической безопасности и меры их предотвращения;
6. Обозначить перспективы развития экономической безопасности организации;

Предметом выпускной квалификационной работы является: экономическая безопасность предприятия.

Объектом выпускной квалификационной работы является: ООО «Здоровье03»

Теоретической и методологической основой для выпускной квалифицированной работы, послужили труды отечественных и зарубежных экономистов:

Для обоснования выбранной темы, применялись методы наблюдения, анализа и моделирования.

Работа имеет традиционную структуру и состоит из введения, теоретической главы, практической главы, заключения и списка использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

* 1. Понятия и определения экономической безопасности предприятий

Для того чтобы дать определение экономической безопасности предприятия, сначала разберем понятие «безопасность». В законе РФ «О безопасности»[[1]](#footnote-1) рассматриваются следующие определения: «Безопасность -это состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз». «Угроза безопасности - это совокупность условий и факторов, создающих опасность жизненно важным интересам личности, общества и государства. Экономическая безопасность предприятия отражает отношение государства к предпринимательству»[[2]](#footnote-2).

Существует два подхода к определению безопасности. Первый подход основывается на понятии угрозы и защищенности от них. Второй на управленческих или экономических понятиях таких как: эффективность, развитие, функционирование. Рассмотрим определение, сочетающее в себе элементы первого и второго подхода. Экономическая безопасность предприятия - это состояние хозяйственного субъекта, при котором действия предприятия и жизненно важные компоненты структуры характеризуются высокой степенью защищенности.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

На данном этапе экономическая безопасность выражается двумя базовыми уровнями:

* на уровне государства – представляет собой комплексную систему обеспечения эффективного функционирования государственного образования, а также защищающая финансово-экономическую и политико-правовую сферы, которая гарантирует продовольственную достаточность, надежность и стабильность работы главных структур.
* на уровне предприятия - как соединённый структурный элемент работы хозяйствующего субъекта, цель которого защитить его активы и разные системы функционирования организации.

В разных источниках присутствует много мнений относительно понятия «экономическая безопасность предприятия». Из этого можно выделить следующие подходы к определению экономической безопасности предприятия:

* Ресурсно-функциональный подход здесь рассматривается экономическая безопасность предприятия как состояние, обеспечивающее эффективное применение ресурсов и потенциала компании. Это подход основывается на экономических понятиях достижения цели и функционирования предприятия.
* Борьба с экономическими преступлениями. Обычно обеспечение экономической безопасности предприятия приравнивают к борьбе и защите от экономических преступлений таких как: мошенничество, кражи, фальсификации.

Данные угрозы очень значимы и должны постоянно рассматриваться и учитываться. Существуют также более обширные понятия, которые рассматриваются с точки зрения состояния защищенности от внутренних и внешних угроз. Организация - в первую очередь это объект экономических отношений. Первом месте у владельца предприятия занимает результат деятельности предприятия, который основывается на достижение поставленной им цели, она как правило, носит экономический характер. Борьба с угрозами, обычно не является целью создания и владения организацией, а также ведения им экономической деятельности. Поскольку борьба с экономическими угрозами непосредственно затрагивает материальный интересы предпринимателя, то рассуждения об экономической целесообразности являются значимыми, так как ведение этой борьбы требует материализации расходов.

Основные факторы функционирования экономической безопасности предприятия:

* наличие конкурентных преимуществ. Суть данного фактора заключается в том, что наличие конкурентных преимуществ, определенных материальных, финансовых, кадровых, технико-технологических потенциалов и организационной структуры предприятия обеспечат определенный уровень экономической безопасности. Но наличие преимуществ и потенциала, без их грамотного использования и реализации, не обеспечат организацию экономическую безопасность;
* реализация и защита экономических интересов. Этот подход основан на реализации и защите экономических интересов предприятия. Сюда входит: защита предприятия, его кадрового и интеллектуального потенциала, информации, технологий, капитала и прибыли, которая обеспечивается системой мер специального правового, экономического, организационного, информационно-технического и социального характера.

Экономический успех организации напрямую зависит от управленческих решений, связанных с проблемами финансовой, кредитной, правовой и кадровой безопасности. Важно при разрешении этих проблем соблюдать комплексный подход во всех сферах деятельности организации. В настоящее время особую популярность приобретает многоплановая работа, связанная с подбором кадров и подготовкой своей команды. Наибольшую актуальность для отдела экономической безопасности приобретает сфера защиты интеллектуальной собственности организации. Предприятие заинтересовано в сохранении собственных разработок, инноваций, финансовых методов работы с клиентами и так далее. Зачастую структурные подразделения не способны определять и прогнозировать поведение сотрудников организации, из-за того, что направляют усилия на сбор информации о потенциальных угрозах. Менеджеры среднего уровня являются наиболее слабым звеном, подверженным воздействию конкурентов. В основном, на них приходится раскрытие конфиденциальной информации в пользу интересов конкурентов. Также невнимательность руководителей к микроклимату в коллективе и ошибки менеджмента по работе с кадрами приводят обидам и недопониманию. Обиженные сотрудники могут нанести существенный ущерб конкурентоспособности организации.

Суть экономической безопасности организации заключается:

* в обеспечении рационального использования ресурсов по нейтрализации угроз предпринимательству;
* в создании условий стабильной и эффективной работы всех подразделений;
* в минимизации экономических потерь и получении прибыли.

На рисунке 1 показаны факторы, которые влияют на экономическую безопасность предприятия.



Рисунок 1- Экономическая безопасность предприятия

Источник: Абрютина, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. - М, 2016. – с 57

Система экономической безопасности реализуется в системе критериев и показателей. Критерий экономической безопасности - оценка состояния экономики с точки зрения важнейших процессов, отражающих сущность экономической безопасности.

1.2 Управление рисками в экономической безопасности предприятия

На сегодняшний день спектр угроз экономической безопасности велик. И для того что бы обеспечить безопасность по всем направлениям практически невозможно. Для успешного функционирования предприятия в сфере защиты активов и хозяйствующего субъекта необходимо выявить слабые стороны организации, которые подвержены высоким рискам. Возникновение рисков приводит к необходимости разработки конкретных методов и приемов их выявления. Каждая организация работает в разных условиях конкурентной среды, они имеют разную внутреннюю среду и производственный потенциал. Поэтому у каждой организации возникают риски, присущие только определенной компании. Они могут быть связаны с производственной спецификой, финансовой, технологической и т.д. Важно заранее выявить возможные риски, вероятность их наступления и определить вероятный ущерб. Одинаковые риски также могут встречаться в разных областях деятельности. Поэтому при управлении рисками стоит учесть и выявить возможные области риска к обследуемой организации. Риски организации - это комплекс методов, приемов и мероприятий, позволяющих прогнозировать наступление рисков и принимать решения по предотвращению их.

Рассмотрим виды рисков организации рисунок 2[[3]](#footnote-3)

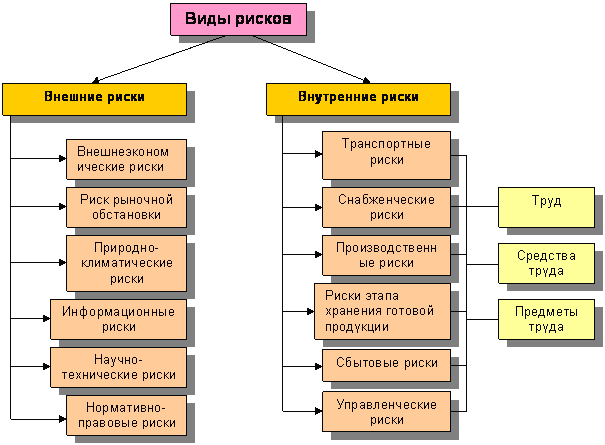


Рисунок 2-Виды рисков организации

Источник: Богомолов, В.А. Введение в специальность "Экономическая безопасность": Учебное пособие / В.А. Богомолов. - М.: ЮНИТИ, 2015. – с 67.

Под классификацией рисков подразумевается систематизация по разным критериям, объединяющая подмножества в одно понятие.

В классификации учитываются понятия, которые относятся к характеристике рисков таких как[[4]](#footnote-4):

* период образования;
* причины и явления, способствующие возникновению;
* метод подсчета;
* тип последствий;
* масштаб охвата.

По периоду возникновения риски делят на:

* перспективные;
* ретроспективные;
* текущие.

По характеру учета риски бывают[[5]](#footnote-5):

1. Внутренние, характеризуются возникновением внутри компании и исходят от руководства. А также зависят от показателей производительности, верной стратегии маркетинга и технической оснащенности.
2. Внешние, они не касаются производственного процесса и образованы в следствии экономических, политических, географических причин.

Связанные с последствиями риски подразделяют на:[[6]](#footnote-6)

1. Спекулятивные. Как правило они становятся причиной потерь и добавочной прибыли из-за резких колебаний курсов валют, рыночной конъюнктуры и законодательства в сфере налогов.
2. Чистые. В основном их характерной особенностью являются обязательные производственные потери из-за войн, природных катаклизм и несчастных случаев.

По сфере образования риски делят на[[7]](#footnote-7):

1. Производственные, они связаны с неисполнением производственных обязательств, несоблюдением плана. Основными причинами возникновения могут послужить:
   * понижение планируемых объемов выпуска;
   * увеличение затрат;
   * оплата завышенных сумм обязательных платежей;
   * несоблюдение условий поставок;
   * поломка оборудования.
2. Коммерческие. Они возникают при продаже товаров (услуг), изготовленных или приобретенных организацией.

Основными причинами служат:

* понижение размера реализации по конъюнктурным или иным причинам;
* рост стоимости закупа продукции;
* уменьшение товарной массы в обращении;
* увеличение издержек.

1. Финансовые, в основном зависят от возможности неисполнения компанией обязательств по причине:
   * обесценивания портфеля инвестиций и колебания курсов валюты;
   * несвоевременные выплаты заработной платы
2. Страховой или шанс образования страховой ситуации, оговоренной сделкой, по которой страховщик обязан оплатить возмещение.

Целью модели управления рисками является успешное функционирование организации в условиях риска. Что-бы достичь эту цель нужно решить ряд следующих задач:

* Выявить возможные риски;
* Снизить финансовые потери, связанные непосредственно с экономическими рисками.

Модель представляет собой последовательность действий, обеспечивающих сочетания рисков и выгод. Основой любой модели управления рисками является технология управления рисками. Она включает в себя следующие элементы, которые являются последовательно-выполняемыми[[8]](#footnote-8):

* установление рисков, то есть определение источников и типов рисков;
* определение рисков их анализ факторов и условий, которые влияют на вероятность наступления риска, размеры потерь и ущербов, а также нормативные уровни рисков;
* Поиск способов и выделение средств для уменьшения и удержания рисков;
* Мониторинг рисков, выявление допустимых уровней рисков и в дальнейшем стратегия борьбы с рисками;
* Предотвращение ущербов и устранение негативных проявлений рисков;
* Выработка дальнейших стратегий по борьбе с рисковыми ситуациями и извлечение опыта для дальнейших ситуаций.

Экономическая деятельность требует углубленных знаний в области анализа организации, разработки методов оптимизации, страхования и множества различный навыков. Так как чем более прибыльный проект, тем выше степень риска, то основная задача, которая стоит перед предпринимателем, состоит в оптимизации сочетания риска и дохода. Под понятием процесс управления риском понимается систематическая работа по анализу риска, разработке и принятию мер для его минимизации.

Данный процесс можно разбить на пять этапов:

1. выявление рисков;
2. оценка рисков;
3. разработка стратегий рисков;
4. реализация данной стратегии;
5. оценка результатов.

Важную роль в системе управления рисков занимает грамотный выбор мер предупреждения и предотвращения рисков. Они состоят из приемов уменьшения степени риска и их устранения.

К средствам минимизации рисков относят[[9]](#footnote-9):

1. Избежание риска – это уход от риска.

2. Предотвращение ущерба заключается в стратегии уменьшения вероятных потерь и минимизации последствий.

3. Наступление риска состоит в личном покрытии потерь организаци.

4. Передача риска заключается в переключении риска на других лиц.

Управление риском – это движимый процесс, при котором должны анализироваться и пересматриваться принятые решения. Постоянные перемены несут за собой новые виды рисков, поэтому важно своевременно искать новые методы борьбы с ними.

Со временем теория и практика управления рисками выявила ряд принципов, которым следует придерживаться:

* не стоит рисковать больше, если этому не позволяет собственный капитал;
* нужно предполагать последствия рисков;
* не нужно рисковать большим ради меньшего.

Для того чтобы исследовать риски нужно провести экспертную диагностику. Она основана на изучении закономерностей и особенностей, путем применения логики и математики.

При проведении диагностики выявляется:

* основные проблемы;
* источники и причины возникновения;
* варианты решения проблем и прогноз на будущее.
  1. Система обеспечения экономической безопасности организации

Система обеспечения экономической безопасности организации исполняет роль единого комплекса управленческих, технических, режимных, профилактических и пропагандистских мероприятий. Они нацелены на качественную реализацию и защиту интересов организации от внутренних и внешних угроз. Основой системы обеспечения экономической безопасности служат общие цели, задачи, принципы и механизм обеспечения экономической безопасности. Главной целью экономической безопасности организации является уменьшение внешних и внутренних угроз организации, а также финансовое, информационное, материальное благополучие. Все это должно основываться на разработанном и реализуемом комплексе мер экономико-правового и организационного характера.

Основные элементы системы экономической безопасности организации[[10]](#footnote-10):

* коммерческая тайна и конфиденциальность информации;
* компьютерная безопасность;
* внутренняя безопасность;
* техническая безопасность;
* конкурентная разведка;
* экспертная проверка механизма системы экономической безопасности и так далее.

Задачи, которые решает экономическая безопасность организации[[11]](#footnote-11):

* прогнозирование вероятных угроз экономической безопасности организации;
* предупреждение вероятных угроз экономической безопасности организации;
* выявление, анализ и оценка появившихся существующих угроз экономической безопасности организации;
* принятие мер и проведение мероприятий по реагированию на выявленные угрозы экономической безопасности организации;
* регулярное обновление системы обеспечения экономической безопасности организации.

Создание системы обеспечения экономической безопасности организации основывается на соблюдении принципов законности, комплексного использования средств и сил, корпоративной этики, централизованного управления, прав и свобод граждан, компетентности, конфиденциальности, и т.д.

К объектам экономической безопасности организации относят[[12]](#footnote-12):

* производственную, коммерческую, снабженческую и управленческую виды деятельности организации;
* имущество и финансовые, материально-технические, информационные и интеллектуальные ресурсы организации;
* кадровый состав, акционеров, отделы, департаменты, службы и т.п.

Лица, подразделения и службы, занимающиеся обеспечением безопасности, являются субъектом экономической безопасности организации. Одним из элементов системы экономической безопасности является механизм обеспечения экономической безопасности организации. Ключевым значением механизма обеспечения экономической безопасности организации является создание и реализация условий, которые обеспечивают экономическую безопасность организации.

Правовой базой для создания службы безопасности является Закон РФ от 11 марта 1992 г. «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» № 2487-1[[13]](#footnote-13). В нём говорится: «Организации, которые расположенные на территории Российской Федерации, независимо от их организационно – правовых форм, вправе учреждать обособленные подразделения – службы безопасности, для осуществления охранно – сыскной деятельности в интересах собственной безопасности учредителя».

Служба безопасности организации может выполнять следующую деятельность[[14]](#footnote-14):

* проводить сбор сведений по гражданским делам на договорной основе с участниками проекта;
* изучать рынок, собирать информацию для деловых переговоров, а также может выявлять некредитоспособных и ненадежных партнеров;
* выявлять неправомерное использование фирменных знаков, нечестных конкурентов, а также разглашения сведений, составляющих коммерческую тайну;
* анализировать данные об отдельных гражданах с их согласия при заключении ими контрактов;
* охрана имущества собственников и при его транспортировке;
* проектирование, монтаж и эксплуатационное обслуживание средств охранной и пожарной сигнализации;
* консультирование и подготовка рекомендаций клиентам по вопросам правомерной защиты от противоправных посягательств;

Наибольшее значение обеспечивающих защиту экономической безопасности имеет собственная служба в организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «ЗДОРОВЬЕ03»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЗДОРОВЬЕ03»

Объектом исследования является описание и анализ работы отдела экономической безопасности организации ООО «Здоровье03». Так как он является неотъемлемой частью организации в целом, представим характеристику всей компании.

Компания «Здоровье03» — крупная российская аптечная сеть. Полное наименование — Общество с ограниченной ответственностью «Здоровье03». Компания была основана 25 декабря 2009 года регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве. Руководитель организации: генеральный директор Солярик Нодар Русланович. Компания осуществляет свою коммерческую деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, конституцией РФ и Уставом организации. С 2015 года ООО «Здоровье03» входит в состав «Публичного акционерного общества «Аптечная сеть 36,6». Главный офис располагается по юридическому адресу - 101000, город Москва, улица Покровка, 1/13/6 стр.2, офис 35. В нем находится штат сотрудников, занимающихся непосредственно управлением всей деятельности организации. В настоящий момент компании «ЗДОРОВЬЕ03» принадлежит более 120 аптек в Москве и Санкт-Петербурге.

Миссия компании. Первое направление деятельности компании «Здоровье03» было производство лекарств. Со временем начали открываться первые аптеки. В тоже время руководители предприятия заметили, что цены на закупаемые препараты на полках гораздо выше чем закупочные у производителей. Эта разница обусловлена спекуляцией и многократными перепродажами на фарм-рынке. В результате изучения рынка руководство приняло решение изменить бизнес-модель и открыть аптеки с социальным уклоном. Конкурентоспособность новой бизнес-модели обусловлена стремлением максимального сокращения пути поставок лекарств от производителя к потребителю. Компания «Здоровье03» предоставляет возможность экономить на цене людям с низким доходом, приобретать качественные препараты и беречь здоровье. С компанией «Здоровье03» сотрудничают эксклюзивные торговые марки, производители инновационных продуктов и товаров для здоровья и красоты по доступным для населения ценам.

Официальными партнёрами комапании являются производители: Abbott, OTSfarm, Петровакс фарма, Richard Bittner, SANOFI, BOIRON и другие.

Основные виды деятельности ООО «Здоровье03»:

Производство:

* фармацевтических субстанций;
* лекарственных препаратов и материалов, которые применяются в медицинских целях;

Розничная торговля:

* косметическими и товарами личной гигиены;
* лекарственными средствами;
* изделиями, которые применяются в медицинских целях;
* ортопедическими изделиями в специализированных магазинах;
* косметическими и парфюмерными товарами, кроме мыла;
* туалетным и хозяйственным мылом;

Оптовая торговля:

* фармацевтической продукцией;
* изделиями, которые применяются в медицинских целях;

В аптеке «Здоровье03» более 11 тысяч лекарственных препаратов, средств личного ухода, биологически активных добавок и так далее. Оборудованы все аптеки в соответствии с фармацевтическими стандартами. Они максимально удобно размещены, вблизи жилых домов. Либо в торговых центрах. В аптеке есть все удобства для клиентов. Также есть скидочные карты и скидки пенсионерам. Обслуживают клиентов дипломированные фармацевты.

Рассмотрим организационную структуру организации ООО «Здоровье03» рисунок 3.

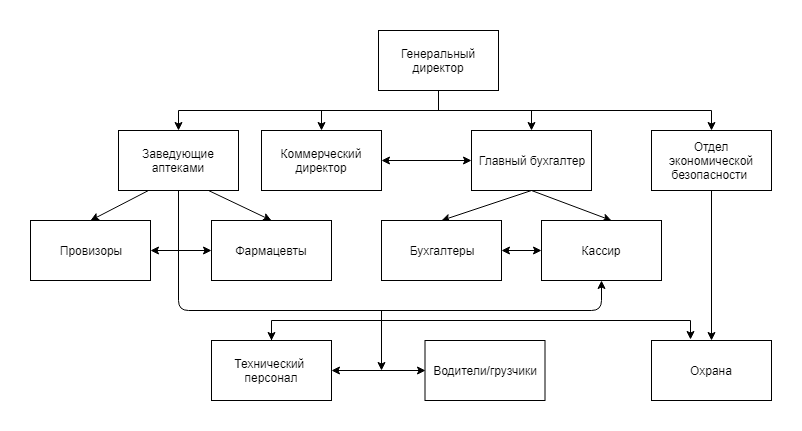


Рисунок 3- Организационная структура ООО «Здоровье03»

Источник : Данные организации 2017г.

Система внутренней коммуникации использует действующую организационную структуру. Руководство задает цели и задачи, а работники, занимающие нижние и средние уровни звена, успешно выполняют их. Работники, занимающие административные должности, получают информацию о деятельности низшего звена и принимают решения в пределах выделенных полномочий. Работники всегда могут получить обратную связь от руководства.

ООО «Здоровье03» использует современные технологии для взаимодействия в сети и поддержания контактов с представителями с внешней среды. В организации обязательно ведется планирование деятельности и разделением по кварталам. Ресурсы в организации распределяются равномерно между существующими аптечными пунктами и новыми открываемыми объектами. Так же в ООО «Здоровье03» есть отдел экономической безопасности, который следит за экономической преступностью в организации и утечкой информации. В организации существует система вознаграждения сотрудников за выполнение планов и их перевыполнение. Организационная структура ООО «Здоровье03» отражает уровни иерархии в организации. Следуя из этого можно сказать, что с помощью организационной структуры формируется и определяется коммуникация внутри организации. Такую структуру организации ООО «Здоровье03» можно охарактеризовать как функциональную. Здесь все виды деятельности всех организаций объединяет наличие общих функции. Использование именно этой организационной структуры в аптечной сети «Здоровье03» обосновано соблюдением высокого уровня компетентности в фармацевтике, а также соблюдением принципов экономичности. В коллективе дружелюбная и спокойная атмосфера. Все работники быстро выполняют полученные задания. Организация осуществляет продажу лекарственных препаратов в соответствии с законами РФ, а также проходит внутреннюю сертификацию. В ООО «Здоровье03» легальные зарплаты и премии, которые способствуют стабильности коллектива и уважение к руководству.

Основные виды деятельности организации:

• закупка и реализация препаратов населению;

• получение, хранение и отпуск лекарственных препаратов;

Организация имеет право:

• создавать аптечные магазины, создавать отделы, а также утверждать положения и принимать решения об их ликвидации;

• арендовать и приобретать основные или оборотные средства за счет имеющих финансовых ресурсов;

• осуществлять внешнеэкономическую деятельность соблюдая законы РФ.

Таблица 1 - Квалификационные требования, применяемые к персоналу аптеки .

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Квалификационные требования |
| Заведующий аптекой | Среднее/высшее фармацевтическое образование. |
| Аналитический склад ума и навыки стратегического планирования. |
| Навык проведения анализа финансово-экономической деятельности. |
| Навык принятия управленческие решения. |
| Продолжение таблицы 1 | |
|  | Опыт работы на должности управляющего. |
| Организаторские способности. |
| Знания и навыки работы в розничной торговле. |
| Знания и навыки в сфере маркетинга. |
| Фармацевт | Владение офисными программами на уровне уверенного пользователя. Знание индустриального программного обеспечения. |
| Знания приказов министерства здравоохранения и правил хранения и отпуска медикаментов и медицинских товаров. |
| Знание и навыки работы мерчандайзера.  Знание ассортимента аптек. |
| Опыт работы в сфере розничной торговли.  Вежливость, стрессоустойчивость. |

Источник: Должностные инструкции ООО «Здоровье03»

В аптеке ООО «Здоровье03» царит дружелюбная атмосфера, персоналу своевременно выплачиваются заработные платы.

Отсутствие межличностных конфликтов среди сотрудников благоприятно влияют на климат организации. Также в организации проводятся разнообразные конкурсы между работниками. Например лучший фармацевт года, лучшая аптечка дачника и так далее. Фармацевты, провизоры, вспомогательный персонал соблюдают единый стандарт оформления аптек, наличие формы у фармацевтов.

В ООО ”Здоровье03 ” система работы с персоналом направлена на текущую деятельность организации. Отдел кадров занимается непосредственно делопроизводством кадровой работы, то есть оформлением приема и уволнения сотрудников. В ООО «Здоровье03» разработаны должностные инструкции, в общем виде они регламентируются Минздравом РФ. Средний возраст сотрудников 30-40 лет. На сегодня текучесть кадров составляет 0,15%, что является низким показателем для фармрынка. ООО «Здоровье03» отслеживает эффективность работы персонала. Об этом говорит наличие эффективного для розничной торговли метода, как «Тайный покупатель» Так же в организации регулярно проводятся тренинги по конкретным препаратам.

2.2 Анализ и оценка эффективности экономической безопасности ООО «Здоровье03»

Анализ экономической деятельности и безопасности является основополагающим в управлении организации розничной торговли, в том числе и в области фармацевтики. Благодаря такому анализу, можно отразить текущее состояние организации и его финансовую устойчивость. Ниже рассмотрим некоторые показатели ООО «Здоровье03»

Таблица 2. Расчет прибыли аптеки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2016 | 2017 |
| Величина товарооборота, тыс. руб. | 13 921,70 | 14 580,40 |
| Затраты на закупку, тыс. руб. | 9 946,20 | 10 158,30 |
| Валовый доход, тыс. руб. | 5 015,90 | 5 252,20 |
| Издержки обращения, тыс. руб. | 4 139,50 | 4 297,30 |
| Прибыль от реализации, тыс. руб. | 976,4 | 1054,8 |
| Прочие доходы, тыс. руб. | 80 | 91 |
| Прочие расходы, тыс. руб. | 13 | 15 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 1 038,30 | 1 536,50 |
| Единый налог на вмененный доход, тыс. руб. | 119,7 | 135,3 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 912,3 | 991,8 |

Источник: Бухгалтерский баланс 2016-2017 гг.

Рассчитаем темп прироста валового дохода в 2017 году по отношению к 2016 году.

(5 252,20 - 5 015,90) / 5 015,90 \* 100 = 4,7 % - темп прироста валового дохода

В 2017 году по отношению к 2016, темп прироста валового дохода составляет 4,7%. Прибыль от реализации товаров занимает основную долю.

## Таблица 3. Влияние различных факторов на прибыль

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Год | | Отклонение от предыдущего года |
| 2016 | 2017 | В абсолютной величине |
| Товарооборот, тыс. руб. | 13 921,40 | 14 580,70 | 659,2 |
| Валовый доход, тыс. руб | 5 015,30 | 5 252,20 | 236,9 |
| Уровень валового дохода, % | 41% | 41,70% | 0,8 |
| Издержки обращения, тыс. руб. | 4 139,20 | 4 297,70 | 158,6 |
| Уровень издержек обращения, % | 24,3 | 24,5 | 0,5 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 1 038,20 | 1 536,40 | 498,3 |
| Уровень валовой прибыли, % | 7,3 | 7,6 | 0,5 |

Источник: Бухгалтерский баланс 2016-2017 гг.

Из таблицы 3 следует, что в следствии увеличения товарооборота на 659,2 тысяч рублей, валовая прибыль увеличилась на 0,5% тысячу рублей. Также необходимо определить произошли ли изменения торговой маржи, и повлияло ли это на сумму валовой прибыли. В результате увеличение торговой маржи привело к росту валовой прибыли на 498,3 тыс. руб. Проведя анализ этих расчётов с полной уверенностью можно сделать этих расчетов можно сделать вывод о том, что на величину валовой прибыли повлияло увеличение величины товарооборота и торговой маржи. Так же стоит отметить, что при увеличении товарооборота в 2017 году по отношению к 2016 на 659,2 тыс. руб., издержки обращения увеличились на 158, 6 тыс. руб. Таким образом можно сделать вывод о том, что уровень издержек обращения увеличился в 2017 году по отношению к 2016 году на 0,5%. Несмотря на повышение относительного уровня издержек обращения, уровень валовой прибыли увеличился на 0,4, что составило 4,8%.

Далее проведем финансовый анализ ООО «Здоровье03» и дадим оценку имущественному положению организации, ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности активов. Методом исследования является метод финансовых коэффициентов. Источником информации послужили данные бухгалтерской отчетности (Приложение1) за период 2016-2017 годов. В качестве оценки имущественного положения организации был проведен анализ структуры баланса. Результаты приведены в таблице 4.

Таблица 4. Динамика активов (валюты баланса)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Валюта баланса | Период, год | | | | |
| 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Динамика (темп), % | — | 8,8 | 26,5 | 15,6 | 3,7 |

Источник: Бухгалтерский баланс 2016-2017 гг.

Как видно из таблицы 4 темп прироста в 2017 году уменьшился в 4 раза.

В таблице 5 проведен анализ деловой активности организации в который включался расчет показателей характеризующиеся оборачиваемостью запасов, оборотных активов и всего капитала.

Таблица 5. Показатели оборачиваемости

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Оборачиваемость (число оборотов/период оборота, дни) в год | | | | | |
| Запасы | Оборот. активы | Актив | Собст. капитал | Дебит. задолж. | Кредит. задолж. |
| 2013 | 9,8/36 | 3,4/103 | 3,2/109 | 83/4 | 7,5/47 | 3,3/106 |
| 2014 | 8,8/40 | 3,3/106 | 3,1/113 | 62,1/6 | 6,5/54 | 3,3/107 |
| 2015 | 9,2/39 | 3,2/88 | 3,3/106 | 42,6/8 | 6,0/60 | 3,6/97 |
| 2016 | 9,6/37 | 4,2/84 | 3,7/95 | 29,6/12 | 7,5/47 | 4,3/82 |
| 2017 | 11,4/31 | 5,0/71 | 4,3/9,6 | 25,3/14 | 9,5/38 | 5,1/69 |

Источник: Бухгалтерский баланс 2016-2017 гг.

Получив результаты анализа, можно сделать вывод о том, что, оборачиваемость активов с 2016 года, возросла. Но в целом показатель на невысоком уровне, это показывают средние показатели по оборачиваемости товарно-материальных запасов, высокой дебиторской задолженностью в структуре оборотных активов и низким показателям ее оборачиваемости. В 2017 году оборачиваемость товарно-материальных запасов находится на уровне 11,4 оборотов в год. Получается, что организация формировала товарный запас. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, который измеряет ее ликвидность, в период с 2015 по 2017 годы находился на стабильно низком уровне и варьировал от 6 до 7,5 оборотов в год. Средний срок погашения дебиторской задолженности в этот период составил 47–60 дней. В 2017 году наблюдается увеличение оборачиваемости дебиторской задолженности, но период ее погашения составляет 38 дней. Продолжительность оборота запасов и дебиторской задолженности вместе определяют продолжительность операционного цикла. Из таблицы 3 видно, что операционный цикл организации занимает от 69 дней до 109 дней. Рост операционного цикла связан с замедлением оборачиваемости дебиторской задолженности.

Одним из важнейших факторов увеличения эффективности управления оборотными активами является уменьшение финансового цикла. Но при сохранении соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностью. Но в этом случае есть два момента:

* + 1. в структуре заемных средств организации присутствуют краткосрочные обязательства;
    2. недостаточная степень собственного капитала;

В данном анализе выявлено нарушение одного из основных правил балансирования и финансирования. В структуре пассивов имеется преобладание заемного капитала. Уровень обеспеченности собственным капиталом варьируется от 4,5% до 19% а степень зависимости от заемного капитала составляет от 81,2 до 95,3%. Зависимость от заемного капитала и является следствием вынужденных мер по обеспечению текущей хозяйственной деятельности, включая пополнение товарно-материальных запасов. К кончу периода наблюдается уменьшение зависимости от внешних кредиторов. В 2013 году на один рубль собственных средств привлекалось 20 рублей 78 копеек заемных средств, а в 2017г – всего 4 рубля 27 копеек. Заемный капитал представлен исключительно краткосрочными займами.

Таблица 6. Основные показатели финансовой устойчивости.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Коэффициенты финансовой устойчивости (на конец отчетного периода), (в %) | | |
| Коэффициент автономии | Коэффициент привлечения заемных средств | Коэффициент соотношения собственных и заемных средств |
| 2013 | 0,044 (4,5%) | 0,953 (95,3%) | 20,77 |
| 2014 | 0,055 (5,5%) | 0,943 (94,3%) | 16,7 |
| 2015 | 0,108 (10,8%) | 0,89 (89%) | 8,14 |
| 2016 | 0,152 (15,2%) | 0,846 (84,6%) | 5,54 |
| 2017 | 0,19 (19%) | 0,812 (81,2%) | 4,26 |

Источник: Бухгалтерский баланс 2016-2017 гг.

Как видно из таблицы 6, с каждым годом коэффициент привлеченных заемных средств снижался, а коэффициент автономии повышался, такая тенденция говорит о том, что организация старается повысить свой уровень финансовой устойчивости. Но пока что коэффициент находится на небольшом уровне.

Одним из важнейших показателей, который дает оценку эффективности использования ресурсов организации, является показатель рентабельности. В основном выделяют два вида рентабельности это финансовая и рентабельность источников хозяйственных средств (вложения в организацию).

В таблице ниже представлены результаты расчета показателей рентабельности продаж, рентабельности всего капитала (рентабельность активов).

Таблица 7. Основные показатели экономической и финансовой рентабельности.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Показатели рентабельности | | |
| Рентабельность продаж, % | Рентабельность всего капитала (рентабельность активов), % | Рентабельность собственного капитала (чистая рентабельность), % |
| 2013 | 0,15 | 1,98 | 49,6 |
| 2014 | 0,62 | 2,56 | 50,4 |

Продолжение таблицы 7

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 2015 | 0,8 | 3,93 | 49,8 |
| 2016 | 1 | 5,13 | 39,7 | |
| 2017 | 1,01 | 5,25 | 30,7 |

Источник: Бухгалтерский баланс 2016-2017 гг.

Одним из главных показателей, который характеризует эффективность использования всего имущества организации, является рентабельность капитала. В таблице 7 присутствует устойчивый рост данного показателя. Но также среднее значение прироста рентабельности невысокое и составило 0,81%. Увеличение этого показателя привело к повышению отдачи средств. В основном показатели находятся на среднем уровне. Величина данного показателя имеет основную отраслевую привязку, что сильно может колебаться в зависимости от видов деятельности. В анализе рентабельности собственного капитала было установлено резкое повышение показателя по сравнению с рентабельностью всего капитала, что подтверждает низкую степень обеспеченности данной организации собственным капиталом. Имеется четкая корреляционная связь между ростом удельного веса собственного капитала (коэффициент автономии) по периодам и уменьшением его рентабельности (чистая рентабельность).

В основном проблема неэффективного использования имущества является не перенакопление активов, а низкие показатели рентабельности продаж. Например, в 2013 году на один рубль приходилось 0,16 копейки, а в 2017 году - 1,02. Зависимость рентабельности всего капитала организации от рентабельности продаж и от деловой активности, измеряемая оборачиваемостью средств, выраженно представленной ниже формулой.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рентабельность всего капитала | = | Рентабельность продаж | \* | Оборачиваемость активов |

Формула 1- Рентабельность всего капитала

Источник: Экономическая безопасность: Учебное пособие / Под ред. В.А. Кузнецова. - М.: ЮНИТИ, 2015. – с 43.

Эта формула показывает основные пути увеличения эффективности использования ресурсов. В данной ситуации организация может повысить оборачиваемость активов, так и увеличить прибыльность продаж. Что0бы повысить рентабельность продаж стоит сопровождаться дополнительным анализом ценообразования, а также проанализировать уровень издержек и установить пути их минимизации. Ускорение оборачиваемости активов, в частности, товарно-материальных запасов могло бы увеличить выявленную в ходе финансового анализа невысокую эффективность использования имущества организации.

Проблемные моменты финансового анализа свидетельствуют о необходимости разработки программы мер для совершенствования системы управления оборотными активами.

По полученным результатам финансового анализа, выявлены отрицательные показатели и зависимости:

* Преобладание в структуре оборотных активов дебиторской задолженности;
* Низкая степень обеспеченности капиталом и высокая степень зависимости от заемного капитала;

Для того чтобы рассчитать оценку экономической безопасности ООО «Здоровье03» нужно определить четыре основных компонента экономической безопасности и показатели, описывающие их. Высокий уровень этих характеристик показывает сильную сторону, а низкий слабую. Чтобы дать последующую количественную оценку уровня экономической безопасности каждому из значений признаков дается оценка 10 баллов. Оценка присваивается в соответствии следующим условием: сильна стороны получает высокую оценку (например 10), а слабая сторона низкую (например 3). Таким методом достигается учет более высокой важности, трудоемкости и сложности результатов сильной стороны. Также следует учесть умеренную сторону, когда данном этапе состояние экономической безопасности стабильно, но для перспективного развития нужна корректировка нескольких направлений. Рассмотрим оценку уровня экономической безопасности ООО «Здоровье03».

Таблица 8 – Структурно-логическая модель оценки уровня экономической безопасности.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы экном. безопасности %,https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-YJCJ90.png | Показатели элементов, https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-ebOGCF.png | Значения показателей  элементов | Характеристика  сторон | | Оценка  в баллах,https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-Yikt43.pnghttps://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-wjCrPS.png | |
| Сущ. | Ожид. | Сущ. | Ожид. |
| Характеристика производственной активности  https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-vXb6Lg.png=0,2 | Динамика уровня производительности труда (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-KctEFj.png= 0,1) | Стабильная | Умерен | \* | 7 | 10 |
| Динамика уровня обновления ассортимента (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-FwzFcv.png= 0,25) | Растущая | Сильная | \* | 10 | 10 |
| Затраты на инновации (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-858Y6Y.png= 0,25) | Низкие | Слабая | \* | 4 | 5 |
| Динамика объема продаж (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-YDVXzm.png= 0,4) | Стабильная | Умерен | \* | 4 | 10 |
| Характеристики финансового состояния (ФС) | Соотношение собственных и заемных средств (1:1)  (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-DPGZSC.png= 0,2) | Достаточная | Умерен | \* | 6 | 6 |

Продолжение таблицы 8

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ликвидность (≥1)  (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-59kmEH.png= 0,3) | Недостаточно платежеспособно (<2) | Сильная | \* | 10 | 10 |
| Коэффициент покрытия краткосрочных обязательств оборотными средствами  (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-do6DEI.png= 0,2) | Высокая (≥1) | Слабая | \* | 3 | 10 |
| Обеспеченность недвижимостью (=1)  (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-U0WR0c.png= 0,1) | Средняя (10-25%) | Сильная | \* | 10 | 10 |
| Чистая рентабельность капитала (> % за банковский кредит)  (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-Mnv8tf.png= 0,2) |  | Умерен | \* | 4 | 10 |

Таблица 9- Структурно-логическая модель оценки уровня экономической безопасности.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Системо-образующие элементы ЭБ, %, https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-nPnQsw.png | Показатели  (признаки)  элементов, https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-4ZnZ_K.png | Значения показателей (признаков)  Элементов | Характеристика  сторон | | Оценка  в баллах,https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-3cmN6z.pnghttps://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-w0zWSX.png | |
| Сущ. | Ожид. | Сущ. | Ожид. |
| Характеристики социального развития (СР)  https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-LvB35F.png= 0,2 | Уровень заработной платы  (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-5C_95v.png= 0,25) | Средний | Умерен. | \* | 7 | 7 |
| Заработная плата по отношению к прожиточному минимуму (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-Dr66AJ.png= 0,25) | Соответствует | Сильная |  | 10 | 10 |

Продолжение таблицы 9

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Количество работающих (в/о, молод.)  (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-OJMLPp.png= 0,25) | Стабильно | Сильная | \* | 10 | 10 |
| Уровень кадровой работы (обучение, стимулирование, воспитание)  (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-cKVohF.png= 0,25) | Низкий | Слабая | \* | 5 | 10 |
| Характеристики рыночных показателей (РП)  https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-u8bJAr.png= 0,3 | Наличие стратегического плана развития (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-CBFPXf.png= 0,25) | На стадии разработки | Слабая | \* | 3 | 10 |
|  | Доля рынка продаж (%) | Средняя (10-30%) | Умерен. | \* | 6 | 8 |
| Оборот  (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-Nly_vc.png= 0,25) | Средний | Умерен | \* | 6 | 8 |
| Доля денежных средств в обороте, (%)  (https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-dC143F.png= 0,2) | Средняя (50-70%) | Умерен | \* | 8 | 10 |

Источник : Расчеты автора.

Разберем оценки в баллах системообразующих элементов экономической безопасности.

Затраты на инновации, эффективность использования трудовых ресурсов, расширение производства и обновление ассортимента включает в себя производственная активность. Для ООО «Здоровье03» производственная активность имеет средний уровень и оценка 0,2.

Платежеспособность, кредитоспособность организации, соотношение собственных и заемных средств и чистую рентабельность капитала все эти определения включаются в характеристики финансового состояния. Для ООО «Здоровье03» финансовая характеристика имеет высокую значимость и оценка 0,3.

Численность персонала организации, уровень заработной платы, и уровень кадровой работы все это включается в социальное развитие и составляет оценку 0,2.

Оборот организации, доля денежных средств в ней, долю рынка продаж и наличие стратегического плана включает в себя характеристика рыночных механизмов. Для ООО «Здоровье03» рыночные показатели на уровне оценки 0,3.

Динамикой уровня производительности труда характеризуется эффективность использования трудовых ресурсов организации. Производительность труда – продуктивность производственной деятельности людей, показатель, который характеризует эффективность затрат труда не только работников сферы материального производства, но и занятых в непроизводственной сфере. Под результатом труда стоит понимать объем продукции и объем произведенной информации и оказанных услуг. Для ООО «Здоровье03» оценка уровня производительности труда составляет 0,1.

За расширение ассортимента и его поддержание руководство фирмы тщательно следит, поэтому оценка динамики уровня ассортимента составляет 0,25.

Так как средств и возможностей для вложений в инновации у организации не так много, то оценка составляет 0,25. Но в планах организации рассматривается введение инновации для повышения предоставляемых услуг и качества.

В динамике объема продаж наблюдается увеличение в течение исследуемого периода, поэтому оценка динамики продаж составила 0,4.

Соотношение собственных и заемных средств один к одному, это говорит о том что ООО»Здоровье03» может вести свой бизнес. Оценка по данному показателю 0,2.

Анализ показал, что ликвидность организации на нормальном уровне поэтому оценка по данному показателю 0,3.

Расчет коэффициента покрытия краткосрочных обязательств оборотными активами показал, что значение ниже нормы. Поэтому ООО «Здоровье03» является недостаточно платежеспособным. Но руководство стремится повысить этот показатель в будущем и вывести на достаточный уровень. В связи с этим оценка 0,2.

Организация имеет достаточную обеспеченность недвижимостью. Оценка составляет 0,1, этот показатель имеет средний уровень значимости.

Чистая рентабельность капитала в ООО «Здоровье03» имеет средний уровень. Показатель имеет средний уровень важности и составляет 0,2.

Уровень заработной платы в ООО «Здоровье03» высокий. Оценка составила 0,25.

Заработная плата сотрудников ООО «Здоровье03» значительно превышает прожиточный минимум. Оценка составила 0,25.

Численность сотрудников увеличивается, все они имеют высшее образование. Организация привлекает студентов для прохождения практик, опытных специалистов в сфере IT- технологий. Поэтому оценка составила 0,25.

Организация также занимается стимулированием и обучением кадров. Проводит обучающие тренинги и семинары. Оценка составила 0,25.

Организация осуществляет свою деятельность в соответствии со стратегическим паном. Оценка наличия стратегического плана развития составляет 0,25.

ООО»Здоровье03» занимает 30% доли рынка продаж. Этот показатель имеет наиболее высокий уровень значимости, поэтому оценка 0,3.

На данный момент организация имеет средний оборот. Это показатель имеет высокий уровень значимости, поэтому оценка составляет 0,25.

Организация имеет среднюю долю денежных средств в обороте.Данный показатель имеет средний уровень важности, поэтому оценка по этому показателю 0,2.

На рисунке 4 рассмотрим уровни экономической безопасности.

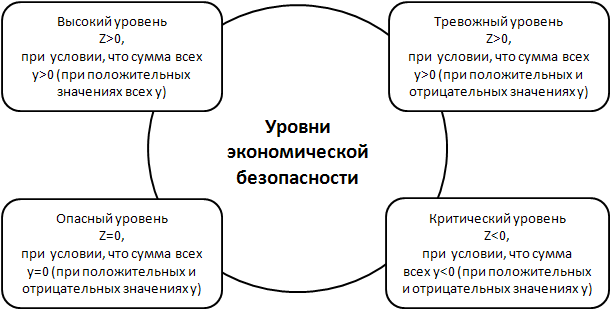


Рисунок 4 – Уровни экономической безопасности.

Источник: интернет ресурс <http://studbooks.net/51278/>

Используя метод взвешенной суммы, определим уровень экономической безопасности, существующий в ООО «Здоровье03». Используя формулу 2

* https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-aaieP3.pnghttps://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-dwQh0X.png(2)

Источник: Куликова Экономическая безопасность организации/ Л.И. Куликова. - М.: Бухгалтерский учет, 2015. – 401 с.

где https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-Mjho6M.png - балльная оценка оптимального уровня экономической безопасности организации.

https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-r0W1hi.png- значение коэффициента относительной важности группы показателей, характеризующих k-й системообразующий элемент, при этом https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-p1ckES.png;

https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-uY7Cvo.png- значение коэффициента относительной важности j-го показателя, характеризующего k-й системообразующий элемент, при этом https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-X81Nad.png;

https://studfiles.net/html/2706/288/html_XBzsl2gRVT.suR0/img-tRrMNC.pngоценка в баллах предпочтительности i-го уровня измерения j-го показателя, характеризующего k-й системообразующий элемент.

Рассчитаем бальную оценку уровня экономической безопасности по формуле 1 в ООО «Здоровье03» и полученные данные запишем в таблицу 9

Таблица 10 - Результаты расчетов балльной оценки уровня экономической безопасности организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элементы экономической безопасности | Бальная оценка существующего состояния | Бальная оценка ожидаемого состояния |
| Производственная активность | 0,93 | 1,75 |
| Финансовое состояние | 1,97 | 2,73 |
| Социальное развитие | 1,56 | 1,82 |
| Рыночные показатели | 1,62 | 2,63 |

Источник : Составлено автором

Данная таблица показывает общую картину состояния характеристики экономической безопасности организации. Полученные данные позволяют оценить стратегию маркетинга организации и уровень экономической безопасности. Из таблицы видно, что состояние экономической безопасности соответствует низкой оценке, что свидетельствует о разработке корректирующих мер и показывает важность стратегического плана маркетинга.

Для того чтобы организация максимально стабильно функционировала отдел экономической безопасности проводит профилактику экономической преступности среди сотрудников. Кадровая политика является одной из составляющих экономической безопасности. Важнейшее значение имеет мотивация работников организации. В ООО «Здоровье03» построены:

* Система принятия управленческих решений по мотивации, которая удерживает сотрудников от неожиданного перехода на другое место работы и от передачи коммерческой тайны конкурентам;
* Система контроля по применению карт лояльности фармацевтами в мошеннических схемах;
* Автоматизированная система инвентаризации;
* Еженедельная инкассация наличных денежных средств.

Для реализации внутреннего контроля финансовой и экономической деятельности ООО «Здоровье03» проводит инвентаризацию. В задачи инвентаризационной комиссии входит проведение инвентаризации по направлениям деятельности: обнаружение отклонения фактических показателей остатков имущества от учетных, верность и качество организации бухгалтерского учета. Порядок и сроки проведения инвентаризации устанавливаются руководителем и фиксируются в учетной политике.

Обязанностями инвентаризационной комиссии является:

* Инвентаризация по результатам финансовой и хозяйственной деятельности за отчетный год. Она должна быть завершена не позднее двух недель для того чтобы утвердить годовой отчет, бухгалтерский баланс, счета прибылей и убытков организации и распределения его прибыли и убытков.

Инвентаризационная комиссия может в любое время по собственной инициативе провести ревизию или проверку. Инвентаризация или проверка не должна превышать 30 дней. Лица, деятельность которых проверяется, не могут участвовать в проведении инвентаризации или проверок по соответствующим вопросам. По требованию инвентаризационной комиссии органы управления организации и работники, которым дано право принятия решений, должны в установленный срок дать необходимые для проведения инвентаризации или проверки документы о финансовой и хозяйственной деятельности, а также дать пояснения в устной или письменной форме.

В случае выявления нарушений инвентаризационная комиссия должна:

- предъявить заключение инвентаризации или проверки либо отдельные их выводы и предложения управляющим организации, которые в соответствии с их компетенцией в двухнедельный срок должны принять меры по устранению допущенных нарушений;

Также чтобы подтвердить правильность годовой бухгалтерской отчетности организация ежегодно обращается в аудиторскую организацию. Она является независимой и никак не связана с организаций.

Аудиторское заключение, подготовленное по результатам проведения ежегодной аудиторской проверки ООО» Здоровье03», рассматривается управляющим при утверждении годового отчета, бухгалтерского баланса, счета прибылей и убытков организации и распределения его прибыли и убытков. Проведение аудита выполняется на основании договора оказания аудиторских услуг в порядке, установленном законодательством. Размер и источники оплаты аудиторских услуг по договору назначаются в соответствии с законодательством наблюдательным советом.

2.3 SWOT анализ ООО»Здоровье03

SWOT анализ - это выявление сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, которые исходят из его внешней среды.

* Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации.
* Слабые стороны (Weaknesses) — недостатки организации.
* Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества на рынке.
* Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

SWOT анализ позволяет систематизировать информацию и более подробно представить сильные и слабы стороны организации.

Проведем анализ сильных и слабых сторон ООО «Здоровье03»

Таблица 11 — Определение сильных и слабых сторон организации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры оценки | | Сильные стороны | | Слабые стороны | |
| 1. Организация | | Высокий уровень квалификации сотрудников аптеки. | | Нехватка квалифицированных специалистов | |
| 2. Маркетинг | | Проведение рекламной акции в январе увеличило объем продаж на 8%. Работа консультанта в торговом зале увеличила число совершаемых покупок на 10%. | | Повышение цен на средства личной гигиены привело к уменьшению объема продаж на 5%. | |
| 3. Финансы | | Увеличение или поддержание оптимального ассортимента способствуют финансовой устойчивости организации. | | Невозможность и незаинтересованность сотрудников в расширении или поддержании ассортимента приводит к неустойчивому положению финансовую устойчивость организации. | |
| 4. Инновации | | Появление новинок в ассортименте аптеки, увеличивает привлекательность и прибыль организации. | | Не информирование клиентов и врачей по поводу новых препаратов, приводит к убыткам организацию. | |
| 5 Выкладка товара | | Размещение на стеллажах открытого типа, дает возможность покупателю лучше увидеть и рассмотреть товар. | | Размещение товаров на стеллажах открытого типа увеличивает риск кражи товаров следовательно организация теряет денежные средства. | |

Источник: сделано автором.

Данные в таблице, свидетельствуют нам о том, что сильными сторонами организации являются: проведение рекламных акций, работа фармацевта, ориентированность на клиентов. наиболее слабыми сторонами аптечной организации является повышение цен, не полный ассортимент товаров, необеспеченность аптек видеокамерами.

Определим рыночные возможности и потенциальные угрозы организации.

Что бы оценить рыночные возможности и угрозы, возьмем список параметров (Таблица 12)

Таблица 12 — Определение рыночных возможностей и угроз

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Возможности | Угрозы |
| 1. Конкуренция | Закрылась аптека «Живика», можно ожидать увеличения покупателей. | Скоро открытие новой сети аптек следовательно риск потери покупателей возрастает |
| 2. Спрос | Расположенность вблизи медицинский центр, может повлиять на спрос препаратов. | Введение новых торговых пошлин на импортные лекарственные препараты может  привести к удорожанию импортных лекарств и снижению спроса на  них. |
| 3. Экономические  Факторы | Увеличение заработной платы и пенсий возможно увеличит продажи по более дорогим препаратам | Увеличение налоговой ставки, а также оплата за коммунальные услуги снизит прибыль аптечной организации. |
| 4. Социально-демографические факторы | Правильное местоположение аптеки, а именно в близи жилых домов, где живут пенсионеры, увеличит прибыльность аптеки. | Местоположение рядом с детским садом, школой, уменьшит прибыльность аптеки. |

Источник: Сделано автором.

Данные таблицы позволяют сделать вывод о том, что наиболее благоприятными возможностями для увеличения покупателей является закрытие аптеки «Живика». А также расположенные аптеки в местах скопления людей благоприятно влияют на прибыльность организации. Одной из угроз организации является открытие новой аптеки.

Далее проведем сопоставление сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами рынка.

Такое сопоставление позволяет определить, что можно предпринять для развития организации, а также угрозы, которые нужно решить в первую очередь. В таблице 13 предоставлены сильные и слабые стороны организации.

Таблиц 13 – Сильные и слабые стороны организации.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильны стороны организации | Слабые стороны организации |
| 1.Грамотная работа консультанта. (Квалифицированный фармацевт, ориентированность на потребности клиента).  2. Проведение акции. Например, при покупке крема «Корега», футляр для зубных протезов в подарок).  3. Наличие скидок. Например, в сезон дачника, набор аптечки дачник с 10% скидкой).  4. Ориентированность на клиента (Приближенная выкладка товаров к потребителю, возможность рассмотреть товар). | 1. Высокая стоимость на средства личного ухода.  2. Нет системы наблюдения за кражами.  3. Не всегда бывает весь ассортимент продукции. |

Источник: составлено автором.

Рассмотрим возможности, которыми аптека может воспользоваться, чтобы увеличить прибыль. В таблице 14 представлены возможности и их угрозы.

Таблица 14 – Возможности и угрозы организации

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы возможностей |
| 1. Можно привлечь новых клиентов, акцентировав внимание на грамотной консультации фармацевта и появлением новой акции.  2.Установить камеры видеонаблюдения  3.Увеличить цены на некоторые категории товаров | 1.Высокая стоимость средств для личного ухода.  2.Камеры наблюдения возможно не отпугнут вора  3. Могут открыться конкуренты с более низкими ценами |

Источник: Анализируемы данные структурированные в таблицу.

В целом, как видно из анализа, организация стремится повысить свои показатели и делает все возможное. Показатели находятся на невысоком уровне, на перспективы на улучшение есть. Для того чтобы организация развивалась и повышала свои показатели, служба экономической безопасности прогнозирует и устраняет возможности возникновения рисков.

В итоге, можно заметить улучшение уровня экономической безопасности ООО «Здоровье03» на базе того, что уменьшается уровень заемных средств и, следовательно, повышается собственный капитал, уменьшается уровень вероятности банкротства.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

3.1 Вероятные угрозы экономической безопасности

Внешняя среда является основным источником угроз для экономической безопасности. Организация постоянно взаимодействует с внешней средой. Тем самым обеспечивая себе возможность выживания. Стоит понимать, что ресурсы внешней среды ограничены. Также на них претендуют другие организации. Поэтому возникает угроза того, что организация может не получить необходимые ресурсы из внешней среды. И тогда возникает угроза ликвидации организации. Борьба за ресурсы может стать причиной банкротства организации в рыночной экономике. Эти риски вынуждают организацию работать эффективно. Наличие угроз обеспечения экономической безопасности связаны с наличием проблем экономической безопасности. Можно выделить следующие угрозы экономической безопасности в ООО «Здоровье03» связанные с проблемами:

* Угроза, связанная с хищением товара. Данная угроза вызывает товарные потери организации и, следовательно, может привести к убытку. Хищение товаров может быть, как со стороны покупателей, так и со стороны сотрудников организации. Такую угрозу можно классифицировать как внешнюю, так и внутреннюю. Для нейтрализации такого рода угроз нужно разработать ряд мероприятий, которые позволят сократить количество потерь, связанных с хищениями.
* Угроза, снижения товарных запасов. Такая угроза может произойти из-за сокращения товарного ассортимента. Может произойти дефицит товаров. В свою очередь это влечет переход потребителей к конкурентам. Как следствие организация несет определенные потери в виде сокращения объема выручки. Появляется угроза прибыльности бизнеса.
* Угроза, получения от поставщиков некачественных препаратов. (С истекшим или истекающим сроком годности). Такая угроза может нарушить репутацию организации и реальными материальными потерями, связанными с компенсационными выплатами покупателям, штрафными санкциями и т.д. В связи с этим, необходима разработка мер по борьбе с некачественными препаратами.
* Высокая стоимость средств для личного ухода. Такая угроза может возникнуть если покупатель сравнит цены с другой аптекой. И тогда клиенты могут перейти к конкурентам. Вернуть доверие клиентов не простая задача.
* Могут открыться конкуренты с более низкими ценами. Такая угроза в современном мире достаточно часто возникает. И нужно выработать стратегию по привлечению клиентов с более выгодными для них условиями.
* Введение новых торговых пошлин на импортные лекарственные препараты может привести к удорожанию импортных лекарств и снижению спроса на них.
* Увеличение налоговой ставки, а также оплата за коммунальные услуги снизит прибыль аптечной организации.
* Невыгодное местоположение может привести аптеку к банкротству. Такая ситуация может произойти, если аптека находится в труднодоступных и далеко находящихся местах от людей.

Платежеспособность населения оказывает большое влияние на экономическую безопасность в отрасли производства медицинских товаров. Даже незначительное снижение финансового состояния потребителя сказывается на финансовой устойчивости организации. Также и экономическое состояние страны влияет на платежеспособность покупателей и снижение затрат на закупки организации.

Анализ уровня экономической безопасности фармацевтической организации дает возможность одолевать угрозы. А также разумно создавать благоприятные условия для развития экономического оборота, организовывать товарные отношения, оказывать финансовое воздействие на снижение себестоимости медицинских товаров.

3.2 Комплекс мер для совершенствования экономической безопасности

Неопределенность в конкурентной среде вынуждает искать новые меры для обеспечения экономической безопасности организации. В целом экономическая безопасность организации определяется уровнем его конкурентоспособности и конкурентоспособностью выпускаемой и продаваемой продукции. Одним из главных этапов обеспечения экономической безопасности организации является составление концепции. Модель построения концепции имеет следующие этапы:

* Описание проблемной ситуации в сфере экономической безопасности организации;
* мероприятия реализации средств экономической безопасности.

Построение модели экономической безопасности организации подразделяется на следующие этапы:

* подробный анализ состояния организации, его ресурсный потенциал и безопасности главных составляющих;
* выявление особенностей экономического функционирования организации;
* систематизация и выявление актуальных и потенциальных угроз;
* выявление основных источников угроз;
* определение вероятных последствий угроз и убытков;

Определение целевых принципов экономической безопасности:

* выявление цели экономической безопасности;
* разработка основной стратегии и политики безопасности;
* подбор метода корректировки и реализации стратегии в соответствии с изменяемой внешней средой;

Формирование системы экономической безопасности организации:

* основание системы субъектов безопасности;
* разработка механизмов обеспечения безопасности;
* создание реестра объектов безопасности с определением состояния их безопасности и приоритетами защищенности;
* выбор принципов построения системы и формулировка ее ведущих функций;
* построение организационной структуры управления системой;

Финансово-ресурсное обеспечение экономической безопасности:

* выявление финансовых затрат на обеспечение оптимального функционирования системы экономической безопасности;
* определение необходимого количества всех видов ресурсов и таких как человеческие, для защиты и охраны объектов безопасности;
* прогноз опасностей организаций и сравнение непременных расходов с ущербом.

Система мер по реализации концепции экономической безопасности:

* набор квалифицированных кадров для службы безопасности, обучение персонала работы с секретными документами, сохранению коммерческой тайны и так далее;
* аккумуляция ресурсно-финансового обеспечения реализации концепции;
* в соответствии с поставленными задачами, разработка стратегического плана для всех подразделений организации;
* создание службы безопасности, которая могла бы учесть специфику деятельности организации, проводила бы постоянный контроль за эффективностью исполнения основных принципов экономической безопасности и была бы способна адаптироваться к организации в кризисных ситуациях.

Данная модель системы экономической безопасности организации может осуществлять постоянный контроль на этапе постановки задач и их реализации, а также совершенствовать и корректировать систему экономической безопасности и адаптироваться к изменениям в законодательстве.

Рекомендации для поддержки оптимального уровня экономической безопасности:

* создание оптимального уровня ресурсов организации и его возможностей;
* выявление потенциально возможных угроз и их нейтрализация;
* в случае возникновения угроз, возмещение убытков.

При исследовании выяснилось, что организации нужно введение мотивации персонала. Чтобы повысить мотивацию руководителей и рядовых сотрудников, разработана специальная система оценки результатов их деятельности, в основе лежит контракт, который заключается работниками ООО «Здоровье03».

Согласно Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда, в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. N 2190-р: «Эффективный контракт – это трудовой договор с работником, в котором указаны его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии эффективности деятельности, чтобы установить выплаты в зависимости от результатов труда, услуг и организовывать социальную поддержку». Внедрение такой системы позволит точно обозначить обязанности каждого работника организации, а за исполнение будет производиться оплата окладной части заработной платы, а также систематизируются премиальные выплаты и будут разработаны критерии оценки эффективности деятельности специалистов на их основании будет определяться размер премиальной части заработной платы. Каждый сотрудник будет ясно понимать, на какие направления своей деятельности необходимо обратить внимание, чтобы повысить качество работу и повысить свою заработную плату.

Реализовать даннную систему можно по двум направлениям:

1) Внедрить систему расчета премиальной части заработной платы на базе KPI[[15]](#footnote-15) – в качестве инструмента ежемесячной оценки результатов работы сотрудников;

2) Проводить ежегодную аттестацию внутри организации руководителей, чтобы оценить результаты по итогам года и назначить условные категории (первая, вторая, третья).

Данная система KPI разрабатывается на основании определенных целей и ее можно рассматривать не только как систему оплаты труда, е еще и систему достижения общих целей ООО»Здоровье03»

Требования, предъявляемые к KPI:

* KPI должен выражать ключевую функцию деятельности сотрудника;
* KPI должен быть управляемым, т.е. сотрудник может повлиять на величину показателя в пределах своих должностных обязанностей.

В зависимости от обязанностей и должностных инструкций основываются показатели КРI. Основными показателями главных функций могут выступать: эффективность и качество выполненной работы, время работы и цена выполненной работы.

После того как определили КРI, далее находим вес каждого показателя.

Чем важнее показатель, тем выше его удельный вес. Этот показатель не может быть больше 50% и менее 10%. Сумма удельных весов КРI равна 100%. Также в организации не может быть более 7 показателей для руководителей и более 5 для рядовых показателей.

В организации не может быть более 7 показателей KPI для руководителей и для рядовых сотрудников не более 5.

В системе КРI заработную плату можно рассчитать по формуле

Расчет заработной платы в системе KPI производится по формуле:

 (3)

где: К - коэффициенты, которые зависят от степени выполнения работы сотрудником KPI.

Результат можно оценить по одноуровневой или многоуровневой системе. При одноуровневом измерении сравнивается результат и плановый показатель. Но при этом поправочные коэффициенты не используются, и премия может выплачиваться или нет. В многоуровневом измерении поправочный коэффициент равен выполнению плана и выражается в процентах.

Достоинства применения системы KPI:

1. Достижения бизнес-целей организации мотивируют персонал;
2. Повышение эффективности и оптимизация системы контроля;
3. Выявление слабых мест в организации и дальнейшей работы над ними;
4. Выявление наиболее перспективных направлений деятельности.
5. Увеличение ответственности каждого сотрудника за свою работу.
6. Систему внедрения оплаты труда можно посчитать и измерить;
7. При помощи данной системы можно стимулировать сотрудников материальными и нематериальными стимулами.
8. Повышается мотивация сотрудников и увеличивается стремление к достижению поставленных целей;
9. Увеличивается кадровая лояльность персонала.

Ввод системы КРI, позволит увеличить прибыль организации на 10-30%. Это произойдет за счет того, что приоритеты сотрудников на результат и их мотивация к компании повысят прибыльность организации.

В некоторых акционерных обществах используется система труда KPI. И аттестация руководителей повсеместно используется. Проблема заключается в том, что реализация этих методов не зависит от целей организации, не связана с организационной культурой и должностными обязанностями персонала. Поэтому возникает потребность по внедрению эффективного контракта на базе системы КРI с учетом ранее возникших и изученных факторов, которые оказывают влияние на общую удовлетворенность трудом в организации. А также системы аттестации, которая могла бы дать оценку не только реальному выполнению плана, но и могла стимулировать работников к повышению собственной эффективности и приносить им удовлетворенность как в самой работе, так и в заработной плате.

Низкая мотивация к повышению квалификации и система оплаты труда являются наиболее проблемными зонами. Уровень удовлетворенности персонала можно повысить путем оптимизации влияющих факторов. Чтобы внедрить комплексную систему оценки работы кадров и эффективный контракт, потребуется значительная подготовка.

Разберем пример матрицы КРI для персонала ООО «Здоровье03»:

В таблице 15 приведен пример расчета коэффициентов эффективности показателей KPI.

Таблица 15 Матрица KPI руководителя РП АС и коэффициенты выполнения

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Цель | KPI | Вес,  % | План | Факт | К эф. |
| KPI-1 | Прирост товарооборота | Товарооборот | 35 | 1 700  тыс. руб. | 1 720  тыс. руб. | 1,035 |
| KPI-2 | Максимизация использования имеющихся активов | Оборачиваемость товарно- материальных запасов | 25 | 45 | 42 | 1,094 |
| KPI-3 | Доля неликвидного товара в общем товарном остатке | 23 | 10% | 12% | 0,937 |
| KPI-4 | Повышение качества обслуживания | Количество претензий от клиентов | 15 | 0 | 0 | 1 |
| KPI-5 | Повышение  исполнительской  дисциплины | Количество  несвоевременно предоставленных  документов | 15 | 1 | 0 | 1 |

Источник: личные расчеты.

В таблице 15 видно, что особое влияние для автоматизированной системы являются показатели, которые отражаются в повышении товарооборота и максимизации имеющихся активов. «Количество претензий от клиентов» для показателя КРI установлено значение, равное 0, а это значит, что при возникновении хотя бы одной претензии от клиентов, премия не будет выплачиваться по данному коэффициенту.

Все показатели КРI направлены на уменьшение показателей и только КРI-1 направлен на повышение анализируемого показателя. Расчет коэффициента КРI определяется как отношение планового уровня показателя к фактическому. В автоматизированной системе существует пороговое значение коэффициента эффективности КРI, оно равно 0,9. В таблице 15 коэффициент эффективности КРI – 3 меньше 0,9. Поэтому премия по этому показателю выплачиваться не будет.

Оклад руководителя ООО «Здоровье03» равен 30000 руб. Отношение оклада и премиальной части определено как 70/20 составит 6000р.

Учитывая данные коэффициенты эффективности фактический размер премиальной части будет равен:

Тогда: общая сумма оплаты труда составит 30000 + 6000 = 36 000 руб.

Определим и показатели KPI для рядовых сотрудников ООО «Здоровье03». Пример расчета приведен в таблице .

Таблица 16 Матрица KPI рядовых ООО «Здоровье03» и коэффициенты выполнения

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Цель | KPI | Вес, % | План | Факт | К эф. |
| KPI-1 | Прирост товарооборота | Товарооборот | 30 | 500 000 | 485 000 | 0,970 |
| KPI-2 | Максимальное использования имеющихся активов | Сумма продаж неликвидного товара | 30 | 15 000 | 15 340 | 1,023 |
| KPI-3 | Повышение качества обслуживания | Количество претензий от клиентов | 20 | 0 | 0 | 1 |
| KPI-4 | Повышение исполнительской дисциплины | Количество случаев неисполнения должностных обязанностей | 20 | 1 | 2 | 0,5 |

Источник : составлено автором

В ООО «Здоровье03» принят оклад для провизора в размере 27 000 руб. Соотношение оклада и премии, а также заработной платы как у руководителей равно 70/20. Плановый размер премии составляет 5400 руб. Получим 27000+5400=32400, размер заработной платы провизора.

Далее разработаем систему аттестации руководителей розничных подразделений ООО «Здоровье03»

Чтобы увеличить мотивацию руководителей ООО «Здоровье03» к увеличению своего уровня эффективности и достижении плановых показателей KPI в пределах предлагаемой комплексной системы оценки работы персонала предлагается проводить ежегодную аттестацию руководителей ООО «Здоровье03». При этом целями аттестации должны стать:

* оценивание результатов деятельности руководителей за предыдущий период;
* общение со средним уровнем управления по основным направлениям деятельности;
* определение слабых мест и выявление потребности в обучении и формировании необходимых навыков у руководителей.

На основании должностных обязанностей, заведующих аптеками, а также поставленных целей организации должна производиться разработка критериев оценки.

В данной системе аттестации оценка деятельности руководителей, производится по двум направлениям:

1. Знания в области аптечного ассортимента, нормативных документов, которые регламентируют фармацевтическую деятельность, знания внутриорганизационных правил и стандартов, а также навыки владения активных продаж и владение компьютерными программами все это требует профессионализма.
2. Итоговые подсчеты и результаты руководителя и итоги работы всех сотрудников разных подразделений.

Главное значение в процессе проведения ежегодной аттестации имеет сбор данных об уровне удовлетворенности руководителей. Это могут быть анкеты.

Использование такой системы оценки позволит руководству выявить важность каждого из исследуемых мотивационных факторов и определить: уровень общей удовлетворенности трудом, уровни удовлетворенности различными мотивационными факторами у руководителей. Эти данные, накопленные в течение нескольких лет, помогут выявить тенденцию в изменении общего уровня удовлетворенности сотрудников, а также сделать выводы о эффективности проводимой в организации кадровой и мотивационной политики.

Такая аттестационная форма должна быть понятна всем участникам аттестации. Она должна позволять внести в нее всю необходимую информацию, полученную в процессе аттестации, а также быть удобной для дальнейшей обработки результатов.

Планирование процесса аттестации. В процессе разработки системы аттестации руководителей нужно определить:

* сроки проведения аттестации, учитывая сезонность деятельности, график проведения других плановых мероприятий. Данные факторы должны быть учтены, чтобы участники аттестации могли тщательно к ней подготовиться, и чтобы процедура проходила в обычной обстановке.
* Этапы проведения оценки. По выбранным критериям оценку профессиональных знаний и навыков можно проводить в виде тестирования, решения практических задач или собеседования. Оценка результатов деятельности проводится в формате собеседования.

После полученных результатов в процессе личной беседы с руководителем можно обсудить сложности, которые возникли в этот период, обозначить пути разрешения и разработать план развития. Чтобы данная беседа была максимально эффективной, стоит перед проведением аттестационной беседы проработать необходимые отчеты на основании результатов и четко сформулировать тему и вопросы к обсуждению с руководителем.

В рамках данной системы аттестации рекомендуется:

* провести оценку профессиональных знаний и уровня общей удовлетворенности, а затем обсуждать результаты работы.
* определить время, которое нужно для проведения аттестации одного руководителя.
* сроки, в течение которых будут обрабатываться собранные в процессе аттестации данные, а также сроки ознакомления с ними участников аттестации.
* систему оценки полученных результатов. Рекомендуется по итогам ежегодной аттестации проводить присвоение внутриорганизационных категорий: первой, второй и третьей. Для каждой категории необходимо будет определить пороговые значения по оцениваемым критериям.
* систему отражения результатов аттестации на заработной плате руководителей. Наиболее оптимальным является введение доплаты за присвоенную категорию, размер которой отражается в эффективном договоре среди компенсационных выплат, сроком на один год. Все условия, правила проведения аттестации должны быть отражены в положении об аттестации либо в другом внутреннем документе.

За этапом разработки системы аттестации и схем оплаты труда с показателями KPI, следует этап, на котором единая аттестационная комиссия внедряет проект ориентируясь на несколько расчетных показателей. В процессе выбора расчетных показателей стоит обратить внимание на те, которые имеют среднюю численность персонала и средний уровень показателей KPI. Персонал должен положительно быть настроен к внедрению новой системы оценки результатов работы. Также они могут предоставлять информацию о плюсах и минусах внедренной системы. Стоит также презентовать расчеты заработной платы и наглядно показать, на какую сумму повысится их заработная плата в случае достижения плановых показателей.

Начальным этапом внедрения новой системы должны стать постановка целей и расчет заработной платы на базе KPI для руководителей и рядовых сотрудников выбранных расчетных показателей.

Переходить к внедрению данной системы во всех разделах нужно тогда, когда система работает и плановые показатели достигнуты. При переходе на новую систему нужно предупредить сотрудников не менее чем за две недели. Если новая система не дает видимых и желаемых результатов, тогда стоит выявить возможные причины и внести корректировки. Важную роль здесь играет обратная связь руководителей данных расчетов.

Для того чтобы внедрить систему оценки результатов, стоит презентовать новую систему оплаты труда. Нужно чтобы каждый работник понимал и мог самостоятельно рассчитать размер своей заработной платы. Данная система поможет работникам понимать от каких критериев будет зависеть их заработная плата. Также стоит обозначить сроки проведения контроля результатов деятельности сотрудников. Данная система на базе КРI должна быть понятна и доступна каждому работнику, только в таком случае она будет мотивировать персонал.

Важным моментом внедрения системы KPI является срок её окупаемости. Для подсчёта необходимы показатели CapEx (капитальные затраты), OpEX (операционные затраты) и дополнительная прибыль.

К CapEx отнесём:

* затраты на разработку методики и алгоритма подсчёта KPI (~50 т.р.)
* обучение персонала (~240 т.р.)

К OpEx отнесём:

* Выплата премий за выполнение плана (~380т.р./мес.)

Оценочная дополнительная прибыль +15% от ежемесячной прибыли (~ 1400 т.р./мес.)

Для подсчёта срока окупаемости построим график.

Источник: составлено автором.

Таким образом срок окупаемости будет достигнут уже в начале второй недели после внедрения системы KPI.

Одной из важнейших задач стратегического планирования является обеспечение экономической безопасности организации. Нужно обеспечить такое взаимодействие со средой, которое могло бы поддерживать ее потенциал на уровне, который необходим для оптимального функционирования и развития организации.

Поэтому в структуре стратегического планирования должен быть заложен механизм обеспечения экономической безопасности, который имеет следующие особенности:

* состояние защищенности должно носить динамический характер;
* должны учитываться угрозы внутри организации, которые не менее опасны, чем из внешней среды;
* механизм экономической безопасности должен на правовой основе взаимодействовать с государственной системой обеспечения безопасности.

Чтобы экономическая безопасность организации оптимально функционировала, нужно чтобы организация устойчиво функционировала и была финансово-эффективная.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понятие экономическая безопасность организации можно определить, как защищенность деятельности организации от плохого влияния внешней среды, а также умение быстро определять и устранять вероятные угрозы.

На примере ООО «Здоровье03», был проведен анализ экономической безопасности организации.

В ходе анализа выявлено следующее:

За анализируемый период эффективность использования основных средств на ООО «Здоровье03» уменьшилась. Финансовые ресурсы организации представлены в большей степени заемными средствами. Можно сказать, что превышение суммы привлеченных средств над собственными средствами, свидетельствует о значительной финансовой зависимости организации от внешних источников финансирования.

В отношении персонала выявлены некоторые недостатки. Недостатки системы стимулирования персонала организации наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на продукцию, предоставляемую магазином.

На основе проведенного анализа деятельности организации ООО «Здоровье03» разработаны пути повышения функционирования малого организации.

Для укрепления экономической безопасности возникла необходимость по реализации следующих мероприятий: - мероприятия по совершенствованию работы с поставщиками и размещению заказов; - мероприятия по совершенствованию ассортимента; - мероприятия по совершенствованию системы обслуживания посетителей (потенциальных и реальных покупателей). С целью эффективного стимулирования труда, предлагается использовать параллельно как материальное, так и моральное стимулирование.

В ходе выпускной квалификационный работы мною был проведен анализ эффективности функционирования экономической безопасности на предприятии. А также выявлены ряд задач:

* Рассмотрены теоретические основы экономической безопасности предприятий;
* Изучена правовая база для функционирования службы экономической безопасности предприятий;
* Изучена организационно-экономическая характеристика ООО «ЗДОРОВЬЕ03»;
* Проведён анализ существующего уровня экономической безопасности организации и дать оценку ее эффективности;
* Выявлены угрозы экономической безопасности и меры их предотвращения;
* Обозначены перспективы развития экономической безопасности организации;

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О безопасности [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 05.03.1992 г. № 2446-1 (в ред. от 26.06.2008 г.) // Консультант Плюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. О государственной стратегии экономической безопасности Российской Федерации (Основных положениях) [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 29.04.1996 г. №608 // Консультант Плюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Абрютина, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности организации / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. - М, 2016. - 272 c.
4. Богомолов, В.А. Введение в специальность "Экономическая безопасность": Учебное пособие / В.А. Богомолов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 279 c.
5. Белокур В.В. Угрозы экономической безопасности организации. М., 2014.
6. Блинникова С.Н. Управление экономической безопасностью промышленного предприятия 2016 г.
7. Белоусов Ю.В., Тимофеева О.И. О методике и результатах исследования уровня открытости бюджетных данных субъектов РФ// Финансы № 3. 2015.
8. Вельяминов Г.М., Международное экономическое право и процесс (Академический курс): Учебник. – «Волтерс Клувер», 2014 г. – с. 62
9. Гордиенко, Д.В. Основы экономической безопасности государства [Текст] : курс лекций / Д.В. Гордиенко. – М.: Финансы и статистика, ИНФРА-М, 2015.
10. Гапоненко В.Ф. Экономическая безопасность организации: подходы и принципы. М., 2014.
11. Гусев В.С. Экономика и организация хозяйствующих субъектов. СПб., 20016.
12. Гловацкая Н., Лазуренко С. Макросистемы экономической безопасности: факторы, критерии и показатели. Вопросы экономики. - 2015. - № 12.
13. Глазьев С.Ю. Безопасность экономическая. Политическая энциклопедия. Т.1. – М.: Мысль, 2016. – с.113.
14. Гончаренко Л.П. Куценко Е.С. Управление безопасностью – М.:КНОРУС, 2016. - с.50
15. Грунин О.А. Экономическая безопасность организации. СПб., 2014.
16. Дворядкина, Е.Б. , Новикова Н.В. Экономическая безопасность [Текст]: учеб. пособие. – Екатеринбург, 2015.
17. Донец Л.И., Ващенко Н.В. Экономическая безопасность организации. М., 2014.
18. Загашвили В.С. Экономическая безопасность России. – М.:«Юристъ», 2015. – с. 50
19. Зубов В., Иноземцев В. Суррогатная инвестиционная система//Вопросы экономики. – 2015. - №3.
20. Иванюта, Т.Н. Основные подходы к формированию системы экономической безопасности на организациях [Текст] / Т.Н. Иванюта // Молодой ученый. – 2014. – №4. – С. 215-223.
21. Кирьянов А.Ю. Экономическая безопасность как особое направление обеспечения региональной безопасности в современном российском государстве - Адвокатская практика, - 2016. - N 1
22. Колосов А.В. Экономическая безопасность хозяйственных системМ.: РАГС, 2015. – с.10
23. Коротков Э.М. Беляев А.А. Управление экономической безопасностью общества. Менеджмент в России и за рубежом -2015. – № 6
24. Мак-Мак В.П. Служба безопасности организации. Организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности. - М.: Мир безопасности, 2014, С. 10-11.
25. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России. М., 2014.
26. Судоплатов А.П. и др. Безопасность предпринимательской деятельности. М., 2015.
27. Фирсова О.А. Экономическая безопасность предприятия 2014г.
28. Шлыков В.В. Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов. Рязань, 2015.
29. Шаваев А.Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы. - М.: "Банковский Деловой Центр", 2015, с. 42.
30. Экономическая безопасность хозяйственных систем / Под ред. А.В. Колосова. М., 2014.
31. Интернет источник: <http://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-28122010-n-390-fz-o/1>
32. Интернет источник: <https://studfiles.net/preview/5716385/page:2/>
33. Интернет ресурс: <https://assistentus.ru/vedenie-biznesa/riski-predpriyatiya/>
34. Интернет ресурс: <http://producm.ru/production/production-risks/the-types-of-risk/>
35. Интернет ресурс: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385/>
36. Интернет ресурс: <http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/vidy-riskov.html>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

**Бухгалтерский баланс**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| за \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017 г. | | | |  | | | Коды | | | |
|  | | | | Форма по [ОКУД](garantF1://79139.0) | | | 0710001 | | | |
|  | | | | Дата (число, месяц, год) | | |  |  | |  |
| Организация ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "Здоровье03" | | | | по ОКПО | | | 73349101 | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | | | ИНН | | | 7839300921 | | | |
| Вид экономической деятельности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | по [ОКВЭД](garantF1://5658735.0) | | | 52.31 | | | |
| Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_\_\_ | | | | по [ОКОПФ](garantF1://12020330.0)/[ОКФС](garantF1://12017985.0) | | | 65 | | 16 | |
| Единица измерения: (384 - тыс. руб., 385 - млн. руб.) | | | | по ОКЕИ | | | 384 | | | |
| Местонахождение (адрес) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | | | | | | | |
| Наименование показателя | Код | На отчетную дату отчетного периода | | На 31 декабря предыдущего года |
| **1** | 2 | 3 | | 4 |
| **АКТИВ** |  |  | |  |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |  |  | |  |
| Нематериальные активы | 1110 | 0 | | 0 |
| Результаты исследований и разработок | 1120 | 0 | | 0 |
| Нематериальные поисковые активы | 1130 | 0 | | 0 |
| Материальные поисковые активы | 1140 | 0 | | 0 |
| Основные средства | 1150 | 2038 | | 1684 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | 0 | | 0 |
| Финансовые вложения | 1170 | 0 | | 0 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 0 | | 0 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 0 | | 0 |
| Итого по разделу I | 1100 | 2038 | | 1684 |
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |  |  | |  |
| Запасы | 1210 | 53825 | | 43398 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 0 | | 0 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 16780 | | 137277 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 110608 | | 0 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 9340 | | 9636 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 9 | | 9 |
| Итого по разделу II | 1200 | 190562 | | 190320 |
| БАЛАНС | 1600 | 192599 | | 192005 |
| **ПАССИВ** |  |  | |  |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** |  |  | |  |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 10 | | 10 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | (0) | | (0) |
| Переоценка внеоборотных активов | 1340 | 0 | | 0 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | 0 | | 0 |
| Резервный капитал | 1360 | 0 | | 0 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 182325 | | 177862 |
| Итого по разделу III | 1300 | 182335 | | 177872 |
| **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |  |  | |  |
| Заемные средства | 1410 | 0 | | 0 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 0 | | 0 |
| Оценочные обязательства | 1430 | 0 | | 0 |
| Прочие обязательства | 1450 | 0 | | 0 |
| Итого по разделу IV | 1400 | 0 | | 0 |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |  |  | |  |
| Заемные средства | 1510 | 0 | | 0 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 10264 | | 14133 |
| Доходы будущих периодов | 1530 | 0 | | 0 |
| Оценочные обязательства | 1540 | 0 | | 0 |
| Прочие обязательства | 1550 | 0 | | 0 |
| Итого по разделу V | 1500 | 10264 | | 14133 |
| БАЛАНС | 1700 | 192599 | | 192005 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**Отчет об изменениях капитала**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| за \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017 г. |  | Коды | | | | |
|  | Форма по [ОКУД](garantF1://79139.0) | 0710003 | | | | |
|  | Дата (число, месяц, год) |  |  | |  | | |
| Организация ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "Здоровье03" | по ОКПО | 73349101 | | | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | ИНН | 7839300921 | | | | |
| Вид экономической деятельности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | по [ОКВЭД](garantF1://5658735.0) | 52.31 | | | | |
| Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | по [ОКОПФ](garantF1://12020330.0)/[ОКФС](garantF1://12017985.0) | 65 | | 16 | |
| Единица измерения: (384 - тыс. руб., 385 - млн. руб.) | по ОКЕИ | 384 | | | | |

**1. Движение капитала**

| Наименование показателя | Код | Уставный капитал | Собственные акции, выкупленные у акционеров | | Добавочный капитал | Резервный капитал | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | Итого |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Величина капитала на 31 декабря предыдущего года | 3200 | 0 | | (0) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| За отчетный год |  |  | |  |  |  |  |  |
| Увеличение капитала - всего: | 3310 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| в том числе: |  |  | |  |  |  |  |  |
| чистая прибыль | 3311 | х | | х | х | х | 0 | 0 |
| переоценка имущества | 3312 | х | | х | 0 | х | 0 | 0 |
| доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала | 3313 | х | | х | 0 | х | 0 | 0 |
| дополнительный выпуск акций | 3314 | 0 | | 0 | 0 | х | х | 0 |
| увеличение номинальной стоимости акции | 3315 | 0 | | 0 | 0 | х | 0 | х |
| реорганизация юридического лица | 3316 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Уменьшение капитала - всего: | 3320 | (0) | | 0 | (0) | (0) | (0) | (0) |
| в том числе: |  |  | |  |  |  |  |  |
| убыток | 3321 | х | | х | х | х | (0) | (0) |
| переоценка имущества | 3322 | х | | х | (0) | х | (0) | (0) |
| расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала | 3323 | х | | х | (0) | х | (0) | (0) |
| уменьшение номинальной стоимости акций | 3324 | (0) | | 0 | 0 | х | 0 | (0) |
| уменьшение количества акций | 3325 | (0) | | 0 | 0 | х | 0 | (0) |
| реорганизация юридического лица | 3326 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | (0) |
| дивиденды | 3327 | х | | х | х | х | (0) | (0) |
| Изменение добавочного капитала | 3330 | х | | х | 0 | 0 | 0 | х |
| Изменение резервного капитала | 3340 | х | | х | х | 0 | 0 | х |
| Величина капитала на 31 декабря отчетного года | 3300 | 0 | | (0) | 0 | 0 | 0 | 0 |

ПРИЛОЖЕНИЕ В

**3. Чистые активы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код | На 31 декабря отчетного года | На 31 декабря предыдущего года |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистые активы | 3600 | 0 | 0 |

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |

1. <http://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-28122010-n-390-fz-o/1> (дата обращения 5.05.2018) [↑](#footnote-ref-1)
2. <https://studfiles.net/preview/5716385/page:2/> (дата обращения 7.05.2018) [↑](#footnote-ref-2)
3. Гончаренко Л.П. Куценко Е.С. Управление безопасностью – М.:КНОРУС, 2016. – с 35 [↑](#footnote-ref-3)
4. Интернет ресурс: <https://assistentus.ru/vedenie-biznesa/riski-predpriyatiya/> (дата обращения 23.05.18) [↑](#footnote-ref-4)
5. Гончаренко Л.П. Куценко Е.С. Управление безопасностью – М.:КНОРУС, 2016. - с.43 [↑](#footnote-ref-5)
6. Гончаренко Л.П. Куценко Е.С. Управление безопасностью – М.:КНОРУС, 2016. - с.45 [↑](#footnote-ref-6)
7. Гончаренко Л.П. Куценко Е.С. Управление безопасностью – М.:КНОРУС, 2016. - с.35 [↑](#footnote-ref-7)
8. Интернет ресурс: <http://producm.ru/production/production-risks/the-types-of-risk/(дата> обращения 16.05.18) [↑](#footnote-ref-8)
9. Интернет ресурс <http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/vidy-riskov.html> (дата обращения 28.05.18) [↑](#footnote-ref-9)
10. 9 Гончаренко Л.П. Куценко Е.С. Управление безопасностью – М.:КНОРУС, 2016. – с 50 [↑](#footnote-ref-10)
11. Интернет ресурс : <http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/vidy-riskov.html> (Дата обращения 27.05.2018) [↑](#footnote-ref-11)
12. Интернет ресурс: <http://bezopasnik.org/article/60.htm> (Дата обращения 19.05.18) [↑](#footnote-ref-12)
13. Интернет ресурс: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385/> (Дата обращения 18.05.18) [↑](#footnote-ref-13)
14. Интернет ресурс: <http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/vidy-riskov.html> (Дата обращения 02.06.2018) [↑](#footnote-ref-14)
15. KPI (Key Performance Indication или ключевые показатели эффективности) – это система, которая позволяет оценить эффективность работы организации в целом и каждого специалиста в отдельности. [↑](#footnote-ref-15)