

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КАК
СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность
очной формы обучения, группы 06001310
Усольцева Александра Андреевича

Научный руководитель
старший преподаватель
Титова И.Н.

Рецензент
директор ООО «Медисо»
Кныш О.А.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1. Понятие и составляющие элементы экономической безопасности предприятия.....	6
1.2. Основы построения системы кадровой безопасности на предприятия.....	14
1.3. Кадровая политика и методы ее реализации с учетом принципов экономической безопасности.....	24
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МЕДИСО».....	37
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	37
2.2. Анализ экономической безопасности предприятия.....	43
2.3. Оценка кадровой безопасности предприятия	64
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	78
3.1. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия.....	78
3.2. Определение сметных расходов на совершенствование кадровой политики.....	88
3.3. Внедрение проекта программного комплекса как главного элемента в системе кадровой безопасности.....	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	105
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	105
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	114

ВВЕДЕНИЕ

Особенностью регулирования социально-экономической системы в условиях современного кризиса можно назвать то, что все изменения мировой экономики должны учитываться еще на том этапе, когда они еще выступают в образе потенциальных. Модернизация элементов экономической системы России не может быть построена только на основе отечественного опыта регулирования отношений и должна включать в себя зарубежные модели, которые были более успешны на практике и которые применяются развитыми, с экономической точки зрения, странами. Оценивая экономическое развитие России и становление определенной экономической системы, нами был сделан вывод, что наиболее сильное влияние на нее оказывает сектор предпринимательства, а внутри него – кадровая стратегия как движущая сила эффективного прогресса. В современном мире, в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющихся обстоятельствах все большую значимость приобретает роль персонала, поскольку именно персонал является основной движущей силой успешного существования и развития любой организации. От сотрудников организации зависят реализация поставленных задач, разработка новых технологий, активность в решении возникающих проблем, качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Однако для успешной деятельности организации недостаточно будет нанять высококвалифицированных сотрудников, необходимо еще и организовать их работу так, чтобы в целом она была максимально эффективной.

Актуальность исследования состоит в том, что ключевым элементом в формировании безопасности предприятия можно считать наполненность службы управления персоналом высококвалифицированными, компетентными специалистами. Пренебрежение этим элементом может привести к рискованным ситуациям, как следствие ошибок при найме

персонала, расстановке кадров, мотивации и стимулировании, контроле, а также увольнении сотрудников.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Медисо».

Предметом исследования является кадровая политика предприятия, кадровая безопасность предприятия

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия по снижению угроз экономической безопасности предприятия за счет повышения эффективности кадровой политики.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- исследовать теоретические основы кадровой политики предприятия, как составляющей экономической безопасности;
- провести оценку критериев, характеризующих экономическую безопасность предприятия;
- проанализировать эффективность кадровой безопасности предприятия;
- обосновать мероприятия по снижению угроз экономической безопасности предприятия, за счет совершенствования кадровой политики.

Теоретическую и методологическую основу исследований составили основные положения экономической безопасности предприятия, а также концепции, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых по вопросам комплексной экономической безопасности, программные и прогнозныe разработки государственных органов власти и управления комплексом экономической безопасности предприятий, законодательные и нормативные акты, стандарты, рекомендации по вопросам реформирования и повышения эффективности экономической безопасности предприятий.

Информационную базу исследования составили государственные и отраслевые стандарты, материалы периодической печати, электронные базы

данных и периодические электронные издания в сети Интернет, статистические сборники.

При обработке аналитического материала и оформлении работы использовались пакеты прикладных программ Microsoft Excel, Microsoft Word и др.

Структура выпускной квалификационной работы. Структура работы определена поставленной целью и последовательностью решения сформулированных задач. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ, КАК СОСТАВЛЯЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

1.1. Понятие и составляющие элементы экономической безопасности предприятия

Учитывая усложненные условия отечественного экономико-правовой среды предпринимательской деятельности экономическая безопасность выступает необходимым условием обеспечения жизнеспособности каждого субъекта хозяйствования. Актуализация в последнее время в научной литературе подходов к определению этой категории, а также предпосылок ее исследования связана с тем, что экономическая безопасность в условиях рыночной экономики является важной составляющей обеспечения развития предприятия и повышения его конкурентоспособности как на национальном, так и международном уровнях (20, 86-69).

Понятие «экономическая безопасность предприятия» пережило немало переосмыслений в экономической науке в связи с постоянным изменением условий среды функционирования предприятий. Исследование сущности этой категории целесообразно начинать с анализа определения понятия «безопасность», что в переводе с греческого означает «владеть ситуацией». На современном этапе развития экономических отношений термин «безопасность» понимается как сложное, многоаспектное понятие, которое включает различные варианты его толкования (18, 8-12).

Так, в общественных науках понятие «безопасность» трактуется как удовлетворение потребностей существования, целостности, независимости, спокойствия и развития. С позиций рискованности безопасность определяется как отсутствие недопустимого риска, связанного с возможностью нанесения ущерба. По нашему мнению, в широком смысле, под безопасностью следует понимать устойчивое, стабильное состояние защищенности или отсутствия угроз со стороны внешних и внутренних

факторов среды функционирования субъекту, характеризуется наличием механизма предотвращения или уменьшения воздействия угроз при условии их возникновения.

Исследование сущности понятия «экономическая безопасность» показало, что среди теоретиков отсутствует единая точка зрения относительно его трактовки. Обобщив взгляды отдельных ученых относительно раскрытия сущности категории «экономическая безопасность предприятия» можно выделить следующие подходы:

- экономическая безопасность предприятия как обеспечение условий сохранения его имущества и коммерческой тайны.

Такое определение понятие было распространено в 90-х годах прошлого века. В результате выхода предприятий на международный рынок, использование новейших технологий, усиление конкурентной борьбы проблема сохранения информации приобрела особую актуальность. Данную точку зрения разделяет Федорова О.Б., который под экономической безопасностью предприятия понимает состояние сохранности его имущества и информации согласно выбранной стратегии и принципа непрерывности деятельности (50, 652-655).

С ним соглашается Дадалко А.В., который считает, что экономическая безопасность предприятия – это обеспечение условий сохранения коммерческой тайны и других секторов предприятия. По нашему мнению, несмотря на то, что проблема сохранения информации не теряет своей актуальности, такой подход является весьма ограниченным, и не обеспечивает полноценную защиту предприятия от всего многообразия опасностей и угроз (13, 17-24).

- экономическая безопасность как защита от недобросовестной конкуренции и наличие конкурентных преимуществ.

Сторонником такого подхода является Миронова О.А., по мнению которого, безопасность предпринимательства – это такое состояние цивилизованного бизнеса, при котором отсутствует экономическая или иная

жаль, которая бы наносилась бизнеса намеренно или не намеренно физическими лицами или социальными организациями (в том числе и юридическими) с нарушением закона или этики предпринимательства (27, 115-125).

Основной акцент в данном определении автор делает именно на конкурентной борьбе между предприятиями, поэтому недостаток его заключается в отсутствии учета всех угроз эффективной деятельности предприятия. Как наличие конкурентных преимуществ рассматривает экономическую безопасность. Тохиров Т.И., обусловленные, по мнению автора, соответствием материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов и организационной структуры предприятия к его стратегическим целям и задачам (47, 38-42). Но один лишь факт наличия преимуществ без их рационального использования и реализации не гарантирует предприятию экономической безопасности, что делает данный подход значительно узким. Поэтому для обеспечения всесторонней защиты предприятия необходимо учета и других факторов внешней и внутренней среды его функционирования.

- экономическая безопасность предприятия как защищенность предприятия от внешних и внутренних угроз.

Такого подхода придерживается большинство ученых, В частности. Кондратенко Н.А. рассматривает экономическую безопасность предприятия как состояние защищенности его жизненно важных интересов от реальных и потенциальных источников опасности или экономических угроз (22, 72–76).

Данную точку зрения разделяет Соколинский В.М., который предлагает под экономической безопасностью предприятия понимать его способность эффективно и стабильно осуществлять хозяйственную деятельность путем использования совокупности взаимосвязанных диагностических и контрольных мероприятий финансового характера, которые должны оптимизировать использование ресурсов предприятия и нивелировать влияние негативных факторов внутренней и внешней среды.

Однако в данных определениях отсутствует видение перспектив развития предприятия, главное внимание уделяется приспособлению к среде функционирования и нейтрализации негативного влияния факторов окружающей среды функционирование предприятия. Кроме того, в определении Соколинский В.М. основным условием обеспечения экономической безопасности предприятия выступает совокупность мер финансового характера, что способна нейтрализовать возможное отрицательное влияние на предприятие. Такой подход концентрирует внимание на финансовой составляющей экономической безопасности, не учитывая остальные компоненты: технико-технологическую, кадровую, информационную, экологическую безопасность, материально-сырьевую, маркетинговую и т. п., что выступает недостатком такой трактовки (44, 69–73).

Автор рассматривает экономическую безопасность предприятия как состояние защищенности его деятельности от отрицательных влияний внешней среды, а также способность быстро устранить разновариативные угрозы или приспособиться к существующим условиям, что не сказывается отрицательно на его деятельности.

По мнению Рябинина В.В., экономическая безопасность представляет собой защищенность научно-технического, технологического, производственного и кадрового потенциала предприятия от прямых (активных) и косвенных (пассивных) угроз. Общим для данных определений является отсутствие учета авторами того факта, что на экономическую безопасность субъекта хозяйствования оказывают влияние не только факторы внешних, но и внутренних угроз, которыми могут выступать, например, персонал предприятия. Это делает данные трактовки понятия несколько односторонними и изолированными (40, 62–67).

- экономическая безопасность предприятия как состояние устойчивости, равновесия и наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для стабильного функционирования предприятия.

По мнению Е.В. Стельмашонка, экономическая безопасность предприятия – это такое его состояние, при котором при наиболее эффективном использовании корпоративных ресурсов предприятие достигает предотвращения, ослабления или защиты от существующих опасностей и угроз и обеспечивает достижение целей бизнеса в условиях конкуренции и предпринимательского риска (21, 105–109).

Автор считает, что экономическая безопасность - это состояние хозяйствующего субъекта, при котором он при наиболее эффективном использовании корпоративных ресурсов добивается предотвращения, ослабления или защиты от существующих опасностей и угроз или других непредвиденных обстоятельств и в основном обеспечивает достижение целей бизнеса в условиях конкуренции и хозяйственного риска.

Данные определения содержат два важных момента: критерий обеспечения безопасности – достижение целей бизнеса, а также учтены факторы внешней среды – конкуренция и риск. Но недостатком является то, что оценить эффективность использования корпоративных ресурсов достаточно сложно, кроме того возникает проблема определения того, что именно к ним относится. В определении отсутствует учет возможности использования некорпоративных ресурсов обеспечения экономической безопасности, например государственных правоохранительных органов, других органов регулирования отношений и тому подобное.

Иной точки зрения придерживается Рыбальченко М., которая считает, что экономическая безопасность предприятия является характеристикой системы, которая самоорганизуется и саморазвивается, то есть это состояние, при котором экономические параметры позволяют сохранить главные ее свойства: равновесие и устойчивость при минимизации угроз (38,11–16). Согласно такого определения обеспечения экономической безопасности предприятия практически сводится к минимизации экономического риска, ведь вероятность возникновения нежелательного события часто трактуют как риск.

Но, по нашему мнению, эти понятия не являются тождественными, и рассматривать их следует отдельно.

Достаточно полное определение «экономической безопасности», с которым трудно не согласиться, предоставляет ученый Е. Белокурова, которая считает, что экономическая безопасность предприятия предполагает устойчивый, то есть сбалансированный непрерывное и постоянное развитие, что достигается с помощью использования всех видов ресурсов и предпринимательских возможностей для стабильного функционирования и динамического научно-технического и социального развития, предотвращения внутренних и внешних отрицательных влияний (угроз), обеспечение стабильного функционирования предприятия сегодня и в будущем (6, 23–29). Похожее определение дается в учебнике по экономике предприятия под общей редакцией Краснощек А.А., где экономическая безопасность трактуется как такое состояние корпоративных ресурсов и предпринимательских возможностей, при котором гарантируется наиболее эффективное их использование для обеспечения стабильного функционирования и динамического научно-технического и социального развития, предотвращения внутренним и внешним негативным воздействиям (угрозам) (23, 42–46).

Безуглая Н. акцентирует внимание на том, что экономическая безопасность предприятия - это состояние эффективного использования ресурсов и существующих рыночных возможностей, что позволяет предприятию избежать внутренних и внешних угроз, обеспечивает ему длительное выживание и устойчивое развитие на рынке в соответствии с выбранной миссии (5, 62–68).

Авторы учли недостатки предыдущих трактовок, и в формулировки понятия подчеркивают не только на эффективном использовании ресурсов, но и рыночных и предпринимательских возможностей. Этот акцент отражает системность проблемы, добавляет определению логической завершенности, но за такого широкого понимания понятия отождествляется с

эффективностью хозяйственной деятельности, что является нецелесообразным.

Отечественный ученый Габети. А.В. предлагает понимать экономическую безопасность как меру гармонизации во времени и пространстве экономических интересов предприятия с интересами связанных с ним субъектов внешней среды, действующих за пределами предприятия. При этом под интересом имеется в виду взаимодействие предприятия с другими субъектами внешней среды, в результате чего предприятие получает прибыль (9, 100–103). В результате, субъект хозяйствования признается в состоянии экономической безопасности, если его производственно-хозяйственная деятельность является прибыльной. Серьезным недостатком такого определения является отсутствие учета факторов внутренней среды функционирования предприятия, а также остается непонятным, какой именно должна быть эта мера гармонизации экономических интересов.

Так, по мнению многих ученых с постсоветского пространства, в частности Барт. А.А., под экономической безопасностью любой системы нужно понимать совокупность свойств состояния производственной подсистемы экономической системы, которая обеспечивает возможность достижения целей всей системы (4, 4–9).

Эту точку зрения разделяет Мармузов. П.А., отмечая, что экономическая безопасность - это состояние производственно-экономической системы, при котором функционируют механизмы предотвращения или уменьшения степени воздействия угроз стабильности функционирования и развития предприятия. Но данные определения учитывают не все составляющие системы экономической безопасности, акцентируя внимание лишь на производственной подсистеме, игнорируя, таким образом, другие звенья экономической системы предприятия. Экономическая безопасность, по мнению Мамчур. М. , является таким состоянием развития хозяйствующего субъекта, что характеризуется стабильностью экономического и финансового развития, эффективностью

нейтрализации негативных факторов и противодействием их влияния на всех стадиях его развития (26, 123–126). Особенностью данного определения выступает выделение как фактора обеспечения экономической безопасности предприятия стабильности его финансового развития. С одной стороны, такое выделение является логичным, ведь именно финансовая составляющая является одной из основных составляющих экономической безопасности предприятия, но не единственной. Для обеспечения полноценной экономической безопасности предприятия необходимо учет всех ее составляющих.

Таким образом, если обобщить описанные подходы к раскрытию сущности рассматриваемого понятия, можно утверждать, что экономическая безопасность является многоаспектной категорией, которой присущи следующие признаки:

- зависит от влияния факторов как внутренней, так и внешней среды функционирования предприятия;
- связано с возможностью предприятия функционировать в долгосрочном периоде;
- предусматривает наиболее эффективное использование корпоративных ресурсов для обеспечения целей бизнеса.

Проанализировав характеристики данного понятия и существующие подходы к его трактовке автором предложено следующее определение: экономическая безопасность предприятия – это такое состояние его равновесия и степень защищенности от негативных воздействий и изменений внешней и внутренней среды, за которого достигается наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов и стабильное функционирование в настоящем и будущем периодах.

Следовательно, обеспечение устойчивого развития предприятия, стабильности результатов его деятельности, достижение цели, которая соответствует интересам собственников и общества в целом невозможно без наличия действенной системы его экономической безопасности.

Именно поэтому необходимо проводить всесторонний научный анализ путей обеспечения экономической безопасности предприятия, выявление угроз и опасностей, которые могут привести к ее потере, с целью обеспечения стабильного эффективного функционирования и развития предприятия в текущем и будущем периодах.

1.2. Основы построения системы кадровой безопасности на предприятии

Кадровая безопасность направлена на работу с персоналом, с сотрудниками компании, на установление этических и трудовых норм, защищающих интересы компании. Стоит отметить, что мероприятия в данном направлении не должны являться функционалом отдельного сотрудника отдела персонала, поскольку только в коалиции с другими функциями может принести должный результат, органично дополняя повседневный функционал.

В связи с этим в развитии кадровой безопасности в редких случаях применяется финансовое вливание с определением бюджета на мероприятия. Поскольку все действия можно воплотить при наличии утвержденной стратегии развития компании с прописанной кадровой стратегии. Для их воплощения достаточно внутренних человеческих и информационных ресурсов (2, 75).

Таким образом, кадровая безопасность – это процесс минимизации или окончательное сведение к нулю всяких неблагоприятных воздействий (как внешних, так и внутренних) на экономическую безопасность предприятия за счет ликвидации или снижения рисков угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

Именно поэтому кадровая безопасность должна занимать на предприятии приоритетное место в обеспечении безопасности в целом (по отношению к другим составляющим).

Поэтому определим задачи безопасности по кадровой политике:

1. Выявление, а также пресечение любых видов угроз, исходящих от сотрудников – криминальная деятельность, разглашение коммерческой тайны, незаконное сотрудничество с конкурентами, нанесение ущерба бизнесу и т.д.

2. Изучение и оценка обстановки в целом в трудовом коллективе, взаимоотношений между работниками

3. Определение уровня лояльности персонала к предприятию, выявление так называемых «групп риска», разработка и варианты их воплощения мер по нейтрализации негативно настроенных сотрудников

4. Сбор, анализ данных о соискателях для создания достоверного портрета претендента, предоставление информации руководству для принятия правильного и объективного решений о приеме (отказе) на работу

5. Сбор, анализ сведений из открытых источников для принятия решений о допуске к конфиденциальной информации, документам

6. Проведение (при необходимости) психо-эмоционального и психо-физиологического тестирований (например с применением полиграфа) при приеме на любую должность, а также при возникновении спорных ситуаций

7. Предоставление консультационных услуг, проведение обучающих курсов по подготовке персонала связанных с вопросами обеспечения кадровой безопасности, с правилами обращения с конфиденциальной (закрытой) информацией.

8. Возможность по обеспечению всех работников безопасности как в информационном, так и в личной безопасности, при соблюдении всех трудовых обязательств (если существует угроза)

Кадровая безопасность – это возможность, а также все допустимые меры по обеспечению безопасности предприятия в экономическом плане посредством минимизации всех существующих и предполагаемых рисков и угроз, связанных, прежде всего, с неблагонадежностью сотрудников и некачественно выполненной работой. Это также относится к

интеллектуальному потенциалу компании в целом и отдельным сотрудникам, а также трудовым отношениям в целом (1, 49).

Далее представлен рисунок 1.1. кадровой безопасности в экономической системе в целом в компании.



Рис. 1.1. Кадровая безопасность в экономической системе компании

Таким образом, кадровая безопасность любого предприятия строится по нескольким направлениям: строгое соблюдение прописанных мер при приеме нового персонала, программа адаптация, создание благоприятной среды для лояльности сотрудников к компании и разработке мероприятий по введению конфиденциального делопроизводства, а также режима коммерческой тайны.

Только в синергии всех мероприятий данные меры могут дать положительный эффект по обеспечению кадровой безопасности. Это в какой-

то мере способно предотвратить возможность разглашения в интересах третьих лиц определенной части информации предприятия.

Стоит так же отметить, что угрозы по данной теме могут возникать как внешние, так и внутренние (рис. 1.2).

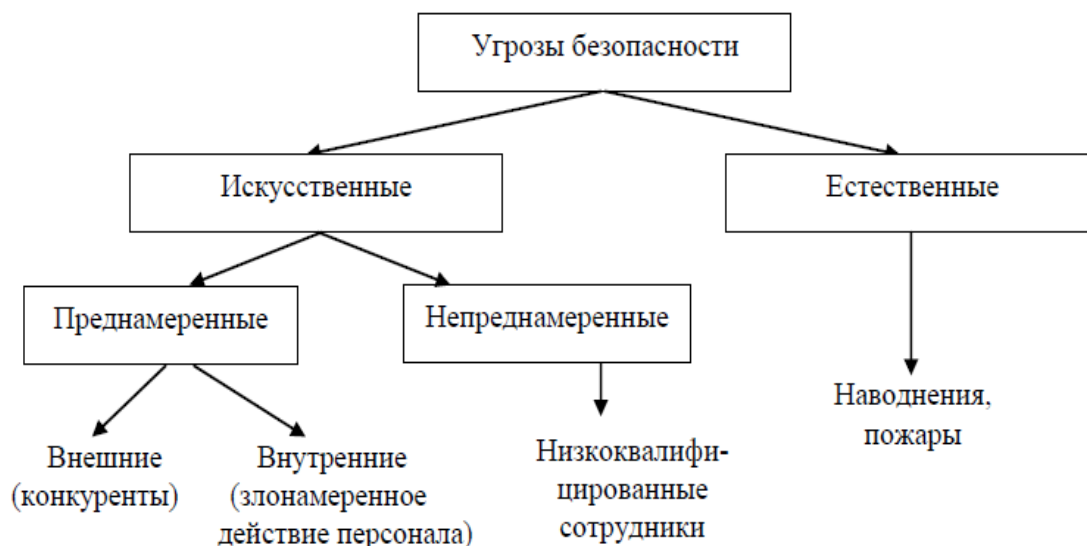


Рис.1.2. Угрозы безопасности

Внешние угрозы напрямую не зависят от воли и сознания сотрудников компании, но при этом ущерб наносят деятельности (не зависимо на каком уровне и в каком размере). Например, мотивационная система сотрудников у конкурирующей организации может быть определяющим фактором при

увольнении работника. В данном случае тот факт, что у конкурентов лучше проработана система по мотивационной составляющей не являлась угрозой но при сравнении двух компании – стала решающим перевесом (6, 125).

К внутренним угрозам отрицательным факторам влияния относится несоответствие квалификации работника предъявляемым требованиям компании, слабая (не проработанная) система по обучению работников, некачественная первичная проверка соискателей в кандидаты, неграмотная социальная и корпоративная политика предприятия в целом, отсутствие

стратегии развития и совершенствования кадровой системы, в том числе и кадровой безопасности.

Эти вещи наносят любой компании в той или иной степени не только имиджевый ущерб, но и финансовый, экономический.

Существует три основных фактора кадровой безопасности.

1. Найм сотрудников. На этом этапе стоит спрогнозировать благонадёжность работника. Документальное, юридическое обеспечение устройства на работу, минимальный или обоснованный законодательством испытательный срок, помощь в адаптационном периоде – все это напрямую влияет на лояльность и благонадёжность сотрудника в целом, а значит, это напрямую затрагивает деятельность по кадровой безопасности. Но стоит отметить, что кадровая безопасность в целом зависит не только от найма работников.

2. Лояльность сотрудников к компании. Это важнейшая задача в стратегии развития и совершенствования кадровой политике. В данном случае необходимо создать среду благоприятную среду для сотрудников (в том числе и посредством социальной политики, мотивационной системы и т.д.), создание и воспитание лояльных работников. При этом необходимо не просто определить вектор развития в данном направлении, но и прописать на административном уровне детальную программу по созданию лояльности сотрудников, с написанием индивидуальной (или групповой) мотивации по потребностям, создание корпоративной культуры и прочее. Стоит учитывать, что при воплощении стратегии управления персоналом, а также ее совершенствовании кадровая безопасность предприятия повышается априори. Связано это с удовлетворением основных нефинансовых потребностей сотрудника, которые зачастую и определяют уровень удовлетворенности работодателем и работой в целом. Также при создании данной системы, трудоспособность персонала увеличивается за счет положительного настроения коллектива.

3. Контроль со стороны административного корпуса. Контроль необходим прежде всего для проверки выполняемых регламентов, режимов, приказов, нормативов, статистик и прочего. Эти меры нацелены вовсе не на ограничение работников, а на воспитание в них корпоративных и этических норм, требуемых компанией. Также данные мероприятия минимизируют вероятность нанесения экономического и имиджевого ущерба компании.

Таким образом, кадровая безопасность, прежде всего, направлена на работу с персоналом, с сотрудниками компании, на установление этических и трудовых норм, защищающих интересы компании. Стоит отметить, что мероприятия в данном направлении не должны являться функционалом отдельного сотрудника отдела персонала, поскольку только в коалиции с другими функциями может принести должный результат, органично дополняя повседневный функционал (2, 45).

В связи с этим в развитии кадровой безопасности в редких случаях применяется финансовое вливание с определением бюджета на мероприятия. Поскольку все действия можно воплотить при наличии утвержденной стратегии развития компании с прописанной кадровой стратегией. Для их воплощения достаточно внутренних человеческих и информационных ресурсов.

Кадровая безопасность, является элементом экономической безопасности любого предприятия. Она должна быть нацелена на работу с сотрудниками, на установление трудовых и этических отношений, которые можно было бы охарактеризовать безубыточными.

С точки зрения безопасности в разрезе трудовых взаимодействий присутствует небольшой, но весомый нюанс – каждый претендент на вакансию, каждый сотрудник фирмы должен рассматриваться как источник потенциальной угрозы для кадровой безопасности.

В каждой компании должен быть, прежде всего, разработан и внедрен действенный комплекс мер по обеспечению данного вида безопасности. Эти меры (мероприятия, рычаги воздействия и пресечения) по предотвращению и

минимизации угроз со стороны собственных работников любого уровня вне зависимости от отдела:

- подбор опытных и благонадежных работников;
- контроль благонадёжности и лояльности персонала, отслеживания изменений в настроении трудового коллектива;
- своевременное выявление, а также устранение обстоятельств и угроз;
- правильное и обоснованное отсеивание источников внешних и внутренних угроз о стороны сотрудников.

Только в синергии всех мероприятий данные меры могут дать положительный эффект по обеспечению кадровой безопасности. Это в какой-то мере способно предотвратить возможность разглашения в интересах третьих лиц определенной части информации предприятия (4, 15). Существуют различные методы по обеспечению безопасности. Более детально они рассмотрены на рисунке 1.3.



Рис. 1.3. Методы обеспечения кадровой безопасности

Стоит также отметить, что подбор сотрудников, а также создание кадрового резерва это важнейший этап, не допускающий осечки и недочеты в выполнении.

Поэтому высококвалифицированный специалист по подбору кадров необходим каждому крупному предприятию. Альтернативой данному

варианту может стать обучение собственного сотрудника с вложением в него интеллектуальных и денежных ресурсов предприятия.

Такой специалист востребован на рынке труда и имеет обоснованно завышенную материальную стоимость (2, 114).

Подбор кадров - это прежде всего многоэтапная, непрерывная и тяжелая работа. Он требует специальных способностей, навыков, знаний, умений от специалиста данной отрасли. Поэтому если у компании нет в штате сотрудника с должной квалификацией можно обратиться за консультацией в специализированные агентства или привлечь компанию по аутсорсингу кадров.

Компании не стоит забывать, чем больший потенциал у сотрудников, тем большую ценность приобретает сама компания в экономическом смысле.

Строгие требования по подбору кадров позволяют не только привлечь на работу лучших специалистов, но и удерживать планку уровня работников на предприятии в целом. Напоминая сотрудникам, о необходимости повышения собственной квалификации и личностного развития.

Подбор кандидатов является основой для последующего этапа - отбора непосредственно будущих специалистов компании.

Содержание этого этапа зависит от регламента компании, от привычки работы отдела кадров, от особенностей самой компании, а также от должности принимающей решение и должности для которой необходим сотрудник. При этом заранее стоит определить всевозможные виды угроз со стороны действующих сотрудников (рис.1.4.):

1. Хищение имущества компании
2. Использования ресурсов организации в собственных личных целях
3. Умышленная порча, а также уничтожение имущества компании
4. Получение заработной платы за невыполненную работу
5. Шантаж компетентностью
6. Шантаж полномочиями
7. Торговля коммерческими секретами

8. Дисциплинарные нарушения

9. Создание в коллективе негативного морального климата

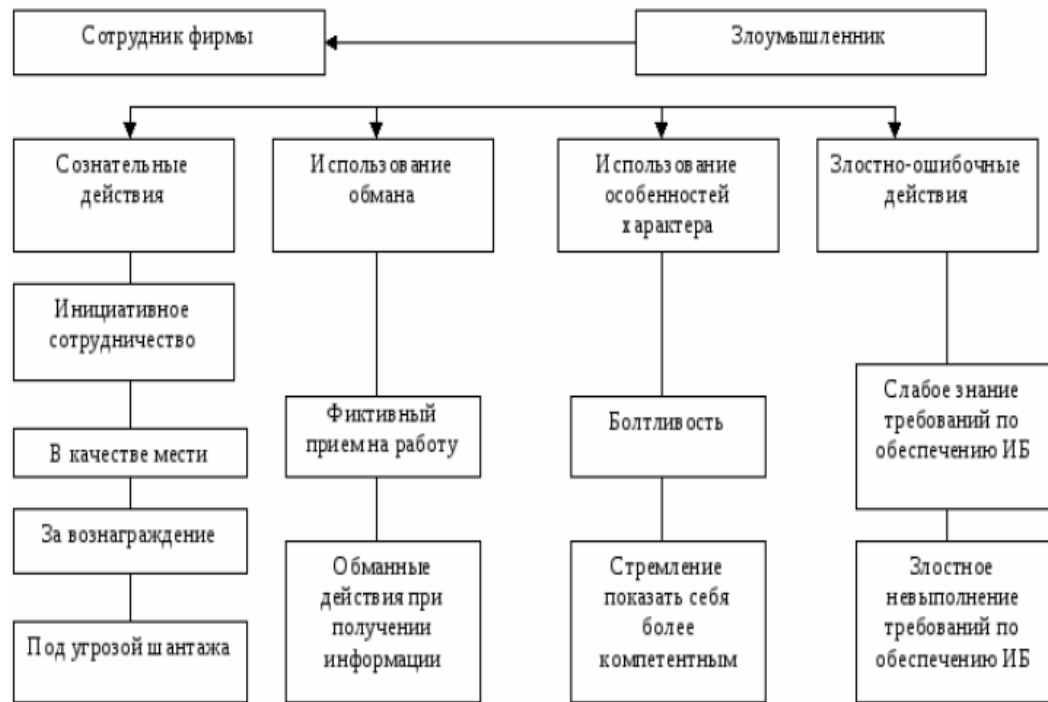


Рис. 1.4. Угрозы со стороны сотрудников

Поскольку в российской действительности давление со конкурентов колоссально, а значит ведение бизнеса становится агрессивнее. Направлено, прежде всего, на подавление конкурентов. Один из способов - создание подрывной деятельности на уровне персонала (1, 85).

Таким образом, кадровая безопасность, прежде всего, направлена на работу с персоналом, с сотрудниками компании, на установление этических и трудовых норм, защищающих интересы компании. Стоит отметить, что мероприятия в данном направлении не должны являться функционалом отдельного сотрудника отдела персонала, поскольку только в коалиции с другими функциями может принести должный результат, органично дополняя повседневный функционал.

Основной метод для минимизации - это правильная и эффективная оценка благонадёжности персонала. В каждой работе необходимо

придерживаться установленных регламентов – проводить всесторонний анализ соответствия квалификации сотрудника, его морального и этического состояния, прививание лояльности к предприятию в целом.

Следует заботиться о создании и поддержке оптимально положительного социально-психологического климата в коллективе в целом, создания корпоративной культуры, социальной политики.

Также в поле контроля необходимо держать людей подверженных вербованию со стороны конкурирующих организаций (в силу моральных качеств и занимаемой должности) - системные администраторы, секретари, помощники руководителей, люди, которые имеют доступ к коммерческим тайнам, к конфиденциальной информации или при возникновении потребности могут узнать необходимые данные (6, 35).

Перечень таких должностей велик, поэтому должен быть составлен на каждом предприятии, заботящимся о своей безопасности. Вопрос кадровой безопасности заключается в непосредственной оценке работников, насколько они по своим морально-нравственным нормам устойчивы или предрасположены к вербованию.

Поэтому низкая устойчивость и моральная готовность к негативному поведению на деятельность компании в целом и на локальном уровне. Сотрудникам кадровой службы не стоит этого забывать, поскольку именно они и являться первоначальным инициатором проверки сотрудников.

1.3. Кадровая политика и методы ее реализации с учетом принципов экономической безопасности

Экономическая безопасность предприятия занимает важное место в процессе эффективного управления им, потому является неотъемлемым звеном его стратегического управления, в зависимости от целей хозяйствования, средств и возможностей их достижения, условий хозяйствования и конкурентного среды, и др. Стратегия экономической

безопасности – это совокупность наиболее значимых решений и мероприятий, направленных на обеспечение приемлемого уровня безопасности функционирования предприятия (28, 97–100).

Кадровая безопасность предприятия - подсистема экономической безопасности предприятия (далее КБП). Кадровая безопасность предприятия – это состояние защищенности предприятия от негативных воздействий на экономическую безопасность за счет снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом трудовыми отношениями в целом. Объектом КБП можно считать негативные внутренние риски компании и угрозы, связанные с деятельностью персонала, а также внешние факторы, снижающие уровень кадровой безопасности (12).

Кадровую безопасность в организации можно рассматривать с разных позиций. С одной стороны – это процесс обеспечения текущей и потенциальной защищенности персонала организации от разнообразных угроз, в процессах отбора и адаптации персонала, развитии и карьерного роста сотрудников, оценки его деловых и личностных характеристик и оплаты труда, а также при перемещении и высвобождении из организации. Для персонала в этом случае основным источником угроз выступает работодатель, грубо нарушающий права и гарантии работников.

С другой стороны, кадровую безопасность можно выстраивать с точки зрения активной защиты, в которой нуждается сама организация. Речь идет об экономической безопасности, имидже и устойчивом развитии внутренних бизнес-процессов, об угрозах, создаваемых несанкционированными сознательными или неосознанными действиями персонала данной организации, которые могут вступать в сомнительные с точки зрения закона трудовые отношения. Это может быть коррупционная деятельность чиновников и лиц, принимающих решение, злоупотребляющих своим положением. Работники организации могут вступать в сговор, передавать секретную информацию третьим лицам или использовать её не по прямому назначению. Отдельные сотрудники могут осуществлять вербовку редких

специалистов, переманивать их в конкурирующие организации. Успешные организации могут подвергаться рейдерским захватам, другим видам насильственных действий.

Риски со стороны персонала возникают всегда и на всех этапах работы. В связи с этим, в организациях создают гибкую систему кадровой безопасности, способную вовремя диагностировать надвигающуюся опасность и своевременно её предотвратить. В этой связи очень важно выстроить качественное взаимодействие со службами управления персоналом в организации, начиная с этапа подбора и найма кадров. В список «опасных» кандидатов включаются люди, чья работа в организации или их последующее увольнение может вызвать различные проблемы. Важно не пропустить такого неблагонадежного сотрудника не с точки зрения его профессиональной грамотности (с этим, как раз неплохо справляются рекрутеры), а в плане его безопасного увольнения, что связано с утечкой информации, например с должности главного бухгалтера. Цель службы кадровой безопасности – уменьшение затрат на дальнейший отбор, чтобы в дальнейшем пришлось выбирать только из «нужных» (соответствующих требованиям компании) и «безопасных» претендентов.

Главным инструментом работы службы кадровой безопасности является тотальный контроль на всех участках работы персонала. Это видеонаблюдение, прослушивание телефонных разговоров, контроль доступа и работы компьютера, контроль использования рабочего и свободного времени сотрудников, перемещений, то есть контроль в процессе трудовой деятельности и какое-то время после увольнения сотрудника. Естественно, что задача осложняется законностью методов добывания необходимой информации.

В настоящее время активно стали применяться самые разнообразные методы кадровой безопасности предприятия, к которым относятся, например, методы отбора персонала, законные и не очень. Отсюда и такое разнообразие техник: от традиционного headhunting («хэдхантинга»), executive search —

«переманивания» лиц, принимающих решение, talent poaching («кадрового браконьерства»), talent raiding («кадровых налетов»), до «агрессивного» или «партизанского» рекрутинга (14, 34-56).

Нетрудно заметить, что методы самые разнообразные и очень специфичные. В силу этого, объективно приходится разграничивать функции HR-структур, которые в большей степени связаны с оценкой деловых и профессиональных качеств кандидатов, от функций служб безопасности.

Подбор персонала (рекрутинг) – это процесс выявления наиболее пригодных и подготовленных работников из числа кандидатов на вакансию. Профессиональный («правильный») процесс рекрутинга состоит из нескольких этапов. Начиная с планирования потребности в персонале, сбора и согласования заявок на подбор, бюджетирования процесса, размещения вакансии в открытом доступе при поиске кандидатов, проведения собеседования с кандидатом и линейным руководителем, а также получения заключения по итогам проверки нашего кандидата службой безопасности, и заканчивая подписанием трудового договора. Бизнес-процесс подбора осуществляется при использовании методики построения оперограмм. (Рис.1.5). В крупных компаниях уже давно прибегают к составлению оперограмм, которые помогают координировать выполнение необходимых функций для осуществления бизнес-процесса. Это значительно упрощает работу. Не приходится тратить время на поиск ответственных лиц и сотрудников, в чьи обязанности непосредственно входит выполнение определенных обязанностей на конкретном этапе работ (13). С помощью оперограммы легко проследить, на каком этапе осуществляется процесс, кто является инициатором и исполнителем подбора, в какой последовательности и кому передаются полномочия, а также кто является источником нарушения запланированного хода мероприятий. В целом, она носит универсальный характер и может незначительно корректироваться в связи с особенностями конкретной компании.

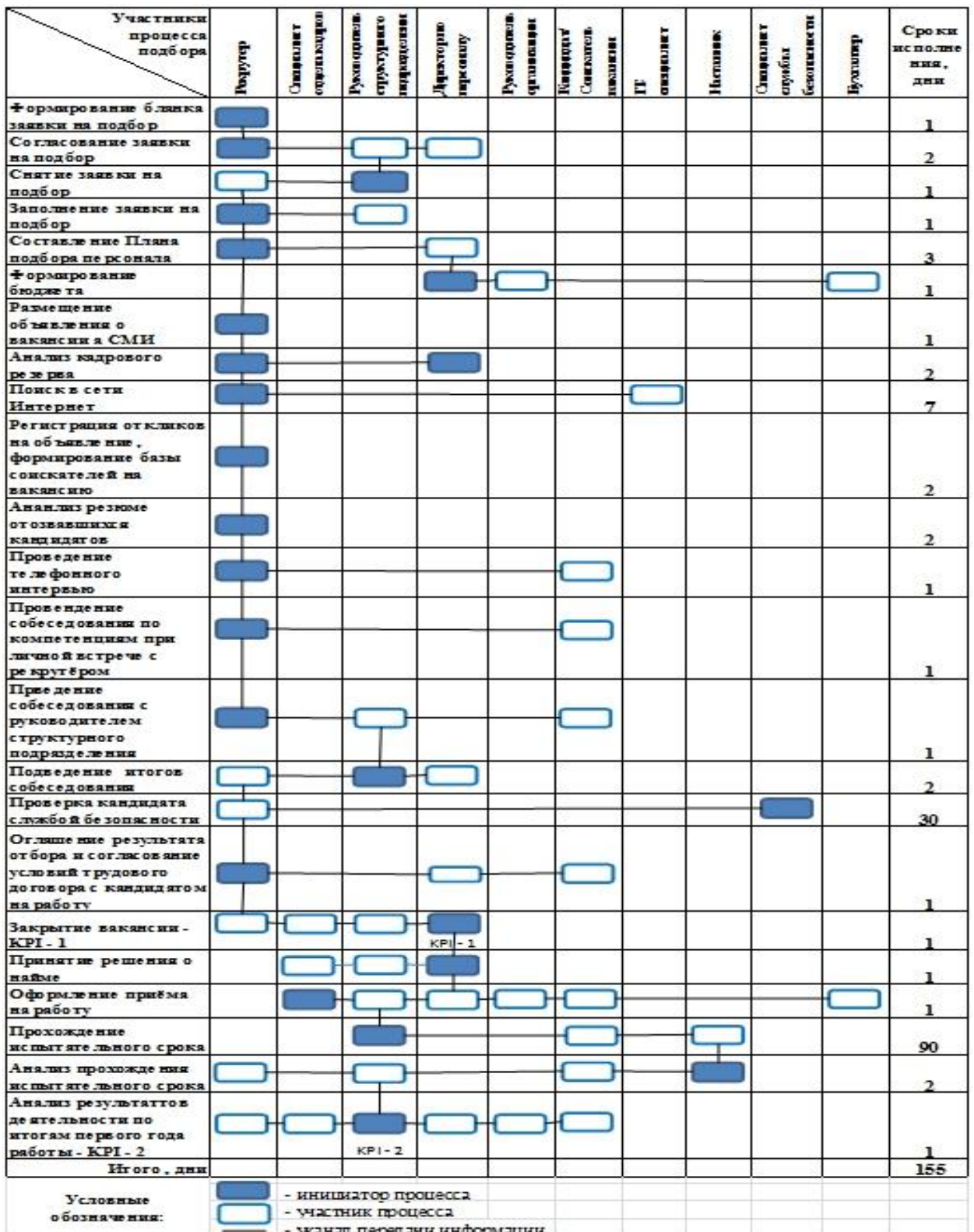


Рис. 1.5. Опереграмма подбора персонала

На опереграмме удобно отследить, когда менеджер по подбору выполняет свои показатели эффективности (KPI), и за какие сроки заполняется вакансия.

Для каждого работодателя известен тот факт, что своевременный и качественный подбор персонала увеличивает прибыль организации и является гарантией успешного функционирования бизнес-процессов.

Следовательно, плохо организованный подбор персонала чреват для компании такими проблемами, как высокая текучесть кадров, низкая корпоративная сплоченность сотрудников и низкая трудовая дисциплина.

Итак, для эффективной организации труда служб подбора и кадровой безопасности, их совместного эффективного взаимодействия в рамках одного и того же процесса подбора кадров, необходимо разграничить сферы деятельности и закрепить за каждой из сторон свой специфичный функционал. К службе безопасности отнесем функции: организации служебного расследования; планирование мероприятий по диагностике и разоблачению выявленных угроз; специальное обучение собственных сотрудников и работников других подразделений по выполнению ими соответствующих действий для сохранения правопорядка; выполнение целевых запросов в организации (налоговые, миграционные службы, психоневрологический диспансер, изучение кредитных историй и т.п.); проверка подлинности документов (паспорта, трудовой книжки); сбор характеристик с прошлых мест работы для проверки трудовых историй (конфликтности), финансовой стабильности (благонадежности), возможно, данные о родственниках, если есть в этом острая необходимость (смотря на какую должность претендует соискатель).

Служба работы с персоналом организации реализует функции по подбору, обеспечению развития и мотивации, формированию лояльности сотрудников, высокого уровня ответственности за эффективную и инициативную работу на местах; функциональную и профессиональную мобильность, профессиональную грамотность.

Если анализировать методы воздействия на персонал, то в службах безопасности они распределяются по следующим направлениям: методы диагностики угроз кадровой безопасности, как со стороны внешних, так и

внутренних факторов воздействия, и методы, противостоящие потенциальной и/или реальной кадровой угрозе для организации.

Классификация методов диагностики кадровой безопасности.

1. Группа методов целенаправленного воздействия.
2. Группа методов тайного принуждения.
3. Методы информационно-психологического воздействия.

К методам целенаправленного воздействия отнесём пресечение мошенничества, рейдерского захвата, предотвращение коррупционной деятельности в организации, и др.

Методы тайного принуждения включают конкурентную разведку, вербовку работников, различного рода манипуляции, в том числе использование нейролингвистического программирования, промышленный шпионаж и др.

К методам информационно-психологического воздействия относятся: нарушение прав работников на рабочем месте, дискриминации (по поло-возрастному признаку, в отношении людей с ограниченными физическими возможностями, больных СПИДОМ, людей, ведущих нездоровый образ жизни); психическое насилие: моббинг, буллинг, харасмент. К этим же методам отнесем распространение слухов, сплетен, провокаций; утечка/похищение информации; несанкционированное сбор, хранение, обработка, использование персональных данных сотрудников, передача их третьим лицам, и др.

Методы, противостоящие потенциальной и/или реальной кадровой угрозе, классифицируем как профилактические, пресекающие или отражающие и карающие; это могут быть методы легитимного и нелегитимного характера, откровенно криминального характера (вербовка, шантаж, взятки).

Перечисленные выше методы воздействия на персонал позволяют диагностировать или противостоять угрозам кадровой безопасности. Они совершенно отличаются от методов работы специалистов кадровых служб.

Специалисты этих структур работают параллельно в достижении единой цели, в нашем случае – это заполнение вакантных позиций достойными кандидатами. Однако следует понимать, что смешивать, и, тем более, подменять или дублировать действия этих двух служб совершенно неправомерно. Через применение различных форм и методов работы, разделяя сферы деятельности служб, возможен более полный и качественный сбор необходимой информации по претенденту, позволяющей гарантированно предохранять организацию от возможных кадровых упущений в работе и угроз кадровой безопасности организации.

При оценке кадровой безопасности предприятия, как правило, оцениваются различные индикаторы. Индикатор – это свойство или признак, который положен в основу оценивания исследуемого объекта или явления, имеющий количественное выражение. При этом, индикаторный подход предполагает не только выбор самих индикаторов, но и определение пороговых значений (предельно допустимых), превышение которых повлечет за собой снижение уровня КБП.

Следует отметить, что выбор индикаторов КБП необходимо осуществлять на конкретных предприятиях строго индивидуально, так как при этом необходимо учитывать цели оценки, финансовые возможности, факторы влияния внутренней и внешней среды. Тем не менее, минимальный стандартный перечень индикаторов, подлежащих оценке, мы можем сформировать. В дальнейшем он может быть расширен с помощью дополнительных индикаторов.

Для оценки состояния КБП, индикаторы предлагается сформировать из следующих групп показателей:

- показатели состава и движения персонала;
- показатели затрат от инвестирования в персонал;
- показатели мотивации;
- показатели условий труда;
- личностные показатели.

Данные группы показателей классифицированы следующим образом:

- по уровню КБП – микроэкономический уровень (предприятие);
- по степени значимости показателей – частные показатели (производственные, личностные);
- по периоду действия угроз и их прогнозирования – тактические (текущие и среднесрочные) и стратегические (долговременные);
- по направлению воздействия – внутренние (экономического и институционального характера);
- по совокупности показателей – качественные и количественные.

Рассмотрим выбранные индикаторы более подробно.

Коэффициент текучести кадров. Характеризуется движением рабочей силы на предприятии, демонстрирующий частоту трудоустройства и увольнения сотрудников. Как правило, чем выше коэффициент текучести кадров, тем менее стабильна ситуация компании. Такая тенденция может прогнозировать потерю высококвалифицированных сотрудников и приход новых кадров, что, в свою очередь, представляет угрозу для состояния КБП, а также требует инвестиций на их поиск и обучение.

Образовательный состав персонала. Отражает соответствие должностным требованиям и обязанностям персонала предприятия. В большинстве случаев данный индикатор относят к группе косвенных показателей, оказывающих влияние на состояние КБП и имеющих качественный характер. Приближение индикатора к 100% говорит о присутствии высококвалифицированных работников, тем самым уменьшая вероятность возникновения рискованных ситуаций, и, как следствие, повышение уровня КБП.

Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал. Отражает часть затрат, приходящихся на повышения квалификационного уровня сотрудников. Как правило, чем больше средств тратит предприятие на персонал, тем выше его приверженность организации, что отражается и на уровне КБП.

Степень удовлетворенности оплатой труда. Относится к показателям качества мотивационной системы предприятия. Как правило, чем выше удовлетворенность сотрудников оплатой труда, тем меньше вероятность возникновения угроз КБП.

Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек предприятия. Этот индикатор равен отношению фонда оплаты труда к общим издержкам предприятия. Для оптимального уровня КБП данный индикатор должен занимать большую часть всего объема расходов на персонал.

Наличие профессиональных заболеваний. Показывает наличие тех или иных профессиональных заболеваний у сотрудников, связанных с выполняемыми ими обязанностями на рабочем месте. Данный индикатор относится к группе показателей условий труда, следовательно, чем лучше условия труда, тем более сотрудник привержен организации. Рост значения данного индикатора может говорить о несоблюдении предприятием необходимых норм в отношении обеспечения работников надлежащими условиями труда.

Уровень автоматизации труда. Характеризуется долей сотрудников, занятых ручными работами. С точки зрения КБП, чем выше уровень ручного труда на предприятии, тем больше риск получения ущерба, обусловленного человеческим фактором.

Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины. Этот индикатор является наиболее показательным, поскольку является отражением не только трудового поведения работников, но и их личностных характеристик и отношения к предприятию. Чем меньше сотрудников, нарушающих правила, нормы и традиции предприятия, тем выше уровень КБП.

Вероятность сохранения коммерческой тайны. Свидетельствует о наличии стратегии КБП, корпоративной этике организации, приверженности и преданности сотрудника к компании.

Все индикаторы выражаются в относительных единицах (процентах).

Методика оценки уровня КБП выглядит следующим образом. Оценить уровень КБП можно путем сравнения всей совокупности индикаторов КБП с эталонными значениями. При этом сравнение может выполняться, как по мере различия, так и по мере сходства (44, 68-82). Алгоритм оценки уровня КБП состоит из следующих этапов: задать эталонные значения индикаторов КБП, используемых в оценке, в относительных единицах; определить значения индикаторов КБП для исследуемого предприятия относительных единицах; задать значения весовых коэффициентов индикаторов; нормировать значения весовых коэффициентов на единицу, если они заданы в баллах; вычислить интегральный показатель КБП, как меру сходства индикаторов дать содержательную интерпретацию полученному значению.

Таким образом, оценка уровня КБП может быть выполнена на основе расчета меры сходства индикаторов КБР предприятия с эталонными значениями индикаторов. Эталонные значения индикаторов КБП зависят от цели оценки, финансовых возможностей, факторов влияния внутренней и внешней среды и др. Для содержательной интерпретации интегрального показателя КБП необходима соответствующая лингвистическая шкала. Значение интегрального показателя КБП целесообразно использовать для принятия решений по тактическому и стратегическому управлению предприятием. Предложенная методика оценки КБП может быть использована для оценки экономической безопасности других подсистем предприятия (производственной, финансовой, маркетинговой и т. д.).

На практике, для оценки кадровой безопасности, может быть использована так же методика профессиограмм.

Работодатели часто используют профессиограммы, которые включают в себя детальное описание самой профессии, а также требования к специалисту данной профессии. Для этих целей привлекают специалистов в разных профессиональных областях. Сегодня существуют и пользуются

спросом различные методики для оценки персонала. Остановимся коротко над основными из них.

1. Центры оценки персонала (Ассесмент-центры). Данный метод основан на наблюдении специально обученных ассессоров (оценщиков) за поведением оцениваемых сотрудников в реальных рабочих ситуациях или при выполнении ими различных заданий. Ассесмент-центр, как любой другой метод имеет свои плюсы и минусы.

К плюсам можно отнести:

-возможность разработки программы привлечения новых сотрудников для любой должности;

-интерактивность, гибкость проведения программ;

-комплексность оценки поведенческих навыков персонала;

-индивидуальный подход (ориентированность на стратегию и профессиональную специфику компании-заказчика);

-вариативность проведения (от 4-5 часов до 8-10 часов, совместима с другими мероприятиями);

-объективность результатов (путём коллегиального сведения субъективных результатов наблюдений), конфиденциальность результатов;

-универсальность применения.

Минусы данного метода:

-обязательность проведения процедуры оценки в режиме присутствия и невозможность применения виртуальных технологий (скайп и т.п. программы) для любой категории участников (ведущий-ассессор, наблюдатели-эксперты);

-как у любого группового метода: результаты можно выявить только динамикой, но не каждая компания может одновременно собрать в одном помещении требуемое количество оцениваемых;

-относительная затратность подготовительного этапа (время на разработку и согласование компетенций, обучение наблюдателей-экспертов и организацию мероприятия);

-невозможность получения результатов в день проведения; - ограниченность числа участников;

-наблюдательская ограниченность (эмпирическим путём установлено, что познавательные процессы человека в состоянии эффективно оценить не более 6 компетенций с максимум 6-ю поведенческими индикаторами каждая);

-устаревание результатов - они действительны в течение 1 года (максимум 2 лет), т.к. человеку свойственно меняться в ту или иную сторону, поэтому полученные в результате Ассесмент-центра оценки и рекомендации не являются постоянными.

Таким образом, Ассесмент-центр позволяет провести диагностику кадровой безопасности, как потенциала компании. И люди, и группы, и компания в целом получают возможность оценить и использовать собственный потенциал, развиваться, разрабатывать новые управленческие технологии, осваивать новые интеллектуальные и коммуникационные ресурсы.

2. Тесты на профпригодность, цель которых оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. Плюсы использования психологического тестирования при отборе кандидатов и оценке сотрудников:

-полная информация о кандидате или сотруднике, что облегчает принятие управленческих решений; возможность с достоверностью до 80% спрогнозировать поведение кандидата или сотрудника в рабочих ситуациях;

-возможность разработать рекомендации по трудовому взаимодействию с сотрудником для руководителя, подобрать для него индивидуальные мотиваторы, что повышает эффективность работы сотрудника с первых дней в компании;

-возможность выявить кандидатов, чьи личностные особенности заведомо не соответствуют корпоративной культуре компании, личности руководителя, коллективу;

-повышение эффективности прохождения испытательного срока новыми сотрудниками;

-сокращение затрат на отбор кандидатов в кадровый резерв.

Минусами данного метода являются:

-затраты на содержание в штате квалифицированного психолога;

-затраты на приобретение лицензионного программного обеспечения для тестирования;

-затраты на оборудование и содержание помещения для тестирования;

-длительность процедуры тестирования;

-вероятность отказа квалифицированных кандидатов проходить тестирование и претендовать на место в компании;

-неготовность линейных руководителей применять в работе результаты тестирования сотрудников.

Таким образом, тесты на профпригодность выявляют склонности человека к тому или иному занятию, потенциал, которым он обладает в выбранной сфере деятельности. На сегодняшний момент использование психодиагностических методик в комплексной оценке компетенций среди персонала становится все более популярным.

3. Биографические тесты и изучение биографии. Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Подводя итог важно отметить, что организацию необходимо защищать не только от угроз из внешней среды, но и защищать от внутренних угроз, т.е. осуществлять мероприятия по кадровой безопасности. Специально обученные люди имеют опыт в данной сфере и помогут организовать исследования внутри организации для обеспечения информационной безопасности, кадровой безопасности и пресечения противоправных действий со стороны сотрудников.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МЕДИСО»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Медисо» было основано в мае 2009 года командой высококвалифицированных специалистов. За это время клиника приобрела доверие более 10 000 пациентов.

Юридический адрес: г. Белгород, Свято-Троицкий бульвар, дом 17.

Фактический адрес: г. Белгород, Свято-Троицкий бульвар, дом 17.

Отраслевая принадлежность – стоматологическая клиника.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 85.13 – стоматологическая практика. «Медисо» осуществляет все виды стоматологической помощи на высоком профессиональном уровне с применением самых последних достижений и технологий в области стоматологии.

ООО «Медисо» имеет две клиники расположенные в городе Белгород и 3 клиники в г. Старый Оскол.

Специфика деятельности стоматологической клиники ООО «Медисо»:

- оказание платных медицинских услуг населению, в том числе стоматологические услуги (протезирование, лечение, ортодонтия, хирургия)
- снабженческо-сбытовая деятельность
- любые виды торгово-закупочной деятельности
- посреднические услуги
- поставка и реализация товаров
- оптовая и розничная торговля
- менеджмент
- рекламная деятельность
- консультации по вопросам коммерческой деятельности, финансов и управления

Структура клиники выглядит следующим образом.

Оказание гарантированной медицинской стоматологической помощи:

- лечебно-хирургическое отделение;
- ортодонтическое отделение;
- лечебно-профилактическое отделение
- общеполитический медицинский персонал;
- регистратура;
- общеполитический немедицинский персонал;

Организационная структура управления предприятием приведена на рисунке 2.1.

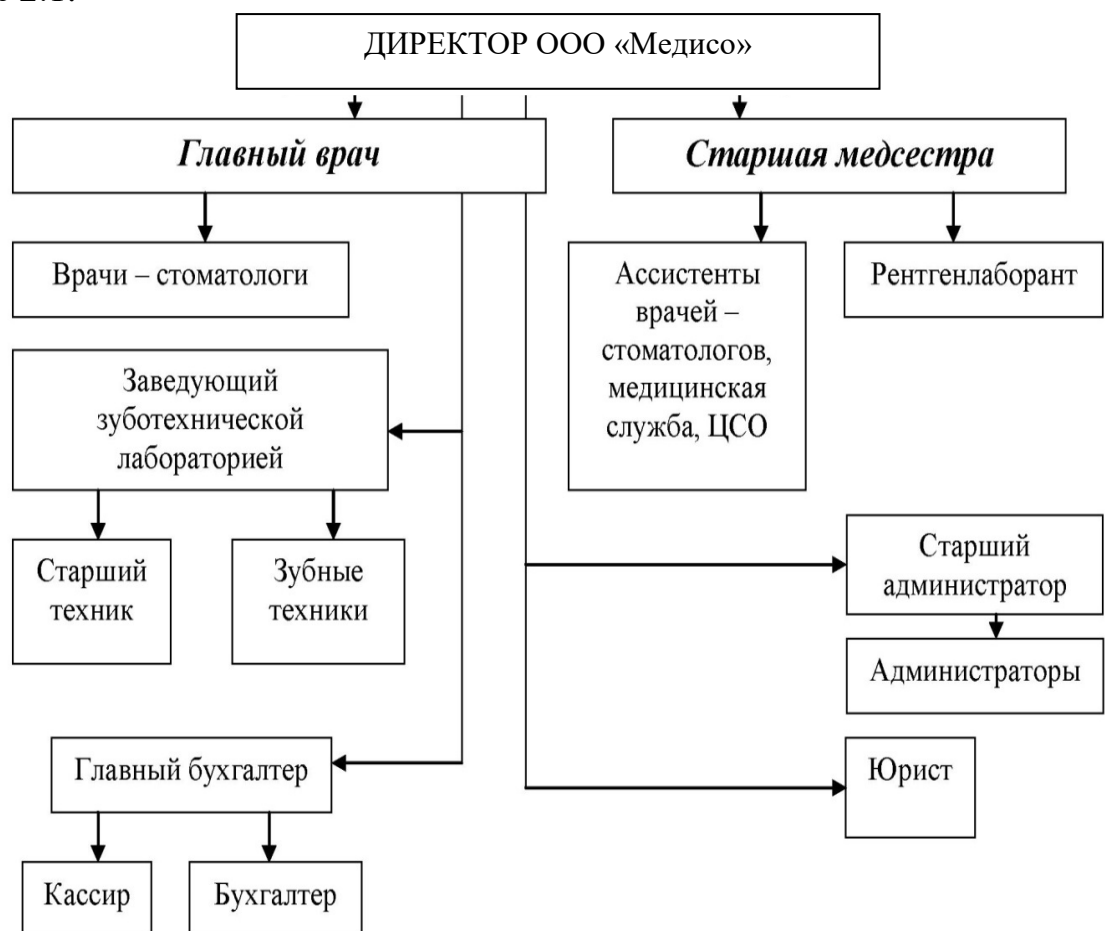


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Медисо»

Организационная структура ООО «Медисо» отражена в Приложении А. Это линейно-функциональная структура управления предприятием.

Во главе всех клиник ООО «Медисо» стоит директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, а также распоряжается, в пределах предоставленного ему права, имуществом.

Заключает договора, издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками компании. В его непосредственном подчинении находятся: главный врач, старшая медсестра, старший администратор, юрист, главный бухгалтер, заведующий зуботехнической лабораторией.

Главный врач осуществляет текущее руководство деятельностью ДСП, действует по вопросам его компетенции на принципах единоначалия.

Главный врач выполняет следующие функции и обязанности по обеспечению деятельности:

- распоряжается имуществом (в пределах, установленных Уставом), заключает договора, выдает доверенности;
- утверждает штатное расписание структуры учреждения, и их управление; издает приказы и дает указания обязательные для работников.

Главному врачу функционально подчиняются заместитель главного врача по лечебной части, заведующий платным отделением, главная медсестра, заместитель главного врача по хозяйственной части, отдел кадров, бухгалтерия и регистратура поликлиники.

Сильные и слабые стороны организационной структуры ООО «Медисо» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Сильные и слабые стороны организационной структуры

Сильные стороны	Слабые стороны
Относительная простота подбора руководителей каждого из уровней руководителей	Отсутствие функции контроля качества услуг на предприятии
Оперативность принятия и реализация управленческих решений	Возможность излишней жесткости в управлении
Относительная простота реализации функций управления	Ограниченная пригодность в условиях оказания новых стоматологических услуг

Поликлиника оснащена компьютерным оборудованием с наличием локально- вычислительных сетей и каналов связи, Интернетом.

Действуют медицинские информационные системы, автоматизирующие информационное взаимодействие с территориальным фондом обязательного медицинского страхования и страховой медицинской организацией. Установлены и работают программы по учету и анализу финансово-хозяйственной деятельности поликлиники, кадровому составу. В целом за два года количество денежных средств на приобретение техники и различных программных продуктов и баз данных, увеличилось, так по приобретению вычислительной техники на 66 %, программного обеспечения и баз данных на 106 %. Потребность учреждения в денежных средствах, используемых на оплату труда персонала, регулируется планом по фонду заработной платы. Фонд заработной платы планируется исходя из планового числа штатных должностей и среднего размера должностных окладов, а также надбавок, доплат и прочих денежных выплат персоналу.

Изменение показателей финансово - хозяйственной деятельности в отчетном периоде по сравнению с базовым периодом представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Оценка показателей финансово-хозяйственной
деятельности предприятия

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютный прирост		Темп прироста,%	
				2016/ 2015	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2 804	6 014	15 428	3210	12 624	144,4	450,21
Чистая прибыль, тыс. руб.	14	259	375	245	361	1750	2 578,57
Чистые активы, тыс. руб.	-5 892	-16 759	-65 60	-10867	-59 716	-184	-1 013,51
Обор-сть чистых ак-в, %	1 185	-868,43	-283,99	-316,5	901,01	-26,7	76,03

1	2	3	4	5	6	7	8
Рент. чистых активов, %	-47,59	-35,89	-23,52	-11,7	24,07	-24,5	50,59
Собственный капитал, тыс. руб.	4 975	4 759	6 464	-216	1 489	-4,3	29,93
Рентабельность собственного капитала, %	0,28	5,25	6,47	4,97	6,19	1775	2 230,17
Кредиты и займы, тыс. руб.	14 957	14 836	58 866	-121	43 909	-0,8	293,57

На рисунке 2.2 представлена динамика прибыли и чистой прибыли предприятия.

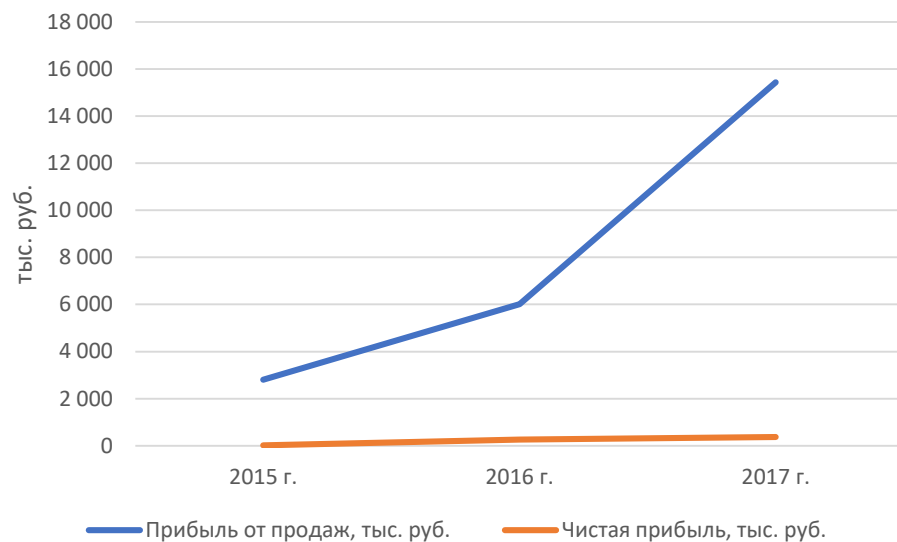


Рис. 2.2. Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли предприятия

Для анализа так же используем данные отчета о прибылях и убытках предприятия, представленного в приложении 2.

Из таблицы 2.2 и отчета о финансовых результатах видно, что выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом значительно увеличилась (с 69 820 тыс. руб. на 31.12.2015 г. до 186 317 тыс. руб. на 31.12.2017 г.). За анализируемый период изменение объема продаж составило 116 497 тыс. руб. Тем прироста составил 166.85%.

Валовая прибыль на 31.12.2015 г. составляла 8 979 тыс. руб. За анализируемый период она возросла на 18 574 тыс. руб., что следует рассматривать как положительный момент и на 31.12.2017 г. составила 27 553 тыс. руб.

Прибыль от продаж на 31.12.2015 г. составляла 2 804 тыс. руб. За анализируемый период она, также как и валовая прибыль, возросла на 12 624 тыс. руб., и на 31.12.2017 г. прибыль от продаж составила 15 428 тыс. руб., также как и валовая прибыль, осталась на прежнем уровне.

Следует отметить высокий уровень коммерческих и управленческих расходов в структуре отчета о прибылях и убытках организации. На начало анализируемого периода их доля составляла 10,15 % от себестоимости реализованной продукции, однако на 31.12.2017 г. сократились и составили уже 7,64 % от себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг.

Показателем повышения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий рост выручки по отношению к росту себестоимости, который составил 166,85 % по сравнению с ростом себестоимости (-160,95 %).

Отрицательным моментом является наличие убытков по прочим доходам и расходам. На 31.12.2017 г. сальдо по ним установилось на уровне - 14 724 тыс. руб., однако наблюдается положительная тенденция – за период с конца 31.12.2015 г. по конец 31.12.2017 г. сальдо по прочим доходам и расходам увеличилось на 13 817 тыс. руб.

Как видно из таблицы 2.2, чистая прибыль за анализируемый период выросла на 361 тыс. руб., и на конец 31.12.2017 г. установилась на уровне 375 тыс. руб. (темп прироста составил 2578,57%).

Рассматривая динамику показателей финансово - хозяйственной деятельности ООО «Медисо» особое внимание следует обратить на рентабельность чистых активов и средневзвешенную стоимость капитала.

Из таблицы видно что, на конец анализируемого периода рентабельность собственного капитала составила 6,47%, что

выше показателя средневзвешенной стоимости капитала. Сложившаяся ситуация говорит о том, что предприятие способно выплатить не только проценты по кредитам и объявленные дивиденды, но и реинвестировать часть чистой прибыли в производство.

2.2. Анализ экономической безопасности предприятия

Оценка комплексной экономической безопасности предприятия сводится к оценке индикаторов, характеризующих финансовое положение предприятия, производственных индикаторов, социальных индикаторов и определению уровня банкротства ООО «Медисо». Начнем его с построения аналитического баланса для выявления структуры финансовых ресурсов предприятия. Изменения в статьях баланса исследуемого предприятия приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ структурных изменений в балансе предприятия

Раздел баланса	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютный прирост		Темп прироста, %		Уд. вес в балансе, +/-
				2016/2015	2017/2015	2016/2015	2017/2015	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Внеоборотные активы	10867	21518	72072	10651	61205	98,0	563,2	20,24
Оборотные активы	61607	92521	132471	30914	70864	50,1	115,0	-20,24
Запасы и затраты	34077	25661	57935	-8416	23858	-24,7	70,0	-18,70
Краткосрочная задолженность	26954	66802	68899	39848	41945	147,8	155,6	-3,51
Денежные сред.	576	58	1047	-518	471	-89,9	81,8	-0,28
Баланс	72474	114039	204543	41565	132069	57,3	182,2	-
Собственный капитал	4975	4759	6464	-216	1489	-4,3	29,9	-3,70

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Долгосрочные пассивы	800	3800	51730	3000	50930	375	6366,25	24,19
Займы и кредиты	800	3800	51730	3000	50930	375	6366,25	24,19
Краткосрочные пассивы	66699	105480	146349	38781	79650	58,1	119,42	-20,48
Займы и кредиты	14157	11036	7136	-3121	-7021	-22	-49,59	-16,05
Кредиторская задолженность	52542	94444	139164	41902	86622	79,7	164,86	-4,46
Прочие пассивы	-	-	49	-	49	-	-	0,02
Баланс	72474	114039	204543	41565	132069	57,3	182,23%	-

Анализируя актив баланса видно, что общая величина активов предприятия в отчетном периоде, по сравнению с базовым, значительно увеличилась. По сравнению с концом (31.12.2015 г.) активы и валюта баланса выросли что в абсолютном выражении составило 132 069 тыс. руб. Таким образом, в отчетном периоде актив баланса и валюта баланса находятся на уровне 204 543 тыс. руб. В большей степени это произошло за счет увеличения статьи основные средства. За прошедший период рост этой статьи составил 61 205 тыс. руб. и уже на конец анализируемого периода значение статьи основные средства достигло 72 072 тыс. руб.

В общей структуре активов внеоборотные активы, величина которых на 31.12.2015 г. составляла 10 867 тыс. руб., возросли на 61 205 тыс. руб. (темп прироста составил 563,22%), и на 31.12.2017 г. их величина составила 72 072 тыс. руб. (35% от общей структуры имущества). Величина оборотных активов, составлявшая на 31.12.2015 г. 61 607 тыс. руб. также возросла на 70864 тыс. руб. (темп прироста составил 115,03%), и на 31.12.2017 г. их величина составила 132 471 тыс. руб. (65% от общей структуры имущества).

На конец отчетного периода наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы (64,76%), что говорит о достаточно мобильной структуре активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия. К тому же наблюдается положительная тенденция к росту оборотных активов.

В структуре внеоборотных активов наибольшее изменение было вызвано увеличением на 61 205 тыс. руб. , по сравнению с базовым периодом, статьи основные средства.

В структуре оборотных активов наибольшее изменение было вызвано увеличением на 41 945 тыс. руб., по сравнению с базовым периодом, статьи дебиторская задолженность.

Размер дебиторской задолженности за анализируемый период увеличился на 41 945 тыс. руб., что является негативным изменением и может быть вызвано проблемой с оплатой продукции, либо активным предоставлением потребительского кредита покупателям, т.е. отвлечением части текущих активов и иммобилизации части оборотных средств из производственного процесса. Рассматривая дебиторскую задолженность ООО «Медисо» следует отметить, что предприятие на 31.12.2017 г. имеет пассивное сальдо (кредиторская задолженность больше дебиторской). Таким образом предприятие финансирует свою текущую деятельность за счет кредиторов. Размер дополнительного финансирования составляет 70 265 тыс. руб.

Рассматривая изменение собственного капитала ООО «Медисо» отметим, что его значение за анализируемый период увеличилось. На 31.12.2017 г. величина собственного капитала предприятия составила 6 464 тыс. руб. (3,16% от общей величины пассивов).

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период значительно увеличилась. На 31.12.2017 г. совокупная величина заемных средств предприятия составила 198 079 тыс. руб. (96,84% от общей величины пассивов). Увеличение заемных средств

предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

Анализируя изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их общая величина возросла на 634 тыс. руб. и составила 2 134 тыс. руб. Изменение прибыли 634 тыс. руб. Это в целом можно назвать положительной тенденцией так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о эффективной работе предприятия.

В общей структуре пассивов величина собственного капитала, составлявшая на 31.12.2015 г. 4 500 тыс. руб., выросла на 634 тыс. руб. (темп прироста составил 14,09%), и на 31.12.2017 г. его величина составила 5 134 тыс. руб. (2,51 % от общей структуры имущества). В наибольшей степени это изменение произошло за счет роста статьи нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) - на 634 тыс. руб.

На 31.12.2017 г. в общей структуре задолженности краткосрочные пассивы превышают долгосрочные на 94 619,00 тыс. руб. что при существующем размере собственного капитала и резервов может негативно сказаться на финансовой устойчивости предприятия.

Долгосрочная кредиторская задолженность, величина которой на 31.12.2015 г. составляла 800 тыс. руб., возросла на 50 930 тыс. руб. (темп прироста составил 6366,25%), и на 31.12.2017 г. ее величина составила 51 730 тыс. руб. (25,29% от общей структуры имущества). Наибольшее влияние на увеличение долгосрочных пассивов оказал рост статьи заемные средства. За прошедший период рост этой статьи составил 50 930 тыс. руб. (в процентном соотношении – 6366,25%) и уже на конец анализируемого периода значение статьи «заемные средства» достигло 51 730 тыс. руб. Величина краткосрочной кредиторской задолженности, которая на 31.12.2015 г. составляла 67 174 тыс. руб. также возросла на 80 505 тыс. руб. (темп прироста составил 119,85%), и на 31.12.2017 г. ее величина составила 147 679 тыс. руб.

Наибольший удельный вес в структуре краткосрочной кредиторской задолженности на 31.12.2017 г. составляет статья кредиторская задолженность. На конец анализируемого периода величина задолженности по данной статье составляет 139 164 тыс. руб. (доля в общей величине краткосрочной дебиторской задолженности 94%). Ликвидность и эффективность использования текущих активов определяются величиной чистого оборотного капитала, который является разницей между текущими оборотными активами и краткосрочной задолженностью предприятия. Так как величина чистого оборотного капитала напрямую зависит от структуры баланса, рассмотрим четыре основные модели построения структуры капитала, и определим - к какой из них относится структура ООО «Медисо». В зависимости от структуры баланса, выделяют четыре модели: идеальная модель; агрессивная модель; консервативная модель; компромиссная модель. Основываясь на рассмотренных выше моделях, структуру имущества организации на конец отчетного периода можно отнести к агрессивной модели. Анализ ликвидности баланса за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Динамика ликвидности баланса за 2015 – 2017гг

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
				2016/2015	2017/2015	2016/2015	2017/2015
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,00	0,01	-	-	-	-
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	0,41	0,63	0,48	0,22	0,07	53,6	15,79
Коэффициент текущей ликвидности	0,92	0,88	0,91	-0,04	-0,01	-4,34	-1,086

Коэффициент абсолютной ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (31.12.2015 г. - 31.12.2017 г.) находится ниже нормативного значения (0,2), что говорит о том, что значение коэффициента слишком низко и предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На 31.12.2017 г. значение показателя возросло, что можно рассматривать как положительную тенденцию и составило 0,48. Коэффициент текущей ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (31.12.2015 г. - 31.12.2017 г.) находится ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что значение коэффициента достаточно низкое и предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. На начало анализируемого периода - на 31.12.2015 г. значение показателя текущей ликвидности составило 0,92. На конец анализируемого периода значение показателя снизилось, и составило 0,91. Анализ показателей финансовой устойчивости за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.5 (на основании приложения 2).

Таблица 2.5

Динамика финансовой устойчивости за 2015 – 2017гг.

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Излишек источников собственных оборотных средств	-39 969	-42 420	-123 543	-2451	-83 574	-6,1	-209,10

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников	-39 169	-38 620	-71 813	-549	-32 644	-1,4	-83,34
Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат	-25 012	-27 584	-64 677	-2572	-39 665	-10,2	-158,58
Коэффициент автономии	0,07	0,04	0,03	-0,03	-0,04	-42,8	-53,96
Коэффициент отношения заемных и собственных средств	13,57	22,96	30,64	9,39	17,08	69,1	125
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств.	5,67	4,3	1,84	-1,37	-3,83	-24,1	-67,58
Коэффициент отношения собственных и заемных средств	0,07	0,04	0,03	-0,03	-0,04	-42,8	-55,72
Коэффициент маневренности	-1,02	-1,96	-1,13	0,94	-0,11	-92,1	-10,50
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	-0,15	-0,51	-0,24	0,36	-0,09	-3,4	-60,31
Коэффициент имущества производственного назначения	0,62	0,41	0,64	-0,21	0,02	-33,8	2,49

Проводя анализ типа финансовой устойчивости предприятия, основываясь на трехкомплексном показателе финансовой устойчивости, в динамике заметна стагнация финансовой устойчивости предприятия. На начало анализируемого периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат, а на конец периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат.

На основании данных таблицы 2.5 можно заметить, что коэффициент автономии за анализируемый период снизился на -0.04 и на 31.12.2017 г. составил 0,03. Это ниже нормативного значения (0,5) при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия. Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг), за анализируемый период увеличился на 17.08 и на 31.12.2017 г. составил 30,64. Чем больше этот коэффициент превышает 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств, за анализируемый период снизился на -3,83 и на 31.12.2017 г. составил 1,84 Коэффициент определяется как отношение мобильных средств (итог по второму разделу) и долгосрочной дебиторской задолженности к иммобилизованным средствам (внеоборотные активам, скорректированным на дебиторскую задолженность долгосрочного характера). Нормативное значение специфично для каждой отдельной отрасли, но при прочих равных условиях увеличение коэффициента является положительной тенденцией.

Показатель коэффициент маневренности, за анализируемый период снизился на -0.11 и на 31.12.2017 г. составил -1,13. Это ниже нормативного значения (0,5).

Показатель коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами, за анализируемый период снизился на -0,09 и на 31.12.2017 г. составил -0,24. Это ниже нормативного значения (0,6-0,8).

Предприятие испытывает недостаток собственных средств для формирования запасов и затрат, что показал и анализ показателей финансовой устойчивости в абсолютном выражении. Коэффициент равен отношению разности между суммой источников собственных оборотных средств, долгосрочных кредитов и займов и внеоборотных активов к величине запасов и затрат.

Значения показателей рентабельности ООО «Медисо» за весь рассматриваемый период представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Динамика показателей рентабельности за 2015 – 2017гг.

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2015
Общая рентабельность, %	0,15	0,32	0,38	0,17	0,23	113	153
Рентабельность продаж, %	4,02	4,13	8,28	0,11	4,26	2,89	106,19
Рентабельность собственного капитала, %	0,28	5,25	6,59	4,97	6,19	1 791,05	2 230,17
Рентабельность оборотных активов, %	0,02	0,28	0,28	0,25	0,26	1 131,86	1 145,84
Общая рентабельность производственных фондов, %	0,30	1,79	1,20	1,49	0,89	489,37	294,41
Рентабельность всех активов, %	0,02	0,22	0,18	0,20	0,16	1 075,71	849,18

На рисунке 2.3 приведена динамика показателей рентабельности предприятия.



Рис. 2.3. Динамика показателей рентабельности предприятия за 2015 – 2017гг.

Рассматривая показатели рентабельности, прежде всего следует отметить, что и на начало, и на конец анализируемого периода частное от деления прибыли до налогообложения и выручки от реализации (показатель общей рентабельности) находится у ООО «Медисо» ниже среднеотраслевого значения, установившегося на уровне 10%. На начало периода показатель общей рентабельности на предприятии составлял 0,15%, а на конец периода 0,38 % (изменение в абсолютном выражении за период - (0,23%). Это следует рассматривать как отрицательный момент и искать пути повышения эффективности деятельности организации.

Как видно из таблицы, за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию.

Анализ показателей деловой активности за весь рассматриваемый период представлен на в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Показатели деловой активности (в оборотах и днях за период)

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2015
Отдача активов, об.	0,96	1,56	1,17	0,6	0,38	62,5	39,63
Оборачиваемость оборотных активов, об.	1,13	1,89	1,66	0,76	0,79	67,2	69,42
Отдача собственного капитала, об.	14,03	29,90	33,20	15,87	18,54	1113	132,12
Отдача активов, дней	378,87	233,88	312,02	-144,99	-107,56	-144,9	-28,39
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	140,91	117,57	132,91	23,33	-47,03	-23,34	-33,38
Отдача собственного капитала, дней	26,01	12,21	10,99	-13,8	-14,80	-53	-56,92
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	140,91	167,53	134,96	26,62	-5,95	26,62	-4,22
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дней	274,68	236,86	272,59	-37,82	-2,08	-37,82	-0,76
Оборачиваемость прочих краткосрочных обязательств, дней	-	-	0,10	-	0,10	-	-

Показатели деловой активности характеризуют, во-первых, эффективность использования средств, а во-вторых, имеют высокое значение для определения финансового состояния, поскольку отображают скорость превращения производственных средств и дебиторской задолженности в денежные средства, а также срок погашения кредиторской задолженности.

Как видно из таблицы 2.7 большинство показателей оборачиваемости за 2017 год по сравнению с 2015 годом снизилось. Снижение периода

оборачиваемости говорит о положительной тенденции. Также положительной тенденцией является то, что при снижении периода оборачиваемости увеличилась и выручка. За период с 31.12.2015 г. по 31.12.2017 г. выручка от реализации увеличилась на 166,85 %.

Далее оценим вероятность банкротства предприятия. Для оценки используем методику Альтмана, как наиболее подходящую для предприятия.

Коэффициент Альтмана представляет собой пятифакторную модель, построенную по данным успешно действующих и обанкротившихся промышленных предприятий США. Итоговый коэффициент вероятности банкротства Z рассчитывается с помощью пяти показателей, каждый из которых был наделён определённым весом, установленным статистическими методами:

$$Z\text{-счёт} = 1,2 \times K1 + 1,4 \times K2 + 3,3 \times K3 + 0,6 \times K4 + K5 \quad (2.1), \text{ где:}$$

$K1$ -доля чистого оборотного капитала во всех активах организации

$K2$ -отношение накопленной прибыли к активам

$K3$ -рентабельность активов

$K4$ -доля уставного капитала в общей сумме активов (валюте баланса)

$K5$ -оборачиваемость активов

Результаты многочисленных расчетов по модели Альтмана показали, что обобщающий показатель Z может принимать значения в пределах $[-14, +22]$, при этом предприятия, для которых $Z > 2,99$ попадают в число финансово устойчивых, предприятия, для которых $Z < 1,81$ являются предприятиями с высоким риском банкротства, а интервал $[1,81-2,99]$ составляет зону неопределенности.

Мы провели расчет показателей за три года.

Далее оценим социальные показатели экономической безопасности предприятия. Оценим динамику оплаты труда персонала предприятия.

Таблица 2.8

Оценка вероятности банкротства

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.
5 - и факторная модель Альтмана (Z-счет)			
Значение коэффициента	1,27	2,31	2,04
Вероятность банкротства	вероятность банкротства велика	вероятность банкротства средняя	вероятность банкротства средняя

На основании расчетов табл. 2.8 можем заключить, что для предприятия вероятность банкротства средняя, что является угрозой для экономической безопасности исследуемой фирмы.

При изменении условий оплаты труда в течение года сметные назначения по фонду заработной платы корректируются. Разница между фактическими выплатами по оплате труда и плановым фондом заработной платы представляет собой абсолютное отклонение. Динамика роста средней заработной платы работников представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Динамика роста средней заработной платы работников учреждения
(тыс. руб.)

Категории	2015 г.	2016 г.	2017 г.	17/15, +,- %
Врачи	21 675	26 573	28 809	+ 33
Средний медицинский персонал	12 546	15 320	17 579	+ 40,1
Младший медицинский персонал	9 986	13 997	14 154	+ 32
Прочие	18 871	29 219	30 751	+ 63

Динамика роста средней заработной платы. За анализируемый период заработная плата врачей увеличилась на 33%, среднего медицинского персонала на 40,1%, младшего медицинского персонала на 32%, прочего персонала на 63 %.

Изучение количественных показателей стоматологической помощи, производившейся поликлиникой с 2015 г. по 2017 г. (Табл. 2.10) показывает увеличение количества принятых пациентов от 10232 человек в 2015 г. до 19376 человек в 2017 г. (ортодонтия). Это косвенно свидетельствует о притоке пациентов. Соотношение количества приемов врачами разных специальностей при этом остается относительно стабильным: более трети услуг оказывается на терапевтическом стоматологическом приеме. В течение анализируемого периода доля терапевтического приема составляла от 38,8% до 42,7%. Количество рабочих дней ортодонтонтов увеличилось на 91 %, на 102 % у хирургов и терапевтов. Общая характеристика приема пациентов врачами поликлиники (ортодонтия) представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Общая характеристика приема пациентов врачами поликлиники
(ортодонтия)

Показатель	Годы			Темп прироста 2017/2015, %
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Рабочие дни:	753,25	1110,75	1443,5	+91
Посещений:	10232	13827	19376	+89
В т.ч. до 14 лет.	9143	12821	18022	+ 97
Взрослое население	1089	1006	1354	+24
Первичные:	1501	3054	3479	+131
В т.ч. до 14 лет.	1041	2763	3176	+205
Взрослое население	460	291	303	-35
Сельские жители, всего:	707	1600	4474	+532
С/ж первичные, всего:	109	413	960	+ 754
Консультации:	1396	2354	3341	+ 139
УЕТ (условная единица трудоемкости)	34786	50104	74200,75	+ 131
Число лиц получивших протезы	56	138	154	+175

Количество пролеченных сельских жителей (ортодонтия) увеличилось за три года в 5 раз, почти в 2 раза увеличилось число консультаций у специалиста-ортодонта, и в 8 раз у хирурга и терапевта. За анализируемые 5 лет годовая сумма условных единиц трудоемкости ортодонтонтов возросла с 34786 до 74200,75, а доля УЕТ, выработанных терапевтами, в общем объеме оказанных услуг возросла с 45,3% в 2008 г. до 47,6% в 2017 г.

Таким образом, терапевтическая стоматологическая помощь составила к 2017 г. почти половину от суммарного объема работы стоматологической службы.

Перечисленные факты определяют терапевтическую стоматологию как ведущее звено стоматологической службы в целом, что определяет оптимизацию терапевтической стоматологической помощи как первоочередную задачу.

Стоматологические услуги являются разновидностью профессиональных медицинских услуг, ориентированных на особое благо - здоровье человека. Следовательно, стоматологическая услуга есть необходимое и достаточное профессиональное действие, осуществляемое по отношению к пациенту с профилактической, диагностической, лечебной и (или) реабилитационной целью.

Улучшение качества стоматологической помощи населению является как медицинской, так и не менее значимой социальной и экономической проблемой. Если медицинское значение улучшения качества стоматологического лечения общепонятно - снижение числа осложнений, улучшение состояния полости рта, сохранение здоровья, то социальные и экономические аспекты проблемы менее известны. Они заключаются в уменьшении числа визитов к врачу, снижении числа случаев повторного лечения, повышении производительности работы стоматолога, снижении экономических затрат на каждого больного в расчете на длительный период времени. На наш взгляд, именно повышение качества работы специалистов, а не увеличение количества приема больных является главным резервом производительности труда стоматолога.

Система управления качеством услуг в ООО «Медисо» приведена на рисунке 2.4.

Можно сделать вывод, что схема достаточно рациональна, позволяет периодически проводить ряд мероприятий позволяющих осуществлять динамическое сопоставление деятельности медицинской организации, ее

персонала, результатов их деятельности, а также условий осуществления их деятельности, со стандартами, регламентирующими оказание медицинских услуг населению.

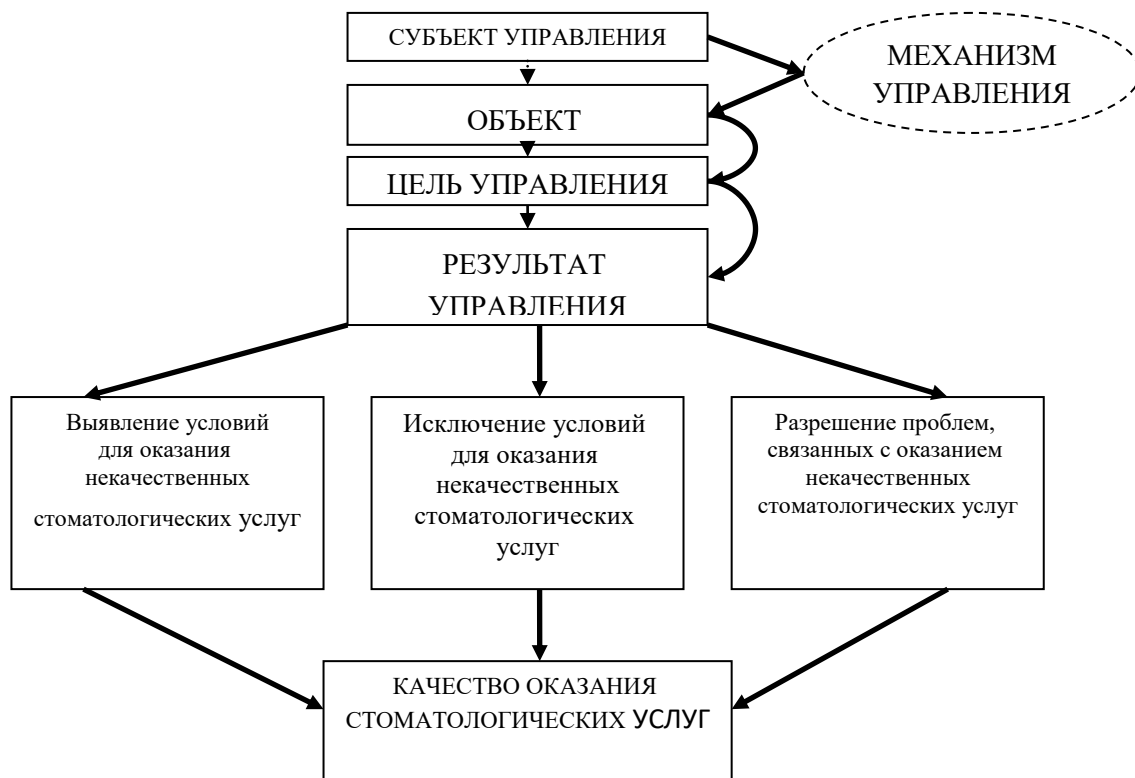


Рис. 2.4. Существующий алгоритм управления качеством оказания стоматологических услуг

Анализ конкурентоспособности изучаемой стоматологической клиники был проведен по:

- предоставляемым услугам;
- характеристикам обслуживания;
- сегментам рынка.

Присутствие конкурентов на рынке создает элемент состязательности для ООО «Медисо», которая борется за право лучше удовлетворить потребности услуг, сделать его своим постоянным клиентом.

Формы конкурентной борьбы ООО «Медисо» зависят от сложившихся условий, времени и места.

Однако суть конкурентной борьбы всегда одна и та же – стремление оказать стоматологических услуг больше, чем конкурент, отобрав у него часть потенциальных клиентов, и, в конечном счете, получить ту прибыль или часть ее, на которую рассчитывал конкурент.

Детальный анализ по работе с клиентами и реализуемым услугам ООО «Медисо» представлен в табл. 2.11.

Таблица 2.11

Сравнительный анализ конкурентоспособности предоставляемых услуг ООО «Медисо»

Факторы, влияющие на сбыт стоматологических услуг	Весомость фактора в баллах	Оценка в сравнении с услугами конкурентов			Интегральная оценка в баллах		
		1	2	3	1	2	3
Отзывы клиентов	35	5	5	5	175	175	175
Спектр предлагаемых услуг	15	4	5	4	40	50	40
Качество предлагаемых услуг	15	5	4	4	40	40	40
Цена	20	4	5	4	50	50	50
Условия оплаты	15	4	4	4	40	40	40
Интегральная оценка	100	22	23	21	365	365	355

*Составлено по маркетинговым данным ООО «Медисо», полученным на основе проведения анкетирования клиентов за 2014-2015 гг.

**где:

1 – ООО «Медисо»;

2 – ООО «Дентал»;

3 – Стоматологический центр ООО «Дантист».

На рисунке 2.5 приведен сравнительный анализ конкурентоспособности предоставляемых услуг предприятия.

Из табл. 2.11 следует, что ООО «Медисо» имеет интегральную оценку показателей, характеризующих предоставляемые услуги, одинаковую с ООО «Дентал» стоматологическая клиника и больше, чем у стоматологического центра ООО «Дантист».

Однако в разрезе отдельных характеристик предоставляемых услуг «Медисо» проигрывает конкурентам.

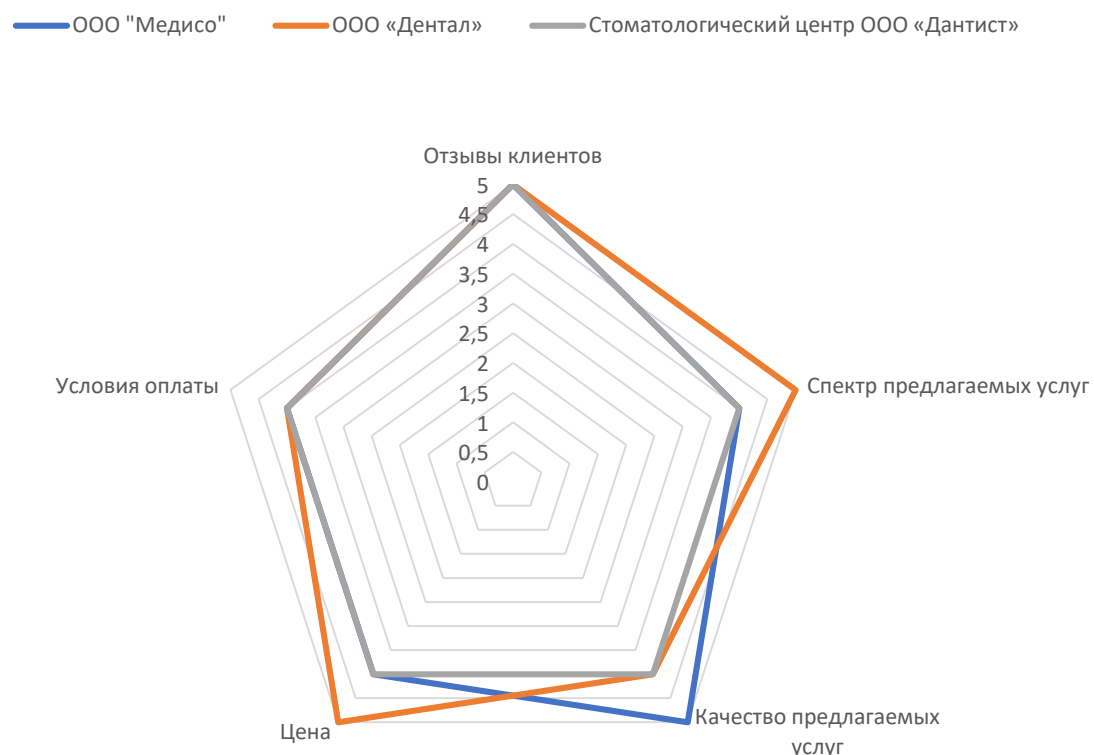


Рис. 2.5. Сравнительный анализ конкурентоспособности предоставляемых услуг предприятия

В частности, изучаемая клиника проигрывает по таким показателям как:

- спектр предлагаемых услуг;
- цена;
- охват целевой аудитории.

Спектр предлагаемых услуг изучаемой клиникой меньше, чем у конкурентов, например, не практикуется выезд стоматолога на дом. Цены в «Медисо» несколько ниже, чем у конкурентов, примерно на 5%. Охват целевой аудитории по сравнению с конкурентами – неполный, например, не обслуживается детское.

Оценка характеристики обслуживания изучаемой клиники в сравнении с конкурентами приведена в табл. 2.12.

Таблица 2.12

Блиц – оценка конкурентоспособности ООО «Медисо» по характеристикам обслуживания

Критерии конкурентоспособности	ООО «Медисо»	ООО «Дентал	Стоматологический центр ООО «Дантист»
Месторасположение	10	8	10
Полнота предоставления необходимой информации об услугах	7	10	10
Качество обслуживания клиентов	9	8	7
Итого	27	26	27

На рисунке 2.6 представлена Блиц – оценка конкурентоспособности ООО «Медисо» по характеристикам обслуживания



Рис. 2.6. Блиц – оценка конкурентоспособности ООО «Медисо» по характеристикам обслуживания

Как видно из табл. 9, итоговые оценки характеристик обслуживания всех конкурентов очень близки. ООО «Медисо» уступает стоматологической

клинике ООО «Дентал» и стоматологическому центру ООО «Дантист» в полноте предоставления необходимой информации об услугах, но превосходит по качеству обслуживания данные клиники.

Проведем SWOT-анализ, который позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны нашей клиники, а также потенциальные возможности и угрозы (табл.2.13).

Таблица 2.13

SWOT-анализ ООО «Медисо»

Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	Потенциальные внешние возможности (O)
<p>Высокое качество обслуживания. Высоквалифицированные и лучшие медицинские работники. Качественное и новейшее медицинское оборудование. Налаженная система реализации. Системы скидок для постоянных клиентов. Периодические промоакции. Уютные и комфортные кабинеты и залы</p>	<p>Врачи клиники – это имеющие связи и репутацию врачи. Внедрение новых видов услуг (косметология). Доступное и заметное месторасположения в центре города. Договоры с известными страховыми компаниями</p>
Потенциальные внутренние слабые	Потенциальные внешние угрозы (Т)
<p>Большие затраты на внедрение новых услуг (косметология).</p>	<p>Валютный финансовый кризис в стране, так как все стоматологические материалы импортные. Снижение спроса в результате общего снижения доходов населения. Альтернатива выбора клиентами менее дорогих услуг.</p>

Из табл. 2.13 видно, что вероятных угроз, имеющих фатальные последствия для ООО «Медисо», во внешней среде нет. Однако такие угрозы как появление новых и усиление позиций существующих конкурентов, снижение доходов и платежеспособности населения, высокие налоговые ставки, колебания курса евро и доллара имеют высокую вероятность возникновения и могут привести к тяжелым последствиям для клиники в виде ухода пациентов к конкурентам, снижения спроса, выручки и прибыли. Соответственно возникнут трудности с налоговыми платежами и другими обязательными отчислениями, выплатой заработной платы сотрудникам, закупкой медицинских материалов и препаратов, их оплатой, и

прочее. На основе данных полученных в результате проведения SWOT-анализа построим матрицу по приоритетности, необходимости концентрации усилий и средств и тщательности мониторинга (табл. 2.14).

Таблица 2. 14

Матрица SWOT-анализа ООО «Медисо»

	Возможности	Угрозы
	Увеличение спроса на услуги	Альтернатива выбора клиентами менее дорогих услуг. Повышение уровня конкуренции. Валютный финансовый кризис
Сильные стороны	Поле сил и возможностей (СИВ)	Поле сил и угроз (СИУ)
Высокое качество обслуживания. Налаженная система реализации. Системы скидок	Высокое качество обслуживания ведет к увеличению спроса на услуги. Налаженная система реализации позволяет удовлетворить растущий спрос. Акции и скидки привлекают новых клиентов и удовлетворяют старых клиентов, побуждая их советовать данную клинику, что также привлекает новых клиентов	Повышение уровня конкуренции скрадывается высоким качеством обслуживания. Широкий ассортимент услуг и материалов позволяет удержать клиентов, не смотря на появляющиеся у них альтернативы. Необходимо расширять спектр услуг. Увеличение цены на некоторые услуги из-за кризиса не пугают старых клиентов, так как предусмотрены системы скидок
Слабые стороны	Поле слабостей и возможностей (СЛВ)	Поле слабостей и угроз (СЛУ)
Высокие издержки	Удешевление некоторых услуг позволит снизить издержки	Высокие издержки могут не выдержать растущую конкуренцию

Такие угрозы внешней среды как контрольные мероприятия со стороны органов надзора и контроля имеют высокую вероятность с легкими последствиями. ООО «Медисо» имеет лицензию, сертификаты на материалы медикаменты, соблюдает положения Закона «О защите прав потребителей» санитарно-эпидемиологического законодательства, поэтому итоги потенциальных проверок не могут иметь разрушительных или тяжелых последствий для клиники.

На основе проведенного SWOT-анализа можно сделать следующие выводы: велика вероятность увеличения объема продаж за счет внедрения новых услуг (косметология) и привлечения новых клиентов; незначительной угрозой для дальнейшего развития в основном является, начавшийся в 2014 году, финансовый кризис. Данное явление приводит к снижению дохода населения, а также вынуждает клинику увеличивать цены на некоторые услуги; несомненные преимущества клиники позволяют не только удержать клиентов, но и эффективно расширять спектр стоматологических услуг, тем самым привлекая новых клиентов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Медисо» довольно серьезно зависит от курса доллара и евро, а на данный момент в России валютный финансовый кризис, что ухудшает положение финансовых дел, а именно: рост издержек и отток клиентов. Проведенный анализ внутренних и внешних факторов предпринимательской среды позволил выявить угрозы и возможности рыночной деятельности стоматологической клиники, а также ее сильные и слабые стороны, которые, соответственно, помогают преодолеть угрозы или усилить свои позиции на рынке стоматологических услуг г. Белгород.

2.3. Оценка кадровой безопасности предприятия

В параграфе 2.2 мы отметили, что кадровая безопасность является одной из составляющих экономической безопасности предприятия. Для того, чтобы определить кадровую безопасность предприятия оценим качественный состав персонала предприятия, показатели движения персонала предприятия. Уровень квалификации работников связан с качеством подготовки и переподготовки специалистов. Необходимо выяснить, существует ли и как выполняется план повышения квалификации работников. Анализ квалификации персонала позволяет оценить качество выполнения плана по численности работников, характер и направление кадровой политики учреждения.

Таблица 2.15

Анализ уровня квалификации врачебного персонала ООО «Медисо» в
2017 г., чел.

Стаж работы	Численность врачебного персонала		В том числе			
	Человек	Удельный вес, %	Высшей категории	Первой категории	Второй категории	Сертификат
До 5 лет	10	9,52	–	–	–	10
От 5 до 10 лет	12	11,43	–	1	7	4
От 10 до 15 лет	17	16,19	2	–	6	9
От 15 до 20 лет	15	14,29	3	8	1	3
Свыше 20 лет	51	48,57	15	7	16	13
Всего, чел.	105	–	20	16	30	39
Удельный вес, %	–	100,00	19,05	15,24	28,57	37,14

Данные таблицы позволяют сделать вывод о том, что в 2017 году учреждение имело достаточно высокий квалификационный уровень врачебного персонала. Врачи, имеющие квалификационную категорию, составляют 62,86% от общей численности состава врачей (19,05% + 15,24% + 28,57%).

Таблица 2.16

Анализ уровня квалификации врачебного персонала ООО «Медисо» в
2017 г., чел.

Стаж работы	Численность врачебного персонала		В том числе			
	Человек	Удельный вес, %	Высшей категории	Первой категории	Второй категории	Сертификат
До 5 лет	9	8,91	–	–	3	6
От 5 до 10 лет	12	11,88	–	1	9	2
От 10 до 15 лет	17	16,83	2	–	6	9
От 15 до 20 лет	14	13,86	3	8	3	–
Свыше 20 лет	49	48,51	15	7	10	17
Всего, чел.	101	–	20	16	31	34
Удельный вес, %	–	100,00	19,80	15,84	30,69	33,66

Также важно отметить, что 37,14% от общей численности состава имеют сертификаты. Положительным является и то, что 79,04% работающих врачей имеют стаж от 10 и выше лет. Из приведенных данных в таблице видно, что удельный вес врачей в 2017 году, имеющие квалификационную категорию, составляют 66,33% от общей численности состава врачей (19,80% + 15,84% + 30,69%). Также важно отметить, что 33,66% от общей численности состава имеют сертификаты. Положительным является и то, что 79,21% работающих врачей имеют стаж от 10 и выше лет.

Сравнивая показатели уровня квалификации врачей за период 2016-2017 гг., важно отметить стабильность состава работников, что положительно влияет на эффективность их работы. Наличие среди врачебного персонала врачей со стажем до 5 лет свидетельствует о привлечении в больницу молодых специалистов. Их удельный вес в общей численности состава составил 9,52% в 2015 году и 8,91% в 2016 году, что свидетельствует о сокращении их численности. Также в 2017 году увеличилось число врачей, получивших вторую квалификационную категорию, что свидетельствует о повышении квалификации работников.

В таблице 2.17 приведена динамика структуры учреждения.

Таблица 2.17

Структура персонала учреждения, %

Категории	2015 г.	2016 г.	2017 г.	17/15, +,- %
Врачи	50	52	52	2
Средний медицинский персонал	23	24	24	1
Младший медицинский персонал	20	19	20	-
Прочие	7	5	4	-3

По данным, приведенным в таблице, можно сделать вывод, что в целом количество врачей увеличилось на 2 %, среднего медицинского персонала на 1%, количество прочего персонала уменьшилось на 3 %.

Анализ движения персонала приведен в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Динамика показателей движения персонала (2015 – 2017гг)

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютный прирост 2017/2015
Общий коэфф. оборота кадров	0,35	0,35	0,36	+0,1
Коэффициент оборота по выбытию	0,14	0,14	0,18	+ 0,04
Коэффициент оборота по приему	0,21	0,21	0,18	-0,03
Коэффициент текучести	0,94	0,94	0,95	0,1

На основании данных, приведенных в таблице 2.18, можно сделать вывод, что коэффициент оборота кадров увеличился на 0,1, коэффициент оборота по выбытию увеличился на 0,04, коэффициент оборота по приему уменьшился на 0,03. Коэффициент текучести кадров увеличился на 0,1.

Для оценки кадровой безопасности предприятия используем систему оценки кадровой безопасности (КБП) с помощью индикаторного подхода.

Для оценки состояния КБП, индикаторы предлагается сформировать из следующих групп показателей: показатели состава и движения персонала; показатели затрат от инвестирования в персонал; показатели мотивации; показатели условий труда; личностные показатели.

Данные индикаторы были рассчитаны совместно с руководством ООО «Медисо». Значение индикаторов приведено в таблице 2.19.

Таблица 2.19

Индикаторы КБП ООО «Медисо» в 2017 году

Индикаторы	Значение	Эталон	Вес индикатора
1	2	3	4
Коэффициент текучести кадров, %	95	100	9
Образовательный состав персонала, %	24	30	7

1	2	3	4
Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал, %	30	100	7
Степень удовлетворенности оплатой труда	60	70	9
Удельный вес оплаты труда в общих издержках организации, %	65	70	5
Наличие профзаболеваний, %	0	0,5	9
Уровень автоматизации труда, %	87	90	7
Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины, %	98	100	7
Вероятность сохранения коммерческой тайны, %	98	100	9

Рассмотрим выбранные индикаторы более подробно:

1. Коэффициент текучести кадров. Характеризуется движением рабочей силы на предприятии, демонстрирующий частоту трудоустройства и увольнения сотрудников. Как правило, чем выше коэффициент текучести кадров, тем менее стабильна ситуация в компании. Такая тенденция может прогнозировать потерю высококвалифицированных сотрудников и приход новых кадров, что, в свою очередь, представляет угрозу для состояния КБП, а также требует инвестиций на их поиск и обучение.

2. Образовательный состав персонала. Отражает соответствие должностным требованиям и обязанностям персонала предприятия. В большинстве случаев данный индикатор относят к группе косвенных показателей, оказывающих влияние на состояние КБП и имеющих качественный характер. Приближение индикатора к 100% говорит о присутствии высококвалифицированных работников, тем самым уменьшая вероятность возникновения рискованных ситуаций.

3. Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал. Отражает часть затрат, приходящихся на повышения квалификационного уровня сотрудников. Как правило, чем больше средств тратит предприятие на персонал, тем выше его приверженность к организации, что отражается и на уровне КБП.

4. Степень удовлетворенности оплатой труда. Относится к показателям качества мотивационной системы предприятия. Как правило, чем выше удовлетворенность сотрудников оплатой труда, тем меньше вероятность возникновения угроз КБП.

5. Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек предприятия. Этот индикатор равен отношению фонда оплаты труда к общим издержкам предприятия. Для оптимального уровня КБП данный индикатор должен занимать большую часть всего объема расходов на персонал.

6. Наличие профессиональных заболеваний. Показывает наличие тех или иных профессиональных заболеваний у сотрудников, связанных с выполняемыми ими обязанностями на рабочем месте. Данный индикатор относится к группе показателей условий труда, следовательно, чем лучше условия труда, тем более сотрудник привержен к организации. Рост значения данного индикатора может говорить о несоблюдении предприятием необходимых норм в отношении обеспечения работников надлежащими условиями труда.

7. Уровень автоматизации труда. Характеризуется долей сотрудников, занятых ручными работами. С точки зрения КБП, чем выше уровень ручного труда на предприятии, тем больше риск получения ущерба, обусловленного человеческим фактором.

8. Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины. Этот индикатор является наиболее показательным, поскольку является отражением не только трудового поведения работников, но и их личностных характеристик и отношения к предприятию.

9. Вероятность сохранения коммерческой тайны. Свидетельствует о наличии стратегии КБП, корпоративной этике организации, приверженности и преданности сотрудника к компании.

Что касается эталонных значений индикаторов, то они не должны иметь максимального значения, приведенного в таблице. Это связано с тем, что достижение наивысших значений индикаторов КБП сопряжено с весьма

высокими издержками, которые далеко не всегда оправданы. В табл. 2.20 приведена шкала для оценки индикаторов кадровой безопасности предприятия.

Таблица 2.20

Характеристика состояний индикаторов кадровой безопасности

Характеристика	Состояние
Стабильное	Результирующие и основная часть индикаторов достигли пороговых значений, либо превысили в сторону улучшения.
Нормальное	Результирующие и меньшая часть индикаторов достигли пороговых значений, либо превысили в сторону улучшения.
Удовлетворительное	Только результирующие индикаторы достигли пороговых значений либо превысили в сторону улучшения.
Кризисное	Результирующие показатели не достигли пороговых значений, либо превысили границы в сторону ухудшения.
Критическое	Все или большая часть индикаторов не достигли пороговых значений, либо превысили границы в сторону ухудшения.

Таким образом, на основании табл. 2.20 кадровая безопасность ООО «Медисо» находится в нормальном состоянии, так как результирующие и основная часть индикаторов достигли пороговых значений, либо превысили в сторону улучшения.

Цель кадровой службы ООО «Медисо» – формирование, развитие и профессиональное совершенствование кадрового потенциала поликлиники. Создание кадрового резерва.

Основные функции: оформление приема, перевода и увольнения работников; учет личного состава поликлиники; ведение документации по делопроизводству, оформление приказов по личному составу; доведение до руководителей структурных подразделений нормативно-правовых документов; анализ текучести кадров; оформление пенсионных дел работников и подготовка материалов для представления работников к поощрению и награждению; подготовка материала для аттестации работников; организация контроля за состоянием трудовой дисциплины; уча-

стие в урегулировании трудовых споров и конфликтов; ведение отчетной документации по кадровым вопросам; учет повышения квалификации работниками.

Проанализируем подготовку трудовых ресурсов предприятия.

Важнейшим фактором кадровой безопасности предприятия является подготовка персонала, для повышения производительности труда, для чего в первую очередь необходима качественная рабочая сила. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанности в процессе производства. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

Переподготовка персонала – означает обучение квалификационных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям.

Повышение квалификации персонала – это процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники и технологии, ориентации труда, производства и управления.

В ООО «Медисо» практикуется непрерывная система профессионального обучения работников, а количество ступеней обучения зависит от сложности профессии и специальности.

Существует целый ряд причин, вызывающих необходимость обучения, переподготовки кадров в поликлинике. Главными из них являются:

- увеличение стоимости рабочей силы;
- давление конкурентов требует сокращение затрат, а следовательно

большого эффективного использования трудовых ресурсов;

- технические изменения, требующие овладение новейшими знаниями;
- нехватка достаточно квалифицированных работников;
- подготовка работников к занятию более высокой должности;
- развитие потенциала работников, удовлетворения потребностей высших уровней;
- социальная ответственность предприятия за своих работников.

Обучение сотрудников проводится как внутри компании, так и за ее пределами. Предприятие привлекает к процессу обучения своих сотрудников Центр переподготовки медицинских работников, на базе НИУ «БелГУ».

В соответствии с потребностями компании и требованиями рынка разрабатывается программа переподготовки кадров. Программу разрабатывает отдел по управлению персоналом на 1 год, консультируясь с линейными руководителями и менеджерами высшего звена. Тематическое содержание программы переподготовки кадров в 2017 г. можно разделить на четыре раздела:

1. Основы лечебного дела.
2. Основы теории и практики в стоматологии.
3. Основы психологии и социологии;
4. Тренинги.

Обучение сотрудников проводится как внутри компании, так и за ее пределами.

При исчислении размера затрат на обучение, как процента от годового оборота, ООО «Медисо» расходует на обучение суммы, находящейся в диапазоне 0,25% до 1% годовой прибыли. Затраты на обучения увеличиваются вместе с ростом прибыли организации. В 2015 году затраты на обучение сотрудников составили от 12670 до 57200 руб., в 2016 году от 25070 до 100280 руб., в 2017 от 71250 до 285000 руб.

В число расходов на обучение включены: стоимость собственного курса обучения; стоимость разработки программы; оплата труда слушателей или участников курса; дополнительные расходы; стоимость работы преподавателей и консультантов; стоимость разработки методических и демонстрационных пособий.

В настоящий момент ООО «Медисо» включают в годовые бюджеты затраты на обучение. Бюджетирование обучения является одним из аспектов реального выполнения планов по обучению.

Кроме того, бюджетирование определенного размера затрат на обучение позволяет лучшим образом осуществлять контроль за соответствующей статьей расходов и добиваться повышения эффективности производимых затрат. Затраты на обучение планируются подразделениями и отделами в зависимости от реальной необходимости и специфики их деятельности. Преимущества данного подхода: обеспечивает непосредственное участие линейного руководства в процессе организации обучения персонала, усиливает связь между целями организации и конкретным обучением сотрудников.

Недостатки: линейное руководство имеет тенденцию уделять больше внимания текущему обучению, в ущерб стратегическому, несоблюдение процедуры анализа необходимости в обучении, дублирование курсов и, как следствие, увеличение затрат, недостаточный контроль качества и эффективности обучения.

Для оценки эффективности обучения воспользоваться критериями измерения эффективности обучения по Киркпатрику: реакция - понравилась ли программа обучаемым, знания - какие принципы-факты и концепции усвоены, поведение - изменилось ли оно после обучения, результаты - каковы результаты в объективных показателях.

Для оценки удовлетворенности от программ обучения в ООО «Медисо» было произведено анкетирование сотрудников компании.

Анкетирование сотрудников производилось выборочным методом. Было опрошено 30 сотрудников. Результаты анкетирования представлены в таблице 2.21.

Таблица 2.21

Результаты анкетирования на тему: «Удовлетворенность сотрудников программой обучения»

Результат	Отношение сотрудников в %		
	Положительно	Отрицательно	Не имеет значения
Оснащение учебного процесса	80	-	20
Практическая полезность семинара	60	10	30
Доступность изложения материала преподавателем	100	-	-
Возможность использования полученных материалов на практике	50	-	50
Возможность «показать» себя	30	20	50
Повышение своих профессиональных навыков	70	-	30

Таким образом, отношение сотрудников к проводимым программам обучения можно характеризовать как положительное, так как общий процент удовлетворенности сотрудников от пройденного обучения составляет 67%.

Таким образом, непрерывный процесс переподготовки кадров является гарантом успеха и процветания поликлиники.

С целью выявления потенциальных угроз и недостатков существующей системы кадровой безопасности ООО «Медисо» на предприятии в 2017 году была разработана анкета (приложение). Было проведено анонимное анкетирование. В опросе приняли участие все сотрудники компании. Результаты приведены на рисунках 2.7, 2.8, 2.9.

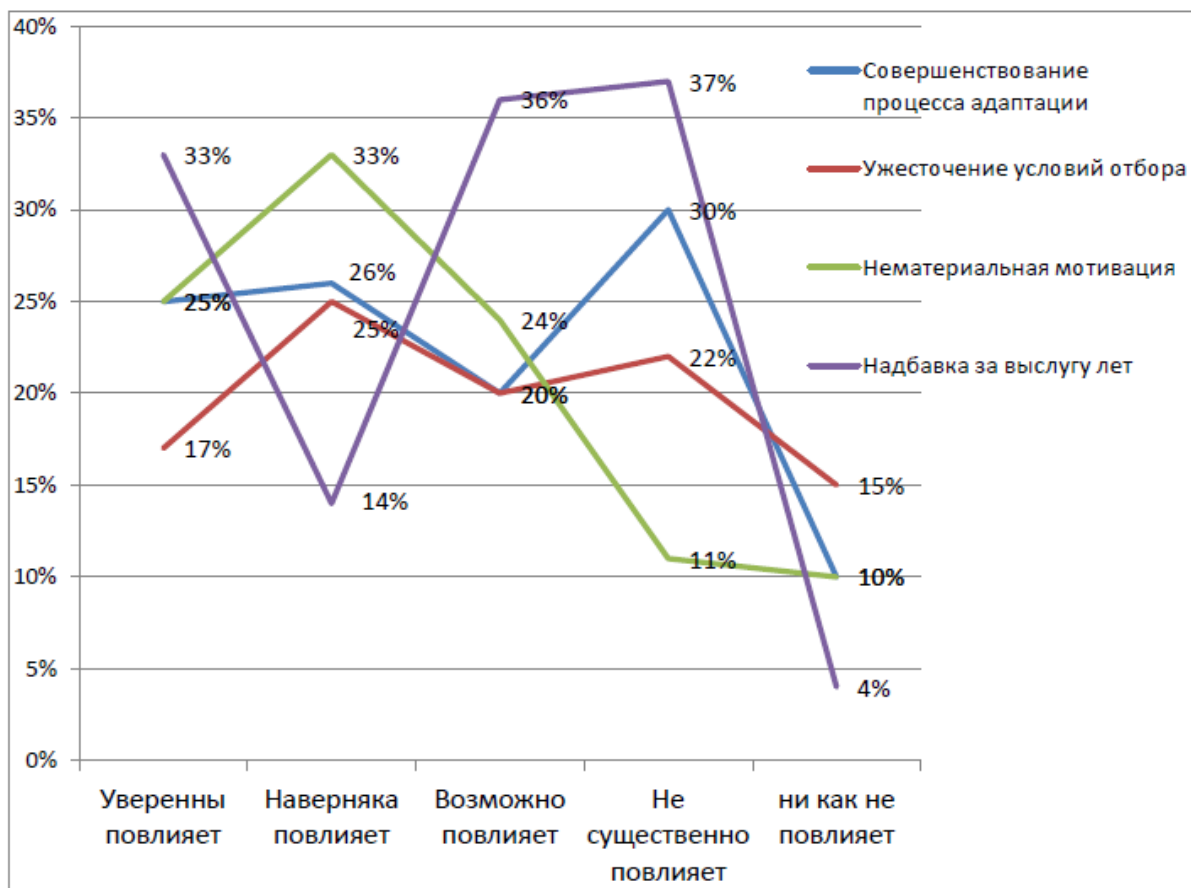


Рис. 2.6. Меры воздействия на кадровую безопасность ООО «Медисо» для совершенствования найма персонала и повышения лояльности сотрудников

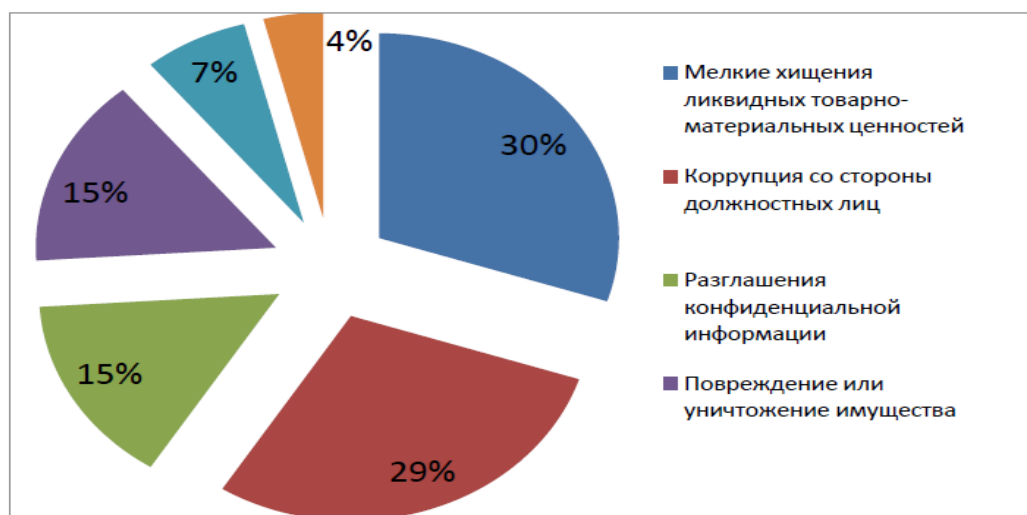


Рис. 2.7. Потенциальные угрозы кадровой безопасности ООО «Медисо»



Рис. 2.8. Меры воздействия на потенциальные угрозы кадровой безопасности ООО «Медисо»

По результатам тестирования руководством в 2018 году предложены следующие меры по совершенствованию кадровой безопасности ООО «Медисо»: совершенствование системы доступа к информации; повышение лояльности персонала; совершенствование процесса адаптации; совершенствование процесса увольнения.

Таким образом, проанализировав показатели экономической безопасности предприятия и оценив кадровую безопасность ООО «Медисо» можно сделать следующие общие выводы. Финансовые индикаторы экономической безопасности предприятия выявили, что на начало анализируемого периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат, а на конец периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат. Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям, говорит о том, что, по представленным в таблице показателям, по сравнению с базовым периодом (31.12.2015 г.) ситуация на ООО «Медисо» незначительно ухудшилась. На начало периода показатель общей рентабельности на предприятии составлял 0,15%, а на конец периода 0,38 %

(изменение в абсолютном выражении за период - (0,23%). Это следует рассматривать как отрицательный момент и искать пути повышения эффективности деятельности организации. Вероятность банкротства у предприятия средняя.

Социальные показатели экономической безопасности предприятия свидетельствуют о том, что за анализируемый период заработная плата врачей увеличилась на 33%, среднего медицинского персонала на 40,1%, младшего медицинского персонала на 32%, прочего персонала на 63 %. Соотношение количества приемов врачами разных специальностей при этом остается относительно стабильным: более трети услуг оказывается на терапевтическом стоматологическом приеме. В течение анализируемого периода доля терапевтического приема составляла от 38,8% до 42,7%. Вероятных угроз, имеющих фатальные последствия для ООО «Медисо», во внешней среде нет. Однако такие угрозы как появление новых и усиление позиций существующих конкурентов, снижение доходов и платежеспособности населения, высокие налоговые ставки, колебания курса евро и доллара имеют высокую вероятность возникновения и могут привести к тяжелым последствиям для клиники в виде ухода пациентов к конкурентам, снижения спроса, выручки и прибыли. Кадровая безопасность предприятия находится в нормальном состоянии, так как результирующие и основная часть индикаторов достигли пороговых значений, либо превысили в сторону улучшения. Цель кадровой службы ООО «Медисо» – формирование, развитие и профессиональное совершенствование кадрового потенциала поликлиники. Создание кадрового резерва. Руководством ООО «Медисо» в 2018 году предложены следующие меры по совершенствованию кадровой безопасности ООО «Медисо»: совершенствование системы доступа к информации; повышение лояльности персонала; совершенствование процесса адаптации; совершенствование процесса увольнения. В следующей главе работы более подробно будут рассмотрены мероприятия, повышающие эффективность кадровой безопасности предприятия.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия

Обеспечение кадровой безопасности – одна из важнейших систем современной организации. Система безопасности – это комплекс организационных и технических мер, направленных на выявление, отражение и ликвидацию последствий различных угроз деятельности организации. Главные цели этой системы:

- обеспечение устойчивого функционирования, компании и предотвращение угроз ее безопасности;
- защита законных интересов организации от противоправных действий;
- охрана жизни и здоровья персонала;
- недопущение хищения финансовых и материально-технических средств, уничтожения имущества и ценностей, разглашения, утраты, утечки, искажения, и уничтожения служебной информации, нарушения работы технических средств;
- обеспечение производственной деятельности, включая и средства информатизации.

Различные бизнес-процессы должны защищаться необходимыми именно для него методами и средствами. Поэтому система корпоративной безопасности ООО «Медисо» включает в себя ряд следующих подсистем, взаимосвязанных между собой (Рис. 3.1)



Рис. 3.1. Подсистемы кадровой безопасности

Цели обеспечения корпоративной безопасности определяются основными направлениями деятельности организации и потенциально или реально существующими факторами внешней или внутренней угрозы. Цели корпоративной безопасности:

- устранение внешних и внутренних угроз благосостоянию компании;
- обеспечение благоприятных условий реализации ее основных интересов.

Оптимальным средством решения проблем кадровой безопасности можно считать разработку и воплощение в жизнь концепции безопасности кадрового развития компании, включающей в себя внешний и внутренний аспекты.

С целью выявления потенциальных угроз и недостатков существующей системы безопасности ООО «Медисо» была предложена анкета из 25 вопросов для сотрудников (приложение Б). По результатам анонимного анкетирования, в котором приняли участие все сотрудники поликлиники,

были выявлены угрозы кадровой безопасности. В опросе приняли участие все сотрудники стоматологической поликлиники ООО «Медисо». Результаты приведены на рисунках 3.2., 3.3., 3.4.

Среди основных мер воздействия на кадровую безопасность предприятия были предложены:

- совершенствование процесса адаптации;
- ужесточение условий отбора;
- нематериальная мотивация;
- надбавка за выслугу лет.

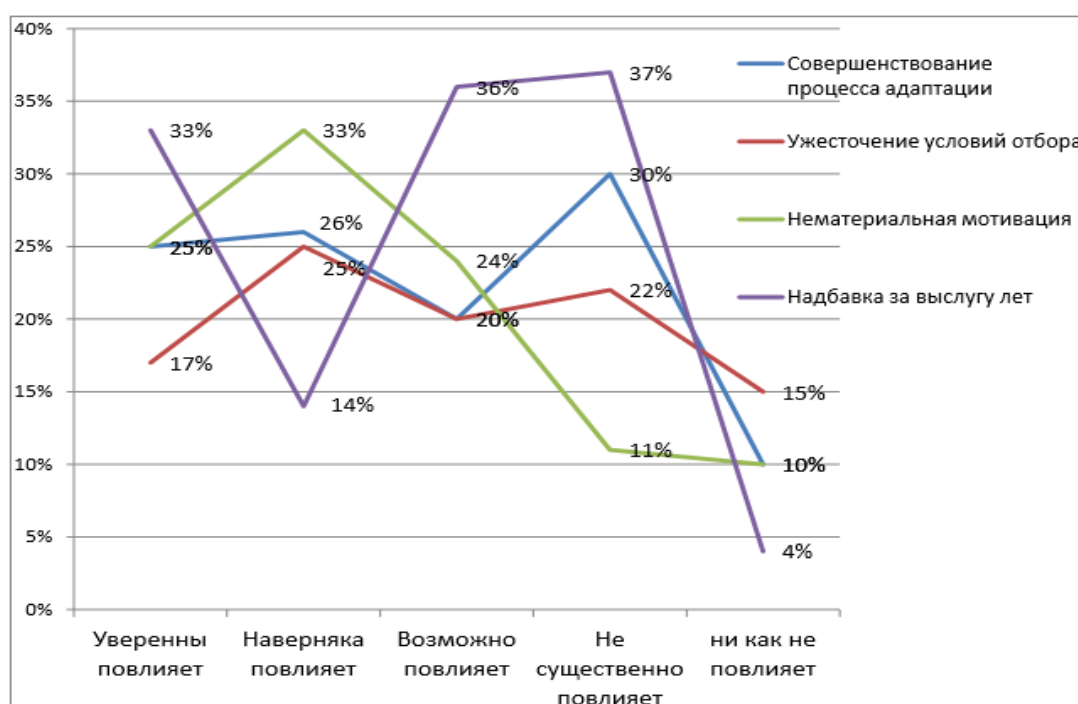


Рис. 3.2. Меры воздействия на кадровую безопасность ООО «Медисо» для совершенствования найма персонала и повышения лояльности сотрудников

Рассмотрим подробнее меры воздействия на кадровую безопасность организации ООО «Медисо» для совершенствования найма персонала и повышения лояльности сотрудников:

- на совершенствование процесса адаптации: 25% уверенны повлияет, 26% наверняка повлияет, 24% - возможно повлияет; 30% - не существенно повлияет, 10% - никак не повлияет;

- ужесточение условий отбора: 17% уверенны повлияет, 25% наверняка повлияет, 20% - возможно повлияет; 22% - не существенно повлияет, 15 % - никак не повлияет;

- нематериальная мотивация: 25% уверенны повлияет, 33% наверняка повлияет, 20% - возможно повлияет; 11% - не существенно повлияет, 10 % - никак не повлияет;

- надбавка за выслуга лет: 33% уверенны повлияет, 14% наверняка повлияет, 36% - возможно повлияет; 37% - не существенно повлияет, 4 % - никак не повлияет. Далее на рис. 3.3. отметим потенциальные угрозы кадровой безопасности организации ООО «Медисо».

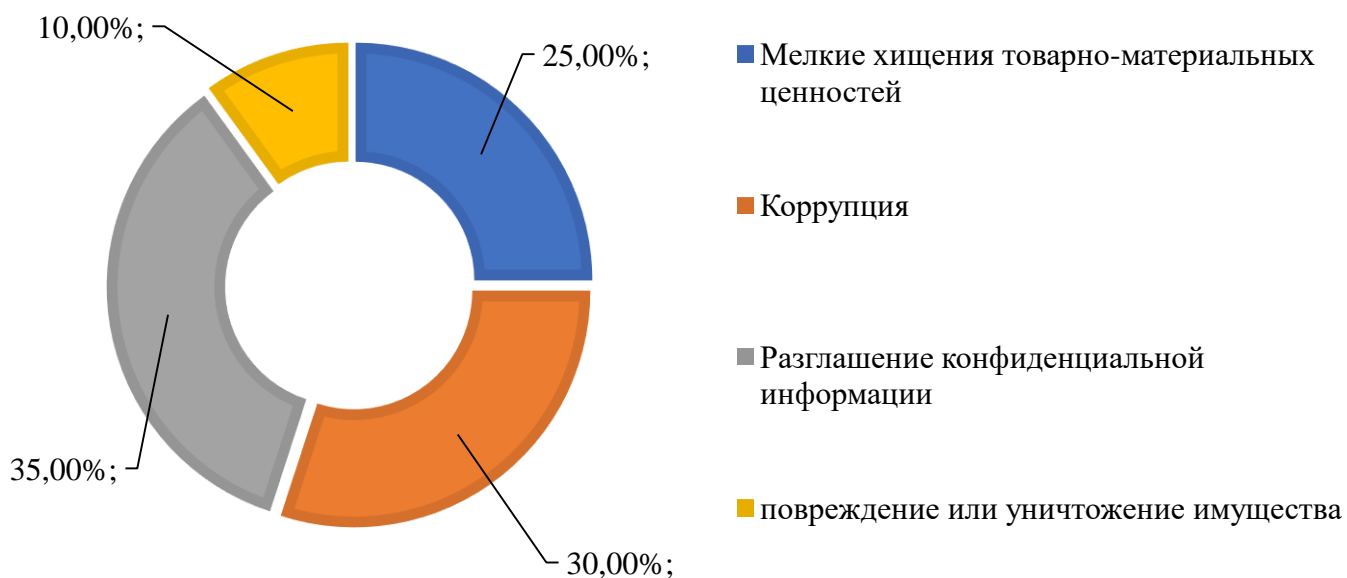


Рис. 3.3. Потенциальные угрозы кадровой безопасности ООО «Медисо»

На рис. 3.3. представлены потенциальные угрозы кадровой безопасности организации ООО «Медисо»: 10 % угроз относится к повреждениям или уничтожению имущества; 25 % - к мелким хищениям товарно-материальных ценностей; 30 % - коррупция; 35 % - разглашение конфиденциальной информации. Далее представим меры воздействия на потенциальные угрозы кадровой безопасности ООО «Медисо» (рис. 3.4).

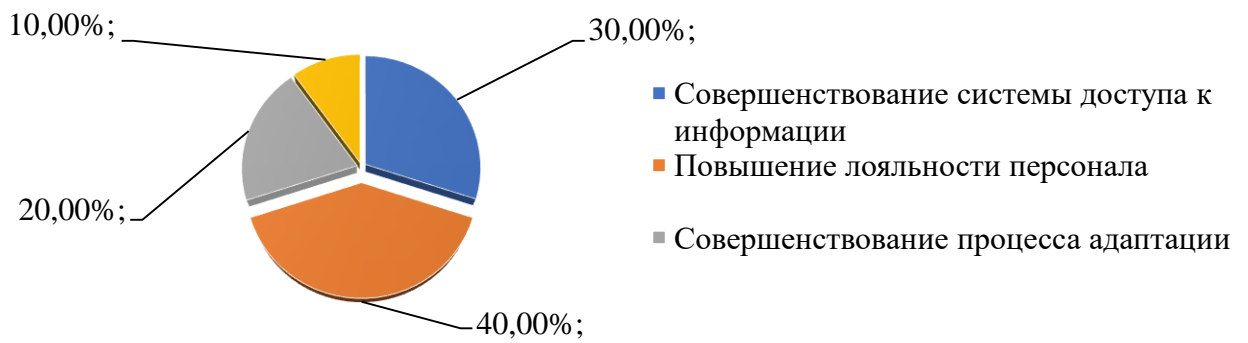


Рис. 3.4. Меры воздействия на потенциальные угрозы кадровой безопасности

Мы предлагаем алгоритм управления кадровыми рисками.

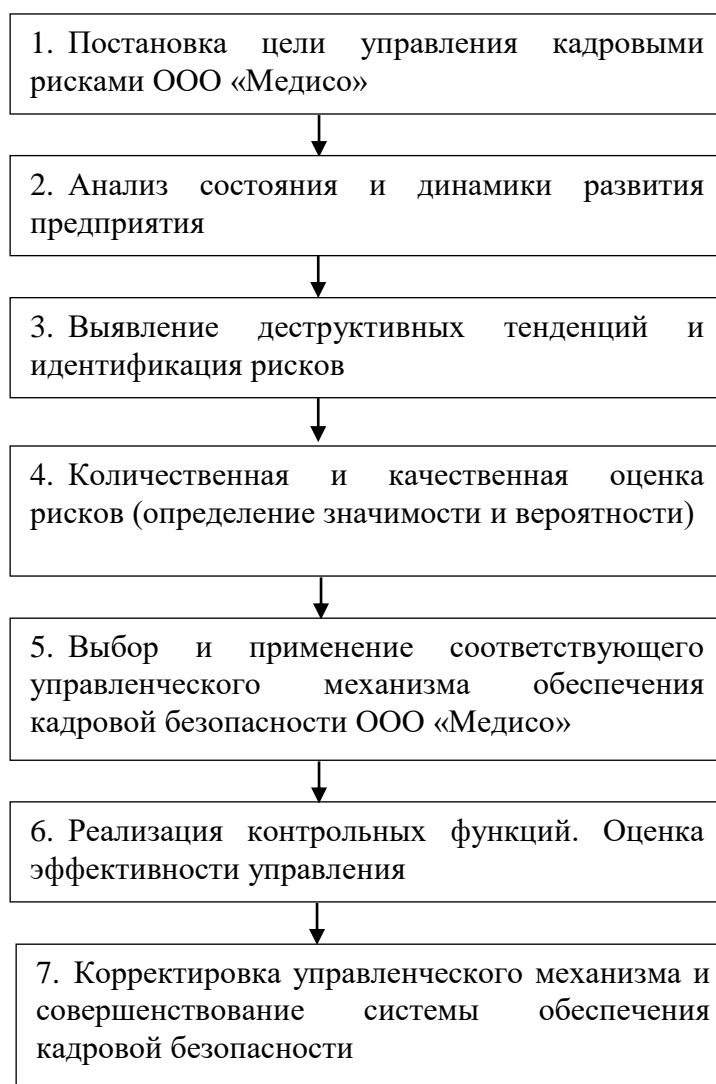


Рис. 3.5. Алгоритм управления кадровыми рисками ООО «Медисо» в рамках системы обеспечения экономической безопасности

Отметим, что преимущество предлагаемой системы обеспечения кадровой безопасности ООО «Медисо» заключается в объединении разрозненных аспектов работы с кадрами и их ориентации на достижение максимальной стабильности функционирования. Создание системы не является самоцелью. В современных условиях предприятию требуется оптимизационный подход в сфере управления кадровыми рисками, суть которого заключается в разработке и реализации комплекса мероприятий экономико-правового и организационного характера. Предотвращение негативных воздействий, реализуемых по линиям внутренних связей предприятия, возможно только в рамках системы. От степени эффективности организации и функционирования системы кадровой безопасности во многом зависят основные характеристики системы обеспечения экономической безопасности предприятия. Включение предложенной комплексной системы управления кадровыми рисками в механизм управления экономической безопасностью будет способствовать следующим результатам:

1. Обеспечение устойчивого функционирования хозяйствующего субъекта.
2. Предотвращение реализации угроз благосостояния хозяйствующего субъекта



Рис. 3.6. Включение предложенной комплексной системы управления кадровыми рисками в механизм управления экономической безопасностью

На основании проведенного анализа оценки угроз, предлагаем следующие меры по совершенствованию кадровой безопасности ООО «Медисо» (Рис. 3.7):



Рис. 3.7. Меры по совершенствованию кадровой безопасности ООО «Медисо»

Важная проблема, которая встает перед руководством предприятия - это использование информации, носителей информации, локальных сетей, корпоративной почты и т.д. Проблема выноса информации частично решена путем существующих ограничений использования портативных носителей, внедрения программ для деловой переписки сотрудников и пересылки документов. Но отключить компьютер работника от сети «интернет» уже не представляется реальным. По нашему мнению, решением данной проблемы может послужить опыт многих организаций, а именно разграничение доступа. Суть состоит в том, что каждый сотрудник ООО «Медисо» заходит в систему под своим, индивидуальным логином и паролем. К примеру, в рабочую программу - индивидуальный логин и пароль, выход в интернет - логин и пароль. Если мы говорим о непосредственно интернете, то будет

вестись журнал за каждым пользователем сети и храниться определенное время. Таким образом, если в локальную сеть ООО «Медисо» попадает вредоносная программа, почтовый клиент для личной переписки и другие потенциально опасные программы, сотрудники службы информационной безопасности или же руководитель предприятия (а также начальник управления персоналом) без труда выяснят, с какого аккаунта был занесен тот или иной файл. Для совершенствования системы управления кадровой безопасностью ООО «Медисо» и повышению лояльности можно рекомендовать разработать систему мотивации персонала. Эффективная система нематериальной мотивации позволяет снизить показатель текучести кадров, дает ощущение значимости каждого члена коллектива для всей организации, что усиливает лояльность и приверженность. Лояльность - комплекс мер по установлению позитивных отношений работников к работодателю. От того, кем ощущает себя сотрудник предприятия, «мусором» или частью общего дела, заменимым «винтиком» или уважаемым передовиком производства - действительно, зависят и проблемы предприятия. Отметим, что в эту составляющую работы по предотвращению угроз безопасности традиционно вкладывается мало средств. Подчеркнем, что в управлении персоналом ООО «Медисо» применяются следующие группы методов:

- административно-организационные методы управления: регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностными инструкциями; использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия;

- экономические методы управления - материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда;

- социально-психологические методы управления: развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью

формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов организации, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.; стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.). В организации ООО «Медисо» принята программа социального обеспечения сотрудников. Программа включает: бесплатное питание сотрудников компании, униформа, отпуск 35 календарных дней;

- поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива (открытка, плакат, подарок);

- медицинский и стоматологический профилактический осмотр - 1 раза в год;

- путевки в санатории для сотрудников компании;

- профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников за счет средств ООО «Медисо»;

- возможность получения льготного кредита через фирму.

Был произведен опрос сотрудников организации ООО «Медисо», цель которого было выявить уровень удовлетворенности персонала существующей системой мотивации, проводимой в компании. В опросе принимали участие все сотрудники организации ООО «Медисо». В ходе опроса выявилось следующее (Таблица 3.1).

Таблица 3.1

Анализ удовлетворенности персонала ООО «Медисо»

Тезисы	Результаты анкетирования	% к общей численности
Работу считают интересной	70 человек	70
Готовы сменить место работы	20 человек	20
Считают, что могут работать с большей эффективностью	10 человек	10

Из таблицы 3.1 видно, что 70 % сотрудников ООО «Медисо» считают работу в стоматологической клинике интересной, 20% сотрудников готовы сменить место работы, 10 % считают, что могут работать с большей эффективностью. Показатель персонала готового сменить место работы, то есть с низкой лояльностью к организации ООО «Медисо» является значительной угрозой для стабильного положения фирмы, хотя содержание работы мотивирует 70 % персонала. Тем самым, мы можем сделать вывод о несовершенстве существующей системы мотивации в организации ООО «Медисо». Для совершенствования системы нематериальной мотивации необходимо выявить, какие мероприятия уже не являются мотивирующими, а в каких существует потребность. Представим данные проведенного опроса в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Удовлетворенность персонала системой мотивации организации
ООО «Медисо»

Составные элементы мотивации	Удовлетворенность составными элементами
Бесплатное питание	78%
Предоставление униформы	7%
Отпуск 35 календарных дней	43%
Поздравление сотрудников с днем рождения	35%
Медицинский стоматологический профилактический осмотр	77%
Путевки в санатории	74%
Обучение	73 %
Предоставление кредита	45%

Из представленной таблицы 3.2 видно, что некоторые элементы системы нематериальной мотивации потеряли свою актуальность для сотрудников фирмы ООО «Медисо». На основании этого можно сделать вывод о том, что система не выполняет свою основную задачу – не повышает заинтересованность сотрудников в своей работе. Таким образом, диагностика существующей системы нематериальной мотивации и анализ потребностей персонала организации ООО «Медисо» показал необходимость

усовершенствования системы нематериальной мотивации. Новая система будет способствовать организационной лояльности, преданности общему делу, ответственности перед работодателем и соответственно повысит уровень кадровой безопасности. Разработаем полную процедуру нематериальной мотивации для сотрудников компании ООО «Медисо».

Проект изменений коснется следующих видов нематериальной мотивации: культурно-развлекательные мероприятия; спортивные мероприятия. Далее в следующем параграфе представим сметные расходы на реализацию мероприятий.

3.2. Определение сметных расходов на совершенствование кадровой политики

Рассмотрим затраты, которые необходимо понести организации ООО «Медисо» для осуществления всех мероприятий по внедрению проекта (Таблица 3.3).

Таблица 3.3

Затраты по осуществлению проекта нематериальной мотивации ООО «Медисо»

Наименование	Затраты в месяц, руб.	Количество месяцев в году	Итого рублей
1. Аренда дорожки в боулинге	5000	4	20 000
2. Дорожка в бассейне	56 000	3	168 000
3. Аренда тренажерного зала. Тренажерный зал находится в распоряжении сотрудников 4 раза в месяц по выходным дням	55000	4	220 000
4. Билеты в кино	20000	3	60 000
Итого			468 000

Рассмотрим представленные расходы более подробно:

1. Аренда дорожки в боулинге: 200 руб. стоит 1 час дорожки. В среднем на данное мероприятие могут пойти по 20 человек (с каждой клиники), на данное количество хватит 5 дорожек (5 дорожек по 200 руб. – 1000 рублей). Клиник всего 5, соответственно 5000 рублей – обходится одноразовое посещение боулинга. По опросам сотрудников, посетить данное мероприятие хотелось бы 3-4 раза в году. Соответственно общие расходы по данному мероприятию составят 20 000 рублей.

2. Дорожка в бассейне: стоимость одного посещения 200 рублей. В месяц на одного сотрудника выходит 800 рублей, на весь коллектив (по опросам сотрудников около 70 человек из 100 хотели бы ходить в бассейн) составят 56000 руб. в месяц.

3. Аренда тренажерного зала: тренажерный зал находится в распоряжении сотрудников 4 раза в месяц по выходным дням: стоимость посещения составляет 250 рублей на одного человека, по опросам 55 человек из 100 хотели бы ходить в тренажерный зал: таким образом общая цена в месяц составит 55 000 в месяц.

4. Билеты в кино: в среднем билет в кино стоит 200 руб. На 100 человек затраты в кино составят 20000 руб. В кино планируется сходить 3 раза в год.

Отметим, что цель проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ООО «Медисо» заключается в совершенствовании системы кадровой безопасности, связанной с высокой текучестью персонала.

Подчеркнем, что помимо системы нематериальной мотивации предлагаем ввести не существующую пока на предприятии надбавку за выслугу лет, от которой также будет зависеть размер заработной платы работников ООО «Медисо», что тоже понизит существующую в организации текучесть персонала. Продолжительная безупречная работа является формой активности, которая должна поощряться, так как подобная работа под силу не всем работающим. Принцип установления надбавки за выслугу лет

заключается в том, что при достижении определенного уровня или непрерывного стажа работы на предприятии размер надбавки увеличивается с течением времени. Целесообразно установить определенный период работы, который должен поощряться. Например, через каждые пять лет безупречной работы работнику можно предоставить право на получение поощрения, значимость которого может повышаться.

Рекомендуется установить периодичность выплаты надбавки ежеквартально. Основным документом для определения выслуги лет, дающей право на получение надбавки за выслугу лет, должна являться трудовая книжка. Стаж работы должен исчисляться из всего времени, проработанного в ООО «Медисо» непрерывно. В рамках такого порядка рекомендуется принять шкалу, по которой будет выплачиваться надбавка (Таблица 3.4).

Таблица 3.4

Шкала надбавок за выслугу лет

При стаже работы	Размер надбавки к квартальному должностному окладу
1-3 лет	3 %
3-6 лет	5 %
6-10 лет	7 %
10-15 лет	9 %
Свыше 15 лет	11 %

Надбавка за выслугу лет будет служить дополнительным стимулированием для сотрудников организации работать в данной организации. С применением надбавки за выслугу лет работники реже будут прибегать к поиску новой работы, где выше размер заработной платы, что значительно снизит существующую в организации «Медисо» текучесть персонала.

Что касается совершенствования процесса увольнения персонала: сотрудник, обладающий достаточно секретной информацией - настоящая

находка для конкурентов. Итак, что, на наш взгляд, необходимо сделать, если работник поставил в известность о своем скором предстоящем увольнении:

- по возможности достаточно быстро организовать передачу дел, скопировать его рабочую папку со всеми данными на случай ее возможного повреждения. Существовали случаи полной очистки данных из рабочих папок, пропадали все сделанные отчеты, проведенные исследования, клиентская база. Это была своего рода маленькая месть увольняющегося обиженного сотрудника. Пришлось всю работу, за которую он ни один месяц получал зарплату, полностью повторять;

- выяснить реальную причину увольнения. Для этого можно расспросить родственников, знакомых, поговорить с друзьями и коллегами. Желательно узнать, куда именно уходит ваш работник;

- определить степень лояльности сотрудника к фирме и объем известной ему информации, особенно дело касается конфиденциальных данных;

- просчитать возможные риски, связанные с разглашением известных работнику сведений, чтобы успеть выработать меры по предотвращению возможных последствий. Например, если сотрудник ООО «Медисо» работал над заключением крупного контракта с новым клиентом, в ваших интересах заключить этот контракт до ухода сотрудника, иначе клиент вместе с работником может переместиться к конкуренту;

- сменить все известные увольняющемуся сотруднику пароли и коды доступа к ценной информации, чтобы он не успел прихватить с собой эти данные. Слова и запомненная информация тоже могут принести вам достаточно хлопот, но это многократно усилится, если скопированные точные данные «уйдут» вместе с работником. Например, ваш экономист прихватит с собой пару расчетов вашей себестоимости, маркетолог - разработанную программу по привлечению клиентов;

– провести беседу с увольняющимся сотрудником, напомнив ему об ответственности за разглашение коммерческой тайны и иные неправомерные действия;

– провести беседу с персоналом, друзьями, коллегами с объяснением причин увольнения. Эту процедуру необходимо проводить, чтобы избежать сплетен и домыслов;

– сообщить всем клиентам, с которыми работал ваш сотрудник, о его увольнении;

– проверить, нет ли пропажи документов, все ли пароли и ключи сданы.

Соблюдение этих простых правил позволит заблаговременно подготовиться к возможным последствиям увольнения сотрудника, даже если эти последствия окажутся весьма непростыми. При заключении трудового договора со всеми категориями сотрудников необходимо подписать договор о неразглашении коммерческой тайны. По нашему мнению, применение информационных технологий в системе кадровой безопасности сможет более эффективно способствовать ее совершенствованию и осуществлению контроля над всей деятельностью работников организации ООО «Медисо».

На основании вышеизложенного можем сделать вывод, что кадровая политика – одна из самых важных составляющих экономической безопасности организации, это прежде всего деятельность организационного характера, целью которой является совокупность усилий всего персонала для решения поставленных задач. Работа с персоналом – это не только прием-увольнение, а также статистика, это решение огромного комплекса вопросов, которые в конечном счете приводят к эффективному труду всех работников организаций. Это постоянная работа в части формирования слаженного и работоспособного коллектива, чтобы каждый работник организации трудился с любовью к делу, в необходимую меру своих знаний, сил и способностей, постоянно совершенствуя свое профессиональное мастерство.

Основная сущность проекта применения информационного программного комплекса представлена в следующем параграфе.

3.3. Внедрение проекта программного комплекса как главного элемента в системе кадровой безопасности

В целях совершенствования кадровой политики как составляющей экономической безопасности предприятия, организации ООО «Медисо» предлагаем внедрение программного комплекса «Стахановец». Данный программный комплекс позволяет:

- предотвратить утечки информации;
- выявить риски в действиях сотрудников;
- обнаружить факторы, влияющие на продуктивность работы персонала.

Отметим, что данные, полученные со всех устройств ввода и вывода информации персонального компьютера или мобильного устройства, собираются, классифицируются, обрабатываются и анализируются.

Применяемый комплекс позволяет предиктивно и дедуктивно оценивать действия сотрудников, строить модели их дальнейшего поведения в компании: снижение интереса к работе, кража данных, увольнение, создание рискованных ситуаций.

Программный комплекс «Стахановец» предназначен для руководителя, службы безопасности, руководителю службы безопасности.

Для руководителя организации ООО «Медисо» программный комплекс необходим в следующих целях:

- анализ эффективности использования рабочего времени сотрудниками;
- контроль присутствия сотрудников на рабочем месте;
- выявление и предупреждение репутационных рисков;
- контроль использования ресурсов компании;

- анализ полезной и вредоносной активности;
- мониторинг переписки и звуковых переговоров, распознавание речи в текстовые файлы;
- выявление коррупции, сговоров, «схем», помощь в расследовании и предупреждении инцидентов;
- построение круга контактов сотрудников, обнаружение связей;
- мобильный контроль, GPS-трекинг сотрудников;
- сокращение расходов на печать и контроль печати;
- анализ рисков;
- ведение информационного дневника компании.

Руководителю службы персонала данный программный комплекс необходим в целях:

- предотвращения кадровых рисков;
- анализа лояльности сотрудников;
- выявление ненормативного и некорректного общения с внешними лицами (например, клиенты, госорганы);
- анализа мнения сотрудников по различным вопросам (изменение политики компании, кадровые перестановки);
- предотвращения чрезвычайных происшествий в организации;
- выявления сотрудников, готовых уволиться;
- анализа улучшения бизнес-процессов, направленных на повышение эффективности персонала;
- контроля перемещений сотрудников в командировках, торговых агентов, водителей;
- автоматического контроля эффективности использования рабочего времени, категоризация рабочего времени, журнал активности и присутствия.

Отметим следующий спектр решаемых задач за счет внедрения программного комплекса «Стахановец» (Рис. 3.8).

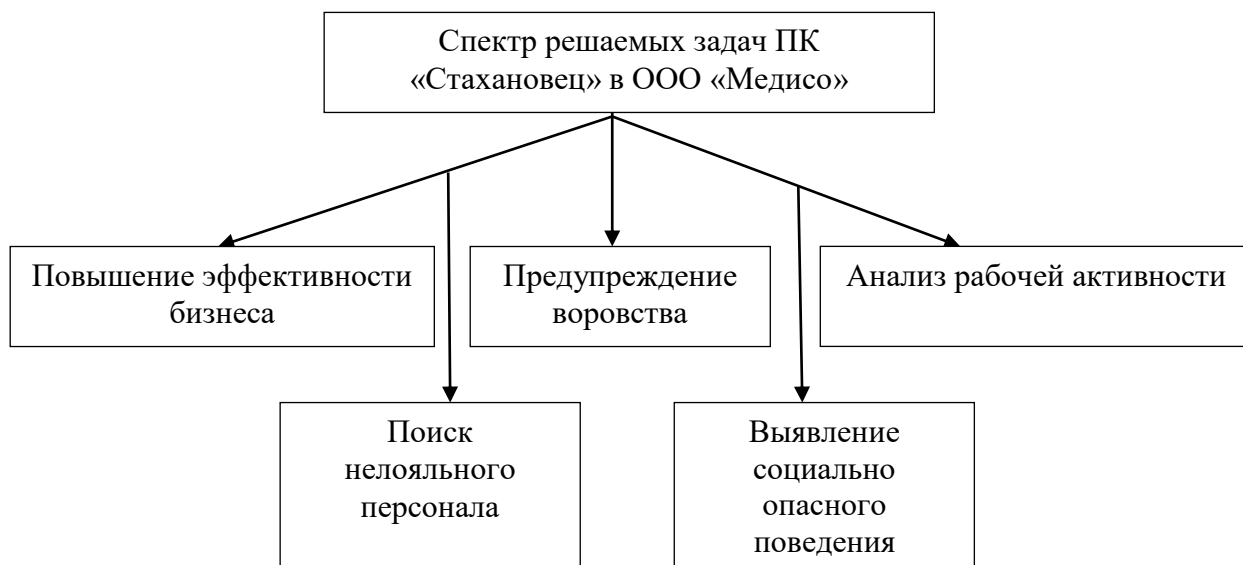


Рис. 3.8. Спектр решаемых задач ПК «Стахановец» в ООО «Медисо»

На основании представленного рисунка охарактеризуем более подробно представленный спектр задач:

- повышение эффективности бизнеса: имея ограниченные финансовые и человеческие ресурсы крайне важно построить максимально эффективную систему работы сотрудников. Выявляя лидеров – наиболее успешных сотрудников, с помощью комплекса, руководитель получает возможность проанализировать модели их работы, найти закономерности и внедрить успешные практики во всей организации;

- предупреждение воровства: программный комплекс препятствует кражам информации, денег, оргтехники, выявляет недобросовестных сотрудников и оказывает помощь в расследовании инцидентов;

- анализ рабочей активности: в ООО «Медисо» каждый сотрудник на счету: применяемый программный комплекс продемонстрирует с точностью до секунды, на что расходуется рабочее время, отделит продуктивную активность от безделья и сформирует удобный отчет для руководителя (отметим, что статистика утверждает, что на онлайн-игры у среднестатистического работника уходит около 30 мин в день, не считая обеденного перерыва; также на основании статистических данных, в

компаниях численностью 50 человек и более, сотрудник тратит всего 38% времени на работу, 36 % - на нерабочие нужды и 26% - на трудноопределимые действия, при этом заработную плату получают все 100%);

- поиск нелояльного персонала: программный комплекс обеспечивает круглосуточную защиту от всевозможных нарушений рабочей дисциплины, комплекс выявит всех нарушителей и поможет создать нормальную рабочую атмосферу в коллективе и не допустит утечки информации из организации;

- социально опасное поведение: ответственность за противоправное действие сотрудников несет непосредственно руководитель, при этом нередки случаи, когда в одном офисе оказываются мошенники, люди, употребляющие или торгующие наркотиками. Не меньшую угрозу представляют и психически неуравновешенные личности, и сотрудники на грани нервного срыва. Выявление социально опасных элементов и своевременное предотвращение чрезвычайных происшествий – вот одна из важнейших задач, с которой успешно может справиться в организации ООО «Медисо» программный комплекс «Стахановец».

Подчеркнем, что отсутствие контроля влечет за собой:

- неэффективные бизнес-процессы;
- неравномерную рабочую нагрузку персонала;
- неэффективное выполнение задач;
- нецелевой расход рабочего времени; параллельную занятость;
- низкую мотивацию; проблемы с коллегами;
- правовые нарушения (откаты, взятки, воровство);
- работу на конкурентов и развитие собственного бизнеса за счет ресурсов организации. Отметим, что аргумент «мне слишком мало платят» может стать решающим для всех сторон процесса. Сотрудник перестает работать, а руководитель закрывает на это глаза. Отсюда выступает внутренняя угроза: сотрудник, в отличии от внешней среды, имеет больше возможностей для нанесения вреда (Рис. 3.9).



Рис. 3.9. Выявление возможных угроз в организации «Медисо» за счет ПК «Стахановец»

Подчеркнем, что внедряемый программный комплекс - «цифровой ниндзя»: его не просто увидеть, он не мешает, всегда оставаясь в тени, он не заметен в работе, не снижает производительность компьютеров и ноутбуков, не влияет на работу сторонних программных продуктов. Руководитель из любой точки мира (если есть интернет) может просматривать отчеты и контролировать деятельность организации ООО «Медисо».

Отметим, что базы данных с информацией о клиентах, новыми разработками или иной интеллектуальной собственностью надежно защищены данным комплексом. Он контролирует устройства компьютера, препятствуя их краже или замене на более дешевые аналоги, реагирует на ключевые слова, пресекает финансовое мошенничество со стороны персонала. Представим подробнее пример по мониторингу за счет применения программного комплекса (Рис. 3.10).

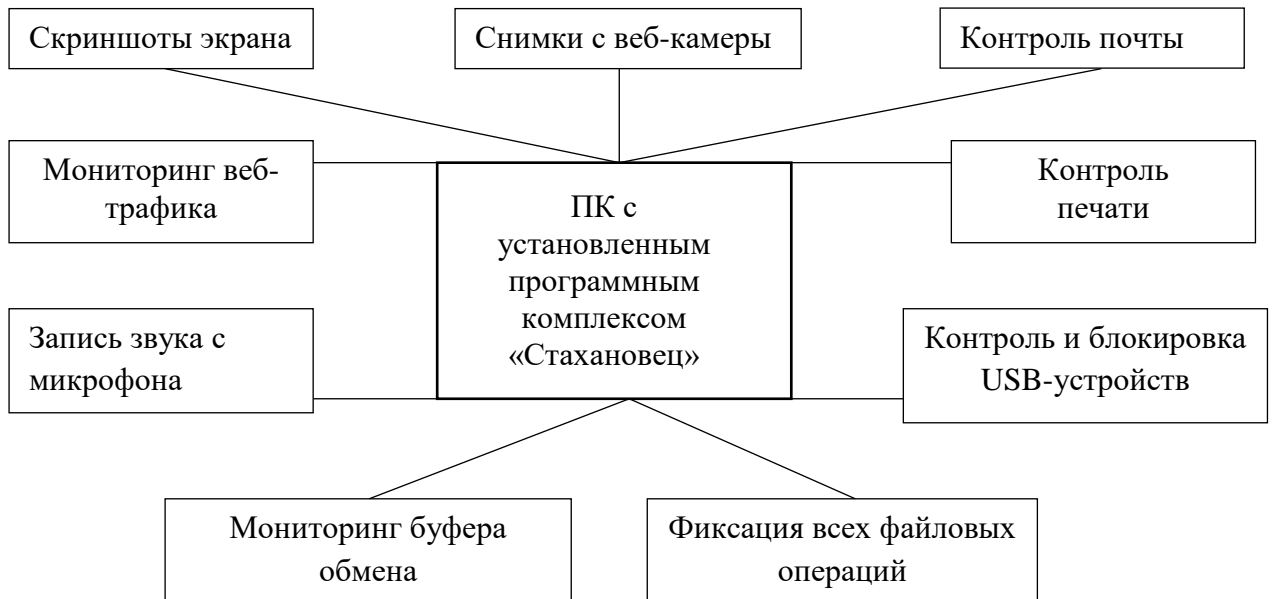


Рис. 3.10. Выполнение функций программного комплекса «Стахановец»

Стахановец полностью предоставляет полную аналитику и мониторинг действий сотрудников в рабочее время:

- наглядная картина активности персонала в течение дня;
- статистика опозданий и переработок;
- учет фактического рабочего времени, потраченного на выполнение рабочих задач;
- генерация ежедневных отчетов;
- аналитика: мониторинг всех действий, запущенных с сайтов, программ и активность в них;
- автоматический электронный табель.

Что касается анализа эффективности внедряемого программного комплекса, то здесь отметим следующее: «стахановец» анализирует алгоритмы поведения, как отдельных сотрудников, так и отделов в целом, и выявляет зависимости. С помощью функциональности комплекса возможно легко найти особенности в поведении и вычислить неуловимый «фактор успешности». Важный аспект возможностей комплекса – поиск и анализ наиболее непродуктивных сотрудников и подразделений. Плохой результат –

это тоже результат, который необходимо тщательно проанализировать. Иногда причиной является откровенная компетентность персонала или нежелание выполнять свои обязанности. В некоторых случаях причиной может стать недостаточная подготовка кадров, откровенный саботаж руководителя подразделения, занятого развитием собственного бизнеса, тайно работающего на конкурентов. Выявляя особенности поведения можно оперативно исправить ситуацию и не допустить риски в будущем.

Модели поведения сотрудников, развивающих свой бизнес, тайно работающих на конкурентов или собирающихся увольняться резко отклоняются от нормы. Работник начинает активнее переписываться по почте или скайп, больше времени тратит на серфинг сети или пребывание на определенных ресурсах. Программный комплекс «стахановец» позволяет вовремя выявить инсайдера и принять соответствующие меры: не дать ценной информации покинуть стены организации и подготовить соответствующий кадровый резерв.

С новым программным комплексом руководитель сможет своевременно выявить изменения в рабочей нагрузке персонала, перераспределить обязанности и пресечь нецелевые траты оплаченного рабочего времени. Не имея статистических данных, определить уровень загрузки работников невозможно. Из-за этого организация сталкивается с одной из двух проблем: работников либо много, либо их слишком мало. В первом случае компании грозит массовый отток персонала, уставшего от переработок, во втором случае – часть сотрудников будет получать зарплату и ничего не делать, ведь задач объективно на всех не хватает.

На основании голосовой функции DNL «стахановец» поможет предотвратить:

- утечки информации;
- проверить лояльность сотрудников;
- предупредить дачу взятки и другие подобные ситуации.

Отметим, что функциональность позволяет проводить анализ эффективности работы сотрудников: как часто сотрудники решают вопросы личного характера в рабочее время, есть ли угрозы безопасности и утечки информации. Диалог может быть распознан и переведен в текстовый формат и сохранен. Подчеркнем, что система позволяет мгновенно реагировать на различные фразы, произнесенные во время диалога и уведомлять службу безопасности или ответственное лицо.

В качестве особенности системы приведем клавиатурный почерк: данная программа анализирует особенности клавиатурного набора каждого сотрудника и составляет цифровую характеристику. После этого комплекс позволяет установить конкретного автора документа или сотрудника, выполняющего действия на определенном ПК. Отметим, что клавиатурный почерк предотвращает:

- несанкционированный доступ к компьютеру или закрытой информации;
- утечки корпоративной информации;
- нервные срывы, панические атаки и другие происшествия на рабочем месте;
- употребление алкоголя или наркотических средств.

Существует «стахановец» полный контроль и «стахановец» легкий контроль. Для ООО «Медисо» необходим пакет «стахановец полный контроль», поскольку:

- в организации работает более 50 человек;
- ООО «Медисо» состоит из географически распределенных филиалов;
- руководитель собирается надежно защитить ценную информацию периметром безопасности;
- улучшение качества обслуживания, формирование продуктивной атмосферы труда – одна из важнейших задач компании.

Что касается затрат по данной лицензии: лицензия будет приобретаться без ограничения по времени – стоимость составляет 6 296 рублей на количество машин от 16 до 50 шт.

Таким образом, в рамках совершенствования кадровой безопасности организации ООО «Медисо» были представлены меры воздействия на кадровую безопасность для совершенствования найма персонала и повышения лояльности сотрудников; выявлены потенциальные угрозы и меры на их воздействия; разработан алгоритм управления кадровыми рисками в рамках системы обеспечения экономической безопасности. Также было проиллюстрировано включение предложенной комплексной системы управления кадровыми рисками в механизм управления экономической безопасности; предложены меры по совершенствованию кадровой безопасности, а именно совершенствование системы доступа к информации, повышение лояльности, совершенствование процесса адаптации, совершенствование процесса увольнения, проведен анализ удовлетворенности сотрудников, представлены затраты по осуществлению проекта нематериальной помощи, предложена шкала надбавок за выслугу лет. Подчеркнем, что кадровая безопасность представлена определенным процессом по предотвращению негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Кадровая безопасность занимает доминирующее положение по отношению к другим элементам системы безопасности компании, так как она работает с персоналом, кадрами, а они в любой составляющей первичны. Программный комплекс за счет широкого спектра своих возможностей поможет совершенствовать и контролировать кадровую безопасность стоматологической клиники ООО «Медисо» в рамках экономической безопасности организации. Необходимо отметить основные угрозы, также планируемый результат при внедрении ПК «Стахановец» для ООО «Медисо». Подчеркнем, что ПК «Стахановец» обеспечивает полный

контроль документооборота и позволит вовремя предупредить утечку конфиденциальной информации. Под наблюдением системы находятся все информационные каналы. Контроль за информацией и предотвращение утечек являются основными задачами, стоящими перед данной системой. ПК «Стахановец» представляет собой комплексное программное решение для защиты бизнеса от несанкционированной утечки информации. Кроме того, в случае выявления противоправных действий в части попытки кражи конфиденциальной информации, злоупотреблением должностными полномочиями и т.д., мы можем спрогнозировать большую экономию за счет внедрения программного продукта ПК «Стахановец» (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Планируемый результат после внедрения технической программы
ПК «Стахановец» для ООО «Медисо»

Угроза до внедрения проекта	Планируемый результат
Рабочее место сотрудника (конфиденциальная информация)	
1. Физический доступ нарушителя к рабочему месту и, как следствие к необходимой информации (получение и разглашение конфиденциальной информации и информации, составляющей коммерческую, налоговую или банковскую тайну третьим лицам).	1. Постоянный контроль за рабочим местом
2. Утрата или повреждение конфиденциальной информации при помощи специализированных программ, вирусов, а также вследствие действий третьих лиц	2. Минимизация возможности утраты или повреждения конфиденциальной информации при помощи специализированных программ, вирусов, а также вследствие действий третьих лиц.
3. Причинение ущерба (имущественного, финансового, а также кадрового) ООО «Медисо» путем злоупотребления должностными полномочиями.	3. Минимизация ущерба (имущественного, финансового, а также кадрового) ООО «Медисо» путем злоупотребления должностными полномочиями.
4. Причинение ущерба (имущественного, финансового, а также кадрового) ООО «Медисо» путем коммерческого подкупа сотрудников организации.	4. Минимизация ущерба (имущественного, финансового, а также кадрового) ООО «Медисо» путем коммерческого подкупа сотрудников организации.
5. Причинение ущерба (имущественного, финансового, а также кадрового) ООО «Медисо» путем халатности (бездействия) персонала.	5. Минимизация ущерба (имущественного, финансового, а также кадрового) ООО «Медисо» путем халатности (бездействия) персонала.
6. Необоснованное увеличение численности персонала.	6. Контроль рабочего времени персонала, возможность улучшения качества работы персонала, создание предпосылок для реорганизации и реструктуризации, а также выявление слабых и сильных сторон и наиболее загруженных работников.

Внедрение нового программного продукта позволит сэкономить значительные средства, клиентские базы данных и иную конфиденциальную информацию в случае попытки завладеть данной информацией из вне, а также сотрудниками организации, провести анализ рабочего времени сотрудников, и создать предпосылки для внедрения мероприятий по снижению издержек внутри организации.

Далее, на основании рассмотренного выше, следует оценить эффективность предложенных нами мероприятий по совершенствованию кадровой политики. Спрогнозируем уровень выручки, прибыли и рентабельности продаж, результаты расчетов представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Расчет эффекта от внедрения мероприятий по повышению «Медисо»

Наименование показателя	2017 год (факт)	2018 год (план)	2019 год (план)	Абсолютное откл. (+,-)		Темп роста, %	
				2018/2017	2019/2017	2018/2017	2019/2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Расходы по проекту (годовая сумма расходов), тыс. руб.	-	588,000	468,000	+ 588,000	- 120,000	-	79,6
Выручка, тыс. руб.	186317	204949	235691	+ 18 632	+ 30 742	110	115
Себестоимость продаж, тыс. руб.	158764	174640	200 836	+ 15 876	+ 26 196	110	115
Прибыль от продаж, тыс. руб.	15 428	30 308	34 855	+ 14 880	+ 4547	196	115
Рентабельность продаж, %	8,28	14,8	14,9	+ 6,52	+ 0,1	178,8	100,68
Численность персонала, повысившего уровень квалификации за год, %	4	7	9	+ 3	+ 2	175	128,6
Производительность труда, тыс. руб.	1774	1915	2162	141	247	108	112,9

На основании проведенных расчетов эффекта от внедрения предложенных мероприятий в целях совершенствования кадровой политики в концепции обеспечения экономической безопасности предприятия можно сделать соответствующие выводы: затраты на реализацию предложенных мероприятий в 2018 году составят 588 тыс. руб. При инвестировании в 2018 году прогнозируется увеличение выручки на 10 %, а в 2019 году еще на 15 %. С ростом выручки ООО «Медисо» произойдет увеличение рентабельности продаж на 6,52 % в 2019 году. Соответственно, с внедрением мероприятий производительность труда в 2019 году увеличится на 247 тыс. руб. по сравнению с 2018 годом.

Следовательно, предлагаемые мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия ООО «Медисо» в целях обеспечения экономической безопасности являются эффективными и подходящими для реализации в данной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в данной выпускной квалификационной работе были решены следующие задачи:

- рассмотрены основные характеристики экономической безопасности предприятия;
- изучены основы кадровой безопасности предприятия;
- охарактеризована кадровая политика и методы ее развития с учетом принципов экономической безопасности;
- представлена организационно-экономическая характеристика предприятия;
- проведена оценка критериев экономической безопасности предприятия;
- сделана оценка кадровой безопасности предприятия ООО «Медисо»;
- представлены основные мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия;
- определены сметные расходы на совершенствование кадровой политики;
- представлено внедрение проекта программного комплекса как главного элемента в системе кадровой безопасности.

Объектом выступило предприятие ООО «Медисо». Специфика деятельности стоматологической клиники ООО «Медисо»:

- оказание платных медицинских услуг населению, в том числе стоматологические услуги (протезирование, лечение, ортодонтия, хирургия)
- снабженческо-сбытовая деятельность
- любые виды торгово-закупочной деятельности
- посреднические услуги.

Выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом значительно увеличилась (с 69 820 тыс. руб. на 31.12.2015 г. до 186 317 тыс.

руб. на 31.12.2017 г.). За анализируемый период изменение объема продаж составило 116 497 тыс. руб. Тем прироста составил 166.85%.

Валовая прибыль на 31.12.2015 г. составляла 8 979 тыс. руб. За анализируемый период она возросла на 18 574 тыс. руб., что следует рассматривать как положительный момент и на 31.12.2017 г. составила 27 553 тыс. руб.

Прибыль от продаж на 31.12.2015 г. составляла 2 804 тыс. руб. За анализируемый период она, также как и валовая прибыль, возросла на 12 624 тыс. руб., и на 31.12.2017 г. прибыль от продаж составила 15 428 тыс. руб., также как и валовая прибыль, осталась на прежнем уровне.

Следует отметить высокий уровень коммерческих и управленческих расходов в структуре отчета о прибылях и убытках организации. На начало анализируемого периода их доля составляла 10,15 % от себестоимости реализованной продукции, однако на 31.12.2017 г. сократились и составили уже 7.64 % от себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг.

Отрицательным моментом является наличие убытков по прочим доходам и расходам. На 31.12.2017 г. сальдо по ним установилось на уровне - 14 724 тыс. руб., однако наблюдается положительная тенденция – за период с конца 31.12.2015 г. по конец 31.12.2017 г. сальдо по прочим доходам и расходам увеличилось на 13 817 тыс. руб.

С целью выявления потенциальных угроз и недостатков существующей системы безопасности ООО «Медисо» была предложена анкета из 25 вопросов для сотрудников (приложение Б). По результатам анонимного анкетирования, в котором приняли участие все сотрудники поликлиники, были выявлены угрозы кадровой безопасности. В опросе приняли участие все сотрудники стоматологической поликлиники ООО «Медисо». Отметим, что 10 % угроз относится к повреждениям или уничтожению имущества; 25 % - к мелким хищениям товарно-материальных ценностей; 30 % - коррупция; 35 % - разглашение конфиденциальной информации. Отметим, что преимущество предлагаемой системы обеспечения кадровой безопасности

ООО «Медисо» заключается в объединении разрозненных аспектов работы с кадрами и их ориентации на достижение максимальной стабильности функционирования. Создание системы не является самоцелью. В современных условиях предприятию требуется оптимизационный подход в сфере управления кадровыми рисками, суть которого заключается в разработке и реализации комплекса мероприятий экономико-правового и организационного характера.

Был произведен опрос сотрудников организации ООО «Медисо», цель которого было выявить уровень удовлетворенности персонала существующей системой мотивации, проводимой в компании. В опросе принимали участие все сотрудники организации ООО «Медисо».

70 % сотрудников ООО «Медисо» считают работу в стоматологической клинике интересной, 20% сотрудников готовы сменить место работы, 10 % считают, что могут работать с большей эффективностью. Показатель персонала готового сменить место работы, то есть с низкой лояльностью к организации ООО «Медисо» является значительной угрозой для стабильного положения фирмы, хотя содержание работы мотивирует 70 % персонала.

На основании вышеизложенного можем сделать вывод, что кадровая политика – одна из самых важных составляющих экономической безопасности организации, это прежде всего деятельность организационного характера, целью которой является совокупность усилий всего персонала для решения поставленных задач. Работа с персоналом – это не только прием-увольнение, а также статистика, это решение огромного комплекса вопросов, которые в конечном счете приводят к эффективному труду всех работников организаций. Это постоянная работа в части формирования слаженного и работоспособного коллектива, чтобы каждый работник организации трудился с любовью к делу, в необходимую меру своих знаний, сил и способностей, постоянно совершенствуя свое профессиональное мастерство.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акунин, Л.Д. SAP ERP: Построение эффективной системы управления / Пер. с англ. А.Сатунина .– М. : Альпина Бизнес Букс, 2014 .– 346 с.
2. Алавердов, А.Р. Стратегический менеджмент в организациях: Учебное пособие. Руководство по изучению дисциплины. Практикум по курсу / А.Р. Алавердов.– Москва : Московский гос. университет экономики, 2014 .– 89 с.
3. Амирреза Голамреза, Никпур. Принципы построения кросс-культурной модели управления персоналом (на примере российско-иранских организационных отношений) / Никпур Амирреза Голамреза // Проблемы теории и практики управления. – 2016 .– № 5 .– С. 119-124.
4. Барт, А. А. Механизм обеспечения экономической безопасности: основные виды экономической безопасности / А. А. Барт // Российское предпринимательство. – 2016 .– № 11, вып. 1 .– С. 4-9.
5. Безуглая, Н. С. Экономическая безопасность предприятия: индикаторы и оценка: ризоматическая логика и экономическая безопасность предприятия / Н. С. Безуглая // Российское предпринимательство. – 2016 .– № 8, вып. 1 .– С. 62-68.
6. Белокурова, Е. С. Кадровая безопасность / Е. С. Белокурова // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2016 .– № 1 (3) .– С. 23-29.
7. Бондаренко Е.А. Обеспечение лояльности персонала в системе управления корпоративной безопасностью : дис. . канд. экон. наук: 08.00.05 - Экономика и упр. нар. хоз-вом (экономика труда / Бондаренко Екатерина Анатольевна ; М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов .– Санкт-Петербург, 2015 .– 152 с.
8. Веснин, В. Р. Управление персоналом : учебное пособие / В. Р. Веснин .– Москва : Проспект, 2014 .– 238с.

9. Габети, А. В. Теоретические основы обеспечения экономической безопасности малых и средних предприятий / А. В. Габети // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2016. – № 5 (65). – С. 100-103

10. Галатенко, В. А. Стандарты информационной безопасности: курс лекций : рекомендовано УМО / В. А. Галатенко ; ред. В. Б. Бетелин. – Москва : ИНТУИТ.РУ, 2014. – 328 с

11. Гарнов А.П. Экономика предприятия [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / Гарнов А.П., Хлевная Е.А., Мыльник А.В. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 303 с.

12. Гильдингерш М.Г. Развитие кадрового потенциала организации : учебное пособие / М.Г.Гильдингерш ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т, Кафедра упр. персоналом. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 125 с.

13. Гончаренко, Л. П. Управление безопасностью : учеб. пособие / Л. П. Гончаренко, Е. С. Куценко ; Рос. эконом. акад. им. Г. В. Плеханова. – Москва : КНОРУС, 2015. – 272 с.

14. Дадалко, В.А. Обеспечение экономической безопасности субъектов / В. А. Дадалко, А. Ж. Болысбек // Страховое дело. – 2016. – № 5. – С. 17-24.

15. Джемаев О.Т. Моделирование стратегии развития персонала компаний на базе дифференцирования профессиональных компетенций / О. Т. Джемаев // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2016. – № 2. – С. 40-44.

16. Ефимов, О. Н. Экономика предприятия. Электронное учебное пособие [Электронный ресурс] / О. Н. Ефимов. – Уфа : ФГБОУ ВПО Башкирский ГАУ, 2014. – 749 с.

17. Жариков Е.С. Психология управления: Книга для руководителя и менеджера по персоналу.– Москва : МЦФЭР, 2013 (М.). – 511 с.

18. Кавыршина, О. А. Финансовая диагностика в системе экономической безопасности предприятия и методика ее проведения / О. А. Кавыршина, А. Л. Шарыкина // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2016 .– № 1 .– С. 8-12.

19. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст] : учеб. пособие : рекомендовано УМО / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т упр., Воронежский гос. ун-т .– Москва : ИНФРА-М, 2013 .– 299с.

20. Кириллова, Ю. С. Создание системы мониторинга для обеспечения экономической безопасности предприятия / Ю. С. Кириллова // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2016 .– № 1 (61) .– С. 86-89

21. Комплексная безопасность бизнеса в условиях экономической нестабильности [Электронный ресурс] : материалы научно-практической конференции / М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. экон. ун-т, Каф. вычислит. систем и программирования ; [отв. ред. Е.В.Стельмашонок, С.Н.Максимов] .– Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2014 .– 151 с.

22. Кондратенко, Н. А. Многоуровневая оценка состояния экономической безопасности в банковском секторе / Н. А. Кондратенко // Банковское дело. – 2014 .– № 4 (244) .– С. 72-76.

23. Краснощек, А. А. Концепции экономической безопасности: теоретические аспекты / А. А. Краснощек // Сибирская финансовая школа. – 2016 .– № 3 (80) .– С. 42-46.

24. Кумпилова Б. А. Принципы совершенствования организационной структуры предприятия. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика, №1, 2015г., с. 16-18.

25. Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева .– СПб : Троицкий мост, 2013 .– 208 с.

26. Мамчур, М. С. Налоговая политика в системе обеспечения национальной экономической безопасности / М. С. Мамчур // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2016 .– № 6 (66) .– С. 123-125.

27. Миронова, О. А. Проблемы обеспечения национальной и экономической безопасности России в условиях современных геополитических вызовов / О. А. Миронова // Экономика и предпринимательство. – 2014 .– № 8 (49) .– С. 115-125.

28. Михалко, Е. Р. Инновационный потенциал как основа обеспечения экономической безопасности социально-экономической системы / Е. Р. Михалко // Сибирская финансовая школа. – 2016 .– № 6 (83) .– С. 97-100.

29. Модель поддержки принятия решений при формировании инновационной стратегии предприятия [Текст] / Евгений Анисимов [и др.] // Экономика сельского хозяйства России. – 2016 .– № 3 .– С. 52-58.

30. Нив Генри Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга [Электронный ресурс] / Генри Нив ; [пер. с англ., науч. ред.: Ю. Рубаник, Ю. Адлер, В. Шпер] .– Москва : Альпина Паблишер, 2014 .– 370 с.

31. Низовкина Н.Г. Управление затратами предприятия (организации) [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Низовкина Н.Г. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017 .– 185с.

32. Организация предпринимательской деятельности [Текст] : практикум для студентов специальности 080502.65 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / С.-Петербург. гос. ун-т сервиса и экономики ; авт.-сост. Е.В. Дмитрук.– Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУСЭ, 2013 .– 103 с.

33. Петренко И.Н. Основы безопасности функционирования хозяйствующих субъектов : учеб. по специальности «Менеджмент орг.» / И.Н.Петренко.– Москва : Анкил, 2016 .– 302 с.

34. Пятенко, С.В. Книга генерального директора /С.В. Пятенко. – 3-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2016 .– 348 с.

35. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Электронный ресурс] / Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова [и др.] .– Москва : Альпина Паблишер, 2013 .– 276с.

36. Розанова Н.М. Экономика фирмы в 2 ч. Часть 1. Фирма как основной субъект экономики [Электронный ресурс] : Учебник / Розанова Н.М. – М. : Издательство Юрайт, 2016 .– 187с.

37. Русецкая О.В. Организация менеджмента на предприятии : учеб. пособие / О.В.Русецкая ; Федер. агентство по образованию, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов, Каф. упр. им. Ю.А.Лаврикова .– Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2005 .– 110с.

38. Рыбальченко, М. Совершенствование механизма обеспечения экономической безопасности и управления рисками в сфере страхования / М. Рыбальченко // Страховое дело. – 2016 .– № 2 (205) .– С. 11-16.

39. Рыбальченко, М. Совершенствование механизма обеспечения экономической безопасности и управления рисками в сфере страхования / М. Рыбальченко // Страховое дело. – 2016 .– № 2 (205) .– С. 11-16.

40. Рябинин В.В. Обеспечение экономической безопасности стратегических промышленных предприятий [Электронный ресурс] : автореф. дис. . канд. экон. наук: 08.00.05 - Экономика и упр. нар. хоз-вом (экон. безопасность / Рябинин Владимир Васильевич ; [С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов] .– Электрон. текстовые дан. (233КБ) .– СПб. : [Изд-во СПбГУЭФ], 2016г., с.62-67.

41. Савицкий А.Г. Национальная безопасность. Россия в мире : учебник для студентов высших учебных заведений / А.Г.Савицкий .– Москва : ЮНИТИ. Дана, 2013 .– 463 с.

42. Семлер Рикардо. Маверик: история успеха самой необычной компании в мире : [перевод с английского] / Рикардо Семлер .– Москва : Хорошая книга, [2013] .– 382 с.

43. Силакова О. В. Комплексная безопасность образовательного учреждения как важнейшее условие обеспечения безопасных условий проведения учебно-воспитательного процесса // Молодой ученый. – 2014. – №18.1. – С. 84-88.

44. Соколинский, В. М. Рейтинг ученых в русле концепции экономической безопасности / В. М. Соколинский // Финансовый бизнес. – 2014. – № 3 (170). – С. 69-73.

45. Соломин В.П., Михайлов Л.А., Губанов В.М., Сибирякова З.А. Правовое регулирование и органы обеспечения безопасности жизнедеятельности: учеб. пособие для студентов вузов. – М., 2014, с. 467.

46. Тарандушка В.А. Обеспечение национальной безопасности страны как фактор глобализационного лидерства. LAV PublishiNg GermaNy, 2015г., 316с.

47. Тохиров, Т. И. Критерии экономической безопасности автотранспортного предприятия и ее уровня / Т. И. Тохиров // Экономика природопользования. – 2014. – Вып. 2. – С. 38-42.

48. Туренко, Б.Г. Стратегическое управление предприятием (теоретико-методологический аспект / Байкальский государственный университет экономики и права. – Иркутск : БГУЭП, 2016. – 234 с.

49. Уколов В.Ф. Теория управления : Учебник / Уколов В.Ф., Масс А.М., Быстряков И.К. – 2-е изд. – Москва : Экономика, 2014 (Курск). – 685 с.

50. Федорова, О. Б. Возможности улучшения финансового положения торговой компании в целях обеспечения экономической безопасности / О. Б. Федорова // Экономика и предпринимательство = Economy and Entrepreneurship : [международный журнал]. – Москва., 2015. – № 8, ч. 2 (61-2). – С. 652-655.

ПРИЛОЖЕНИЯ