

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент органи-
зации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой
– А.Васильева А.В. Васильева
«07» 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по совершенствованию системы
управления службой безопасности ИП Пугачева А.Р.

Исполнитель
студент группы 472 - зб

Пугачев 05.06.19
(подпись, дата)

Р. О. Пугачев

Руководитель
доцент, к.т.н.

[Подпись] 05.06.2019
(подпись, дата)

Л. В. Рыбакова

Консультант по
экономической части
доцент, к.т.н.

[Подпись] 05.06.2019
(подпись, дата)

Л. В. Рыбакова

Нормоконтроль

Е.Матейшенина 05.06.2019
(подпись, дата)

Е. О. Матеишенина

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
— А.Вас А.В. Васильева
подпись И.О. Фамилия
« 27 » 05 2019 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Пугачева Руслана Олеговича

1. Тема бакалаврской работы Разработка управленческого решения по совершенствованию системы управления службой безопасности ИП Пугачева А.Р.

(утверждено приказом от 20.03 2019 г. № 666-ур)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 05.06.2019 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе учебная и методическая литература, интернет ресурсы.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих к разработке вопросов): 1) Теоретические основы совершенствования системы управления службой безопасности. 2) Системный анализ деятельности ИП Пугачева А.Р. 3) Совершенствование системы управления службой безопасности на ИП Пугачева А.Р.

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программный продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 1) Внешние и внутренние угрозы на предприятии, 2) Должностная инструкция начальника службы безопасности, 3) Положение о службе безопасности, 4) Приказ о назначении ответственных лиц.

6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) Рыбакова Лина Васильевна.

7. Дата выдачи задания 27.05.2019 г.

Руководитель бакалаврской работы Рыбакова Лина Васильевна доцент к.э.н.
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 27.06.2019 Пугачев Р.О.
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 80 стр., 26 таблиц, 7 рисунков, 66 источников, 4 приложения.

МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛЕНИЕ СЛУЖБОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, МЕТОДОЛОГИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ, МАТЕРИАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ, ОПЛАТА ТРУДА, ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Целью бакалаврской работы является разработка управленческого решения по совершенствованию системы управления службы безопасности ИП Пугачева А.Р.

Под системой безопасности предприятия в современных условиях понимается совокупность специальных органов, служб, средств, методов и применение различных инструментов, обеспечивающих защиту интересов личности, организации и государства от внутренних и внешних угроз. Удовлетворить современные требования по обеспечению безопасности предприятия и защиты его конфиденциальной информации может только система безопасности. Данное положение и определяет актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Объектом исследования является ИП Пугачева А.Р. магазин «Супермаркет Первый». Предмет исследования – система управления службой безопасности на предприятии. Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические аспекты управления службой безопасности на предприятии;
- проанализировать финансовые показатели деятельности предприятия;
- разработать предложения по совершенствованию управления службой безопасности предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы совершенствования системы управления службой безопасности	8
1.1 Современные системы управления в менеджменте	8
1.2 Основы управления системой безопасности на предприятии	12
1.3 Принципы совершенствования системы управления службой безопасности современного предприятия	16
2 Системный анализ деятельности ИП Пугачева А.Р.	20
2.1 Краткая характеристика ИП Пугачева А.Р.	20
2.2 Анализ внешней среды ИП Пугачева А.Р.	22
2.3 Анализ внутренней среды ИП Пугачева А.Р.	35
2.4 Анализ текущего состояния службы безопасности ИП Пугачева А.Р.	54
3 Совершенствование системы управления службой безопасности на ИП Пугачева А.Р.	59
3.1 Обоснование необходимости совершенствования системы управления службой безопасности на ИП Пугачева. А.Р.	59
3.2 Разработка оптимального управленческого решения	61
3.3 Организационное, кадровое, финансовое обеспечение принятого управленческого решения	62
3.4 Оценка рисков и ожидаемой эффективности принятого управленческого решения	68
Заключение	71
Библиографический список	75
Приложение А Внешние и внутренние угрозы на предприятии	81
Приложение Б Должностная инструкция начальника службы безопасности	82
Приложение В Положение о службе безопасности	86
Приложение Г Приказ о назначении ответственных лиц	89

ВВЕДЕНИЕ

Развитие материальных и необходимых для этого информационных технологий, выдвинули целый ряд управленческих проблем, требующих решения. Одной из наиболее острых проблем, является обеспечение безопасности внутренней деятельности организации. На сегодняшний день, на рынке не существует ни единой организации, которая не ставила бы перед собой задачу о защите своих активов или работоспособности технических средств. Для решения задачи управления безопасностью в комплексе предусматривают, как техническое обеспечение, различные правовые аспекты, так и проведение различных организационных мероприятий. Для этого необходимо организовать работу служб по обеспечению безопасности.

Организации стали уделять большое внимание обеспечению безопасности своего предприятия. В условиях жесткой конкуренции эта проблема всегда является актуальной. Актуальной задачей является создание интегрированной системы управления службой безопасности, а именно модернизация оборудования и постоянный контроль над соблюдением исполнения должностных обязанностей среди персонала, а также предотвращение противозаконных действий по отношению к организации.

При должном обеспечении безопасности на предприятии возможно существенное снижение затрат, списываемых на воровство потребителя. Проблема снижения затрат очень актуальна в современных экономических условиях, так как ее решение позволяет каждому конкретному предприятию выжить в условиях жесткой рыночной конкуренции, построить крепкое и сильное предприятие, которое будет иметь хороший экономический потенциал.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что для каждой организации помимо получения финансовой выгоды существенное значение имеет ключевой фактор защиты своих активов. Их уровень во многом определяет величину прибыли и рентабельности предприятия, эффективность его хозяйственной деятельности. Снижение и оптимизация потерь

являются одним из основных направлений совершенствования экономической деятельности каждого предприятия.

Проблемы разработки и использования принципов и методов управления службой безопасности предприятия получили широкое распространение в отечественной и зарубежной экономической литературе.

Теоретическим обоснованием исследования по теме являются законодательные и нормативные акты РФ, учебная и научная литература, статьи в профессиональных журналах.

Предмет исследования – система управления службы безопасности на предприятии. Под системой безопасности предприятия в настоящее время понимается организованная совокупность специальных органов, служб, средств, методов и мероприятий, обеспечивающих защиту жизненно важных интересов личности, предприятия и государства от внутренних и внешних угроз. Удовлетворить современные требования по обеспечению безопасности предприятия и защиты его конфиденциальной информации может только система безопасности.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию системы управления службой безопасности ИП Пугачева А.Р., которая является одной из самых первых компаний, зародившихся в г. Белогорске. Датой образования можно считать день регистрации Пугачевой Альфии Равиловны в качестве индивидуального предпринимателя. За этот срок был пройден путь от небольшого магазина в пгт. Серышево, занимающегося продажей небольшого ассортимента товаров, до сети продовольственных магазинов, оснащенных современным оборудованием, а также оборудованием для производства хлебобулочных и кондитерских изделий.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические аспекты совершенствования службой безопасности на предприятии;
- проанализировать финансовые показатели деятельности предприятия;

- оценить эффективность управления затратами на предприятии;
- разработать предложения по совершенствованию системы управления службой безопасности предприятия.

Исходными данными для исследования и разработки поставленных задач явились бухгалтерская отчетность, материалы и разъяснения экономических служб предприятия о финансовом состоянии предприятия за 2016-2018 годы, которые соответственно были обработаны и обобщены для получения необходимых выводов и рекомендаций.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖБОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

1.1 Современные системы управления в менеджменте

Современный этап развития систем управления характеризуется качественным развитием в экономике, что непосредственно предоставляет более высокие требования к системам управления предприятия. В условиях современного развития рыночных отношений, необходимо эффективно управлять предприятием или его подразделениями, что значительно труднее, чем в централизованной административно – командной системе. Данный факт связан не только с расширением автономности, но и с необходимостью гибкой адаптивности к диверсификации, когда возникают новые идеи, цели и задачи, формируются новые организации, модифицируются формы собственности, возникают новые хозяйственные связи.

Главная цель менеджмента - обеспечение постоянного поступления денежных средств от деятельности предприятия, которая обеспечивается организацией производственного процесса, управлением производства, развитием технико-технологической базы, совершенствованием систем управления в организации, эффективным использованием кадров, повышением квалификации, творческой активности и лояльности.¹

Доходность организации, свидетельствует об эффективности производственно – сбытовой деятельности, которая может быть достигнута, путем минимизации затрат и максимизации доходов от производства и реализации продукции и услуг или их оптимальному сочетанию.

Менеджмент как наука создана для успешного функционирования предприятия, основываясь на том, что прибыль является не причиной существования фирмы, а результатом ее деятельности. Прибыль сформировывает определенные гарантии для дальнейшего функционирования организации, поскольку только накопление прибыли в виде резервов позволяет ограничивать и преодо-

¹ Шинкевич О.К. Менеджмент как наука // Мир. – 2017 С. 17.

левать риски, связанные с рынком.²

Целью менеджмента в этих условиях является постоянное преодоление рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем времени, для чего требуется наличие определенных резервов и предоставление менеджерам определенной свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности организации для быстрого реагирования и адаптации к изменениям.

Основной задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом вариативности потребностей потребителей, на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его устойчивого положения на рынке.³

Исходя из вышеизложенного, в задачи менеджмента входит:⁴

- постоянный контроль эффективности деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;
- постоянный поиск и освоение новых рынков;
- определение конкретных целей развития фирмы;
- выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения;
- разработка стратегии развития фирмы – хозяйственных задач и путей их решения;
- выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- установление контроля над выполнением поставленных задач.
- обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы.

² Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. – М.: Институт международного права и экономики. – М.: Триада Лтд, 2016. С. 11.

³ Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2015. С. 27.

⁴ Вдовин С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2015. С. 38.

Современная система взглядов на управление (новая управленческая парадигма), была сформирована под воздействием изменений в мировом общественном развитии. Первая половина XX в. для многих стран была периодом индустриального развития общественного делопроизводства, начало которому положила промышленная революция предыдущего столетия. Во второй половине XX века страны, занимающие первые места по уровню производительности труда, констатировали начало перехода к постиндустриальному развитию, для которого характерны принципиально новые черты и закономерности.⁵

Одними из ключевых факторов этих изменений стали научно-технический прогресс и обширная концентрация научного и производственного потенциала, особенно в годы второй мировой войны. В послевоенный период произошла реструктуризация мировой экономики, в которой ключевую роль стали играть отрасли, которые непосредственно способны удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на прогрессивных технологиях.

Новая система взглядов на менеджмент была сформулирована в 70–80-е годы. В таблице 1 приведены главные положения, характеризующие различия во взглядах на управление в период индустриального развития (старая парадигма), и сформировавшихся в связи с переходом к экономике рыночно-предпринимательской ориентации (новая парадигма).⁶

Таблица 1 – Основные положения старой и новой парадигм управления

Старая (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, А. Маслоу и др.)	Новая (Р. Уотерман, Т. Питере, И. Ансофф, П. Друкер и др.)
1	2
1. Предприятие – это закрытая система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны	1. Предприятие – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности	2. Ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей

⁵ Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2015. С. 17.

⁶ Лукичева Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров; Под ред. Ю.П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2018. С. 488.

1	2
3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента	3. Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится задачей второго плана
4. Главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и производительность его труда	4. Главный источник прибавочной стоимости – люди, обладающие знаниями (когнитариат), и условия для реализации их потенциала
5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении труда, нормах, стандартах и правилах выполнения работы	5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства

Новая парадигма потребовала пересмотра принципов управления, так как старые перестают «работать» в условиях предпринимательских структур. В 90-е годы главное внимание в принципах обращается на человеческий или социальный аспект управления. Менеджмент направлен на человека, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными; менеджмент неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям; менеджмент формирует коммуникации между людьми и определяет индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат; этика в бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента.

Основные положения системы управления могут применяться, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся структур, систем и методов менеджмента, а как бы дополняя их, постепенно приспособлявая к новым условиям. Так, все большее использование получают системы управления на основе предвидения изменений и на основе гибких, экстренных решений. Они характеризуются как предпринимательские, так как учитывают непривычность и неожиданность будущего развития.

Организации все чаще обращаются к методам стратегического планирования и управления, рассматривая внезапные и резкие изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренции и рынках как реальность современной

экономической жизни, требующей новых приемов менеджмента. Соответственно меняются и структуры управления, в которых предпочтение отдается децентрализации; организационные механизмы больше приспосабливаются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых.

1.2 Основы управления системой безопасности на предприятии

Как и любая система, система безопасности предприятия имеет свои цели, задачи, методы и средства деятельности, которые формируются в зависимости от конкретных условий. В таблице 2 и 3 представлены цели и задачи службы безопасности.

Таблица 2 - Цели системы управления службой безопасности

№	Цели
1	Непосредственная защита прав предприятия и его структурных подразделений, сотрудников;
2	Эффективное использование финансовых, материальных и информационных ресурсов, их сохранение
3	Повышение имиджа, прибыли за счет обеспечения качества услуг и безопасности клиентов.

Таблица 3 - Задачи системы управления службой безопасности

№	Задачи
1	Своевременное выявление и устранение угроз, причин и условий, способствующих нанесению финансового, материального и морального ущерба интересам предприятия, нарушению его нормального функционирования и развития
2	Создание механизма и условий оперативного реагирования на угрозы безопасности и проявления отрицательных тенденций в функционировании предприятия
3	Пресечение посягательств на ресурсы и угроз персоналу на основе комплексного подхода к безопасности;
4	Создание условий для максимально возможного возмещения и локализации наносимого ущерба неправомерными действиями физических и юридических лиц, для ослабления негативного влияния последствий нарушения безопасности на достижение стратегических целей.

Для достижения указанных целей и задач используются различные средства обеспечения безопасности предприятия, среди которых можно выделить следующие: таблица 4.

Таблица 4 – Средства для обеспечения безопасности предприятия

№	Средства
1	Технические средства. К ним относятся охранно-пожарные системы, видео-радиоаппаратура, средства обнаружения взрывных устройств, бронежилеты, заграждения и т.д.
2	Организационные средства. Создание специализированных оргструктурных формирований, обеспечивающих безопасность предприятия.
3	Информационные средства. Прежде всего это печатная и видеопродукция по вопросам сохранения конфиденциальной информации. Кроме этого, важная информация для принятия решений по вопросам безопасности сохраняется в компьютерах.
4	Финансовые средства. Совершенно очевидно, что без достаточных финансовых средств невозможно функционирование системы безопасности, вопрос лишь в том, чтобы использовать их целенаправленно и с высокой отдачей.
5	Правовые средства. Здесь имеется в виду использование не только изданных высшими органами власти законов и подзаконных актов, но также разработка собственных, так называемых локальных правовых актов по вопросам обеспечения безопасности.
6	Кадровые средства. Имеется в виду прежде всего достаточность кадров, занимающихся вопросами обеспечения безопасности. Одновременно с этим решают задачи повышения их профессионального мастерства в этой сфере деятельности.
7	Интеллектуальные средства. Привлечение к работе высококлассных специалистов, научных работников (иногда целесообразно привлекать их со стороны) позволяет внедрять новые системы безопасности.

Следует заметить, что применение каждого из указанных средств в отдельности не дает необходимого эффекта, он возможен только на комплексной основе, который может быть реализован в виде определенной последовательности следующих этапов:

I этап. Выделение финансовых средств.

II этап. Формирование кадровых и организационных средств.

III этап. Разработка системы правовых средств.

IV этап. Привлечение технических, информационных и интеллектуальных средств.⁷

При реализации этих средств используются соответствующие им методы. Соответственно можно говорить о технических, организационных, информационных, финансовых, правовых, кадровых и интеллектуальных методах. Приведем краткий конкретный перечень этих методов: технические – наблюдение,

⁷ Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие по специальности „Менеджмент организации“. — М.: Омега-Л, 2017. С. 368.

контроль, идентификация и т.д.; организационные – создание зон безопасности, режим, расследование, посты, патрули и т.д.; информационные – сбор сведений о сотрудниках, аналитические материалы и учеты конфиденциального характера и т.д.; финансовые – материальное стимулирование сотрудников, имеющих достижения в обеспечении безопасности, денежное поощрение информаторов и т.д.; правовые – судебная защита законных прав и интересов, содействие правоохранительным органам и т.д.; кадровые – подбор, расстановка и обучение кадров, обеспечивающих безопасность предприятия, их воспитание и т.д.; интеллектуальные – патентование, ноу-хау и т.д.

Концепция выражает систему взглядов на проблему безопасности предприятия на различных этапах и уровнях производственной деятельности, а также основные принципы, направления и этапы реализации мер безопасности. Зарубежный и отечественный опыт обеспечения безопасности свидетельствует, что для борьбы со всей совокупностью преступных и противоправных действий необходима стройная и целенаправленная организация процесса противодействия. Причем в организации этого процесса должны участвовать профессиональные специалисты, администрация фирмы, сотрудники и пользователи, что и определяет повышенную значимость организационной стороны вопроса.

Накопленный опыт также показывает, что:

– обеспечение безопасности не может быть одноразовым актом. Это непрерывный процесс, заключающийся в обосновании и реализации наиболее рациональных форм, методов, способов и путей создания, совершенствования и развития системы безопасности, непрерывном управлении ею, контроле, выявлении ее узких мест и потенциальных угроз фирме;

– безопасность может быть обеспечена лишь при комплексном использовании всего арсенала средств защиты и противодействия во всех структурных элементах производственной системы и на всех этапах технологического цикла. Наибольший эффект достигается тогда, когда все используемые средства, методы и мероприятия объединяются в единый целостный механизм – систему безопасности предприятия;

– никакая служба безопасности предприятия не может обеспечить требуемый уровень безопасности без надлежащей подготовки персонала и пользователей и соблюдения ими всех установленных правил, направленных на обеспечение безопасности.

С учетом накопленного опыта систему безопасности предприятия можно определить, как организованную совокупность специальных органов, средств, методов и мероприятий, обеспечивающих безопасность деятельности предприятия от внутренних и внешних угроз.⁸



Рисунок 1 – Концептуальная модель компонентов службы безопасности предприятия

⁸ Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления: учеб. пособие. – М: ИНФРА – М – Сибирское соглашение, 2016. С. 136.

Учитывая виды угроз, направления и средства защиты личности (персонала) продукции (материальных ценностей) и информации на предприятии В.И. Ярочкиным, были предложены концептуальные модели безопасности личности, продукции и информации. С учетом этих моделей может быть сформирована общая схема, определяющая содержание и взаимосвязь целей и задач системы безопасности предприятия. Представленная на схеме совокупность целей и задач может рассматриваться в качестве концептуальной модели компонентов службы безопасности предприятия.⁹

Исходя, из модели, для данной выпускной квалификационной работы будут использованы такие элементы модели как:

- физическая безопасность (видео – охрана, сигнализация);
- безопасность, связанная с персоналом (кадровая безопасность);
- обычные угрозы (кражи со стороны потребителя).

1.3 Принципы совершенствования системы управления службой безопасности современного предприятия.

Опыт разработки и использования систем безопасности на различных предприятиях позволяет сформулировать основные принципы, которые следует учитывать при построении и совершенствовании службы безопасности на предприятии.¹⁰

1) *Комплексность*. Этот принцип предусматривает обеспечение безопасности персонала, материальных, финансовых и информационных ресурсов от возможных угроз всеми доступными законными средствами, методами и мероприятиями.

2) *Своевременность*. Этот принцип ориентирован на упреждающий характер мер обеспечения безопасности на ранних стадиях разработки системы безопасности и прогнозирования обстановки, угроз безопасности, а также разработку эффективных мер предупреждения посягательств на законные интере-

⁹ Ярочкин В.И. Служба безопасности коммерческого предприятия. Организационные вопросы. – М.: «ОСЬ – 89», 2015. С. 144.

¹⁰ Шлыков В. Экономическая безопасность предприятия (во что обходится хозяйствующим субъектам защита собственности и способы минимизации возможных потерь) // РИСК. - 2017. - №6. С. 61-63.

сы.

3) *Непрерывность*. Считается, что злоумышленники только и ищут возможность, как бы обойти защитные меры, прибегая для этого к легальным и нелегальным методам.

4) *Активность*. Защищать интересы предприятия необходимо с достаточной степенью настойчивости, широко используя маневр силами и средствами обеспечения безопасности и нестандартные меры защиты.

5) *Законность*. Предполагает разработку системы безопасности на основе федерального законодательства в области предпринимательской деятельности, информатизации и защиты информации, частной охранной деятельности, а также других нормативных актов по безопасности с применением всех дозволенных методов обнаружения и пресечения правонарушений.

6) *Обоснованность*. Предлагаемые меры и средства защиты должны реализовываться на современном уровне развития науки и техники, быть обоснованными с точки зрения заданного уровня безопасности и соответствовать установленным требованиям и нормам.

7) *Экономическая целесообразность и сопоставимость*. Этот принцип ориентирован на определение возможного ущерба и затрат на обеспечение безопасности (критерий "эффективность – стоимость").

8) *Специализация*. Предполагается привлечение к разработке и внедрению мер и средств защиты специализированных организаций, наиболее подготовленных к конкретному виду деятельности по обеспечению безопасности, имеющих опыт практической работы и государственную лицензию на право оказания услуг в этой области.

9) *Взаимодействие и координация*. Предполагает осуществление мер обеспечения безопасности на основе четкого взаимодействия всех заинтересованных подразделений и служб, сторонних специализированных организаций в этой области, координацию их усилий для достижения поставленных целей.

10) *Совершенствование*. Предусматривает совершенствование мер и средств защиты на основе собственного опыта, появления новых технических

средств с учетом изменений в методах и средствах разведки и промышленного шпионажа, нормативно-технических требований, накопленного отечественного и зарубежного опыта.

11. *Централизация управления.* Предполагает самостоятельное функционирование системы безопасности по единым организационным, функциональным и методологическим принципам с централизованным управлением деятельностью системы безопасности. Особое внимание необходимо уделять принципу комплексности. Для обеспечения безопасности во всем многообразии структурных элементов предприятия, при множестве угроз и способов несанкционированного доступа должны применяться все виды и формы защиты и противодействия в полном объеме. Недопустимо применять отдельные формы или технические средства.

Предприятие как объект управления – это сложная система, состоящая из большого количества взаимосвязанных, непрерывно меняющихся элементов. Традиционными (общепринятыми) методами менеджмента можно назвать экономические, административные (организационные) и социально- психологические методы. Современное коммерческое предприятие - самостоятельный, организовано обособленный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который реализует продукцию, выполняет работу, оказывает услуги. Деятельность всех организаций напрямую зависит от совокупности протекающих процессов, как во внутренней среде, так и во внешней. В рыночной экономике коммерческие организации являются независимыми хозяйствующими субъектами (юридическими лицами), работающими в условиях конкуренции.

Экономическая эффективность – это уровень использования финансовых, материальных и трудовых ресурсов предприятия, средство для достижения высоких финансовых результатов. Практикой современного финансового менеджмента выработаны основные методы анализа, среди которых можно выделить следующие: горизонтальный анализ; вертикальный анализ; трендовый анализ; сравнительный (пространственный) анализ; факторный анализ; метод

финансовых коэффициентов.¹¹

Эффективность менеджмента - это степень достижения результатов менеджмента в соответствии со стратегией, ее реализацией, в рамках ограничений на сроки и используемые ресурсы. Выделяют четыре вида эффективности: административная, экономическая, технологическая, социальная.

Служба безопасности предприятия подразумевает под своей деятельностью оптимизацию различных бизнес-процессов. В данной выпускной квалификационной работе предполагается совершенствование вспомогательных бизнес – процессов контроля, за внутренней деятельностью организации.

Рассмотрев теоретические аспекты, приведенные в первой главе, можно сделать вывод: при разработке управленческого решения по совершенствованию управления службой безопасности предприятия нужно учитывать огромное количество угроз внешней и внутренней среды предприятия (Приложение А).

Правильно устроенная служба безопасности предприятия, способна существенно обезопасить и облегчить деятельность организации. Для того, чтобы усовершенствовать службу безопасности предприятия и держать ее на современном уровне, необходимо постоянно выделять средства на поддержку функционирования и развития службы безопасности.

¹¹ Пономарев В.П. Концепция экономической безопасности предприятия // Бизнес-информ. - 2019.-№ 15-16. С. 113.

2 СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИП ПУГАЧЕВА А.Р.

2.1 Краткая характеристика ИП Пугачева А.Р.

ИП Пугачева А.Р. - одна из самых первых компаний, зародившихся в г. Белогорске. Датой образования можно считать день регистрации Пугачевой Альфии Равиловны в качестве индивидуального предпринимателя. За этот срок был пройден путь от небольшого магазина в пгт. Серышево, занимающегося продажей небольшого ассортимента товаров, до сети продовольственных магазинов, оснащенных современным оборудованием, а также оборудованием для производства хлебобулочных и кондитерских изделий.

Началось производство всего с 4-х видов хлеба и только в полиэтиленовой таре, но вскоре были освоены новые виды продукции и запущено производство хлебобулочных и кондитерских изделий в разных упаковках и различных форм. Примерно один раз в квартал осваивается производство новых видов продукции. ИП Пугачева А.Р. в апреле 2014 г. приобрела здание бывшего кафе «Юбилейное» площадью 700 кв. метров и начала обустройство помещения под магазин с пекарней. В мае 2015 г. состоялось открытие магазина, а также прошел запуск производства хлебобулочных и кондитерских изделий.

Официально ИП Пугачева А.Р. зарегистрирована 17 июня 2001 г. В настоящее время производственные мощности позволяют выпускать до 12000 тонн хлебобулочных изделий и 10000 тонн кондитерских изделий в год. Дальнейшие планы предполагают увеличение мощностей по мере роста рынка Амурской области. В сентябре 2015 г. на предприятии начато производство фаст – фуда. И уже сегодня можно увидеть этот продукт на прилавках магазинов г. Белогорска. Расширяя и обновляя ассортимент продукции, ИП Пугачева А.Р. в первую очередь уделяет внимание качеству. В производстве продукции используется лучшее сырье и компоненты.

Сейчас в ассортименте насчитывается более 400 наименований продукции.

Работать компания начала в небольшом составе - всего 12 человек, а сей-

час коллектив насчитывает 57 специалистов и рабочих.

Таким образом, видом деятельности предприятия ИП Пугачева А.Р. магазина «Супермаркет Первый» является продажа товаров повседневного спроса и производство различных видов хлебобулочных и кондитерских изделий. Сферой деятельности является пищевая промышленность г. Белогорска. Так же в распоряжении ИП Пугачева А.Р. находятся два магазина прилавочного типа, а также оптово-розничный склад на оптовой базе «Меркурий». Все магазины действуют по сей день и прекрасно справляются с поставленными задачами. Коллективы в каждом магазине полностью укомплектованы и имеют соответствующую квалификацию.

Единственным замечанием можно отметить отсутствие управления службой безопасности.

Закупкой сырья и товаров в торговых точках занимаются заведующие магазинов. На оптовой точке лично директор. Поставки осуществляются каждый день, по уже давно отработанной системе.

ИП Пугачева А.Р. старается поддерживать широкий ассортимент и держать всегда должный товарный запас. Для того что бы клиенты всегда могли удовлетворить свой спрос и закупить товар который они впервые решили для себя приобрести.

Индивидуальный предприниматель (ИП) — физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица. В нашем случае зарегистрированным физическим лицом является гражданин Российской Федерации Пугачева Альфия Равиловна.

Полное фирменное наименование предприятия: ИП Пугачева А.Р. магазин «Супермаркет Первый». Сокращенное фирменное наименование предприятия «Супермаркет Первый».

Основной целью функционирования организации является получение прибыли и наиболее полное удовлетворение спроса потребителя на товары повседневного спроса. ИП Пугачева А.Р. является юридическим лицом и имеет

круглую печать, содержащую полное наименование предприятия и реквизиты организации.

Регистратор «Межрайонная инспекция ФНС России №1 по Амурской области №2804» присвоил компании ИНН: 280400379100, ОГРН: 304280429200042. Регистрационный номер в ПФР:03800014946. Регистрационный номер ФСС: 280010814528001

Товарооборот магазина «Супермаркет Первый» на 2018 год составил 82000 тыс. руб. При условии, что торговая площадь не меняется. В сравнении с прошлыми периодами показатели организации растут, что свидетельствует о положительной тенденции развития организации.

На данный момент имеется кредит, который не вызывает проблем, а наоборот увеличил основные средства.

2.2 Анализ внешней среды ИП Пугачева А.Р.

Во многих странах, а в том числе и в России, бизнес по продаже товаров повседневного спроса приносит весьма немалый доход.

Для анализа внешней среды ИП Пугачева А.Р. необходимо представить сферу торгового бизнеса на рынке города Белогорска в виде краткой характеристики.

В городе Белогорске данный рынок начал развиваться во времена «Перестройки». За счет частного сектора, который стал продавать различные товары, привозимые из других городов и стран. Раньше таких людей называли «Челноками». Такие люди не могли предложить широкий ассортимент продукции и приходилось постоянно искать нужный себе товар у разных поставщиков. В 90-е годы начали появляться торговые точки, в которых был представлен более широкий ассортимент товаров. После кризиса многие начали закрываться, а те, кто смог выдержать экономический «удар», смогли выйти на новый уровень.

На данное время рынок товаров повседневного спроса полностью сформирован и развит и при этих условиях возникает сильная конкуренция. Если говорить непосредственно о конкурентной борьбе в городе Белогорске, то можно отметить ее очень высокий уровень.

Рынок товаров повседневного спроса в городе Белогорске сформирован целиком и появление новых участников хоть и маловероятно, но и не исключено полностью. Как отмечают эксперты, рынок будет постоянно развиваться так как спрос и интерес потребителя постоянно растёт и изменяется. Для того чтобы была возможность удовлетворить спрос нужно производить новые товары и увеличивать качество обслуживания. Наряду с факторами взаимодействия с клиентом так же важно уделять большое внимание технологиям, участвующим в процессе производства товаров. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др.

Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Чтобы сохранить конкурентоспособность, предприятие «Супермаркет Первый» вынуждено использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере те, от которых зависит эффективность ее деятельности. Предприятие занимается продажей товаров повседневного спроса, большую часть которых занимает группа продовольственных товаров. Рассмотрим, что такое продовольственные товары и проблемы, связанные с их производством и реализацией.

Продовольственные товары — это такой вид товара, который всегда будет пользоваться спросом. Данный товар может удовлетворить как первичные, так и вторичные потребности потребителей, люди готовы пойти на большие затраты для их покупки.

Но наряду с большим спросом на данный вид товара, существуют и особенности этого рынка:

- 1) Риск.

У всего товарного ассортимента есть срок годности. У некоторых товаров он может быть больше 5-ти лет, а у других - 3х суток. Так же нужно постоянно соблюдать условия хранения товара. В одном торговом помещении может понадобиться поддерживать разную температуру, влажность и освещенность.

Процент утилизации товаров может превышать 20 %, что существенно мешает развитию организации. Это зачастую связано с уже маленьким сроком годности товара, который приходит от поставщика. А также так как постоянно нужно поддерживать широкий ассортимент товаров.

2) Сезонность.

Большая часть продаж приходится на теплые периоды года: с мая по сентябрь. По данным, полученным в ходе прохождения преддипломной практики, выручка в магазинах в этот период вырастает приблизительно на 30 % в сравнении с остальным периодом. Особый спад приходится на сентябрь и январь. Обусловлено это тем, что в эти месяцы люди тратят большую часть денег на другие потребности, к примеру, подготовка детей к школе.

3) Импорт-зависимость.

Импортёры поставляют на российский рынок свыше 40% продукции.

По данным информационной системы «ДубльГИС», на сегодняшний день в Белогорске насчитывается около 70 оптовых и розничных фирм продовольственного профиля.

Также продукцию зарубежных стран и свою продукцию продают Белогорским предпринимателям Московские, Петербургские, Ижевские сетевые фирмы оптовых поставок. Закупки у местных оптовиков производятся в основном сезонно, преимущественно в летний период.

Индустрию продовольственных товаров Белогорска можно условно поделить на четыре категории.

1) Участники бизнеса, играющие заметную роль на рынке города Белогорска:

- «Самбери» - филиал хабаровской сети гипермаркетов;
- «Супермаркет Первый» - давно укоренившийся свои позиции, один из

крупнейших представителей рынка;

- «Фреш Маркет» - предприятие с огромным капиталом;
- «Перекресток» - развитая сеть магазинов.

Ставка в этих магазинах делается на самые востребованные товары, а также товары для различного сегмента потребителей.

2) Крупные частные фирмы.

Все игроки, составляющие эту группу по объему предлагаемой продукции, стоят приблизительно на одном уровне.

В "арсенале" каждого - не более двух торговых точек.

Каждый из них имеет свой ассортимент и своё конкурентное преимущество.

Кто-то предпочитает торговать исключительно дешевыми товарами. Другие, помимо этого, готовы предложить покупателям более дорогие группы товаров. Разнообразие ассортимента в некоторой степени компенсирует высокую конкуренцию.

3) Мелкие предприятия.

По качеству обслуживания и ассортименту далеко отстающие от первых двух групп. Большую долю их товара представляют собой товары, купленные у крупных поставщиков Благовещенска.

Кроме того, отсутствие у многих представителей этой группы возможности создать необходимый для длительного хранения продуктов условия, также негативно сказывается на качестве сбываемой продукции.

4) Лица, ведущие нелегальную деятельность.

Районные и городские администрации подобную торговлю не запрещают - в то же время выручка таких лиц порой бывает сопоставима с дневной прибылью в специализированных павильонах, однако ни налоги, ни арендную плату продавцы не платят. В то же время они "отбирают" у предпринимателей среднего уровня покупателей, формирующих спрос.

С учетом общего числа игроков на данном рынке, острой конкуренции, наличием компаний-лидеров и количества реализуемого ими товара, фирма

«Супермаркет Первый» занимает долю рынка – 20 %.

Основными конкурентами рассматриваемой фирмы являются магазины из второй группы данной классификации. Эти магазины находятся в рейтинге потребителей и справочных каталогах на первых местах. Конкурентов в данной нише у фирмы довольно много, поэтому ей следует искать пути эффективной отстройки от конкурентов.

Выберем трех основных конкурентов для анализа. Это магазины: «Сам-бери», «Фреш Маркет» и «Перекресток». Для оценки конкурентоспособности нашей фирмы проведем сегментацию потребителей, PEST-анализ, SWOT-анализ фирмы и сравнение с магазинами-соперниками методом «Конкурентного листа».

Основные сегменты рынка:

- 1) По географическому признаку - город Белогорск.
- 2) По социально-демографическому признаку – занимает самый широкий уровень сегментирования.

Возраст целевой аудитории варьируется от 10 до 75 лет, преимущественно люди среднего возраста от 25 до 45 лет, это люди с высоким и средним достатком.

Образование, профессия и вид деятельности: Индивидуальные предприниматели, служащие, специалисты и работники с высшим образованием, меньше - студенты.

Рассмотрим влияние на деятельность магазина «Супермаркет Первый» политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды (PEST-анализ).

Таблица 5 - PEST - анализ «Супермаркет Первый»

PEST – факторы	Что дает возможность?	Что дает угрозу?
Политические и правовые факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильная политическая ситуация в стране. 2. Налогообложение магазина в упрощенном режиме 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Несовершенство государственной политики в области инвестирования. 2. Недостаточное внимание поддержке предприятий со стороны государства 3. Высокие таможенные барьеры при ввозе сырья из Китая 4. Фрагментарность законодательства 5. Неэффективная практика исполнения существующего налогового законодательства.
Экономические факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Существенное замедление темпов инфляции. 2. Повышение доходов студентов. 3. Благоприятная для России внешнеэкономическая конъюнктура. 4. Продолжение экономического роста. 5. Улучшение деятельности банковской системы. 6. Значительный прирост производства на предприятиях пищевой промышленности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение цен на энергоносители 2. Недостаточная для устойчивого роста инвестиционная активность. 3. Уменьшение доходов населения. 4. Повышение цен на транспортные перевозки. 5. Несовершенство налогообложения (в частности, отмена налоговых льгот на прибыль). 6. Вероятное снижение банковских ставок по кредитам должно вызвать понижение процентов по вкладам.
Технологические и технические факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования. 2. Вложение инвестиции в усовершенствование технологического процесса и модернизацию оборудования. 3. Внедрение программ информатизации и развития экономической деятельности на основе интернет – технологий и иных современных информационных технологий, системы электронной коммерции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая энергоемкость продукции. 2. Низкая инновационная активность и невысокие темпы развития высокотехнологического сектора экономики. 3. Возможность использования конкурентами современных технологий.

Из анализа видно, что слабыми сторонами магазина является недостаточный уровень технологических показателей, так же это зависит от маленькой площади помещения, возможностями для дальнейшего выживания на рынке являются экономические показатели и рыночное окружение, в виде повышения

спроса на товар, и трудность входа в рынок новых игроков.

Также существует недостаток магазина в появлении новых запросов покупателей, сервису, оригинальности продукции.

Необходимо выявить сильные и слабые стороны компании, а также определить возможности и угрозы для дальнейшего развития магазина «Супермаркет Первый».

Сильные стороны (S): Широкий ассортимент товаров, обширный сервис (консультации, оформление помещений и пр.), наличие ценовых акций, наличие постоянных покупателей, высокий профессиональный уровень персонала и большой опыт, охват различных районов Белогорска.

Слабые стороны (W): Единоличное принятие управленческих решений, недостаточная известность среди покупателей, отсутствие стратегии развития, низкое число торговых точек.

Возможности (O): Налаживание работы с отечественными производителями, увеличение количества торговых точек, организация интернет-магазина, оказание дополнительных услуг, применение современного оборудования для увеличения срока хранения товара.

Угрозы (T): Снижение платежеспособности покупателей, высокий уровень налогообложения, расширение сети конкурентов, увеличение себестоимости продукции, сезонность, проблемы с поставщиками.

На следующем этапе необходимо провести построение матрицы возможностей и матрицы угроз.

Таблица 6 - Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая		O4	O3
Средняя	O1, O2		
Низкая	O5		

Анализируя полученную матрицу возможностей, приходим к выводу, что наибольшую вероятность использования и наибольшее влияние на развитие

компании будет иметь увеличение количества торговых точек.

Таким образом ранжирование возможностей развития компании с учетом матрицы возможностей будет выглядеть так:

- 1) увеличение количества торговых точек;
- 2) налаживание работы с отечественными производителями;
- 3) организация интернет магазина;
- 4) оказание дополнительных услуг;
- 5) применение современного оборудования для увеличения срока хранения цветов.

Далее построим матрицу угроз.

Таблица 7 – Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные	Тяжелые	Легкие
Высокая	T4	T1	T5
Средняя		T2	T3
Низкая		T6	

Аналогично матрице возможностей проранжируем выделенные угрозы развития в соответствии с построенной матрицей угроз.

- 1) расширение сети конкурентов;
- 2) снижение платежеспособности покупателей;
- 3) высокий уровень налогообложения;
- 4) сезонность;
- 5) проблемы с поставщиками;
- 6) увеличение себестоимости продукции.

С учетом полученных данных необходимо построить расширенную SWOT-матрицу для разработки стратегии развития организации.

Пересечение Возможностей и Сильных сторон показывает, каким образом организации можно воспользоваться имеющимися возможностями для развития своих сильных сторон и максимизации своих экономических показателей.

Пересечение Возможностей и Слабых сторон указывает на стратегии, позволяющие минимизировать негативный эффект от слабых «позиций» организации, используя имеющиеся возможности (финансовые, организационные, административные и др.), а также на то, что может помешать организации воспользоваться своими сильными сторонами.

Пересечение Сильных сторон и Угроз определяет стратегии, которые позволят организации противостоять негативным общеэкономическим тенденциям при их наступлении.

Пересечение Слабых сторон и угроз указывает на самые большие опасности для организации, которые необходимо избегать.

Таблица 8 - Матрица SWOT- анализа магазина «Супермаркет Первый»

	Потенциальные внешние возможности «О»	Потенциальные внешние угрозы «Т»
1	2	3
	1. Способность расширения диапазона предлагаемых услуг. 2. Позитивные взаимоотношения с организациями – конкурентами. 3. Способность к расширению предприятия при росте спроса на рынке. 4. Повышение уровня платежеспособности населения.	1. Зависимость механизма ценообразования от поведения конкурентов. 2. Рост количества заведений подобного рода в отрасли. 3. замедление роста рынка. 4. Высокая уязвимость перед экономическим спадом или депрессией. 5. Неблагоприятная политическая атмосфера для ведения малого бизнеса. 6. Изменение экономической и политической направленности России. 7. Изменение потребностей или вкусов потребителей. 8. Неблагоприятные демографические изменения. 9. Проблемы связанные с необходимостью получения лицензий.
Сильные потенциальные стороны «S»	Стратегические действия – SO	Стратегические действия – ST

Продолжение таблицы 8

1	2	3
<ol style="list-style-type: none"> 1. Компетентность в области общепита. 2. Достаточное количество финансовых ресурсов. 3. Большой опыт работников «пекарни», так и «зала». 4. Широкий ассортимент предлагаемых блюд. 5. Наличие дополнительных услуг. 6. Высокое качество услуг и продукции 7. Выгодное месторасположение 8. Наличие постоянной клиентуры. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение доли рынка 2. Обеспечение удержания постоянного круга клиентов и привлечение нового 3. Нарращивание конкурентных преимуществ 4. Нарращивание дополнительных производственных площадей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сохранение доли рынка 2. Активная маркетинговая политика 3. Разработка мер по совершенствованию связи с общественностью 4. Систематическое повышение квалификации персонала
Слабые потенциальные внутренние стороны «W»	Стратегические действия – WO	Стратегические действия – WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сложность привлечения различного контингента клиентов. 2. Небольшая 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сохранение доли рынка 2. Проведение активной маркетинговой политики 3. Разработка мер по 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сохранение доли рынка 2. Активная маркетинговая компания 3. Ревизия портфеля услуг,
<ol style="list-style-type: none"> 2. Производственная площадь магазина. 3. Недостаточный опыт в области маркетинга. 4. Неэффективная организация рекламной компании в СМИ. 5. Неблагоприятное расположение относительно близости к конкурентам 	<ol style="list-style-type: none"> 4. стимулированию сбыта. 4. Повышение квалификации персонала 5. Расширение производственных площадей 	<ol style="list-style-type: none"> 4. замена на более привлекательные. 4. Нарращивание конкурентных преимуществ. 5. Принятие мер оперативного реагирования на изменение потребностей или вкусов потребителей.

Как видно из таблицы 8, главными конкурентными преимуществами является наличие широкого ассортимента хлебобулочных изделий и квалификация кадров.

Оценка конкурентоспособности по вышесказанным параметрам представлена в таблице 9.

Далее изучим преимущества и недостатки основных конкурентов путем сравнения отдельных показателей.

Таблица 9 - Сравнительный анализ конкурентов «ИП Пугачева А.Р.»

Критерии	«Супермаркет Первый»	Конкуренты	
		«Авоська»	«Кристалл»
1) Уровень обслуживания	4	5	3
2) Эстетичность персонала	5	5	4
3) Вкусовые качества ХБ изделий	5	5	4
4) Широта предлагаемого ассортимента	4	5	2
5) Имидж	4	5	3
6) Месторасположение	5	5	5
7) Цены на предлагаемые виды продукции	5	2	3
Итого	4,57	4,57	3,42

Проранжировать данные балы можно следующим образом.

1) Уровень обслуживания: 5 – высокий; 4 – высокий, но с некоторыми замечаниями; 3 – средний; 2 – низкий; 1 – плохой.

2) Эстетичность персонала: 5 – приятный и ухоженный внешний вид сотрудников (наличие униформы); 4 – приятный внешний вид сотрудников (униформа не стандартизирована); 3 – наличие спец униформы; 2 - неопрятная внешность; 1 - неопрятная внешность работников зала и работников подсобных помещений, отсутствие «униформы».

3) Вкусовые качества хлебобулочных изделий: 5 – вкусно, приготовлено из высококачественного сырья; 4 – вкусно, изготовлено из сырья среднего уровня; 3 – обычный вкус; 2 – продукция изготовлена из сырья низкого качества; 1 – несоответствие технологиям производства.

4) Широта предлагаемого ассортимента: 5 – широкий ассортимент товаров с эксклюзивной продукцией, приготовленной по эксклюзивной рецептуре. 4 – широкий ассортимент; 3 – узкий ассортимент продукции; 2 - предельно ограниченный ассортимент продукции; 1 – практически полное отсутствие выбора продукции.

5) Имидж: 5 – признание предприятия как одно из лучших в городе, положительные отзывы в обществе, сложившийся круг постоянных клиентов; 4 – хорошая репутация предприятия среди платежеспособных клиентов; 3 – обычное предприятие не отличающиеся от подобных; 2 - непривлекательное предприятие для потребителей с доходом выше среднего; 1 – «простаивающее» за-

ведение с очень низкой посещаемостью.

б) Местоположение: 5 – располагается в районе города с доступностью общественного транспорта разных маршрутов; 4 – располагается в районе города с доступностью общественного транспорта разных маршрутов, но сложно найти вход внутрь; 3 – располагается в районе города, но существует проблема с парковкой транспорта; 2 – располагается без доступа многих маршрутов общественного транспорта; 1 – располагается в труднодоступном месте.

7) Цены на предлагаемые виды продукции: 5 – недорого; 4 – дорого, но продукция «того стоит»; 3 – неоправданно высокие цены; 2 – чрезмерно завышенные цены; 1 – очень высокие цены.

Таким образом, в ходе исследования конкурентоспособности вышеперечисленных предприятий было выявлено, что основным конкурентом магазина «Супермаркет Первый» является магазин «Авоська». Существенным преимуществом которого является очень качественная продукция, имидж, опрятность персонала.

Поскольку конкурентная среда формируется не только под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов, для анализа конкуренции на рынке в соответствии с моделью М Портера учитывается группы факторов, а также признаки их проявления, отраженные таблице 10.

Таблица 10 - Факторы конкуренции на рынке розничной торговли в городе Белогорске.

Факторы конкуренции	Признаки появления факторов на рынке
1	2
1. Ситуация в отрасли	
1.1 Число и мощность конкурирующих фирм на рынке	Имеется группа практически равных «Супермаркет Первый» по предпочтениям клиентов
1.2 Изменение платежеспособного спроса	Платежеспособный спрос на продукцию/ услуги кафе постепенно растет
1.3 Издержки платежеспособного спроса	Эти издержки максимальны, т.е. вероятность ухода клиентов «Супермаркет Первый» к конкурентам и наоборот велика.
1.4 Дополнительные услуги и сервисные услуги в отрасли	Набор сервисных услуг фирм - конкурентов отрасли в принципе идентичен, а дополнительные услуги «Супермаркет Первый» пока получили распространение лишь в единичных случаях.

Продолжение таблицы 10

1	2
1.5 Барьеры ухода с рынка	Издержки ухода фирмы с рынка данного бизнеса достаточно велики
1.6 Барьеры проникновения на рынок	Начальные затраты для развертывания работ на рынке общественного питания велики, количество высококвалифицированных поваров и технологов ограничено.
1.7 Привлекательность «магазинного» бизнеса	Умеренный спрос, но очень большие потенциальные возможности
2. Влияние потенциальных конкурентов	
2.1 Трудности входа на отраслевой рынок	Величина требуемого капитала для входа на рынок отрасли высока.
2.2 Отраслевые преимущества	Возможности малых и крупных предприятий в отрасли, связанные с патентами и ноу-хау, клиентами, удобным месторасположением практически равны.
2.3 Специализация по видам услуг	Набор услуг «магазинного» бизнеса в Белогорске примерно одинаков
3. Влияние покупателей	
3.1 Статус покупателей	Основным посетителям кафе являются люди 18-50 лет, со средним уровнем дохода и выше.
3.2 Значимость товара для покупателя	Услуги кафе не являются физиологической необходимостью для клиента, но являются одной из основных форм проведения его досуга

Таким образом, проанализировав характер влияющих факторов можно сделать вывод, что основное влияние на ситуацию в отрасли розничной торговли города Белогорска оказывают потенциальные конкуренты, так как набор предоставляемых услуг и товаров всех предприятий подобного типа примерно одинаков.

Существенное влияние оказывают покупатели, постепенно меняющие свои ценности (развитие политических, экономических, культурных связей, самосовершенствование), 15 – 60 лет, находящиеся на еждевании и имеющие средний и высокий уровень доходов. Статус по роду занятий потенциальных клиентов варьируется от учащихся школ до директоров больших фирм.

Продуктовый магазин в городе Белогорске оценивается как привлекательный в долгосрочной перспективе при оптимистичном прогнозе развития экономики в целом, но в то же время довольно рискованным в связи с условиями жесткой конкуренции в отрасли.

Так же большое внимание в среде высокой конкуренции следует уделять правильному, а иногда рисковому ценообразованию.

При определении цен на товары магазина «Супермаркет Первый» преимущественно использовался метод установления цен на основе анализа цен конкурентов за аналогичные товары (метод среднерыночных цен).

С целью завоевания определенной доли рынка и обеспечения намеченного объема прибыли, а также решения других стратегических и оперативных задач магазин «Супермаркет Первый» устанавливает цены на товары и учитывает их изменение в зависимости от рыночной ситуации, поэтому цены устанавливаются не выше, чем у конкурентов. В ходе своей деятельности магазин придерживается такой ценовой стратегии, как стратегии проникновения на рынок, которая предусматривает продажу товара по относительно низким ценам (по сравнению с основными конкурентами) для привлечения большего числа клиентов и завоевания большого сегмента рынка.

Выбранная ценовая политика обеспечивает необходимый уровень рентабельности, который позволяет поддерживать стабильное финансовое положение и платежеспособность магазина, а также служит основой для его динамичного развития в будущем.

2.3 Анализ внутренней среды ИП Пугачева А.Р.

Организационная структура управления предприятием «Супермаркет Первый» является линейной, так как составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Управление деятельностью предприятия осуществляется самим индивидуальным предпринимателем, он самостоятельно определяет структуру управления предприятия и формирует штаты.

Организационная структура магазина «Супермаркет Первый» представлена на рисунке 2.

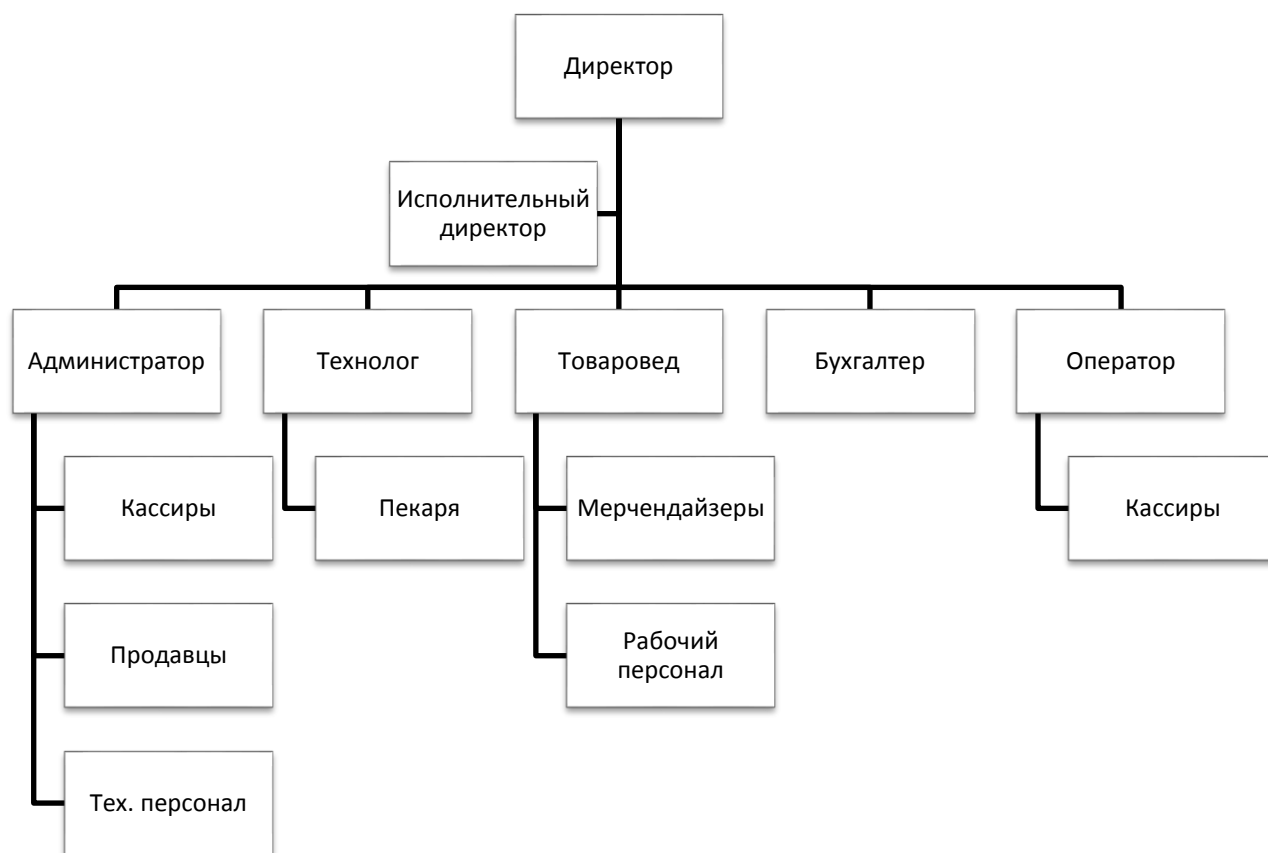


Рисунок 2 – Организационно - управленческая структура ИП Пугачева А.Р.

Формирование отдельных органов и аппарата управления в целом основывается на наличии определенных функций, их объеме, масштабе управляемости и особенностях объекта управления.

Структура управления предприятием «Супермаркет Первый» удовлетворяет следующим основным требованиям:

- 1) соответствует функциональному содержанию процесса управления предприятием;
- 2) имеет в своем составе органы для связи с вышестоящими уровнями управления;
- 3) обеспечивает постоянное прогрессивное развитие управляемого объекта;

4) обладает внутренним потенциалом для совершенствования, восприятия и использования новейших достижений науки и практики управления.

В структуре предприятия ИП Пугачева А.Р. магазина «Супермаркет Первый» выделено 5 звеньев, которые управляют производством, снабжением, коммерческой деятельностью и финансами.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникла при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели и функции.

В системе управления ИП Пугачева А.Р. магазина «Супермаркет Первый» реализуются следующие функции:

- 1) общее (линейное) руководство основным производством;
- 2) техническая и технологическая подготовка производства;
- 3) контроль качества сырья и готовой продукции;
- 4) служба ремонта оборудования, зданий, сооружений;
- 5) оперативное управление основными процессами;
- 6) организация труда и заработной платы;
- 7) бухгалтерский учет и финансовая деятельность;
- 8) материально-техническое снабжение;
- 9) сбыт.

Таким образом, организационная структура предприятия основана на жестком едино начальном подчинении и имеет линейный тип управления

Преимущества данной структуры на ИП Пугачева А.Р. магазина «Супермаркет Первый»:

- 1) четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- 2) четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую

цель;

3) ясно выраженная ответственность;

4) быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки организационной структуры управления:

1) отсутствие звеньев, занимающихся вопросами управления службой безопасности предприятия;

2) тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;

3) малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

4) критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;

5) тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;

6) не определены лица ответственные за обеспечение безопасности предприятия;

7) повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств управленческого персонала.

Главой организации является директор Пугачева Альфия Равиловна. В ее отсутствие все вопросы решает исполнительный директор Пугачев Руслан Олегович. Помимо этого, в ведении исполнительного директора находится весь административный персонал магазина «Супермаркет Первый» которые, в свою очередь, отвечают за деятельность работников всех торговых процессов. Преимущества и недостатки линейного типа организационной структуры представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Преимущества и недостатки линейной организационной структуры ИП Пугачева А.Р.

Преимущества	Недостатки
очень четкая система взаимосвязей типа "начальник - подчиненный"	чрезмерная нагрузка на высший уровень управления
явно выраженная ответственность	отсутствие вспомогательных служб
быстрая реакция на прямые приказание	отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями
простота построения самой структуры	высокая зависимость от личных качеств менеджеров любого уровня
высокая степень "прозрачности" деятельности всех структурных единиц	

Линейная структура управления ИП Пугачева А.Р. подразумевает собой то, что каждым подразделением руководит управленец, осуществляющий единоличное руководство подчиненными сотрудниками и сосредоточивший в себе все функции управления. Данный управленец в свою очередь подчиняется вышестоящему управленцу.

В зависимости от функций, выполняемых работниками, квалификационного состава каждой группы работников, распределение между ними должностных обязанностей происходит следующим образом.

В соответствии с возложенными на учреждение задачами Исполнительный директор:

- 1) принимает документы, деньги, готовит документацию, оформляет отчеты;
- 2) отвечает за правильность оформления документов;
- 3) осуществляет выдачу авансов и заработных плат;
- 4) выполняет задания по указанию Директора;
- 5) заключает договоры с организациями, участвующими в поставках товаров.

Администратор:

- 1) организует работу и эффективное взаимодействие всех работников учреждения, направляет их деятельность на развитие и совершенствование

производительности труда, повышение эффективности работы учреждения;

- 2) ведет табель учета рабочего времени работников;
- 3) составляет график отпусков работников учреждения;
- 4) разрабатывает план работы пекарни.

Главный бухгалтер обязан:

- 1) обеспечить, организовать и контролировать работу бухгалтерии;
- 2) составлять табель учета касс;
- 3) составлять консолидированную финансовую отчетность;
- 4) вести внутренний контроль над бухгалтерским учетом и отчетностью;
- 5) вести налоговый учет и составлять налоговую отчетность, налоговое планирование;
- 6) проводить финансовый анализ, бюджетирование и управлять денежными потоками.

Информационные технологии в управлении ИП Пугачева А.Р. представлены лишь пакетом 1С, MS Office, средствами электронной связи (почта, мессенджеры).

На предприятии внедрена программа «1С – Торговля: Далион».

Реализация продукции в ИП «Пугачева А.Р.» осуществляется посредством розничной и оптовой торговли. Оптовая торговля, как правило, имеет место при заключении договоров с юридическими лицами, основную долю в количественном выражении занимает розничная торговля.

Розничные торговые точки осуществляют реализацию продукции для простого потребителя.

На предприятии осуществляется наличная и безналичная оплата товара. Безналичная оплата осуществляется как непосредственно в магазине посредством использования терминалов оплаты банковскими картами, так и путем осуществления безналичного банковского перевода (главным образом при работе с юридическими лицами).

Наличная оплата осуществляется посредством приема финансовых

средств кассиром после подготовки чека клиента. При осуществлении продажи в обязательном порядке выдается кассовый чек.

Совокупность финансовых операций по реализации заносится в базу программы «1С-Торговля: Далион».

Анализ эффективности деятельности магазина проведем через анализ основных финансово-экономических показателей.

Аналитические данные представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Показатели финансово-хозяйственной деятельности ИП Пугачева А.Р.

Показатели	Ед. изм.	2017 год	2018 год	Отклонение (+;-)	2018 в % к 2017
А	Б	1	2	3	4
Товарооборот	тыс. руб.	67000,0	82000,0	+15000,0	122,38
Торговая площадь	м	490,0	490,0	0	0
Товарооборот на 1м торговой S	тыс. руб./м	137,0	167,0	+30	121,89
Среднесписочная численность работников, всего	чел.	24	27	+3	112
Производительность труда одного работника	тыс. руб./чел.	2791,6	3037,0	+245,4	108,79
Фонд заработной платы - сумма	тыс. руб.	889,8	972,9	+83,1	109,34
- уровень	%	2,03	1,71	-0,32	84,24
Среднемесячная заработная плата одного работника	тыс. руб.	46,32	44,49	-1,83	95,89
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	489	528,2	+39,2	108,0
Фондоотдача	руб./1руб.	89,3	107,3	+18	120,1
Фондовооружённость труда одного работника	тыс. руб./чел.	24,45	25,15	+1,20	102,8
Коэффициент эффективности использования основных фондов	тыс. руб./1 руб.	89,3	107,3	+18	120,1
Средняя стоимость оборотных средств	тыс. руб.	5043,7	5480,1	+436,4	108,6

Продолжение таблицы 12

А	Б	1	2	3	4
Время обращения оборотных средств	дни	10,02	8,32	-1,7	83,03
Коэффициент участия оборотных средств в каждом рубле оборота	тыс. руб./1 руб. ОПТ	0,14	0,16	+0,02	114,29
Коэффициент рентабельности оборотных средств	тыс. руб./1руб. ОС	9,73	12,0	+2,27	123,33
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	тыс. руб.	28560,73	29304,95	+744,22	102,6
Валовая прибыль					
-сумма	тыс. руб.	6568,20	6873,65	+305,45	104,6
-уровень	%	11,5	15,9	+4,4	138,2
Издержки обращения					
-сумма	тыс. руб.	5500,5	5571,5	+71	101,2
-уровень	%	9,69	12,75	+3,06	131,56
Прибыль (убыток) от продаж					
-сумма	тыс. руб.	1540,00	1600,15	+60,15	103,9
-рентабельность продаж	%	2,71	3,65	+0,94	134,68
Прочие операционные расходы	тыс. руб.	25,5	30,8	+5,6	122,2
Внереализационные доходы	тыс. руб.	5,2	6,8	+1,6	130,7
Внереализационные расходы	тыс. руб.	4,8	5,3	+0,5	110,41
Прибыль (убыток) до налогообложения					
-сумма	тыс. руб.	1205,2	1270,15	+64,95	105,3
-рентабельность предприятия	%	2,12	2,89	+0,77	136,32
Текущий налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	тыс. руб.	156,85	175,35	+18,5	111,79
Чистая (нераспределённая) прибыль (убыток) отчётного периода	тыс. руб.	987,9	1094,84	+106,94	110,82
Рентабельность конечной деятельности	%	1,74	2,49	+0,75	143,03

Рассматривая данные, отражающие результат проведенного анализа ос-

новых показателей финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия, можно сделать следующие выводы.

Товарооборот магазина «Супермаркет Первый» в отчётном году составил 82000,0 тыс. руб., что по сравнению с прошлым годом больше на 15000 тыс. руб., т.е. увеличение составляет 22,38 %.

Путь развития предприятия экстенсивный и оценивается неудовлетворительно, так как сумма товарооборота растёт в основном за счёт количественного фактора (среднесписочной численности работников) при достаточном снижении эффективности использования материальных ресурсов. Объем товарооборота является основным валовым показателем деятельности торгового предприятия, который характеризует результат его деятельности. Именно реализация определенной массы товаров создает экономическое основание для получения определенного объема доходов и прибылей, то есть формирует предпосылки для реализации стратегических целей деятельности предприятия.

Анализ товарооборота предприятия и контроль над достижением разработанных планов выступает не только в качестве инструмента оценки деятельности персонала предприятия, а также – для принятия необходимых мер по корректировке товарной стратегии предприятия, его ассортиментной, ценовой, маркетинговой политике, политике закупки и др.

Из всех ресурсов наиболее эффективно используются основные средства. При увеличении их первоначальной стоимости на 9,68 % (предприятием было приобретено новейшее оборудование), фондоотдача увеличилась на 18,03 %.

Также достаточно эффективно используется и второй элемент материально-технической базы – торговая площадь, о чём свидетельствует повышение нагрузки на 1 кв.м. - на 21,89 % при том, что площадь торговли в отчетном году осталась без изменения.

Производительность труда в отчётном году составила 3037,0 тыс. руб./чел, что по сравнению с прошлым годом больше на 245,4 тыс. руб./чел, это составляет 8,79 %.

Фонд заработной платы в отчётном году составил 972,9 тыс. руб., по

сравнению с прошлым годом увеличился на 83,1 тыс. руб., увеличение составляет 9,34 %.

Среднегодовая заработная плата в отчётном году составила 44,49 тыс. руб., по сравнению с прошлым годом она уменьшилась на 1,83 тыс. руб., что составляет 95,89 % и оценивается как отрицательный аспект, так как уменьшение произошло за счет увеличения численности работников предприятия и перераспределения фонда оплаты труда между работниками.

Оборотные средства предприятия в отчётном году по сравнению с прошлым годом в общем увеличились на 224,5 тыс. руб., что составляет 4,99 %. Положительным аспектом является то, что издержки обращения в отчётном году по сравнению с прошлым годом уменьшились на 71 тыс. руб., уменьшение этого показателя составляет 98,73 %.

Рост прибыли от продаж в отчетном году сопровождается некоторым повышением и снижением показателей прибыли. По основной деятельности наблюдается увеличение финансового результата, о чём свидетельствует увеличение прибыли от продаж на 3,9 % (в отчетном году она составила 1600,15 тыс. руб.).

Совокупное влияние всех факторов привело к значительному увеличению чистой прибыли на 10,82 %, в отчетном году сумма чистой прибыли составила 1094,84 тыс. руб. Следует сказать, что прибыль от продаж повысилась быстрыми темпами, в результате чего рентабельность производственной деятельности увеличились на 3,9 %, это свидетельствует об улучшении конечных финансовых результатов.

В целом за данный период предприятие имеет тенденцию к дальнейшему развитию – расширению размеров производства. Об этом говорит приобретение новых объектов основных средств, привлечение дополнительной рабочей силы, а также выпуска и реализации товарной продукции.

Далее проведем анализ товарооборота на предприятии на данный период.

В общем контексте под товарооборотом понимают продажу товаров массового потребления и предоставление платных торговых услуг населению для

удовлетворения личных нужд в обмен на его денежные доходы или другим предприятиям – для дальнейшей переработки или продажи. Экономические отношения, связанные с обменом денежных средств на товары, отображают экономическую сущность товарооборота.

Анализ динамики и характеристика показателя розничного товарооборота магазина «Супермаркет Первый» представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Анализ динамики розничного товарооборота за 2016-2018 гг.

в тыс. руб.

Годы	Розничный товарооборот в действующих ценах	Индексы цен		Розничный товарооборот в сопоставимых ценах (к базисному году)	Прирост товарооборота по сравнению с базисным годом в сопоставимых ценах	Прирост товарооборота по сравнению с предыдущим годом в сопоставимых ценах	Темпы роста (снижения) в сопоставимых ценах, %	
		цепные	базисные				цепные	базисные
2016	63637,0	1,0	1,0	63637,0	-	-	-	-
2017	67000,0	1,15	1,15	61569,3	-2067,7	-2067,7	94,5	94,5
2018	82000,0	1,14	1,31	68687,9	+5050,9	7118,6	116,2	113,3

Как показывает таблица 13, в условиях рыночной экономики объем товарооборота остается одним из главных показателей деятельности торгового предприятия. Зато существенно изменяется его роль и функции.

В результате проведенного анализа видно, что розничный товарооборот предприятия во 2017-м году по сравнению с 2016-ым годом в сопоставимых ценах уменьшился на 2067,7 тыс. руб., что составляет 5,5 %. В 2018-ом году по сравнению с 2017-м годом товарооборот в сопоставимых ценах увеличился на 5050,9 тыс. руб., что составляет 16,2 % (прирост товарооборота по сравнению с базисным годом).

Товарооборот предприятия в 2017-м году по сравнению с 2016-ым годом в сопоставимых ценах уменьшился на 2067,6 тыс. руб., что составляет 5,5 %. В 2018-м году по сравнению со 2017-м годом товарооборот в сопоставимых ценах увеличился на 7118,6 тыс. руб., что составляет 13,3 % (прирост товарооборота

по сравнению с предшествующим годом).

Для продолжения анализа посчитаем абсолютный прирост (снижение) товарооборота предприятия за год за счет изменения:

а) физического объема = товарооборот в сопоставимых ценах отчетного года - товарооборот в сопоставимых ценах прошлого года = $68687,9 - 67000 = 1687,9$ тыс. руб. Абсолютный прирост товарооборота предприятия снизился за счет изменения физического объема товарооборота на 1687,9 тыс. руб.;

б) роста цен = товарооборот в действующих ценах отчетного года - товарооборот в сопоставимых ценах прошлого года = $82000 - 68687,9 = 13312,1$ тыс. руб. За счет роста цен абсолютный прирост товарооборота составил 13312,1 тыс. руб. Оформим данные расчеты в таблицу 14.

Таблица 14 - Анализ влияния цен на изменение розничного товарооборота в 2018 году

Год	Розничный товарооборот, тыс. руб.			Абсолютный прирост (снижение) за год, тыс. руб.			Темп роста (снижения), %	
	в действующих ценах	индекс цен	в сопоставимых ценах	всего	в т.ч. за счёт изменения		в действующих ценах	в сопоставимых ценах
					физического объёма товарооборота	роста цен		
2017	67000,0	1,15	-	-	-	-	-	-
2018	82000,0	1,31	68687,9	15000,0	1687,9	13312,1	122,4	-

В результате проведенного анализа влияния цен на объём розничного товарооборота за анализируемый период можно сделать следующие выводы, что в отчётном году по сравнению с прошлым годом произошло увеличение товарооборота в действующих ценах на 15000,0 тыс. руб., что оценивается положительно. На данное увеличение однонаправленное влияние оказал фактор роста цен, за счёт него в отчётном году товарооборот вырос на 13312,1 тыс. руб., а за счёт физического объёма товарооборота розничный товарооборот снизился на 1687,9 тыс. руб., что оценивается положительно. Поскольку динамика товарооборота, положительно направленная за счёт влияния интенсивного фактора, то

деятельность предприятия следует признать экономически эффективной.

Проанализируем влияние трудовых ресурсов на динамику объема розничного товарооборота магазина по таблице 15.

Таблица 15 - Анализ влияния трудовых ресурсов на динамику объема розничного товарооборота

Наименование трудовых факторов	2017	Фактически за 2018 год		Повлияли на динамику физического объема товарооборота	
		в действующих ценах	в сопоставимых ценах	методика расчета	размер влияния, тыс. руб.
Розничный товарооборот, тыс. руб.	67000	82000	68687,9	1	-13312,1
Численность работников всего, чел	24	27	27	2	359,4
Производительность труда, тыс. руб./чел	2791,6	3037,0	2684,23	3	37162,0

Методика расчета представленных показателей:

1) Розничный товарооборот в сопоставимых ценах за отчетный год - розничный товарооборот в действующих ценах отчетного года = размер влияния $68687,9 - 82000 = -13312,1$ тыс. руб.

2) (Товарооборот в сопоставимых ценах за отчетный год - товарооборот в действующих ценах за отчетный год)*численность работников отчетного года = $13312,1 * 27 = 359,4$ тыс. руб.

3) (Товарооборот в сопоставимых ценах за отчетный год - товарооборот в действующих ценах за отчетный год)*производительность труда фактическую за прошлый год = $13312,1 * 2791,6 = 37162,0$ тыс. руб.

Анализ состояния и эффективности использования основных фондов и оборотных средств на предприятии.

Основные фонды предприятия в течение времени работы изменяются. Прежде всего, объем основных фондов систематически увеличивается за счет ввода в действие новых производственных сооружений, станков, машин и другого оборудования, а также вследствие их реконструкции и модернизации.

Существует группа показателей, позволяющих судить и оценивать объем, состав и структуру основных фондов.

Таблица 16 - Анализ объема, состава и структуры основных фондов

Виды основных фондов	2016 год (на конец года)		2017 год (на конец года)		Отклонения (+,-)		Темп изменения, %
	стоимость тыс. руб.	удельный вес, %	стоимость, тыс. руб.	удельный вес, %	по сумме, тыс. руб.	по удельному весу, %	
Здания	489,0	100	528,2	100	39,2	100	108,0
Машины и оборудование	-	-	-	-	-	-	-
Другие виды основных средств	-	-	-	-	-	-	-
Итого год	489,0	100	528,2	100	39,2	100	108,8

В процессе проведенного анализа основных фондов за 2017-2018 гг. можно отметить, что по сравнению с прошлым годом основные фонды, а именно здания собственные и арендованные увеличились в сумме на 39,2 тыс. руб., что составляет на 8% больше, чем в прошлом году. Это является положительным аспектом развития предприятия. Следует заметить, что собственностью предприятия являются только основные фонды в виде зданий и сооружений.

Эффективность работы предприятия во многом определяется рациональным использованием основных средств. Для дальнейшего анализа рассчитаем показатели эффективности использования основных фондов.

Таблица 17 - Анализ эффективности использования основных фондов в отчетном периоде

Показатели	Ед. измерения	2017 год	2018 год	Отклонение (+,-)	Темп изменения, %
А	1	2	3	4	5
1. Объем товарооборота	тыс. руб.	67000	82000	15000	122,38
2. Чистая прибыль	тыс. руб.	1094,8	987,9	-106,9	90,23
3. Среднегодовая стоимость используемых основных фондов	тыс. руб.	489	528,2	+39,2	108,0

А	1	2	3	4	5
4.Доля активной части в средней величине используемых основных фондов	%	100	100	0	0
5.Среднесписочная численность работающих, всего	чел	24	27	3	112,5
6.Фондоотдача	на 1 руб.	89,3	107,3	+18	120,1
7.Фондоемкость		0,0111	0,0091	-0,002	81,9
8.Фондовооруженность	тыс. руб./чел	24,45	25,15	+1,20	102,8
9.Фондооснащенность	тыс. руб./чел	40,75	44,01	+3,26	108
10.Уровень рентабельности основных фондов	%	2,23	1,87	-0,36	83,8

Общие показатели эффективности использования основных фондов на предприятии:

1) К наиболее важным показателям использования основных фондов относится фондоотдача Φ_0 , определяемая делением розничного товарооборота в средневзвешенных ценах P (т/об) на среднегодовую стоимость основных фондов $O\Phi$:

$$\Phi_0 = P (\text{т/об}) / O\Phi = 82000 / 528,2 = 155,24 \quad (1)$$

Фондоотдача показывает, какое количество продукции приходится на единицу основных фондов. Величина фондоотдачи отражает рост выпуска производимой продукции, улучшение ее качества, изменение стоимости основных фондов и характеризует эффективность применения основных фондов в производстве продукции. С увеличением фондоотдачи повышается эффективность использования основных средств.

2) Фондоемкость продукции определяется делением стоимости основных фондов на стоимость валовой продукции, произведенной с помощью этих фондов и показывает сколько рублей, вложенных в основные фонды, приходится на 1 рубль товарооборота:

$$\Phi_e = \text{ОФ}/\text{Р (т/об)} = 528,2/82000 = 0,006441 \quad (2)$$

3) Большое влияние на величины фондоотдачи и фондоемкости оказывает показатель фондовооруженности труда. Фондовооруженность Φ_v характеризует степень технической оснащенности труда на предприятии и определяется делением среднегодовой стоимости основных фондов на среднесписочную численность работающих.

$$\Phi_v = \text{ОФ}/\text{ЧР} = 528,2/24 = 22,0 \quad (3)$$

4) Фондорентабельность (отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных средств), показывает сколько рублей полученной предприятием прибыли приходится на один вложенный рубль в основные фонды:

$$\text{Ропф} = \text{П}/\text{Оф} = 987,9/528,2 = 1,87 \quad (4)$$

где Р (т/об) - розничный товароборот;

ОФ - среднегодовая стоимость основных фондов;

ЧР - среднесписочная численность работников;

ЧР топ - среднесписочная численность торгово-оперативного персонала.

Анализируя показатели эффективности использования основных фондов можно сделать следующие выводы:

А) Коэффициент фондоотдачи основных фондов в отчетном году увеличился на 18,02 %, что говорит о более медленном росте среднегодовой стоимости основных фондов по сравнению с ростом розничного товароборота.

Б) Фондоемкость увеличилась на 15 %, что оценивается отрицательно и означает, что в основные фонды было вложено достаточно много денежных средств, а товароборот изменился незначительно.

В) На предприятии среднесписочная численность работников увеличи-

лась на 1-го человека и, следовательно, фондовооруженность в динамике увеличилась на 4,3 %, что оценивается положительно.

Г) Также на предприятии произошло уменьшение показателя фондооснащенности на 0,8 %, что оказывает незначительное влияние на финансовые результаты предпринимательской деятельности.

Д) Рентабельность основных фондов на предприятии уменьшилась на 17,7 %, что оценивается с отрицательной стороны.

Поскольку показатель фондовооруженности возрос, а рентабельность основных фондов уменьшилась, можно сказать, «Супермаркет Первый» недостаточно эффективно использует свои основные фонды.

Для дальнейшего анализа рассмотрим динамику оборотных средств магазина «Супермаркет Первый» за отчетный год.

Таблица 18 - Анализ динамики оборотных средств за отчетный период

Показатели	2017 год		2018 год		Отклонения (+,-)		Темп изменения, %
	стоимость тыс. руб.	уд. вес, %	стоимость, тыс. руб.	удельный вес, %	по сумме, тыс. руб.	по удельному весу, %	
Оборотные средства, всего	5043,7	100	5480,1	100	436,4	-	108,6
В т.ч. -запасы	3325,9	65,94	3668,9	66,94	343	1,0	110,3
-денежные средства	946,1	18,75	982,3	17,92	36,2	-0,83	103,8
-дебиторская задолженность	263,5	5,22	287,8	5,25	24,3	0,03	109,2
-прочие активы	-	-	-	-	-	-	-

В результате проведенного анализа динамики оборотных средств можно сказать, что оборотные средства магазина «Супермаркет Первый» в отчетном году возросли на 8,6 %; в том числе запасы предприятия в отчетном году увеличились на 10,3 %, что оценивается отрицательно, денежные средства предприятия также в динамике лет увеличились, что оценивается положительно.

В общем, по предприятию можно отметить, что оборотные средства влияют на финансовый результат положительно.

Далее рассчитаем и проанализируем показатели эффективности использования оборотных средств торгового предприятия за данные период.

Таблица 19 - Анализ эффективности использования оборотных средств за 2017-2018 гг.

Показатели	2017 год	2018 год	Отклонение (+,-)	Темп изменения, %
Средняя стоимость оборотных средств всего, тыс. руб.	5043,7	5480,1	436,4	108,6
Время обращения оборотных средств, дни	10,02	8,32	-1,7	83,03
Скорость обращения оборотных средств, обороты	6,7	4,1	-2,6	61,19
Коэффициент участия оборотных средств в обороте	0,14	0,16	0,02	114,29
Коэффициент рентабельности оборотных средств	9,73	12,00	2,27	123,33
Сумма относительно высвобожденных (вовлеченных) средств в обороте, тыс. руб.	-	-96,4	-	-

Показатели эффективности использования оборотных средств, способствуют ускорению оборачиваемости оборотных средств и увеличению объема розничного товарооборота, путем высвобождения денежных средств из оборота или их вовлечения в новый производственный кругооборот.

Эффективность использования оборотных средств, способствует снижению затрат предприятия, путем их экономии по следующим статьям:

- потери товаров и технологические расходы на хранении, подработку, подсортировку товаров;
- увеличение прибыли предприятия и повышение рентабельности его деятельности.

Показатели эффективности оборотных средств рассчитываются следующим образом:

А) Время обращения оборотных средств - показывает, за сколько дней на

предприятию совершат полный оборот (производственный цикл) оборотные средства:

$$V_{oc} = OC / \text{Родн.с/с} \quad (5)$$

В) Скорость обращения – показывает, за какое время на предприятии совершат полный оборот оборотные средства:

$$V_{oc} = P \text{ с/с} / OC \quad (6)$$

В) Коэффициент эффективности оборотных средств – показывает, на сколько эффективно используются оборотные средства:

$$R_{эф} = \Pi / OC \quad (7)$$

Г) Сумма высвобожденных (вовлеченных) в оборот средств:

$$\sum (\text{высв/вовл}) = \Delta V_{oc} * \text{Родн.факт} (1) \quad (8)$$

Д) Абсолютное высвобождение (вовлечение) оборотных средств:

$$\text{Абс. (вовл)} = OC_{\text{отч1}} - OC_{\text{прошл.0}} \quad (9)$$

Анализируя данные, видим, что оборачиваемость средств уменьшилась примерно на 2 дня. Это привело к высвобождению оборотных средств на 96,4 тыс. руб. а рентабельность увеличилась на 2,27 тыс. руб., что оценивается положительно.

В целом проведенный анализ показал достаточную эффективность деятельности, однако имеются некоторые «недочеты» в виде неоптимального использования основных фондов для службы безопасности. На следующем этапе

выработаем рекомендации, которые позволят исследуемому коммерческому предприятию сделать свою деятельность еще более эффективной.

Директор предприятия осуществляет общий контроль эффективности (определяется как степень достижения поставленной цели) управленческого решения.

2.4 Анализ текущего состояния службы безопасности ИП Пугачева А.Р.

При анализе текущего состояния службы безопасности предприятия на ИП Пугачева А.Р. применим следующие методы:

1) Гипотетический – научное предположение, выдвигаемое для объяснения какого-либо явления и требующем проверки на опыте и теоретического обоснования, чтобы стать достоверной научной теорией.

2) Метод экспертных оценок – процедура получения оценки проблемы на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующего принятия решения (выбора).

3) Карта мнений - представляет собой не структурированную причинно - следственную диаграмму. Она используется на заседаниях, на которых отдается предпочтение более раскованному и свободному обсуждению сложной проблемы и ее причин.

4) Диаграмма Исикавы – графический способ исследования и определения, наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой ситуации или проблеме. Она, как и большинство инструментов качества, является средством визуализации и организации знаний, который систематическим образом облегчает понимание и конечную диагностику определённой проблемы. Такая диаграмма позволяет выявить ключевые взаимосвязи между различными факторами и более точно понять исследуемый процесс. Диаграмма способствует определению главных факторов, оказывающих наиболее значительное влияние на развитие рассматриваемой проблемы, а также предупреждению или устранению действия данных факторов

По мнению директора и его заместителя на предприятии существует одна из основных проблем: система управления службой безопасности на предприятии устарела и нуждается в модернизации. Так и будет определена гипотеза.

Экспертами была проведена оценка текущего состояния управления службой безопасности

Таблица 20 – Оценка текущего состояния управления службой безопасности ИП Пугачева А.Р.

Проблемы	Эксперты				S фактич.
	Директор	Зам. Директора	Гл. Бухгалтер	Бухгалтер	
Воровство посетителей	6	6	5	5	22
Малый объем продаж	4	3	4	6	17
Высокие кредитные выплаты	5	4	6	3	18
Логистика	2	5	2	2	11
Текучесть кадров	1	2	1	1	5
Низкий уровень трудовой дисциплины	3	1	3	4	11
Σ	21	21	21	21	

1) Рассчитаем среднюю сумму баллов по следующей формуле:

$$S_{\text{ср.сум.ранг}} = 0,5 * m * (n + 1), \quad (10)$$

где m – число экспертов (4);

n – число проблем (6).

$$S_{\text{ср.сум.ранг}} = 0,5 * 4 * (6+1) = 14$$

2) Вычислим алгебраическую разность между суммой баллов каждой альтернативы и средней суммой баллов:

$$d = |S_{\text{факт}} - S_{\text{ср.сум.}}| \text{ в отдельности по каждому фактору} \quad (11)$$

$$d_1 = 22 - 14 = 8$$

$$d_2 = 17 - 14 = 3$$

$$d_3 = 18 - 14 = 4$$

$$d_4 = 11 - 14 = -3$$

$$d_5 = 5 - 14 = -9$$

$$d_6 = 11 - 14 = -3$$

3) Рассчитаем сумму квадратов алгебраических разностей:

$$\sum d^2 = 64 + 9 + 16 + 9 + 81 + 9 = 188$$

4) Найдем максимальный средний квадрат алгебраических разностей:

$$K_{max} = (1/12) * m^2 * (n^3 - n) \quad (12)$$

$$K_{max} = (1/12) * 4^2 * (6^3 - 6) = 280$$

5) Найдем коэффициент конкордации:

$$\sum d^2 / K_{max} = 188 / 280 = 0,67 \quad (13)$$

Полученное значение коэффициента больше 0,4. Это позволяет сделать вывод, что при принятии решения мнения экспертов были согласованы на 67 %. Таким образом, мнения экспертов по поводу выбора проблемы (Воровство посетителей) схожи. По мнению экспертов, наиболее важной проблемой на предприятии является воровство посетителей.

Более подробно причины возникновения проблемы, выявленной экспертами, выражены на карте мнений, а так же на диаграмме Исикавы.

По результатам проведенного анализа, можно сделать вывод, что состояние службы безопасности ИП Пугачева А.Р. в настоящее время является неудовлетворительным и проблемным. Гипотетический метод указал именно на эту проблему. Гипотезу выдвинули директор и его заместитель. По методу экспертных оценок так же была выявлена та же самая проблема.

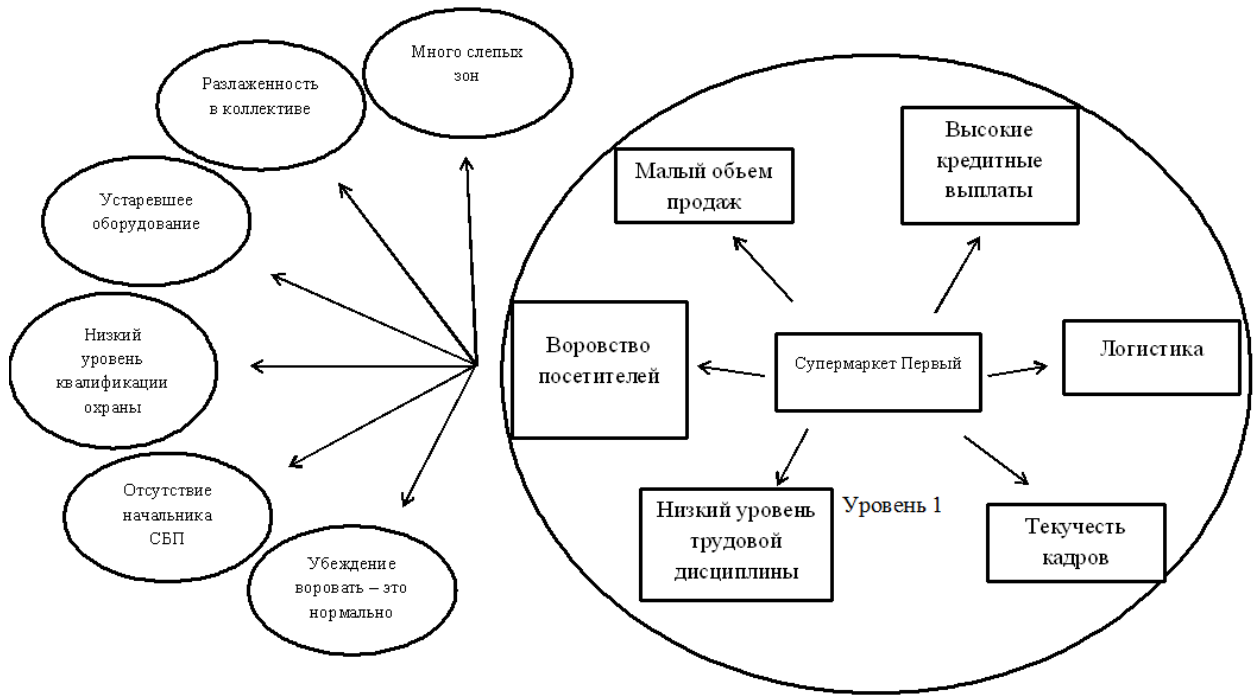


Рисунок 3 – Карта мнений

А также на диаграмме Исикавы.

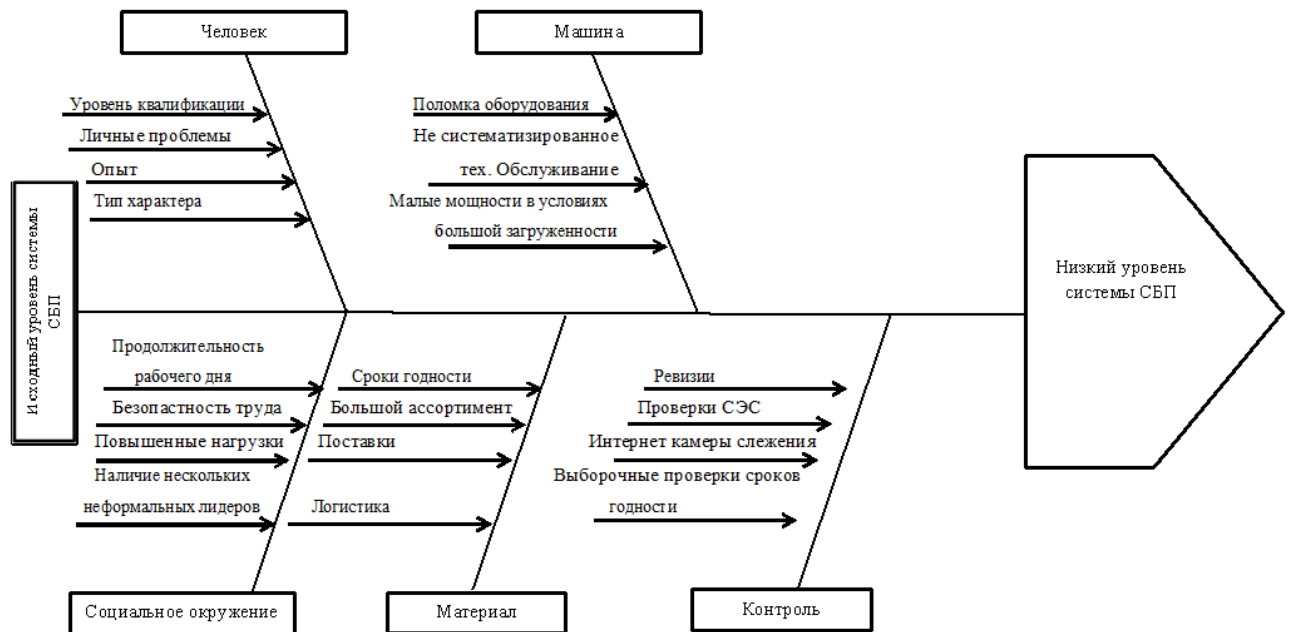


Рисунок 4 – Диаграмма Исикавы

Эксперты схожи в своих мнениях, о чем говорит высокий показатель коэффициента конкордации. На карте мнений эксперты коллективно указали возможные причины данной проблемы. Диаграмма Исикавы показала факторы, воздействующие на низкий уровень службы безопасности.

Так как после покупки предприятия охранное оборудование осталось практически неизменным и не соответствует современным стандартам можно предположить, что именно по этой причине существует проблема с воровством и дисциплиной на предприятии.

Следовательно, не эффективное управление службой безопасности на предприятии и будет основой для разработки управленческого решения в рамках выпускной квалификационной работы.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖБОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ИП ПУГАЧЕВА А. Р.

3.1 Обоснование необходимости совершенствования системы управления службой безопасности ИП Пугачева А.Р.

Так как содержание большого магазина подразумевает большой процент краж со стороны посетителей магазина, то актуальность нововведений и модернизаций службы безопасности всегда будет являться проблемой первостепенной важности. Ведь никто не пожелает «дарить» свои деньги просто так.

При разработке управленческого решения будем исходить из предположения о том, что долю воровства продукции, находящейся на прилавках торговой площади, уменьшит модернизация охранного оборудования и введение новой должности начальника службы безопасности в магазине «Супермаркет Первый».

При нынешнем уровне управления службой безопасности предприятия, ИП Пугачева А.Р. несет большие потери из - за кражи со стороны посетителей и персонала. Значительная доля недостачи перекрывается за счет заработной платы работников охраны магазина.

Данные меры хороши для директора, но оказывают отрицательное влияние на стимулирование работников охраны. В магазине существуют «слепые зоны», то есть зоны, которые камеры видеонаблюдения не охватывают. В ходе анализа товарного движения именно в этих зонах товар воруют чаще всего. Также камеры записывают изображение в плохом качестве и в случае разбирательств при участии органов правопорядка невозможно установить личность преступника, а также инициализировать украденный товар. Оборудование для записи изображения устарело. Объем памяти слишком мал и камеры могут записывать изображение только семь дней, чего недостаточно для детального анализа и проверок в ходе работы предприятия.

Устранив эти недочеты, возможно будет снизить процент краж, а также станет возможным предоставление информации органам правопорядка, что бу-

дет положительно способствовать различным разбирательствам с привлечением службы безопасности магазина «Супермаркет Первый». Так же появится возможность следить за внутренним порядком, за правильной работой персонала и исключить воровство среди персонала магазина.

Но даже при условии замены и модернизации оборудования для видеонаблюдения на предприятии отсутствует персонал, который будет заниматься просмотром отснятого материала и выявлением фактов кражи и различных нарушений среди персонала и посетителей.

Для решения этой проблемы, целесообразно внедрить в супермаркет должность начальника службы безопасности.

При реализации этого управленческого решения удастся получить интегрирующий эффект, который скажется как на снижении финансовых потерь, так и на улучшении трудовой дисциплины в организации, а, следовательно, положительно отразится на финансовых показателях, что является одной из ключевых целей предприятия.

Таким образом, с директора и его заместителя снимаются обязанности должности начальника службы безопасности, которые перекладываются на руководителя службы безопасности. При этом в супермаркете будут представляться в письменной и устной формах отчеты о деятельности службы безопасности, для осуществления контроля, что будет способствовать ускорению рабочих процессов на предприятии.

Единственным минусом данного управленческого решения по модернизации будет являться финансовая составляющая. Замена оборудования и введение новой должности, достаточно затратные мероприятия. Нужно подсчитать ожидаемые затраты до и после принятия управленческого решения.

Исходя из всего вышесказанного, далее в выпускной квалификационной работе будут более подробно раскрыты именно эти 2 составляющих модернизации службы безопасности ИП Пугачева А.Р. Разработка и принятие управленческого решения будет затрагивать изменения именно в этой области.

3.2 Разработка оптимального управленческого решения

Экспертами были определены несколько альтернатив управленческих решений, которые, по их мнению, способны исправить текущее состояние службы безопасности в магазине «Супермаркет Первый»:

- замена камер видеонаблюдения;
- замена оборудования для записи изображения с камер;
- просмотр изображений с камер через интернет;
- введение должности начальника службы безопасности;
- ничего не менять, данный вариант предполагает, что проблема когда – ни будь решиться «сама по себе», что маловероятно, но такой вариант необходимо рассматривать при обосновании выбора оптимального управленческого решения.

Оценивать альтернативы управленческих решений эксперты будут по критериям, приведенным в таблице 21.

Таблица 21 – Оценки альтернативных вариантов искомого управленческого решения

Критерии выбора		Оценка альтернатив				
Наименование	Уд. Вес	Замена камер видеонаблюдения	Замена оборудования для записи изображения с камер	Просмотр изображений камер через интернет	Введение должности начальника службы безопасности	Ничего не менять
Мин потери от краж	1	4 x 1	5 x 1	3 x 1	3 x 1	1 x 1
Мин затраты на реализацию У.Р.	0,5	5 x 0,5	2 x 0,5	1 x 0,5	5 x 0,5	1 x 0,5
Мин время на реализацию У.Р.	0,8	5 x 0,8	3 x 0,8	4 x 0,8	3 x 0,8	1 x 0,8
Мин риск отторжения решения коллективом	0,8	3 x 0,8	1 x 0,8	5 x 0,8	4 x 0,8	1 x 0,8
Мин трудоемкость процесса внедрения У.Р.	0,9	4 x 0,9	5 x 0,9	3 x 0,9	5 x 0,9	1 x 0,9
		$\Sigma = 16,5$	$\Sigma = 13,7$	$\Sigma = 13,4$	$\Sigma = 15,6$	$\Sigma = 4$

Исходя из полученных сумм баллов по каждой из альтернатив, по мнению экспертов, исправить в положительную сторону состояние службы безопасности магазина «Супермаркет Первый» вероятнее получится при выборе управленческого решения «Замена камер видеонаблюдения». Однако экспертами, которые были опрошены, был проведен морфологический анализ возможных альтернатив решения проблемы на предприятии «Супермаркет Первый». По итогам данного анализа коллективно было сформировано комплексное управленческое решение, которое включает в себя все альтернативы, кроме бездействия. Данное решение обосновано тем, что предложенные альтернативы могут быть применены одновременно. И стоимость данных альтернатив становится дешевле при условии одновременного применения.

3.3 Организационное, кадровое, финансовое обеспечение принятого управленческого решения

Организационное и кадровое обеспечение разработанного управленческого решения по совершенствованию системы управления службой безопасности ИП Пугачева А.Р. представлены разработкой необходимых нормативных документов, положения о службе безопасности и должностная инструкция начальника службы безопасности.

Для внедрения должности начальника службы безопасности необходимо внести изменения в организационную структуру предприятия. Рисунок 5.

При внесении изменений в организационно управленческую структуру разработана должностная инструкция для должности начальника службы безопасности, представленной в приложении Г.

Требования к соискателю вакантной должности включают:

Формальные требования:

Возраст: до 45 лет. Образование: высшее, предпочтение кандидатам силовых структур (МО, МВД, ФСБ, подразделений режимных объектов), посещение семинаров и тренингов (по актуальным вопросам обеспечения безопасности).

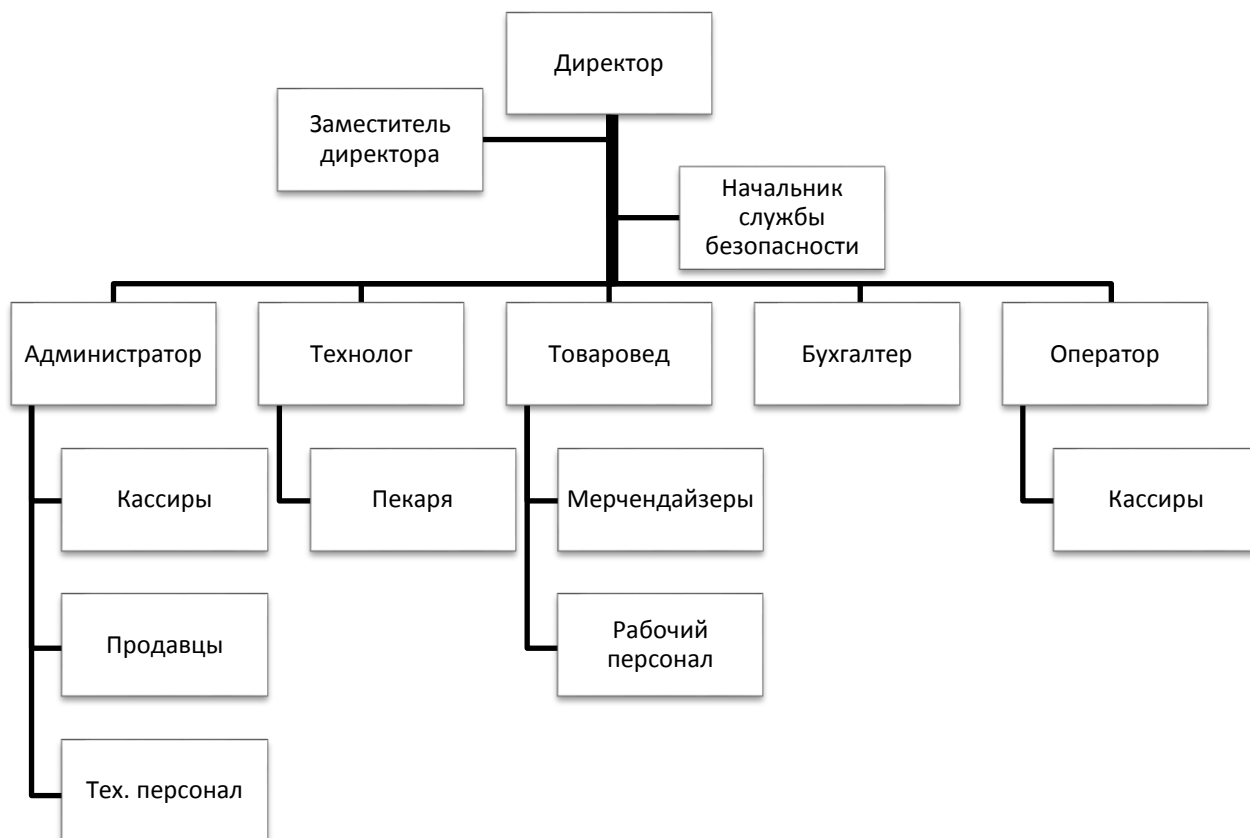


Рисунок 5 – Измененная организационно - управленческая структура ИП Пугачева А.Р.

Наличие сертификатов на ношение оружия, осуществление охранной деятельности является для кандидата неоспоримым преимуществом. Опыт работы: от 3-х лет в организации службы, подбор персонала для службы безопасности, проверка работников предприятия на лояльность к компании, знание юридических основ охранной деятельности.

Личностные характеристики:

Хорошие организаторские навыки. Потребность в профессиональном и карьерном росте. Жёсткость в постановке задач и контроле их выполнения. Высокий уровень лояльности к компании. Наличие чётких карьерных и жизненных приоритетов.

Далее разработано положение о службе безопасности. (Приложение В)

Определены затраты на введение должности начальника службы без-

опасности на ИП Пугачева А.Р.

Таблица 22 – Исходные данные для расчета затрат на введение должности начальника службы безопасности на ИП Пугачева А.Р.

Статья расходов	Сумма
Заработная плата	30000 руб./мес.
Компьютер	20000 руб.
Установка орг. техники	Бесплатно

На основе приведенных данных рассчитаны требуемые капиталовложения.

Таблица 23 – Капиталовложения для реализации мероприятий

Затраты	Сумма, руб.
Стоимость компьютера	20000
Установка компьютера	0
Стоимость программного обеспечения	0
Стоимость установки программного обеспечения	0
ИТОГО	20000

Таблица 24 - Дополнительные затраты в год на управление при введении должности начальника службы безопасности на ИП Пугачева А.Р.

Статья расходов	Расчет	Сумма, руб.
Затраты на оплату труда	$30\,000 \times 12$	360 000
Отчисления на социальные нужды	$360\,000 \times 29,5\% / 100\%$	106 200
Аренда помещения	Не требуется	-
ИТОГО		466 200

Результаты расчетов показывают, что внедрение должности начальника службы безопасности повлечет за собой рост управленческих расходов на 466 200 рублей в год или на 38 850 рублей в месяц.

Для модернизации системы видео наблюдения, для начала нужно выбрать подходящую организацию, которая занимается установкой и обслуживанием системы видеонаблюдения.

При открытии магазина директор заключила договор на обслуживание с компанией из города Благовещенск именуемая ООО «СТЕЛС».

Сайт компании: <https://stels.market>

Решение о заключении контракта было бесспорным. Так как данная организация имеет очень хорошую репутацию на рынке предоставляемых услуг.

Представим некоторые преимущества компании ООО «СТЕЛС»:

- 1) 14 лет работы на рынке систем безопасности;
- 2) более 250 объектов в год, находящихся на всей территории Дальнего Востока и Сибири;
- 3) более 4 000 наименований поддерживаемой на складе продукции;
- 4) около 50 высококвалифицированных специалистов;
- 5) 4 офиса продаж по России;
- 6) складской комплекс более 1 000 кв. м;
- 7) обеспечение гарантийного и пост гарантийного обслуживания оборудования любой сложности;
- 8) гибкая система скидок и индивидуальный подход к каждому клиенту;
- 9) национальный дистрибьютор ведущего мирового производителя систем видеонаблюдения Hikvision;
- 10) более 15 российских и мировых партнеров-производителей, дистрибьюторов оборудования и программного обеспечения;
- 11) торгово-выставочные центры для клиентов являются возможностью увидеть всю предлагаемую продукцию воочию, что является несомненным преимуществом перед решением о покупке;
- 12) вся продаваемая продукция имеет высокое качество, подтвержденное сертификатами соответствия. На все оборудование имеется гарантия.

На основе этого представим расчеты по затратам на модернизацию системы видеонаблюдения.

Разработанное управленческое решение предполагает замену всего оборудования видеонаблюдения, то есть замену камер и видеорегистраторов, а также установку дополнительного функционала в виде онлайн трансляции с камер. В таблице 25 представлен перечень необходимых материалов для мо-

дернизации.

Таблица 25 – Перечень материалов

Материалы	Количество, шт.	Стоимость, шт. руб.
Камера HiWatch DS-I203	32	6590
Кабель RG-59 2x0,75 комбинированный белый плоский	1000	50
Видеорегистратор Hikvision DS-7732NI-K4	1	38 781
Крепеж	200	32
Компьютер и его комплектующие	1	70000
Прочие материалы		10000

Для подсчета всех затрат на материалы следует сложить все данные. Итого затраты на материалы составят 386 061 руб. Но так как ИП «Пугачева А.Р.» имеет довольно хорошие взаимоотношения с фирмой. На все материалы была предоставлена скидка в 20 %. Из чего следует, что затраты составили 308 850 рублей.

Далее следует подсчитать общие затраты на работу.

Так как монтаж оборудования рассчитывается индивидуально для каждого предприятия в зависимости от сложности работ и специфики здания. То для начала следует отметить этапы подготовки и выполнения работ компании «СТЕЛС»:

- 1) Проектирование. Данный этап включает в себя выезд специалистов на место проведения бедующих работ, с целью сбора данных для предоставления коммерческого предложения.
- 2) Проведение консультаций по выбору подходящего оборудования. Которое будет отвечать требованиям заказчика.
- 3) Согласование и конечные коррективы, вносимые в проект.
- 4) Выезд специалистов для монтажа и установки оборудования.
- 5) Получение оплаты от заказчика.

Согласно коммерческому предложению предоставленному от компании ООО «СТЕЛС» затраты на монтаж и установку составили 80 000 рублей.

Общая стоимость определяется по формуле:

$$C = CM + CЗП + CA + CCO + CНР, \quad (14)$$

где C – единовременные затраты на проведение исследований;

CM – затраты на материалы;

CCO – затраты на услуги сторонних организаций.

$$C = 308850 + 80000 = 388850 \text{ рублей.}$$

Итого затраты на полную модернизацию системы видеонаблюдения составят 388 850 рублей.

Если компания проявит дополнительную лояльность, есть основания рассчитывать на это, то подключит функцию онлайн трансляции с камер бесплатно.

При разработке данного управленческого решения важны экономические показатели, которые наряду с техническими результатами будут определять эффективность решения. В состав затрат, реализующих управленческое решение, включаются затраты на проведение всех этапов работ.

В магазине «Супермаркет Первый» директором было принято решение о списании 10 % воровства на свой счет. Так как товарооборот за 2018 год составил 82000000 рублей, а по внутренним подсчетам директора на долю воровства приходится 5 % от всего товарооборота магазина. То выразим эти значения в абсолютном значении.

При текущем уровне системы управления службой безопасности:

Приблизительное значение украденного товара за 2018 год составляет 4100000 рублей.

Доля списания на организацию составляет 410000 рублей в год.

Доля списания на персонал составляет 3690000 рублей в год. Так как альтернативой управленческого решения было принято использовать комплекс мер, то и подсчет финансовой выгоды буду считать в комплексе.

Общие финансовые затраты на реализацию данного проекта составляют:

388 850 + 466 200 = 855 050 рублей. Финансирование проекта будет осуществляться за счет основных средств ИП Пугачева А.Р.

Для организации мероприятий по реализации принятого управленческого решения был составлен приказ о назначении ответственных лиц за выполнение выбранного управленческого решения (Приложение Г).

Контроль, за деятельностью службы безопасности ИП Пугачева А.Р., будет осуществляться директором и его заместителем, путем изучения отчётов, поступаемых еженедельно от начальника службы безопасности.

3.4 Оценка рисков и ожидаемой эффективности принятого управленческого решения

При принятии управленческого решения всегда существует множество рисков, так как любое новшество, нарушает «зону комфорта». На рисунке 6 и рисунке 7, представлены оценки рисков выбранного управленческого решения.

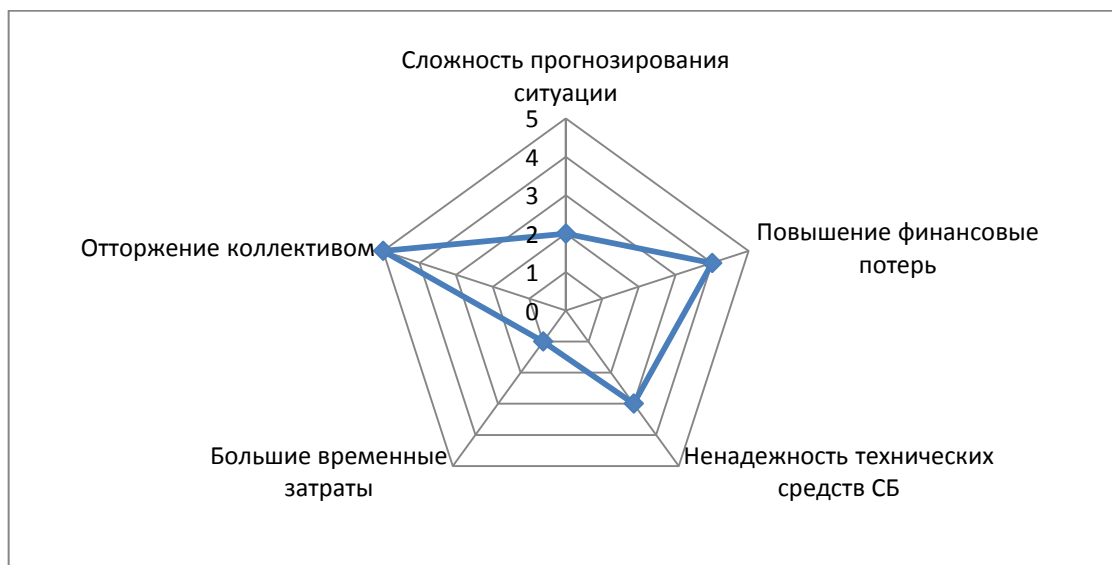


Рисунок 6 – Роза рисков выбранного управленческого решения

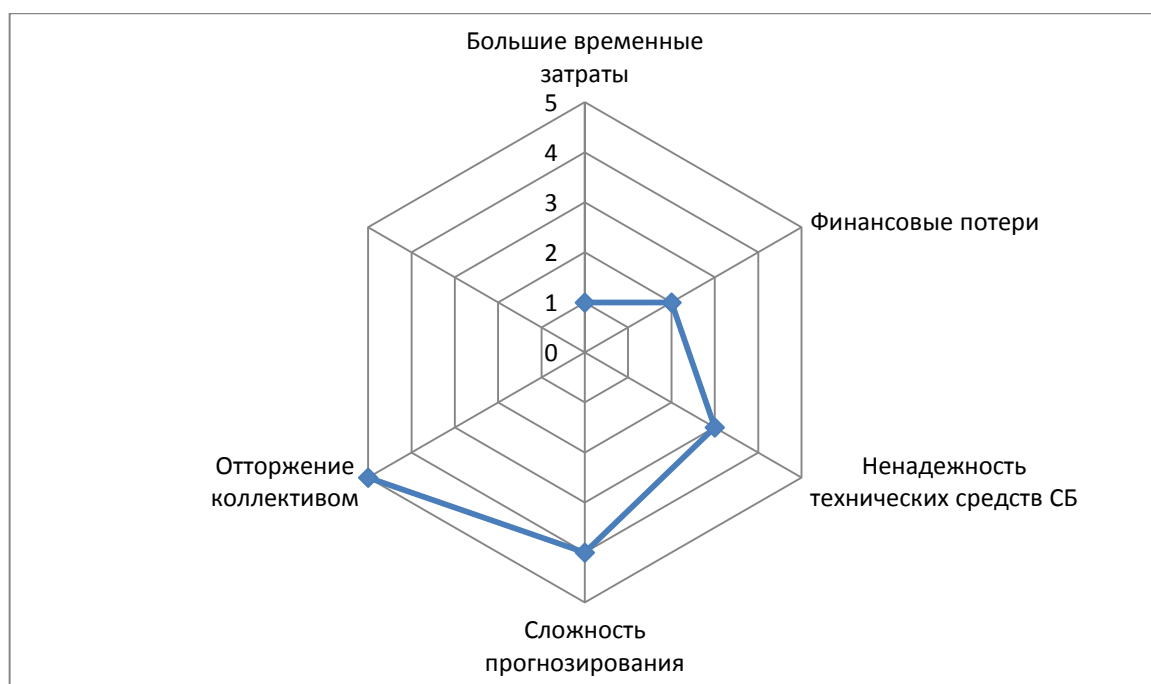


Рисунок 7 – Спираль рисков выбранного управленческого решения

По данным представленным на рисунке 6 и рисунке 7 наглядно видно, что основной риск — это «отторжение коллективом», а также «финансовые потери», что очень чревато для предприятия «Супермаркет Первый». Но если предпринять нужные мероприятия, то можно минимизировать риски.

В таблице 26 представлены предлагаемые меры по снижению рисков.

Таблица 26 – Меры по снижению рисков

Риски	Меры
Отторжение коллективом	Провести плановое собрание коллектива, а также организовать совместные мероприятия по сплочению коллектива. вести мониторинг внутренних взаимоотношений в коллективе.
Повышение финансовых потерь	При условии, что на должности придут квалифицированные кадры, то финансовые потери минимизируются.
Большие временные затраты	Нужно выстроить порядок реализации управленческого решения при помощи сетевого графика
Ненадёжность технических средств СБ	Заключение договора на плановое обслуживание и модернизацию оборудования со сторонней организацией.
Сложность прогнозирования ситуации	Вести полноценный мониторинг взаимоотношений. И незамедлительно реагировать на малейшие изменения.

Для осуществления анализа эффективности выбранного управленческого

решения, подсчитаем экономическую выгоду и период окупаемости.

При внедрении новой системы видеонаблюдения, а также введения новой должности начальника службы безопасности директором планируется снижение процента воровства до 2 %.

Подсчитаем насколько уменьшилась упущенная выгода:

При модернизированном уровне системы службы безопасности:

Приблизительное значение украденного товара составит 1 640 000 рублей в год.

Доля списания на организацию составит $1\,640\,000 * 10\% = 1\,640\,000$ рублей в год

Доля списания на персонал организации $1\,640\,000 - 164\,000 = 1\,476\,000$ рублей в год.

При нынешнем положении организации потери, которые несет организация за год, составит 4 100 000 рублей в год. При модернизации системы видеонаблюдения и внедрении новой должности начальника службы безопасности предприятия ожидается снижение воровства до 2 %. Следовательно, данное значение уменьшится до 1 640 000 рублей в год, что в 3 раза меньше текущего значения за год. При условии, что организация экономит $4\,100\,000 - 1\,640\,000 = 2\,460\,000$ рублей в год, рассчитаем за какой период времени затраты на модернизацию будут полностью возмещены.

Сумму затрат на модернизацию 855050 отнесем к сэкономленным средствам после модернизации 1640000 и получим срок окупаемости 6 месяцев.

Из полученных данных следует, что управленческое решение окупит себя за 6 месяцев. Такой результат является достаточно приемлемым сроком для руководства ИП «Пугачева А.Р.», следовательно, принятое управленческое решение оказалось эффективным.

Реализовывать данное управленческое решение следует грамотно, опираясь на знание теоретических аспектов менеджмента и адекватную оценку текущей ситуации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В качестве объекта исследования для выпускной квалификационной работы была выбрана организация ИП Пугачева А.Р. расположенного в городе Белогорске, Амурской области, предоставляющее свои услуги на рынке продовольственных товаров.

Целью бакалаврской работы является разработка предложений по совершенствованию системы управления службой безопасности ИП Пугачева А.Р.

В соответствии с поставленной целью выполнены следующие задачи:

- 1) изучены теоретические аспекты совершенствования службой безопасности на предприятии;
- 2) проанализированы финансовые показатели деятельности предприятия;
- 3) проведен анализ деятельности предприятия для выявления проблем;
- 4) разработаны альтернативные варианты управленческих решений по устранению выявленных проблем;
- 5) выбрано оптимальное управленческое решение;
- 6) произведена оценка рисков и ожидаемой эффективности выбранного управленческого решения.

В результате выполнения бакалаврской работы все поставленные задачи были выполнены.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты совершенствования системы управления службой безопасности. Изучены теоретические основы разработки управленческого решения. Управленческое решение призвано обеспечить продвижение к поставленным перед организацией ориентирам и целям. Поэтому наиболее эффективным управленческим решением является выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Основные положения системы управления могут применяться, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся структур, систем и мето-

дов менеджмента, а как бы дополняя их, постепенно приспособлявая к новым условиям. Так, все большее использование получают системы управления на основе предвидения изменений и на основе гибких, экстренных решений. Они характеризуются как предпринимательские, так как учитывают непривычность и неожиданность будущего развития.

В комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления службой безопасности входит управление работами проекта, управление ресурсами, кадровое и финансовое обеспечение управленческого решения, а также оценка рисков и ожидаемой эффективности выбранного управленческого решения.

Для выполнения бакалаврской работы разрабатывалось управленческое решение по совершенствованию системы управления службой безопасности ИП Пугачева А.Р.

Во второй главе изучена деятельность фирмы ИП Пугачева А.Р. и проведен анализ внешней и внутренней среды организации. Проведение анализ внешней и внутренней среды способствует выявлению проблем в организации.

В ходе анализа внешней среды ИП Пугачева А.Р. проведена оценка конкурентов, потенциальных потребителей, произведен анализ возможностей и угроз. Использован метод PEST анализа и матрицы угроз и возможностей.

Основными конкурентами ИП Пугачева А. Р. являются сети крупных супермаркетов «Авоська» и «Кристалл». Финансовое обеспечение организации представлено денежными средствами получаемые от деятельности предприятия, то есть продажа продуктов питания и товаров повседневного спроса. Возможностями для предприятия являются совершенствование внутренних процессов управления, расширение ассортимента и увеличение числа торговых точек. Угрозами являются некачественные товары и повышение числа конкурентоспособных организаций в сфере торговли.

При анализе внутренней среды проведена оценка организационной структуры предприятия, финансовое обеспечение, выявлены сильные и слабые стороны организации, проведен SWOT анализ и построена матрица SWOT анали-

за, на основании которой установлено, что на предприятии имеется проблема неэффективного управления службой безопасности.

В третьей главе выпускной квалификационной работы в представлено обоснование необходимости совершенствования системы управления службой безопасности.

Предложены различные варианты альтернативных управленческих решений для решения выявленной проблемы. Альтернативами являлись:

- 1) замена камер видеонаблюдения;
- 2) замена оборудования для записи изображения с камер;
- 3) просмотр изображений камер через интернет;
- 4) введение должности начальника службы безопасности.

Принятое управленческое решение представляет собой комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления службой безопасности. Данное решение обосновано тем, что рассмотренные варианты могут быть применены одновременно. И стоимость реализации управленческого решения становится дешевле при условии одновременного внедрения всех мероприятий.

В ходе оценки ожидаемой эффективности разработанного управленческого решения было определено, что срок окупаемости проекта составит 6 месяцев. Общая сумма расходов для реализации управленческого проекта составит 855 050 рублей, которые будут выделяться из собственного бюджета организации.

Контроль над деятельностью службы безопасности ИП Пугачева А.Р., будет осуществляться директором и его заместителем путем изучения отчётов поступающих еженедельно от начальника службы безопасности.

Для организации мероприятий по реализации управленческого решения подготовлен приказ о назначении ответственных лиц за выполнение выбранного управленческого решения.

Оценка рисков показала, что риски, имеющие высокую степень влияния на деятельность организации после внедрения предложенных мероприятий это:

отторжение коллективом и сложность прогнозирования ситуации. В случае наступления этих рисков уровень потерь для организации будет максимальным. Для того что бы свести риски к минимуму, были разработаны и предложены меры по снижению рисков.

Реализовывать данное управленческое решение следует грамотно, опираясь на знание теоретических аспектов менеджмента и адекватную оценку текущей ситуации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аверченков, В.И. Менеджмент персонала/ В.И. Аверченков, В.И. Митюгин, С.В. Аверченков: учеб. пособие – М.: БГТУ, 2015.С. 108.
- 2 Аверченков, В.И. Организационная защита информации/ В.И. Аверченков, М.Ю. Рытов: учеб. пособие – Брянск, 2016. С. 221.
- 3 Адамчук, В.В. Экономика и социология труда/ В.В.Адамчук, О.В. Романов и др. — М.: ЮНИТИ, 2017. С. 407.
- 4 Анализ эффективности использования рабочей силы / Анализ хозяйственной деятельности предприятия/ Под общ. Ред. Л.Л. Ермолович Мн. – 2018. С. 465.
- 5 Ансофф, И. Стратегическое управление. Сокр. пер.с англ. / И.Ансофф – М.: Экономика, 2016. С. 519.
- 6 Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ю.А. Арутюнов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. С. 416.
- 7 Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М.: ИНФРА-М, 2015. С. 366.
- 8 Василец В.И. Внутренняя безопасность организации: практика обеспечения экономической безопасности акционерного общества, Информационно-методический журнал // «Защита информации. Конфидент» №5, 2017.
- 9 Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. — М.: ИНФРА-М, 2016. С. 299.
- 10 Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник. – М.: Институт международного права и экономики. – М.: -Триада Лтд, 2016 С. 269.
- 11 Верин, В.П. Преступления в сфере экономики // М.: Дело, 2019. С. 51.
- 12 Вирусная энциклопедия [Электронный ресурс] URL:

www.viruslist.com

- 13 Волгин, Н.А. Стимулирование производственного труда: учебное пособие / Н.А. Волгин. - Брянск, 2018. С. 264.
- 14 Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 3-е изд., доп. – М.: Издательство НОРМА, 2015. С. 448.
- 15 Газета по безопасности [Электронный ресурс] URL: www.oxpana.ru
- 16 Герчикова, И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2015. С. 331.
- 17 Гусев, В.С. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов, 2-е изд./ Гусев В.С., Демин В.А., Кузин Б.И. и др.- СПб.: Питер. 2017. С. 288.
- 18 Домарев, В.В. Безопасность информационных технологий. Методология создания систем защиты/ В.В. Домарев. – М.: ООО «ТИД Diasoff». 2017 С. 686.
- 19 Домарев, В.В. Безопасность информационных технологий. Системный подход/В.В. Домарев. –Киев: ООО «ТИД», 2015. С. 912.
- 20 Драчев, С. Основы корпоративной безопасности/С. Драчев – СПб.: Полигон, 2015. С. 240.
- 21 Дубова, Е.А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях: учебное пособие. - Е.А. Дубова, С.П. Хамаганова // Справочник по управлению персоналом. — № 2. — 2015. С. 15.
- 22 Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. — М.: Дашков и К, 2017. С. 380.
- 23 Жуков, А.В. Защита коммерческой информации/ А.В. Жуков, И.И. Маркин М.: Махаон, 2016. С. 216.
- 24 Ибрагимова, Н.А. Организация процесса подготовки и принятия кадровых решений / Н.А. Ибрагимова // Справочник по управлению персоналом. — № 10.- 2017. С. 21-30.
- 25 Институт экономической безопасности. И. Муравьева «Новый взгляд на службу информационной безопасности компании» [Электронный ресурс] URL: www.bre.ru/security

- 26 Информационная безопасность [Электронный ресурс] URL: www.comarev.kiev.ru
- 27 Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия // М.: Центр экономики и маркетинга, 2017. С. 34.
- 28 Колосова, Р.П., Роцин С.Ю. Экономика труда: от НОТ к теории социально – трудовых отношений / Р.П. Колосова, С.Ю. Роцин // ВМУ: сер.6.экономика. – 2015.- №6.- С. 12-14.
- 29 Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. — 2015. — № 20. — С. 107 — 109.
- 30 КФ НТЦ «Атлас»: защита информации [Электронный ресурс] URL: www.atlas.Krasnodar.ru
- 31 Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; Под ред. Ю.П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2018. С. 488.
- 32 Лукичева, Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; Под ред. Ю.П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2018. С. 384.
- 33 Мак-Мак, В.П. Служба безопасности предприятия. Организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности/ В.П. Мак-Мак. –М.: ИД МБ, 2016. С. 160.
- 34 Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами: модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 [Текст]: учебное пособие / С.К.Мордовин. — М.: ИНФРА-М, 2015. С. 360.
- 35 Назарова В.В., Бирюкова Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. — 2016. — № 3. С. 393 — 414.
- 36 Олейникова, Е.А. Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность) / Е.А. Олейникова. - М., 2017. С. 28.
- 37 Паньков, В. Экономическая безопасность // Интерлинк. - 2018. - №

3.

38 Пилчер, Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании [Текст] / Т.Пилчер // Европейское качество. Дайджест. – 2015. - № 1. С.41-45.

39 Пономарев, В.П. Концепция экономической безопасности предприятия // Бизнес-информ. - 2019.-№ 15-16. С. 113.

40 Портал по безопасности связи [Электронный ресурс] URL: www.sec.ru

41 Российский сервер по безопасности [Электронный ресурс] URL: www.secur.ru

42 Сайт компании по монтажу и продаже оборудования видеонаблюдения [Электронный ресурс] URL: <https://stels.market>

43 Салимова, Т.А. Управление качеством: Учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т.А. Салимова. — М.: Омега-Л, 2016. — 376 с.

44 Сенчагов, В. К. Стратегические цели и механизм обеспечения экономической безопасности // Проблемы теории и практики управления, 2019. № 3. С. 18-23.

45 Сергеев, И.В. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие / И.В. Сергеев. – 2-е изд. Перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2015. С – 304

46 Совет безопасности РФ (раздел документа) [Электронный ресурс] URL: www.scrf.gov.ru

47 Соловьев, В.С. Организационное проектирование систем управления: учеб. пособие. – М: ИНФРА – М – Сибирское соглашение, 2016. С. 136.

48 Соловьев, Э.Я. Коммерческая тайна и ее защита / Э.Я. Соловьев. – М.: «ОСЬ – 89», 2016. С. 128.

49 Соловьев, А. И. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта [Электронный ресурс] URL: www.confident.ru

50 Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2015. С. 416.

- 51 Степанов, Е.А. Управление персоналом. Персонал в системе защиты информации/Е.А. Степанов. – М.: Форум, Инфра. – М, 2017. С. 314.
- 52 Тарасенко, В.И. Методическое руководство по внедрению системы менеджмента качества в газораспределительной организации в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2008: Учебное пособие / В.И. Тарасенко. — М.: АСВ, 2017. С. 90.
- 53 Толочек, В. Профессиональный отбор и психологические тесты для кадровых служб ЧОП и СБ/В. Толочек. – М.: ИД мир безопасности, 2018. С. 112.
- 54 Угрюмова Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. — СПб.: Питер, 2015. С. 288.
- 55 Федеральный закон от 28 декабря 2010 г. N 390-ФЗ "О безопасности".
- 56 Фирма Маскон [Электронный ресурс] URL: www.mascom.ru
- 57 Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие по специальности „Менеджмент организации“ / Е.В. Фрейдина; Под ред. Ю.В. Гусев. — М.: Омега-Л, 2017. С. 368.
- 58 Чаадаева, Л.А. О понятии экономической безопасности компании // Финансы и кредит. 2019. № 4. С. 72-75.
- 59 Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. — М.: Омега-Л, 2016. С. 960.
- 60 Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. — М.: Омега-Л, 2016. С. 398.
- 61 Шинкевич, О.К. Менеджмент как наука // МиР. – 2017. С. 278.
- 62 Шлыков, В. Экономическая безопасность предприятия (во что обходится хозяйствующим субъектам защита собственности и способы миними-

защиты возможных потерь) // РИСК. - 2017. - №6. С. 61-63.

63 Ярочкин, В.И. Служба безопасности коммерческого предприятия. Организационные вопросы/В.И. Ярочкин (Библиотека делового человека). – М.: «ОСЬ – 89», 2015. С. 144.

64 Ярочкин, В.И. Система безопасности фирмы/В.И. Ярочкин. – М.: «ОСЬ – 89», 2016. С. 352.

65 Ярочкин, В.И. Информационная безопасность/В.И. Ярочкин. – М.: Академический проект, 2015. С. 640.

66 Ярочкин, В.И. Словарь терминов и определений по безопасности и защите информации. / В.И. Ярочкин, Т.А. Ильешова. – М.: «Ось – 99», 2016. С. 48.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Внешние и внутренние угрозы на предприятии

Внутренние угрозы	Внешние угрозы
> Хищения, порча или уничтожение имущества, оборудования, средств производства, производственной продукции на этапах транспортировки, хранения и реализации	> Действия различных организаций, направленные на ослабление и дискредитацию фирмы, дестабилизацию ее работы, вытеснение с рынков, лишение источников сырья, переманивание партнеров и клиентов, вербовку и переманивание персонала
> Неправомерное расходование материальных и финансовых средств, финансовые злоупотребления	> Действия недобросовестных партнеров с целью получения личной выгоды за счет интересов фирмы, финансовая несостоятельность партнеров по выполнению договорных обязательств
> Нарушение установленных правил эксплуатации и использования каналов связи для передачи информации, систем обработки и хранения данных	> Устремления и действия ОПГ, стремящихся поставить работу фирмы под свой контроль, добиться получения доли в прибыли, акциях и др.
> Действия отдельных работников фирмы по нанесению ущерба корпоративным интересам по мотивам корысти, мести и др.	> Действия сторонних лиц, связанные с организацией хищений материальных средств фирмы, использованием ее работников в качестве сообщников, в том числе и за ее пределами, а также в качестве инструмента ОПГ, используемого для устрашения руководителей и др. работников, реализации преступных планов
> Недобросовестность персонала, его участие в коммерческих схемах, дающих возможность реализовывать часть продукции по собственным каналам с присвоением всей прибыли, и др.	> Посагательство на собственность фирмы путем мошенничества и рейдерства
> Низкий профессионализм и недисциплинированность персонала, халатное отношение к своим обязанностям	> Несанкционированное техническое проникновение посторонних лиц в здания, транспортные средства, каналы связи, компьютерные сети и др.
> Наличие кризисных ситуаций внутри коллектива фирмы, негативные настроения персонала, социальная напряженность	> Нелегитимные действия контролирующих органов
> Посагательство на личную безопасность работников, жизнь и здоровье руководителей фирмы	> Действия отдельных лиц, не являющихся работниками фирмы, имеющих целью нанести ущерб фирме по личным мотивам
<-> Посагательство на личную безопасность работников, жизнь и здоровье руководителей фирмы	<-> Проникновение в фирму агентуры внешних организаций, криминальных структур и отдельных лиц, вынашивающих противоправные намерения

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Должностная инструкция начальника службы безопасности

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ НАЧАЛЬНИКА СЛУЖБЫ БЕЗОПАСНОСТИ

наименование учреждения,

организации

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

УТВЕРЖДАЮ

(директор; иное должностное лицо,

уполномоченное утверждать

начальника службы безопасности

должностную инструкцию)

(подпись)

(фамилия, инициалы)

I. Общие положения

1. Начальник службы безопасности относится к категории руководителей.
2. На должность начальника службы безопасности назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы не менее 5 лет.
3. Назначение на должность начальника безопасности и освобождение от нее производится приказом директора предприятия.
4. Начальник службы безопасности должен знать:
 - 4.1. Законы и иные нормативно-правовые акты Российской Федерации, регламентирующие охранную деятельность.
 - 4.2. Специфику и структуру организации.
 - 4.3. Принципы организации охраны объектов организации.
 - 4.4. Характеристики технических средств защиты объектов от несанкционированного доступа к ним.
 - 4.5. Тактику защиты охраняемых объектов от преступных посягательств.
 - 4.6. Стратегию и тактику ведения переговоров с преступниками.
 - 4.7. Современную отечественную и зарубежную технику (системы сигнализации, связи и т.п.), поддержание ее в эксплуатационном состоянии.
 - 4.8. Характеристику технических средств защиты информации от несанкционированного доступа.
 - 4.9. Назначение и виды связи.
 - 4.10. Правила вхождения в связь и правила поведения в эфире.
 - 4.11. Общие принципы оказания первой медицинской помощи; правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.
 - 4.12. Правила приема, сопровождения и сдачи товарно-материальных ценностей.
 - 4.13. Правила сопровождения отдельных сотрудников организации.
 - 4.14. _____.
5. Начальник службы безопасности в своей деятельности руководствуется:
 - 5.1. Положением о службе безопасности.
 - 5.2. Настоящей должностной инструкцией.
 - 5.3. _____.

6. Начальник службы безопасности подчиняется непосредственно директору предприятия.
7. Начальник службы безопасности осуществляет руководство службой.
8. На время отсутствия начальника службы безопасности (болезнь, отпуск, командировка, пр.) его обязанности исполняет заместитель (при отсутствии такового - лицо, назначенное приказом директора предприятия), который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.
9. _____.

II. Должностные обязанности

Начальник службы безопасности:

1. Обеспечивает надежную защиту объектов организации от краж, хищений и других преступных посягательств, пожаров, аварий, актов вандализма, стихийных бедствий, общественных беспорядков и т.п.
2. Разрабатывает и осуществляет руководство мероприятиями по безопасности объектов.
3. Вырабатывает адекватные угрозе средства защиты и виды режимов охраны.
4. Пресекает попытки несанкционированного проникновения на охраняемый объект.
5. Отражает угрозу и способствует ликвидации вредных последствий непосредственного нападения на охраняемый объект.
6. Осуществляет проверку и оценку лояльности служащих охраняемого объекта.
7. Обеспечивает неприкосновенность перевозимых материальных ценностей, отражая попытки несанкционированного доступа к ним.
8. Осуществляет на охраняемом объекте связь с базовым органом службы охраны объекта, а в пути следования - с транспортными и территориальными органами внутренних дел.
9. В совершенстве владеет приемами рукопашного боя и самозащиты.
10. Владеет средствами индивидуальной защиты, холодным и огнестрельным оружием.
11. Пользуется различными видами связи на охраняемом объекте.
12. Обнаруживает и устраняет несложные технические неисправности в системах сигнализации и связи охраняемого объекта.
13. Обеспечивает соблюдение строгого контрольно-пропускного режима при осуществлении профилактических, ремонтных и других работ.
14. Осуществляет всемерную помощь правоохранительным и другим государственным органам в расследовании случаев преступных посягательств на охраняемые объекты.
15. Оказывает неотложную медицинскую помощь при ранениях, травмах и т.д.
16. _____.

III. Права

Начальник службы безопасности имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися деятельности службы безопасности.
2. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по улучшению деятельности службы безопасности.
3. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех (отдельных) структурных подразделений предприятия.
4. Запрашивать от руководителей подразделений предприятия и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.
5. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

6. Вносить на рассмотрение руководства предприятия представления о назначении, перемещении и увольнении сотрудников службы безопасности; предложения об их поощрении или о наложении на них взысканий.

7. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

8. _____.

IV. Ответственность

Начальник службы безопасности несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

4. _____.

Должностная инструкция разработана в соответствии с _____.

Директор

Дата

Подпись

Ф.И.О.

Зам. Директора

Дата

Подпись

Ф.И.О.

С инструкцией ознакомлен:

Дата

Подпись

Ф.И.О.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Положение о службы безопасности

ПОЛОЖЕНИЕ О СЛУЖБЕ БЕЗОПАСНОСТИ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Служба безопасности является самостоятельным структурным подразделением службы безопасности и подчиняется начальнику службы безопасности.

1.2. В своей деятельности отдел руководствуется требованиями инструкции по организации режима и охраны.

2. ЗАДАЧИ

2.1. Организация и осуществление мер по обеспечению безопасности деятельности и защите сведений, составляющих государственную и коммерческую тайну.

2.2. Разработка и совершенствование системы предотвращения несанкционированного допуска и доступа к сведениям, составляющим коммерческую тайну.

2.3. Организация и поддержание пропускного и внутриобъектового режима.

2.4. Организация охраны аттестованных по режиму конфиденциальности помещений.

2.5. Организация личной охраны руководителей и ведущих сотрудников.

2.6. Организация и установление мер физической и технической защиты зданий и помещений.

2.7. Организация, разработка и контроль системы безопасности в повседневных и особых условиях (стихийные бедствия, поломки, аварии, беспорядки и т. п.).

3. СТРУКТУРА

В составе отдела режима и охраны имеются следующие структурные единицы:

1. Сектор охраны.

4. ФУНКЦИИ

В соответствии с основными задачами отдел по режиму и охране выполняет следующие функции.

1. Организует работу по выполнению решений, приказов и распоряжений руководства фирмы по обеспечению защиты коммерческих секретов и обеспечению безопасности деятельности.

2. Обеспечивает единство действий и организует защиту, безопасность, сохранность документов и ценностей в обычных и особых условиях.

3. Разрабатывает, обновляет и дополняет инструкции, положения и иные нормативные материалы по режиму и охране.

4. Осуществляет руководство работой по установлению степени конфиденциальности сведений, содержащихся в документах. Совместно с основными подразделениями проводит систематическую работу по анализу практики применения перечня сведений, составляющих коммерческую тайну, по подготовке и внесению в него в установленном порядке необходимых изменений и дополнений, а также организует его переработку и переиздание.

5. Организует разработку и контроль за эффективностью действующей разрешительной системы допуска сотрудников, компаньонов и клиентов к ознакомлению и работе с документами конфиденциального характера, с целью исключения возможности ознакомления со сведениями, не относящимися к выполняемой ими работе.

6. Разрабатывает и рассматривает совместно со специальным отделом и подразделениями предложения по совершенствованию делопроизводства с грифом "Коммерческая тайна", предотвращению фактов включения в документы секретного и несекретного характера излишнего объема сведений, являющихся коммерческой тайной, сокращению издаваемых или разрабатываемых документов конфиденциального характера, неоправданной их рассылки.

7. Организует и обеспечивает систему контролируемого доступа и специального пропускного режима в здания и помещения.

8. Организует, обеспечивает и контролирует выполнение требований внутриобъектового режима.

9. Определяет систему охраны и участвует в ее организации и обеспечении работы выделенных помещений.

10. Организует разработку тактических принципов использования средств автоматизации, сигнализации, связи и охраны.

11. Организует охрану, пропускной, допускной и внутриобъектовый режим и осуществляет оперативно-методическое руководство работами по защите выделенных помещений и информации, обрабатываемой и передаваемой с использованием технических средств.

12. Осуществляет руководство и режим защиты коммерческих сведений в работе по отбору, хранению и использованию архивных материалов.

13. Осуществляет методическое руководство и принимает непосредственное участие в проведении предупредительно-профилактической работы с исполнителями работ и документов конфиденциального характера.

14. Организует проведение служебных расследований по фактам утраты конфиденциальных документов, разглашения охраняемых сведений, нарушений охраны и пропускного режима, необоснованного ознакомления сотрудников и командированных лиц со сведениями, составляющими государственную и коммерческую тайну, и по другим фактам, которые привели к утечке или создали условия, способствующие утечке конфиденциальной информации.

15. Обеспечивает личную охрану руководства и сотрудников.

5. ПРАВА НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА

5.1. На основе единоначалия руководит деятельностью отдела режима и охраны в соответствии с возложенными на отдел задачами и функциями.

5.2. Назначает проведение проверок состояния и эффективности работы по обеспечению сохранения коммерческих секретов, режима безопасности, охраны и технического ее обеспечения.

5.3. Требуется от сотрудников предоставления объяснений по фактам, которые привели или могли привести к утечке информации, составляющей коммерческую тайну.

5.4. Ходатайствует о поощрении сотрудников, активно участвующих в работе по предупреждению утечки охраняемых сведений, выполнении требований режима и охраны.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Всю ответственность за качество, объем и своевременность выполнения возложенных настоящим положением на отдел задач и функций несет начальник отдела.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Приказ о назначении ответственных лиц

ИП Пугачева А.Р.
подразделение «Супермаркет Первый»
г. Белогорск

«__» _____ 201_ г.

№ ____

ПРИКАЗ

О модернизации системы видеонаблюдения магазина «Супермаркет Первый» и введении должности начальника службы безопасности.

ОБЯЗЫВАЮ:

1. Заключение договора с компанией ООО «Стелс» предоставляющей услуги по продаже и монтажу оборудования для видеонаблюдения, на модернизацию данной системы.
2. Провести контроль за выполнением работ по модернизации системы видеонаблюдения
3. Оборудовать рабочее место для начальника службы безопасности.
4. Произвести отбор кандидатов на данную должность.
5. Провести инструктаж новому персоналу.
6. Сроки выполнения: 2 месяца.
7. Контроль над исполнением распоряжения возложить на Заместителя директора Пугачева Р.О.

Директор

А.Р. Пугачева