

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

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы  
Специальность 38.05.01 - Экономическая безопасность  
Специализация: Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование системы управления экономической безопасностью предприятия ( на примере Филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС»)

Исполнитель  
студент группы 578-ос

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Н. А. Потапова

Руководитель  
доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Е. С. Рычкова

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Н. Б. Калинина

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Благовещенск 2020

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

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

**З А Д А Н И Е**

- К выпускной дипломной работе (проекту) студента Потаповой Надежды Александровны
1. Тема выпускной дипломной работы : Совершенствование системы управления экономической безопасностью предприятия (на примере Филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС») (утверждено приказом от 01.06.2020 № 975-уч)
  2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 02.07.2020
  3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебной и периодической литературы в области экономической безопасности предприятий, а также локальные документы и финансовая (бухгалтерская) отчетность режимного объекта.
  4. Содержание выпускной дипломной работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов: 1 Теоретические аспекты управления экономической безопасностью предприятия 2 Оценка уровня экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» 3 Совершенствование системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС»
  5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п): работа содержит 88 с., 20 таблица, 52 источника, 2 приложение.
  6. Консультанты по выпускной дипломной работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов): Рычкова Евгения Сергеевна, все разделы
  7. Дата выдачи задания: 10.02.2020

Руководитель выпускной дипломной работы (проекта): Рычкова Евгения Сергеевна, доцент, кандидат экономической наук

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Работа содержит 88 с., 20 таблиц, 52 источника, 2 приложения.

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА, ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ, ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ, ИНДИКАТОРЫ ЭКО- НОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, СИСТЕМА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗО- ПАСНОСТИ

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы управления экономической безопасностью энергетического предприятия.

Предметом исследования является системы управления экономической безопасностью режимного предприятия.

Объектом исследования является филиал ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС».

Период исследования: 2017 – 2019 гг.

В первой главе выпускной квалификационной работы исследованы теоретические аспекты управления экономической безопасностью предприятия, исследованы проблемы обеспечения экономической безопасности отечественных предприятий.

Во второй главе выпускной квалификационной работы проведена оценка уровня экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», а также оценка эффективности системы управления экономической безопасностью режимного объекта.

В третьей главе выпускной квалификационной работы разработаны направления совершенствования системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», проведен прогноз предложенных мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты управления экономической безопасностью предприятия	10
1.1 Сущность и значение экономической безопасности предприятия	10
1.2 Методики оценки уровня экономической безопасности предприятий	17
1.3 Проблемы обеспечения экономической безопасности отечественных предприятий	25
2 Оценка уровня экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС»	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика филиала режимного объекта	30
2.2 Оценка индикаторов экономической безопасности филиала режимного объекта	43
2.3 Оценка эффективности системы управления экономической безопасностью режимного объекта	47
3 Совершенствование системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС»	64
3.1 Проблемы системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС»	64
3.2 План мероприятий, направленных на совершенствование системы управления экономической безопасностью филиала режимного объекта	68
3.2 Прогноз экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления экономической безопасностью режимного предприятия	75
Заключение	79
Библиографический список	84
Приложение А Организационная структура филиала ПАО «РусГидро» -	

Зейская ГЭС»	89
Приложение Б Финансовая (бухгалтерская) отчетность ПАО «РусГидро» за 2017 – 2019 гг.	90

## ВВЕДЕНИЕ

Текущие условия хозяйствования определяют необходимость создания системы процессов внутри организации, обеспечивающих минимизацию потенциальных рисков, способных повлиять на финансовое положение предприятия, а также на уровень экономической безопасности экономического субъекта. Следует отметить, что достижение желаемого уровня экономической безопасности предприятия, определяет защищенность хозяйствующего субъекта от различного рода угроз, которые способны нанести экономический ущерб деятельности предприятия.

В широком смысле, экономическая безопасность организации представляет собой систему используемых средств и методов, направленная на достижение защищенности основных ресурсов и источников финансирования организации от внешних и внутренних угроз. В систему экономической безопасности организации включают следующие составляющие: сохранность товарно-материальных ценностей и основных средств, финансовая безопасность, налоговая безопасность, кадровая безопасность, а также информационная безопасность. На эффективность организации и реализации системы экономической безопасности финансово-хозяйствующего субъекта, оказывают различные факторы, которые также называют индикаторами: производственные, финансовые и трудовые.

При этом на уровень экономической безопасности предприятия, влияют внешние и внутренние факторы, которые способны как положительным, так и отрицательным образом сказываться на состоянии экономической безопасности предприятия.

В целях минимизации угроз экономической безопасности, в организациях реализуются различные меры, в целях достижения определенного уровня экономической защищенности финансово-хозяйствующего субъекта. Подобные меры реализуются определенными отделами и службами предприятия, что позволяет разграничить ответственность в отношении экономической безопасно-

сти предприятия в рамках отдельных функциональных сфер. При этом для достижения более высоких результатов, необходима отлаженная работа всех систем, что определяет необходимость обеспечения реализации системы экономической безопасности предприятия.

В современных условиях для оценки уровня экономической безопасности предприятия, применяются различные методики, основанные на индикаторном, процессном, системном, экспортном и других подходах. В общем виде, оценка уровня экономической безопасности предприятия, проводится на основе группы экономических показателей, результаты которой оцениваются в совокупности и проводится расчет интегрального показателя.

Значимость оценки уровня экономической безопасности предприятия заключается в следующем: разработке и реализации мер, направленных на повышение уровня экономической безопасности и нейтрализации угроз в рассматриваемой сфере, должна предшествовать оценка уровня экономической безопасности, желательно с использованием нескольких методик, в целях получения более объективных результатов оценки.

Современные предприятия сталкиваются с различными проблемами обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов. Одним из основных группой проблем, являются проблемы в сфере информационной безопасности предприятия, наиболее острой из которых, является обеспечение сохранности конфиденциальной информации, которая может составлять коммерческую тайну. К такой информации могут относиться результаты научных разработок, секреты производства, ноу-хау и прочая информация.

Имеющаяся в хозяйствующих субъектах информация, используется для достижения более высоких показателей экономической деятельности, улучшения позиции в отрасли, повышения конкурентоспособности предприятий. В связи с чем, динамическое развитие предприятия невозможно без соответствующего роста имеющейся информации. Данная особенность определяет необходимость постоянного мониторинга потенциальных угроз информационной безопасности предприятий, а также их оценка, в целях определения наиболее

существенных для предприятия угроз, а также разработки и внедрения мероприятий, направленных на нейтрализацию подобных угроз.

Также в качестве основных проблем при обеспечении экономической безопасности предприятия, следует выделить высокий износ производственного оборудования, что приводит к частым поломкам и, как следствие, росту расходов на внеплановые ремонты основных средств. Следующей группой проблем в сфере экономической безопасности предприятия, являются проблемы кадрового состава. В первую очередь, следует выделить нехватку высококвалифицированных кадров, что существенно влияет на результаты деятельности предприятий. В целях решения указанной проблемы, многие предприятия реализуют системы аттестации и повышения квалификации персонала.

Таким образом, для обеспечения высокого уровня экономической безопасности предприятия, необходимо создание системы экономической безопасности хозяйствующего субъекта, которая способна обеспечивать реализацию основных целей и задач экономической безопасности предприятия.

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы заключается в необходимости создания эффективной системы экономической безопасности предприятия, способной своевременно выявлять потенциальные угрозы, а также применять соответствующие мероприятия, направленных на нейтрализацию угроз.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы управления экономической безопасностью энергетического предприятия. Для достижения представленной цели, определены следующие задачи:

- раскрыть сущность и значение экономической безопасности предприятия;
- исследовать методики оценки уровня экономической безопасности предприятий;
- выявить проблемы обеспечения экономической безопасности отечественных предприятий;
- представить организационно-экономическую характеристику филиала

режимного объекта;

- провести оценку индикаторов экономической безопасности филиала режимного объекта;

- проанализировать эффективность системы управления экономической безопасностью режимного объекта;

- раскрыть особенности и результаты реализации системы мероприятий, направленных на совершенствование системы управления экономической безопасностью филиала режимного объекта;

- провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий;

- представить прогноз экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления экономической безопасностью режимного предприятия.

Предметом исследования является системы управления экономической безопасностью режимного предприятия.

Объектом исследования является филиал ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС».

Период исследования: 2017 – 2019 гг.

Информационной базой исследования выпускной квалификационной работы стали: учебная и периодическая литература в области экономической безопасности предприятия, нормативные локальные документы ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» в части реализации системы управления экономической безопасностью, а также иные внутренние документы предприятия и финансовая (бухгалтерская) отчетность за 2017 – 2019 гг.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность и значение экономической безопасности предприятия

Динамичность развития предприятия обеспечивается только в процессе его экономического развития, сущность которого заключается в использовании ресурсов хозяйствующего субъекта, при котором достигается эффективность деятельности предприятия в течение длительного периода времени. Также динамичность развития предприятия достигается при адаптации предприятия к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды, которые характеризуются неопределенностью и нестабильностью. В указанных условиях, развитие предприятия достигается при обеспечении стабильности процессов его функционирования, как единой экономической системы, что возможно при достижении не только стабильно высоких экономических показателей деятельности предприятия, но и при обеспечении их постоянного роста. В этой связи особое значение приобретает обеспечение экономической безопасности предприятия.

В правовом законодательстве Российской Федерации отсутствует определение понятия «экономическая безопасность предприятия». При этом в экономической литературе приводится множество авторских определений понятия «экономическая безопасность предприятия», при этом многие из них основаны на определении, представленном в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации, утвержденной указом Президента от 13.05.2017 г. № 208. В указанном документе, экономическая безопасность государства определяется как «состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации»<sup>1</sup>. Исходя из представленного определения, экономическая безопасность предприятия

---

<sup>1</sup> О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] : указ Президента от 13.05.2017 г. № 208. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

представляет собой состояние защищенности хозяйствующего субъекта от внешних и внутренних угроз.

Понятие «экономическая безопасность предприятия» строится на понятии «безопасность», которое определяется как разноплановое понятие, характеризующее низкий уровень опасности и отсутствие рисков различного характера. В связи с чем, экономическую безопасность предприятия возможно определить как отсутствие ли низкий уровень угроз, способных причинить экономический ущерб хозяйствующему субъекту.

Следует отметить, что указанному понятию уделяется особое внимание в работах исследователей в связи с тем, что обеспечение экономической безопасности предприятия гарантирует стабильность динамического развития, а также эффективность экономической деятельности хозяйствующего субъекта.

По мнению исследователя А.С. Ильиных, определяет экономическую безопасность предприятия как «состояние юридических, экономических отношений, организационных связей, материальных и интеллектуальных ресурсов предприятия, при котором гарантируется стабильность его функционирования, финансово коммерческий успех, прогрессивное научно-техническое и социальное развитие»<sup>2</sup>.

По мнению исследователя В.А. Богомоловой, «экономическая безопасность организации – ее способность развиваться и работать в условиях постоянно изменяющейся внутренней и внешней среды, что и характеризует ее устойчивость»<sup>3</sup>.

Более развернутое определение исследуемого понятия, представлено в научных трудах В.В. Козивикина, по его мнению, «экономическая безопасность предприятия – комплексное понятие, которое включает в себя совокупность факторов, связанных не столько с внутренним состоянием самого предприятия, сколько с воздействием внешней среды, с ее субъектами, с которыми предпри-

---

<sup>2</sup> Ильиных, А.С. Экономическая безопасность предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2016. № 1. С. 184.

<sup>3</sup> Богомолова, В.А. Экономическая безопасность. М.: Юрайт. 2016. С. 264.

ятие вступает во взаимосвязь»<sup>4</sup>.

Группа авторов, рассматривая понятие «экономическая безопасность предприятия», исходит из понимания угрозу и опасности риска. Так, в работах О.А. Грунина и С.О. Грунина, экономическая безопасность предприятия рассматривается как «состояние хозяйствующего субъекта, при котором он при наиболее эффективном использовании корпоративных ресурсов добивается предотвращения, ослабления или защиты от существующих опасностей и угроз или других непредвиденных обстоятельств и в основном обеспечивает достижение целей бизнеса в условиях конкуренции и хозяйственного риска»<sup>5</sup>.

Несколько иное определение представлено в работах С.Л. Мамедова, который «под экономической безопасностью предпринимательской структуры понимает защищенность ее жизненно важных интересов от внутренних и внешних угроз, т.е. защита предпринимательской структуры, ее кадрового, интеллектуального потенциала, информации, технологий, капитала и прибыли, которая обеспечивается системой мер специального, правового, экономического, организационного, информационно-технического и социального характера»<sup>6</sup>.

Из понимания необходимости обеспечения стабильности функционирования хозяйствующего субъекта, исходят С.П. Судоплатов и С.В. Лекарев, которые предлагают в своих научных работах следующее определение: «экономическая безопасность предприятия – это такое состояние его правовых экономических и производственных отношений, а так же материальный, интеллектуальных и информационных ресурсов, которое выражает способность предприятия к стабильному функционированию»<sup>7</sup>.

В основе определения понятия «экономическая безопасность предприятия», исследователи А.В. Козаченко, В.П. Пономарев и А.Н. Ляшенко лежит

---

<sup>4</sup> Козивкин, В.В. Экономическая безопасность промышленного предприятия // Бизнес, менеджмент и право. 2016. № 2. С. 138.

<sup>5</sup> Грунин, О.А. Экономическая безопасность организации. СПб: Питер. 2015. С. 47.

<sup>6</sup> Мамедов, С.Л. Формирование стратегии экономической безопасности предпринимательских структур // Молодой ученый. 2016. № 3. С. 217.

<sup>7</sup> Судоплатов, А.П. Безопасность предпринимательской деятельности. М.: Олма-Пресс. 2016. С. 33.

конкурентоспособность предприятия: «экономическая безопасность предприятия – это наличие конкурентных преимуществ, обусловленных соответствием материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов и организационной структуры предприятия его стратегическим целям и задачам»<sup>8</sup>.

Таким образом, в научных работах, экономическая безопасность предприятия рассматривается с различных точек зрения, при этом все они сходят в одном: экономическая безопасность хозяйствующего субъекта направлена на снижение рисков и опасностей, формируемых факторами внешней и внутренней среды.

Следует отметить, что проблемы экономической безопасности организаций в современных условиях характеризуются наличием множества проблем, связанных с наличием угроз экономической безопасности, использованием малоэффективных методов снижения рисков экономической безопасности, а также невнимания руководства финансово-хозяйствующих к указанным проблемам.<sup>9</sup>

Под системой управления экономической безопасностью предприятия понимается совокупность используемых средств и методов, направленная на достижение защищенности основных ресурсов и источников финансирования организации от негативного влияния факторов внешней и внутренней среды.

В экономическую безопасность организации включают следующие составляющие:

- сохранность товарно-материальных ценностей и основных средств. Данный элемент экономической безопасности организации определяет необходимость организации эффективной системы хранения и инвентаризации товарно-материальных-ценностей и основных средств, в целях обеспечения ресурсного потенциала и средств производств организации. Для реализации экономи-

---

<sup>8</sup> Козаченко, А.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения // Вопросы экономики и менеджмента. 2017. № 3. С. 178.

<sup>9</sup> Ляшко, В.Г. Экономическая безопасность в системе устойчивого функционирования предприятия // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2016. № 1. С. 62.

ческой безопасности в отношении рассматриваемого элемента, в организациях создаются системы ответственности, предполагающие распределение ответственности между сотрудниками организации, в отношении процессов, хранения, инвентаризации и выявления расхождений;

- финансовая безопасность. Рассматриваемый элемент системы экономической безопасности организации подразумевает реализацию средств и методов, направленных на достижение удовлетворительного финансового состояния организации. При оценке уровня финансовой безопасности организации, используется следующая система показателей:

- показатели имущественного потенциала;
- показатели ликвидности и платежеспособности;
- показатели деловой активности;
- показатели финансовой устойчивости;
- показатели рентабельности деятельности.<sup>10</sup>

Указанные показатели необходимо анализировать в совокупности, в целях получения более полной картины о текущем финансовом состоянии, а также о рисках, присущих финансовой безопасности организации;

- налоговая безопасность. Рассматриваемый элемент системы экономической безопасности организации предполагает создание системы внутреннего контроля бухгалтерского и налогового учета, в целях соблюдения норм налогового законодательства и оптимизации налогового бремени законными способами;

- кадровая безопасность. Кадровая безопасность организации предполагает создание кадровой системы, позволяющей обеспечить:

- а) соответствие потребности персонала фактической численности сотрудников организации;
- б) соответствие квалификационного сотрудников занимаемой должности;
- в) реализация системы аттестации персонала, в целях определения текущего уровня квалификации персонала;

---

<sup>10</sup> Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. М.: Юнити-Дана. 2016. С. 147.

г) реализация программ повышения квалификации и переобучения, в целях достижения соответствия квалификационного сотрудников занимаемой должности;

д) создание кадрового резерва.<sup>11</sup>

Следует отметить, что персонал организации является одним из основных ресурсов, оказывающих непосредственное влияние на величину финансовых результатов, в связи с чем, кадровая безопасность организации является одним из особо значимых составляющих компонентов экономической безопасности предприятия;

- информационная безопасность. Информация в современных условиях осуществления финансово-хозяйственной деятельности, является особо важным и дорогостоящим ресурсом, потеря или незаконное использование которого может нанести непоправимый ущерб организации.<sup>12</sup>

Факторы и условия внешней и внутренней среды, формирующими угрозы экономической безопасности предприятия принято называть «вызовы» экономической безопасности. Угрозами экономической безопасности предприятия принято считать потенциальные опасности, которые способны нанести ущерб деятельности хозяйствующего субъекта.<sup>13</sup>

Ниже представлена классификация угроз экономической безопасности организации:

- внешние угрозы:

а) угрозы, сформированные под влиянием политических факторов (политическая обстановка в мире, стране, регионе; нормативно-правовое регулирование деятельности определенных сфер экономической деятельности; налоговое, административное и уголовное законодательство и др.);

б) угрозы, сформированные под влиянием экономических факторов (уровень социально-экономического развития страны и региона; уровень конкурен-

---

<sup>11</sup> Шарохина, С.В. Экономическая безопасность предприятий как фактор обеспечения экономической стабильности // Фундаментальные исследования. 2017. № 2. С. 130.

<sup>12</sup> Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. М.: Юнити-Дана. 2016. С. 149.

<sup>13</sup> Ляшко, В.Г. Экономическая безопасность в системе устойчивого функционирования предприятия // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2016. № 1. С. 63.

ции в отрасли; материально-техническое и финансовое обеспечение отрасли и др.);

в) угрозы, сформированные под влиянием социально-демографических факторов (демографическая ситуация в стране и регионе; потребительские предпочтения и др.);

г) угрозы, сформированные под влиянием технико-технологические факторы (развитие современных технологий в определенной сфере предпринимательской деятельности и др.);

- внутренние:

а) персонал организации (уровень квалификации, динамика и структура персонала, опыт работы, эффективность деятельности персонала организации и др.);

б) финансовые ресурсы (уровень финансирования организации из собственных и заемных источников; показатели, участвующие в формировании прибыли; показатели ликвидности и платежеспособности; показатели деловой активности; показатели рентабельности деятельности и др.);

в) информационные ресурсы (информационная система, применяемые автоматизированные программы, информационное обеспечение и др.);

г) материально-технические ресурсы (уровень материально-технического оснащения организации, эффективность процессов хранения имущества, особенности инвентаризации, система защиты от несанкционированного выноса материально-технических ресурсов и др.).<sup>14</sup>

В целях минимизации угроз экономической безопасности, в организациях реализуются различные меры, в целях достижения определенного уровня экономической защищенности финансово-хозяйствующего субъекта. Подобные меры реализуются определенными отделами и службами предприятия, что позволяет разграничить ответственность в отношении экономической безопасности предприятия в рамках отдельных функциональных сфер. При этом для дос-

---

<sup>14</sup> Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия: учебное пособие для студентов вузов. М.: Юнити-Дана. 2016. С. 85.

тижения более высоких результатов, необходима отлаженная работа всех систем, что определяет необходимость обеспечения реализации системы экономической безопасности предприятия, которая представляет собой «организованную совокупность специальных органов, служб, средств, методов и мероприятий, обеспечивающих защиту жизненно важных интересов предприятия от внутренних и внешних угроз»<sup>15</sup>.

Представленные сведения позволяют определить значимость организации эффективной системы управления экономической безопасностью предприятия, существенность ее влияния на финансовые показатели деятельности хозяйствующего субъекта.

## **1.2 Методики оценки уровня экономической безопасности предприятий**

Учитывая, что экономическая безопасность предприятия является многосторонним понятием и включает несколько функциональных сфер экономической безопасности, оценка уровня экономической безопасности предприятия, проводится на основе группы экономических показателей, результаты которой оцениваются в совокупности и проводится расчет интегрального показателя.

Необходимость оценки экономической безопасности заключается в наличии возможности получения объективных и обоснованных результатов оценки потенциальных угроз экономической безопасности хозяйствующего субъекта. Так, результаты оценки экономической безопасности позволяют определить текущий уровень рассматриваемого показателя и сравнить его с предыдущими периодами, в целях выявления причин его роста или снижения, а также в целях разработки мероприятий, направленных на повышение уровня экономической безопасности предприятия.

В научных трудах И.А. Сергеевой и С.Б. Чунаева, представлено мнение о том, что «основные проблемы обеспечения экономической безопасности предприятия заключаются в недостаточно достоверной (точной) оценке его состоя-

---

<sup>15</sup> Серебрякова, Н.А. Формирование системы обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник ВГУИТ. 2016. № 4. С. 461.

ния по причине несовершенства подходов и моделей, на основе которых осуществляются расчеты. На основании результатов оценки экономической безопасности предприятия принимаются решения по стабилизации и стратегическому развитию деятельности хозяйственного субъекта. Поэтому в зависимости от точности и своевременности оценки экономической безопасности предприятия зависит эффективность используемых мероприятий»<sup>16</sup>. Также по мнению указанных исследователей, «для точной диагностики состояния экономической безопасности предприятия требуется, чтобы выбранный подход позволял:

- определить общий интегральный показатель экономической безопасности предприятия;
- спрогнозировать тенденцию развития состояния экономической безопасности предприятия
- оценить вероятность наступления определенных угроз экономической безопасности предприятия;
- формировать более объективный вывод без влияния личного мнения эксперта»<sup>17</sup>.

Наиболее распространенным подходом к оценке экономической безопасности предприятия, является индикаторный подход, сущность которого заключается в сравнении фактических результатов за определенный период с пороговыми значениями, которые устанавливаются либо экспертами, либо руководством предприятия. Рассматриваемый подход предполагает оценку трех групп индикаторов, включающих качественные и количественные показатели экономической безопасности предприятия:

- индикаторы производства: динамика производственных процессов; доля загрузки производственных мощностей; доля НИОКР в общем объеме работ; доля НИР в общем объеме НИОКР; показатель обновления основных производственных фондов; возрастная структура и технический ресурс парка машин и оборудования; стабильность роста производственного процесса и др.;

---

<sup>16</sup> Сергеева, И.А. Анализ методических подходов оценки экономической безопасности предприятий // Анализ. 2019. № 3. С. 65.

<sup>17</sup> Там же. С. 65.

- финансовые индикаторы: объем «портфеля заказов»; соотношение фактического и необходимого объема инвестиций; уровень инновационной активности; уровень рентабельности производства; уровень фондоотдачи производства; величина просроченной задолженности и др.

- социальные индикаторы: уровень оплаты труда по отношению к среднему показателю по отрасли или экономике в целом; уровень задолженности по заработной плате; потери рабочего времени; структура кадрового потенциала.

Результаты оценки экономической безопасности предприятия, полученные с использованием рассмотренного подхода, являются достаточно информативным и объективным, при этом не учитывают отраслевые особенности хозяйственного субъекта.

Ряд исследователей считает, что наиболее эффективным, при оценке экономической безопасности предприятия, является комплексный подход, предполагающий анализ следующих групп показателей: оценка имущественного положения, анализ ликвидности активов, анализ платежеспособности предприятия, анализ деловой активности, а также показателей рентабельности. Представленный подход применяется для оценки финансового состояния в системе комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности. На основе результатов оценки экономической безопасности с использованием комплексного подхода, определяется обобщенный показатель экономической безопасности хозяйствующего субъекта:

$$\text{ЭБ} = (\sum P_i \times R_i) : \sum R_i, \quad (1)$$

где  $P_i$  – оценки показателей;

$R_i$  – удельный вес показателя.<sup>18</sup>

Недостатком представленной методики, являются сложные расчеты, а также высокая доля субъективной оценки.

---

<sup>18</sup> Подмолодина, И.М. Подходы к оценке экономической безопасности предприятий // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2016. №. 4. С. 158.

Авторская методика М.Т. Гильфанова предполагает расчет уровня экономической безопасности предприятия, как «величину, характеризующую процесс взаимодействия подсистем детерминантов и инструментального обеспечения и формируемую в оценочной подсистеме»<sup>19</sup>. Указанная методика заключается в «отражении состояния микро-уровня хозяйствования, а также его способности для нивелирования внешних угроз, характеризующихся комплексным воздействием детерминантов мезо- и макроуровнями хозяйствования»<sup>20</sup>.

Интегральный показатель уровня экономической безопасности предприятия представлен в мультипликативном виде:

$$\mathcal{E} = d_m \times k_{ma} \times k_{me}, \quad (2)$$

где  $\mathcal{E}$  – интегральный показатель, характеризующий уровень экономической безопасности предприятия. Нормативным значением является единица;

$d_m$  – усредненная величина характеристик имеющихся ресурсов по составляющим предприятиям;

$m$  – соответствующий показатель для расчета стандартизированного значения для расчета;

$k_{ma}$  – уточняющий коэффициент, полученный как усредненное значение результатов экспертной оценки детерминантов макроуровня в системе экономической безопасности предприятия;

$k_{me}$  – уточняющий коэффициент, полученный как усредненное значение результатов экспертной оценки детерминантов мезоуровня в системе экономической безопасности предприятия.

Недостатком представленной методики является высокий уровень субъективных экспертных оценок, что не позволяет получить объективного результата оценки уровня экономической безопасности предприятия.

---

<sup>19</sup> Гильфанов, М.Т. Организационно-методический инструментарий оценки детерминантов и обеспечения экономической безопасности предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2017. №. 8. С. 22.

<sup>20</sup> Там же. С. 23.

Также для оценки уровня экономической безопасности предприятия, применяется ресурсный подход, который «заключается в выявлении и анализе сильных сторон хозяйственного субъекта, проявляющихся в наличии и эффективности использования ресурсов. Проблемы данной методики связаны в определении важности влияния ресурсов на финансовую безопасность предприятия. Кроме того, оценка организационных ресурсов реализуется через экспертные оценки, что указывает на высокий риск необъективности определения состояния экономической безопасности предприятия»<sup>21</sup>.

Примером ресурсного подхода является математическая модель минимизации рисков информационной безопасности. П.Ю. Иванченко, Д.А. Кацуро, А.В. Медведев, А.Н. Трусов предложили распределить финансовые ресурсы по выделенным направлениям деятельности с целью минимизации рисков. В системе выявлена зависимость  $r_i = f(x_i)$ , рисков  $r_i$  – отказ работоспособности системы от затрат  $x_i$  на их избежание (исключение, уменьшение) в  $i$ -м направлении обеспечения информационной безопасности (отказ аппаратного, программного обеспечения и т.п.),  $n$  – количество указанных направлений. Уровень затрат – это показатель в материальном или стоимостном выражении, характеризующий восстановление работоспособности системы в случае наступления угроз по одному или нескольким направлениям.

Для расчета модели необходимо определить следующие величины:

$$\sum_{i=1}^n r_i = R, \quad (3)$$

где  $\sum_{i=1}^n r_i$  – суммарный риск отказа системы;

$Z$  – максимальная сумма затрат на уменьшение (устранение) выделенных рисков;

$Z_{MAXi}$  – максимальная сумма затрат на реализацию  $i$ -го направления;

$Z_{MINi}$  – минимальная сумма затрат на реализацию  $i$ -го направления.

Анализ проводится в соответствии с задачей математического програм-

---

<sup>21</sup> Грант, РМ. Современный стратегический анализ. Спб.: Питер. 2018. С. 147.

мирования:

$$R_i \rightarrow \min. \quad (4)$$

$$\sum_{i=1}^n X_i \leq Z. \quad (5)$$

$$Z_{MAXi} \leq X_i \leq Z_{MAXi}. \quad (6)$$

$$X_i \geq 0. \quad (7)$$

Недостатком представленной методики является сложности при расчете затрат на реализацию конкретных направлений, при этом методика не учитывает все риски, которые способны принести экономический ущерб деятельности предприятия.

Также для оценки экономической безопасности предприятия, могут быть использованы иные методики на основе процессного подхода, матричной модели, ситуационного подхода, а также других подходов.

Одной из наиболее распространенной методикой, используемой для оценки экономической безопасности предприятия, является методика, предложенная исследователями Е.В. Бельской и Н.В. Ушаковой. Происходящие изменения в структуре спроса на рынке, используемых технологиях производства конкурентами требуют от предприятия способности к обновлению номенклатуры выпускаемой продукции, повышения эффективности ее производства на основе новых передовых технологий. По мнению исследователей Е.В. Бельской и Н.В. Ушаковой, «возможность реализации предприятием новых проектов зависит от степени его финансовой устойчивости, отражаемой структурой баланса предприятия, то есть наличия собственных источников финансирования, в первую очередь – нераспределенной прибыли. Предприятия с «хорошей» структурой баланса привлекают дополнительные заемные средства на более выгодных условиях, осуществляют закупки необходимого сырья и материалов без пред-

оплаты. Следовательно, можно утверждать, что показатели оценки финансового состояния предприятия в частности текущая платежеспособность и финансовая устойчивость будут определять состояние экономической безопасности».<sup>22</sup>

Поэтому невозможность расплачиваться по долгам и осуществлять инвестиционную деятельность предприятия, как проявления некоего нежелательного события определим как риск потери экономической безопасности.

Данная трактовка «предполагает рассмотрение наибольших аспектов деятельности предприятия через систему рисков, что и определяет более широкую их классификацию по сравнению с традиционно применяемой. Помимо прочего, в общем перечне рисков, учитывается риск ухудшения инвестиционных возможностей предприятия. Данный показатель может рассматриваться как риск неблагоприятной конъюнктуры на инвестиционном рынке и риск неготовности инвестиционных проектов, при том определяется через потерю финансовой устойчивости, что наиболее актуально в современной экономической ситуации, так как основной причиной невозможности развития инвестиционной направленности в деятельности организаций является отсутствие свободных денежных средств»<sup>23</sup> (таблица 1).

Таблица 1 - Распределение организаций по оценке факторов, ограничивающих инвестиционную активность (в процентах от общего числа организаций)

Наименование фактора	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Недостаток собственных средств	60	61	61
Неопределенность экономической ситуации в стране	34	66	61
Высокий процент коммерческого кредита	29	56	56
Инвестиционные риски	30	60	50

Таким образом, риск потери состояния экономической безопасности  $R_{ЭБ}$  можно рассчитать как сумму риска потери текущей платежеспособности  $R_{ТП}$  и риска потери финансовой устойчивости  $R_{ФУ}$ :

$$R_{ЭБ} = R_{ТП} + R_{ФУ}. \quad (8)$$

<sup>22</sup> Бельская, Е.В. Система рисков производственно-коммерческой политики промышленного предприятия с учетом экономической безопасности // Известия Тульского государственного университета. 2016. № 5. С. 146.

<sup>23</sup> Бельская, Е.В. Оценка экономической безопасности предприятия // Известия Тульского государственного университета. 2017. № 2. С. 189.

Для экспресс-оценки, риск потери текущей платежеспособности  $R_{\text{ТП}}$  можно оценить на основе отклонения текущих значений показателя степени платежеспособности по текущим обязательствам ( $K_{\text{CL}}$ ) и коэффициента текущей ликвидности ( $K_{\text{CR}}$ ) от рекомендуемых значений. Данный подход вполне реализуем на практике при наличии соответствующего объема наблюдений:

$$R_{\text{ТП}} = |3 - K_{\text{CL}}| : 3 \times 100 \% + |1 - K_{\text{CR}}| : 1 \times 100 \%. \quad (9)$$

Следует отметить, что если в качестве рекомендуемого значения для показателя степени текущей платежеспособности выбирают 3 или 6 - в качестве рекомендуемого значения для коэффициента текущей ликвидности выбирают 1 в случае, если текущее значение  $K_{\text{CR}} < 2$ , и 2 - если  $K_{\text{CR}} > 2$ .<sup>24</sup>

Риск потери финансовой устойчивости  $R_{\text{ФУ}}$  оценим на основе отклонений текущих значений коэффициента автономии  $R_{\text{Е}}$  и доли собственного капитала в оборотных средствах от рекомендуемых значений  $R_{\text{WR}}$ :

$$R_{\text{ФУ}} = |0,5 - R_{\text{Е}}| : 0,5 \times 100 \% + |0,1 - R_{\text{WR}}| : 0,1 \times 100 \%. \quad (10)$$

Таким образом, рассмотренный подход позволит разработать управляющие решения по предупреждению негативных последствий современного развития экономики на деятельность предприятия и сохранению его экономической безопасности.

Проведенное исследование позволило определить наличие множества методик оценки экономической безопасности предприятия, имеющие свои особенности, преимущества и недостатки. При этом «основным условием для диагностики экономической безопасности предприятия является расчет не только значения показателя на определенный момент времени, но и отражения

---

<sup>24</sup> Бельская, Е.В. Система рисков производственно-коммерческой политики промышленного предприятия с учетом экономической безопасности // Известия Тульского государственного университета. 2016. № 5. С. 146.

динамики изменения показателей, характеризующих развитие экономической безопасности, позволяя прогнозировать время наступления определенных угроз»<sup>25</sup>.

### **1.3 Проблемы обеспечения экономической безопасности отечественных предприятий**

В отношении вопросов, касающихся экономической безопасности, в современной экономической литературе, существует множество научных трудов, при этом среди исследователей отсутствует единое мнение в отношении проблем экономической безопасности современных предприятий.

В настоящее время «происходит формирование цифровой экономики, основанной на разработке и внедрении современных цифровых технологий в деятельность населения и организаций. Совершенствование анализа больших данных, широкое использование мобильных устройств, развитие Интернета, появление Интернета вещей, безусловно являются инновационными элементами, призванными решать социально-экономические проблемы, как на уровне отдельных регионов и стран, так и на мировом уровне. Ускорение и усложнение процессов, происходящих в современных условиях развития цифровых технологий, заставляет субъектов экономической деятельности задумываться об информационной безопасности. Одной из особенностей цифровой экономики является смещение акцента с материальных ресурсов на информационные ресурсы (информация, данные, знания), которые, в свою очередь, не исчезают при потреблении, могут быть неоднократно использованы различными субъектами без привязки к месту, времени и субъекту создания (возникновения), что приводит к простоте тиражирования информационных ресурсов»<sup>26</sup>.

Следствием чего, является рост информационных атак на предприятия в последнее время. Угрозы информационной безопасности предприятий могут отрицательным образом сказаться на репутации хозяйствующего субъекта, его

---

<sup>25</sup> Сергеева, И.А. Анализ методических подходов оценки экономической безопасности предприятий // Анализ. 2019. № 3. С. 75.

<sup>26</sup> Булатенко, М.А. Ключевые проблемы обеспечения экономической безопасности предприятия в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019 . № 2. С. 71.

финансовом положении, уровне конкурентоспособности, положении на рынке определенных товаров, продукции, работ или услуг, а также объемах продаж. Угрозы информационной безопасности предприятий способны нарушать целостность, конфиденциальность и иные требования к информации, необходимые для обеспечения информационной безопасности предприятия в общей системе экономической безопасности хозяйствующего субъекта.

Наиболее острой проблемой в системе информационной безопасности предприятий, является обеспечение сохранности конфиденциальной информации, которая может составлять коммерческую тайну. К такой информации могут относиться результаты научных разработок, секреты производства, ноу-хау и прочая информация.

Рост количества нарушений информационной безопасности в условиях цифровизации экономики связан с постоянным усложнением и ростом масштабов применения цифровых технологий. И здесь стоит отметить, что большинство угроз информационной, а впоследствии, и экономической безопасности кроется в самих цифровых технологиях. Уязвимости (так называют угрозы в мире информационной безопасности) есть в веб- и мобильных приложениях, на официальном сайте предприятия, в подключенных коммутаторах и серверах компании и т.д.<sup>27</sup>

Информационные атаки, направленные на хищение и дальнейшее незаконное использование конфиденциальной информации, способны нанести существенный экономический ущерб предприятию, что определяет остроту и значимость рассматриваемой проблемы.<sup>28</sup>

Несомненно, между степенью развития и внедрения цифровой экономики в деятельность предприятий и их экономической безопасностью просматривается прямая зависимость между, в том числе и кибер- безопасностью.

При этом имеющаяся в хозяйствующих субъектах информация, использу-

---

<sup>27</sup> Булатенко, М.А. Ключевые проблемы обеспечения экономической безопасности предприятия в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019 . № 2. С. 72.

<sup>28</sup> Попов, Е.В. Проблемы экономической безопасности цифрового общества в условиях глобализации // Экономика региона. 2018. № 4. С. 1091.

ется для достижения более высоких показателей экономической деятельности, улучшения позиции в отрасли, повышения конкурентоспособности предприятий. В связи с чем, динамическое развитие предприятия невозможно без соответствующего роста имеющейся информации. Данная особенность определяет необходимость постоянного мониторинга потенциальных угроз информационной безопасности предприятий, а также их оценка, в целях определения наиболее существенных для предприятия угроз, а также разработки и внедрения мероприятий, направленных на нейтрализацию подобных угроз.

Оценка экономических последствий информационных атак весьма затруднена, некоторые организации стараются не сообщать о нарушениях информационной безопасности, если она не связана с юридическими последствиями кражи коммерческой тайны. Но с уверенностью можно сказать, что потеря данных ведет ко многим отрицательным результатам: подрыв деловой репутации, снижение конкурентоспособности, финансовые потери в случае мошенничества, срыв производственных планов, поставок, а также рост затрат из-за необходимости восстановить утерянную информацию.<sup>29</sup>

Следует отметить, что источниками угроз информационной безопасности предприятия, являются как внешние источники, среди которых следует отметить незаконные действия конкурентов и иных третьих лиц, направленных на хищение, использование и незаконное распространение конфиденциальной информации, так и внутренние источники, среди которых следует выделить незаконные действия сотрудников организации, способные повлечь распространение конфиденциальной информации, а также неумышленные действия сотрудников предприятия, способные привести к частичной или полной потере важной для предприятия информации.<sup>30</sup>

Также в качестве основных проблем при обеспечении экономической безопасности предприятия, следует выделить высокий износ производственно-

---

<sup>29</sup> Булатенко, М.А. Ключевые проблемы обеспечения экономической безопасности предприятия в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019 . № 2. С. 73.

<sup>30</sup> Попов, Е.В. Проблемы экономической безопасности цифрового общества в условиях глобализации // Экономика региона. 2018. № 4. С. 1093.

го оборудования, что приводит к частым поломкам и, как следствие, росту расходов на внеплановые ремонты основных средств. При этом финансовое состояние многих современных предприятий не позволяет им осуществить частичную, а тем более, полную замену производственного оборудования, в целях исключения указанной проблемы, а также наращивания производственного потенциала и увеличения масштабов производства. Причиной наличия указанной проблемы, является неудовлетворительное финансовое состояние хозяйствующих субъектов, а также наличие иных проблем в деятельности предприятий, также требующих незамедлительного решения.

Следующей группой проблем в сфере экономической безопасности предприятия, являются проблемы кадрового состава. В первую очередь, следует выделить нехватку высококвалифицированных кадров, что существенно влияет на результаты деятельности предприятий. В целях решения указанной проблемы, многие предприятия реализуют системы аттестации и повышения квалификации персонала.<sup>31</sup> Результатом реализации указанных мер, является повышение уровня квалификации персонала, а также достижение более высоких результатов деятельности. При этом существует риск потери персонала, получившего более высокий уровень квалификации, в результате наличия более приемлемых для них условий работы в части оплаты в других предприятиях. Также указанные меры предполагают реализацию дополнительных расходов, что при неудовлетворительном финансовом положении, может создавать риски для деятельности предприятий.

Для обеспечения безопасной работы компании необходимо создание системы комплексной защиты. Обеспечение экономической безопасности компании начинается с выбора между двумя стратегиями:

- создание собственной службы безопасности. Начинается с выбора ключевой фигуры – руководителя, которому можно доверить практически всю информацию о фирме, ее деятельности, сильных и слабых сторонах, возможно-

---

<sup>31</sup> Черных, К.В. Кадровая безопасность организации // Проблемы анализа, экономической безопасности и аудита в современной России. 2016. № 2. С. 226.

стях и потенциальных угрозах. Сосредоточение конфиденциальной информации в узком кругу внутренней системы безопасности, т. е. в рамках своего предприятия, – это безусловный приоритет первой стратегии;

- передача функций обеспечения экономической безопасности предприятия в аутсорсинг. Обеспечение безопасности предприятия может осуществляться внешними организациями, профессионально специализирующимися в данной области, в форме абонентского обслуживания или оказания разовых услуг.<sup>32</sup>

Сегодня многочисленные фирмы в России, а также агентства по предоставлению информационно-консультационных услуг в области безопасности бизнеса предлагают аутсорсинг по обеспечению экономической безопасности. В подавляющем большинстве – это предприятия, которые профессионально осуществляют физическую охрану объектов и личную охрану руководства, взаимодействуют с правоохранительными органами, а также готовят различные информационные бизнес-справки о деловых партнерах и конкурентах, о положении в отдельных секторах рынка и регионах.

Таким образом, в современных условиях, существует множество способов повышения уровня экономической безопасности предприятия в отношении любой из сфер функциональной безопасности хозяйствующего субъекта. При этом разработке и реализации мер, направленных на повышение уровня экономической безопасности и нейтрализации угроз в рассматриваемой сфере, должна предшествовать оценка уровня экономической безопасности, желательно с использованием нескольких методик, в целях получения более объективных результатов оценки.

---

<sup>32</sup> Серебрякова, Н.А. Формирование системы обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник ВГУИТ. 2016. № 4. С. 463.

## 2 ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ФИЛИАЛА ПАО «РУСГИДРО» - «ЗЕЙСКАЯ ГЭС»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика филиала режимного объекта

Публичное акционерное общество «Федеральная генерирующая компания - РусГидро» (сокращенное наименование ПАО «РусГидро») создано 26.12.2004 г. и зарегистрировано по следующему адресу: 660017, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Дубовинского, дом 43, корпус 1. Учредителем предприятия является Российское открытое акционерное общество энергетики и электрификации «ЕЭС России» (ОАО ПАО «ЕЭС России»). Основным видом деятельности предприятия, является производство электроэнергии гидроэлектростанциями, в том числе деятельность по обеспечению работоспособности электростанций (ОКВЭД 35.11.2). Также в качестве дополнительных видов деятельности предприятия, в учредительных документах обозначены:

- производство электроэнергии, получаемой из возобновляемых источников энергии, включая выработанную солнечными, ветровыми, геотермальными электростанциями, в том числе деятельность по обеспечению их работоспособности;
- торговля электроэнергией;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- деятельность по мониторингу загрязнения окружающей среды для физических и юридических лиц и другие.

Во главе предприятия находится общее собрание акционеров, являющееся высшим органом управления предприятия. Компетенция общего собрания акционеров ограничена положениями федерального закона от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах». Компетенция общего собрания акционеров ПАО «РусГидро» определяется следующими основными направлениями:

- решение организационных вопросов;
- совершение сделок и решение иных имущественных вопросов деятель-

ности Общества;

- контрольно-надзорные функции и другие.

На следующем уровне управления деятельностью ПАО «РусГидро», находится совет директоров предприятия, к компетенции которого относятся вопросы, связанные с общим руководством текущей деятельностью Общества. Указанный орган управления избирается на общем собрании акционеров. К основным функциям совета директоров ПАО «РусГидро», относятся:

- разработка стратегии развития общества и принятие годового финансово-хозяйственного плана;
- обеспечение эффективного контроля финансово-хозяйственной деятельности Общества;
- обеспечение реализации и защиты прав акционеров, содействие разрешению корпоративных конфликтов;
- обеспечение эффективной деятельности исполнительных органов, в том числе посредством контроля их деятельности.

На следующем уровне управления ПАО «РусГидро», находится правление, представляющее собой коллегиальный исполнительный орган, который совместно с генеральным директором осуществляет контроль над оперативной деятельностью предприятия, среди которых следует выделить:

- разработка важнейших документов общества: приоритетных направлений деятельности и финансово-хозяйственного плана;
- утверждение внутренних документов по вопросам, отнесенным к компетенции исполнительных органов;
- утверждение правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций для всех категорий работников; внутреннего документа, регламентирующего наложение взысканий и предоставление поощрений, согласование условий материального вознаграждения и основных условий трудовых договоров с руководителями среднего звена, а также рассмотрение и принятие решений о заключении коллективных договоров и соглашений и другие вопросы.

По состоянию на 31.12.2019 г. в состав Общества входят 22 филиала, за-

регистрированные на территории Российской Федерации, включая: филиал «Бурейская ГЭС», филиал «Волжская ГЭС», филиал «Воткинская ГЭС», Дагестанский филиал, филиал «Жигулевская ГЭС», филиал «Загорская ГАЭС», филиал «Зейская ГЭС», Кабардино-Балкарский филиал, филиал «Камская ГЭС», Карачаево-Черкесский филиал, филиал «Каскад Верхне-Волжских ГЭС», филиал «Каскад Кубанских ГЭС», филиал «Корпоративный университет гидроэнергетики», филиал «Нижегородская ГЭС», филиал «Новосибирская ГЭС», Приморский филиал, филиал «Саратовская ГЭС», филиал «Саяно-Шушенская ГЭС им.П.С. Непорожного», Северо-Осетинский филиал, Хабаровский филиал, филиал «Чебоксарская ГЭС», Якутский филиал.

Филиалы ПАО «РусГидро» являются обособленными подразделениями Общества, расположенными вне места его нахождения и осуществляющим все функции предприятия, в том числе функции представительства. Следует отметить, что филиал не является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом акционерного общества, решениями его органов управления, положением о филиале и иными локальными нормативными документами (актами) ПАО «РусГидро».

Зейская ГЭС представляет собой плотинную гидроэлектростанцию с приплотинным зданием ГЭС. Установленная мощность электростанции - 1330 МВт, среднегодовая выработка электроэнергии - 4910 млн кВт·ч. Сооружения гидроузла имеют I класс капитальности и включают в себя плотину, здание ГЭС, открытое распределительное устройство (ОРУ).<sup>33</sup> Помимо выработки электроэнергии, Зейская ГЭС имеет большое значение для защиты региона от катастрофических наводнений, для чего водохранилище станции имеет специальную противопаводковую ёмкость выше НПУ. Также Зейская ГЭС при помощи специальных судоходных попусков способствует судоходству по реке Зее, в частности проводке караванов барж с оборудованием для строящегося

---

<sup>33</sup> Дворецкая, М.И. Возобновляемая энергия. Гидроэлектростанции России. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого. 2018. С. 112.

Амурского газоперерабатывающего завода.

Структура управления филиала ПАО «РусГидро» имеет линейно-функциональный тип. Главой филиала является директор, в прямом подчинении у которого находятся два заместителя: первый заместитель – главный инженер, а также заместитель директора по безопасности. В общем виде, структура управления филиала разделена на 6 блоков: инженерная служба и служба эксплуатации, производственно-техническая служба и служба эксплуатации, финансовые службы, юридические службы, кадровая служба, а также служба экономической безопасности. По состоянию на 31.12.2019 г., количество отделов филиал составляет 23. Сотрудники отделов руководствуются должностными инструкциями, инструктаж в отношении которых осуществляется при приеме на работу.

Оценка результатов деятельности исследуемого объекта проведена на основе финансовой (бухгалтерской) отчетности ПАО «РусГидро», в связи с принятым на предприятии принципом формирования консолидированной отчетности и отсутствием данных отдельно по филиалам предприятия. В анализируемом периоде наблюдается рост производственного потенциала предприятия, о чем свидетельствует увеличение среднегодовой стоимости основных средств ПАО «РусГидро», вследствие приобретения дополнительных единиц основных средств. При этом наибольшие темпы прироста показателя отмечены за 2018 – 2019 гг. (таблица 2).

Таблица 2 – Основные экономические показатели филиала ПАО «РусГидро» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значения показателей			Абсолютные отклонения		Относительные отклонения, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	414372	419360	429176	4987	9816	1,20	2,34
Среднегодовая стоимость имуще-	945926	1009993	1050500	64067	40507	6,77	4,01

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
ства, млн. руб.							
Стоимость оборотных активов, млн. руб.	244985	269321	241130	24336	-28191	9,93	-10,47
в том числе:							
- запасы	4258	4765	4906	507	141	11,91	2,96
- дебиторская задолженность	177308	186769	166312	9461	-20457	5,347	-10,95
- денежные средства и их эквиваленты	50929	42971	18163	-7958	-24808	-15,63	-57,73
Собственный капитал, млн. руб.	825684	851206	873979	25522	22773	3,09	2,68
в том числе:							
- уставный капитал	426289	426289	426289	-	-	x	x
- нераспределенная прибыль	274994	298877	319954	23883	21078	8,68	7,05
Заемный капитал, млн. руб.	157494	185601	190215	28106	4614	17,85	2,49
в том числе:							
- долгосрочные обязательства	93075	150325	145039	57250	-5286	61,51	-3,52
из них заемные средства	71698	128177	120575	56479	-7602	78,77	-5,93
- краткосрочные обязательства	64419	35276	45176	-29143	9901	-45,24	28,07
из них заемные средства	50257	19769	24004	-30488	4235	-60,66	21,42
кредиторская задолженность	10563	11703	17026	1140	5323	10,79	45,48
Выручка, млн. руб.	144697	162813	155180	18116	-7633	12,52	-4,69
Себестоимость продаж, млн. руб.	83807	96847	93884	13040	-2962	15,56	-3,06
Валовая прибыль, млн. руб.	60890	65966	61296	5076	-4671	8,34	-7,08
Прибыль от продаж, млн. руб.	60890	65966	61296	5076	-4671	8,34	-7,08
Прибыль до налогообложения, млн. руб.	49478	50098	52726	620	2629	1,25	5,25
Текущий налог на прибыль, млн. руб.	9868	11044	11297	1176	253	11,92	2,29
Чистая прибыль, млн. руб.	36149	36726	38645	577	1919	1,60	5,23
Численность персонала, чел.	70817	71528	75703	711	4175	1,00	5,84
Выручка на одного сотрудника, млн. руб.	2,04	2,28	2,05	0,23	-0,23	11,40	-9,94
Фондоотдача, руб.	0,35	0,39	0,36	0,04	-0,03	11,18	-6,87

Источник: составлено автором отчета по производственной практике на основе информации, представленной на сайте ПАО «РусГидро» ([www.rushydro.ru](http://www.rushydro.ru)). Данные представлены на основе российских стандартов бухгалтерской (финансовой) отчетности (РСБУ).

Также следует отметить рост имущественного потенциала предприятия, что обусловлено ростом среднегодовой стоимости имущества ПАО «РусГидро», за счет роста среднегодовой стоимости основных средств. При этом отмечено снижение оборотных средств предприятия в 2017 – 2018 гг., что отразилось в целом на снижении величины показателя в анализируемом периоде. Снижение стоимости оборотных активов в основном обусловлено снижением величины денежных средств и их эквивалентов. Также в целом, в анализируемом периоде отмечено снижение величины дебиторской задолженности, что свидетельствует о сокращении величины денежных средств предприятия, отвлеченных из хозяйственного оборота.

Следует отметить, что большая часть имущества предприятия представлена внеоборотными активами (активами, используемыми в производственной деятельности в течение периода, превышающего финансовый год), в частности основными средствами, что обусловлено осуществлением деятельности в сфере гидроэнергетики, для которой требуется существенный объем производственных мощностей.

В качестве положительной тенденции, следует выделить существенное превышение величины собственного капитала ПАО «РусГидро» над величиной заемного капитала (в 4,6 раза в 2019 г.), что позволяет судить о финансовой независимости предприятия, при этом значение показателя указывает на низкую эффективность использования собственных средств, а также об упущенной выгоде, которая могла быть получена за счет вложения имеющихся свободных собственных средств в доходные виды деятельности предприятия.

В 2017 – 2018 гг. наблюдается рост масштабов деятельности ПАО «РусГидро», что обусловлено увеличением ростом величины выручки и себестоимости продаж, при этом темп роста выручки в указанном периоде превышает

темпа роста себестоимости, что привело к увеличению валовой прибыли, отражающей результаты основной деятельности предприятия. В 2018 – 2019 гг. наблюдается противоположная ситуация, характеризующаяся снижением объемов основной деятельности ПАО «РусГидро», что привело к снижению величины валовой прибыли.

Положительной тенденцией является увеличение показателей прибыли предприятия, в частности, чистой прибыли, что позволяет судить об увеличении финансовых результатов деятельности ПАО «РусГидро» в 2017 – 2019 гг.

Динамика представленных показателей деятельности ПАО «РусГидро» привела к росту производительности труда в целом за 2017 – 2019 гг., в результате превышения темпа роста выручки от продаж над темпом роста численности персонала в целом за анализируемый период. При этом отмечен рост фондоотдачи, что свидетельствует о повышении эффективности использования основных средств предприятия, что привело к превышению темпа роста выручки от продаж над темпом роста среднегодовой стоимости основных средств.

Таким образом, проведенный анализ основных экономических показателей деятельности ПАО «РусГидро», позволил определить, что финансовое положение предприятия является удовлетворительным. Также выявлен высокий уровень финансовой устойчивости предприятия, свидетельствующий о независимости хозяйствующего субъекта от внешних источников финансирования, при этом отмечена недостаточная эффективность использования собственных средств предприятия.

На основе представленных сведений, возможно отметить, что ПАО «РусГидро» является динамично развивающимся предприятием, при этом имеются резервы повышения эффективности деятельности исследуемого хозяйствующего субъекта.

На результаты деятельности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» оказывают влияние факторы внешней среды, способные как положительно, так и отрицательно сказаться на экономических показателях деятельности предприятия. В целях оценки факторов внешней среды, влияющих на

деятельность исследуемого предприятия, использован метод PEST анализа, результаты которого представлены в таблице 3.

Таблица 3 - PEST анализ филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС»

Фактор 1	Проявление 2	Возможные ответные меры 3
<b>Политические факторы</b>		
Изменение законодательства в регулирование тарифов на электроэнергию	Ограничение тарифов на электрическую энергию, что при увеличении расходов предприятия, отразится на снижении финансового результата	Контроль над расходами предприятия, совершенствование системы их нормирования
Уменьшение субсидий на развитие отрасли энергетики	Снижение объема государственной помощи на развитие предприятий электроэнергетики, что способно привести к ухудшению финансового положения предприятия	Поиск альтернативных средств дохода, к примеру, вложение свободных финансовых ресурсов в доходные виды деятельности предприятия
Изменение стратегии развития энергетической отрасли	Расширение объема производства электрической энергии атомными и тепловыми электростанциями, посредством увеличения объема бюджетных субсидий, направленных на их развитие	Удержание имеющихся потребителей, посредством сохранения на длительный период, или снижения тарифов на электрическую энергию
Ужесточение контроля со стороны государства	Рост размера штрафных санкций за нарушение требований контролирующих органов	Организация строго контроля над соблюдением норм, исходящих из положений действующего законодательства
<b>Экономические факторы</b>		
Увеличение курса доллара	Рост расходов на оплату товаров, или продукции иностранного производства	Поиск отечественных производителей необходимых товаров или продукции, а также последующая смена иностранных поставщиков
Падение платежеспособности потребителей	Рост дебиторской задолженности за потребленную электрическую энергию	Совершенствование мер по взысканию дебиторской задолженности. Поиск альтернативных средств дохода, к примеру, вложение свободных финансовых ресурсов в доходные виды деятельности предприятия
Падение спроса на электрическую энергию, производимую ГЭС, за счет перехода на альтернативные способы доставки электроэнергии до потребителя	Снижение объема потребления электрической энергии, производимой ГЭС, что скажется на объемах продаж, а также доходах предприятия	Совершенствование системы тарифов на электрическую энергию, в целях удержания потребителей
<b>Социально-демографические</b>		
Рост численности потребителей	Увеличение объема потребления электрической энергии, производимой ГЭС, а также доходов предприятия	Реализация стимулирующих мер: совершенствование тарифов на электрическую энергию

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Невозможность перехода на иные источники топлива по соображениям безопасности общества	Стабильный объем потребления электрической энергии, производимой ГЭС	Пропаганда использования электрической энергии, производимой ГЭС в СМИ и иными способами, в целях удержания потребителей
Уменьшение эффективности использования имеющихся топливных ресурсов	Рост расходов предприятия, что приведет к снижению показателей прибыли	Поиск альтернативных источников сырья
Технико-технологические		
Устаревание технологий производства	Увеличение физического и морального износа основных средств, что способно привести к частым поломкам и выхода из строя оборудования	Контроль над техническим состоянием основных средств, их своевременная замена и модернизация
Резкое удорожание импортных составляющих оборудования	Рост расходов предприятия, и, как следствие, снижение прибыли	Поиск аналогичных запасных частей, используемых в производственной деятельности, отечественного производства
Появление более современных технологий добычи электроэнергии	Снижение объема потребления электрической энергии, производимой ГЭС, что скажется на объемах продаж, а также доходах предприятия	Пропаганда использования электрической энергии, производимой ГЭС в СМИ и иными способами, в целях удержания потребителей. Совершенствование системы тарифов
Прекращение работы оборудования из-за сильного износа	Резкий рост расходов предприятия на замену вышедшего из строя оборудования	Контроль над техническим состоянием основных средств, их своевременная замена и модернизация

В ходе анализа были выявлены основные факторы, на которые филиал ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» нужно обратить внимание. Введение государством нового закона о регулирование цен на тарификацию электроэнергии, может повлечь за собой большое количество негативных факторов, такими факторами могут стать: снижение стоимости компании, невозможность проводить ремонтные работы. На фоне плавающего рубля можно говорить, что на данный момент большинство россиян испытывают финансовые трудности, что может повлечь за собой возрастание дебиторской задолженности, что вызовет проблемы в финансировании плановых работ и снижение стоимости акции ПАО «РусГидро». Высокий износ оборудования предприятия может привести к их поломкам, что отразится на объеме потребления электрической энергии.

Представленные факторы негативным образом отражаются на деятельно-

сти предприятия и способны привести к появлению угроз для деятельности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС». При этом выявлены факторы внешней среды, положительным образом сказывающиеся на результатах деятельности исследуемого предприятия. К таким факторам следует отнести рост численности потребителей, в частности юридических лиц, что приводит к увеличению объема потребления электрической энергии, и, как следствие, росту доходов предприятия.

Также следует отметить, что, несмотря на наличие негативных факторов внешней среды, отрасль электроэнергетики является сверхприбыльной, что определяется повсеместным использованием электрической энергии как населением, так и юридическими лицами. При этом, учитывая значимость рассматриваемой отрасли, как сферы особого социально-экономического значения, государство всегда готово оказать необходимую поддержку предприятиям электроэнергетики, что позволяет снизить риски деятельности филиала ПАО «РусГидро» «Зейская ГЭС».

В целях исследования микроокружения, проведено исследование деятельности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» на основе модели пяти сил М. Портера:

- конкуренты. На территории Амурской области действуют 10 электростанций, одной из которых, является Благовещенская ТЭЦ (тепловая электростанция в городе Благовещенск. Крупнейшая тепловая электростанция Амурской области, основной источник электро- и теплоснабжения Благовещенска. Входит в состав АО «Дальневосточная генерирующая компания» (входит в группу РусГидро), филиал «Амурская генерация»). Остальные объекты, являются гидроэлектростанциями являются филиалами ПАО «РусГидро». В связи с чем, рассматриваемое предприятие является монополистом в данной отрасли на территории Амурской области. При этом часть населения использует альтернативные источники электрической энергии, но их численность несоизмерима с общей численностью потребителей электрической энергии, производимой филиалами ПАО «РусГидро». В связи с чем, риск рыночной власти конкурентов

не велик;

- поставщики. Поставщиками филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» являются поставщики различных товаров, продукции, которые не являются сырьем для основного производства. При этом товары, продукция, работы и услуги, приобретаемые предприятием используются для обслуживания основного производства и других нужд. Следует отметить, что среди поставщиков ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» имеются и зарубежные производители, что при росте курса иностранной валюты, грозит ростом расходов на приобретение указанных активов. При этом имеется возможность поиска отечественных производителей необходимых активов. В связи с чем, риск угрозы рыночной власти поставщиков не велик;

- потребители. Потребителями электрической энергии является все население и юридические лица региона, что определяет высокие объемы потребления электрической энергии, и, как следствие, высокие доходы предприятия. Не смотря на наличие альтернативных источников электрической энергии, большая часть населения является потребителями филиалов группы ПАО «РусГидро»;

- продукты-заменители. В современных условиях существует множество альтернативных источников получения электрической энергии, которые, несомненно, пользуются спросом, но небольшим. В связи с чем, угроза появления продуктов-заменителей возможна, но не существенна;

- появление новых игроков на рынке. Барьерами при входе в отрасли гидроэнергетики, являются колоссальные финансовые расходы, в связи с чем, рассматриваемая сфера, характеризуется наличием монополиста – ПАО «РусГидро», что позволяет свести угрозу появления новых игроков на рынке к минимуму.

Проведенный анализ факторов внешней среды позволил выявить в основном положительное влияние рассматриваемых факторов, при этом имеются некоторые угрозы для деятельности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», которые возможно минимизировать на уровне предприятия.

В целях оценки факторов внешней среды филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», исследованы основные элементы внутренней среды предприятия. В первую очередь следует отметить наличие высокого уровня финансового и имущественного потенциала предприятия, что позволяет филиалу ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» эффективно осуществлять текущую деятельность, а также развивать деятельность предприятия в целях получения более высоких результатов. Характеристика оборудования ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Характеристика оборудования ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС»

Показатели	Характеристика
Тип турбин	Поворотно-лопастные диагональные
Количество и марка турбин	6×Д45-2556-В-600
Расход через турбины, м <sup>3</sup> /с	6×308,3
Количество и марка генераторов	6×СВ-1130/220-44ХЛ4
Мощность генераторов, МВт	4×225, 2×215

Следует отметить, напорные сооружения ГЭС образуют крупное Зейское водохранилище. Площадь водохранилища при нормальном подпорном уровне 2419 км<sup>2</sup>, длина 225 км, максимальная ширина 93 км. Полная и полезная ёмкость водохранилища составляет 68,42 и 32,12 км<sup>3</sup> соответственно, что позволяет осуществлять многолетнее регулирование стока.

Существенным элементом внутренней среды филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», является персонал предприятия, динамика которого представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика численности персонала филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значения показателей, чел.			Абсолютные отклонения, чел.		Относительные отклонения, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Руководители	168	173	176	5	3	2,98	1,73
Специалисты	1630	1721	1840	91	119	5,58	6,91
Рабочие	615	628	612	13	-16	2,11	-2,55
Всего	2413	2522	2628	109	106	4,52	4,20

В анализируемом периоде наблюдается стабильное увеличение численности персонала филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», рост численности персонала за 2017 – 2018 гг. произошел на 109 чел., за 2018 – 2019 гг. увеличение показателя составило 106 чел.

Также немаловажное значение для деятельности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», имеет информационное обеспечение, которое представлено комплексным программным обеспечением для организации эффективной деятельности отделов и служб предприятия.

Представленные сведения позволили выявить сильные и слабые стороны деятельности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» (таблица 6).

Таблица 6 - SWOT - анализ филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС»

Возможности	Угрозы
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование модели рынка, комфортной для функционирования гидроэнергетических объектов и реализации новых проектов развития;</li> <li>- значительный объем неосвоенных гидроресурсов и использование ГЭС как основного элемента развития;</li> <li>- повышение интереса государства к поддержке и созданию условий энергетической безопасности;</li> <li>- появление и применение новых видов оборудования и технологий, повышающих операционную эффективность;</li> <li>- формирование благоприятной для развития использования ВИЭ регуляторной среды;</li> <li>- повышение инвестиционной привлекательности Компании, возможность привлечения стратегического инвестора (инвесторов);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост процентных ставок по долгосрочным займам вследствие сохранения международных санкций;</li> <li>- сокращение инвестиционных возможностей государства по финансированию развития инфраструктуры;</li> <li>- формирование модели рынка, не учитывающей вклад ГЭС и ГАЭС в обеспечение системной надежности ЕЭС;</li> <li>- изменение регуляторных действий государства по механизмам поддержки ВИЭ-генерации;</li> <li>- отсутствие спроса со стороны промышленных потребителей в Сибири и на Дальнем Востоке;</li> <li>- низкие темпы роста свободных (нерегулируемых) цен на электрическую энергию на оптовом рынке;</li> <li>- нехватка ресурсов поставщиков и подрядчиков для реализации масштабных программ развития отрасли, опережающий рост цен на материалы и оборудование;</li> <li>- угроза техногенных катастроф;</li> </ul>
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- филиал ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», относится к группе ПАО «РусГидро» и является одним из крупнейших игроков рынка российской электроэнергетики;</li> <li>- операционная прочность и стабильность бизнеса обеспечивается за счет большой маржинальной доходности и высокой степени вертикальной интеграции;</li> <li>- уникальный опыт эксплуатации ГЭС в суровых условиях позволяет достичь высоких по-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доведение коэффициента готовности (90 %) и коэффициента неплановых простоев (6 %) до уровня лучших практик;</li> <li>- модернизация устаревшего оборудования с выходом на лучшие мировые показатели по эффективности оборудования;</li> <li>- развитие экологических показателей и укрепление «культуры экологической безопасности»;</li> <li>- разработки в области технологий строительства ГЭС (бетонирования и др.);</li> </ul>

1	2
<p>казателей эффективности эксплуатации (низкие удельные издержки и низкая удельная численность персонала);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- компания ведет ряд прорывных разработок в своих направлениях деятельности;</li> <li>- в организации накоплен длительный опыт эксплуатации объектов генерации с использованием геотермальной и приливной энергии;</li> <li>- в компании консолидирован существенный инженеринговый комплекс, что позволяет внедрять инновационные решения при проектировании и строительстве;</li> <li>- значительный опыт проектирования и строительства гидротехнических объектов, в том числе и за рубежом;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение доли ВИЭ, в особенности – ветровой генерации;</li> <li>- создание собственного комплекса ЕРС(М);</li> <li>- использование лучших практик в системах управления инновационной деятельностью;</li> </ul>

Представленные факторы внешней и внутренней среды, при наличии негативных условий для предприятий гидроэнергетики, могут создавать угрозы для экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», в связи с чем, могут быть рассмотрена как вызовы экономической безопасности.

Таким образом, в современных условиях, филиал ПАО «РусГидро»-«Зейская ГЭС» является динамично развивающимся предприятием, которое ставит перед собой новые цели и задачи, для удовлетворения потребностей потребителей электроэнергии.

## **2.2 Оценка индикаторов экономической безопасности филиала режимного объекта**

Учитывая особенности деятельности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», индикаторы экономической безопасности предприятия следует классифицировать на следующие группы: производственные, кадровые, финансовые, налоговые, имущественные. Результаты оценки индикаторов экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» представлены в таблице 7. Оценка индикаторов экономической безопасности проведена на основе финансовой (бухгалтерской) отчетности ПАО «РусГидро», в связи с принятым на предприятии принципом формирования консолидированной отчетности и отсутствием данных отдельно по филиалам предприятия.

Таблица 7 – Оценка индикаторов экономической безопасности

Показатели	Значения показателей			Абсолютные отклонения		Относительные отклонения, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Производственные индикаторы</b>							
Первоначальная стоимость основных средств, млн. руб.	518066	534165	569171	16099	3,11	35006	6,55
Остаточная стоимость основных средств, млн. руб.	419636	419084	439268	19632	4,68	20184	4,82
Коэффициент годности, руб.	0,81	0,78	0,77	-0,04	-4,72	-0,01	-1,63
Коэффициент износа, руб.	0,19	0,22	0,23	0,04	20,13	0,01	5,94
Выручка, млн. руб.	144697	162813	155180	10483	7,24	-7633	-4,69
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	414372	419360	429176	14804	3,57	9816	2,34
Фондоотдача, руб.	0,35	0,39	0,36	0,01	2,86	-0,03	-7,69
Фондоёмкость, руб.	2,86	2,58	2,77	-0,10	-3,42	0,19	7,37
Численность персонала, чел.	70817	71528	75703	4886	6,90	4175	5,84
Фондовооруженность, руб.	5,85	5,86	5,67	-0,18	-3,11	-0,19	-3,30
Прибыль до налогообложения, млн. руб.	49478	50098	52726	3248	6,56	2628	5,25
Фондорентабельность, руб.	0,12	0,12	0,12	0,00	2,89	0,00	2,84
Стоимость введенных в течение года основных средств, млн. руб.	43736	27220	21684	-22052	-50,42	-5536	-20,34
Коэффициент обновления основных средств, руб.	0,10	0,06	0,05	-0,05	-52,64	-0,02	-24,00
<b>Кадровые индикаторы</b>							
Плановая численность персонала, чел.	70817	71528	75703	4886	6,90	4175	5,84
Фактическая численность персонала, чел.	70817	71528	75703	4886	6,90	4175	5,84
Коэффициент штатного состава.	1	1	1	-	x	-	x
Выработка на одного сотрудника, млн. руб.	2,04	2,28	2,05	0,01	0,32	-0,23	-9,94

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8
Численность рабочих, чел.	17946	17782	17612	-334	-1,86	-170	-0,96
Выработка на одного рабочего, млн. руб.	8,06	9,16	8,81	0,75	9,28	-0,35	-3,77
<b>Финансовые индикаторы</b>							
Стоимость активов, млн. руб.	983178	1036807	1064194	81016	8,24	27387	2,64
Собственный капитал, млн. руб.	825684	851206	873979	48295	5,85	22773	2,68
Долгосрочные кредиты и займы, млн. руб.	71698	128177	120575	48877	68,17	-7602	-5,93
Коэффициент финансовой устойчивости, руб.	0,91	0,94	0,93	0,02	2,39	-0,01	-1,06
Коэффициент автономии, руб.	0,84	0,82	0,82	-0,02	-2,21	0,00	0,03
<b>Налоговые индикаторы</b>							
Общая величина налогов, млн. руб.	28803	19961	20240	-8563	-29,73	279	1,40
Налоговая нагрузка, %	19,91	12,26	13,04	-6,86	-34,48	0,78	6,39
Размер штрафов, уплаченных в налоговые органы, млн. руб.	0,46	0,37	0,54	0,08	17,39	0,17	45,95
<b>Имущественные индикаторы</b>							
Наиболее ликвидные активы (А1), млн. руб.	63378	78742	69879	6501	10,26	-8863	-11,26
Быстрореализуемые активы (А2), млн. руб.	122595	132083	109723	-12872	-10,50	-22360	-16,93
Медленнореализуемые активы (А3), млн. руб.	59012	58496	61528	2516	4,26	3032	5,18
Наиболее срочные обязательства (П1), млн. руб.	10563	11703	17026	6463	61,19	5323	45,48
Краткосрочные пассивы (П2), млн. руб.	50812	20647	24942	-25870	-50,91	4295	20,80
Коэффициент абсолютной ликвидности, руб.	6,00	6,73	4,10	-1,90	-31,60	-2,62	-39,00
Коэффициент быстрой ликвидности, руб.	17,61	18,01	10,55	-7,06	-40,08	-7,47	-41,44
Коэффициент критической ликвидности, руб.	3,99	8,33	5,75	1,75	43,94	-2,58	-30,99

Представленные производственные индикаторы экономической безопасности предприятия позволяют сделать вывод о высоком техническом состоянии основных средств хозяйствующего субъекта, в том числе и производственных. Так, коэффициент годности основных средств составляет 0,77 руб. в 2019 г., это означает, что износ указанной группы объектов равен 23 %. При этом негативной тенденцией является снижение фондоотдачи и рост фондоемкости, что свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств предприятия. Также отмечено снижение фондовооруженности, что говорит о снижении обеспеченности персонала предприятия основными средствами. Показатель фондорентабельности не изменился в анализируемом периоде. Таким образом, в целом, предприятие обладает высоким уровнем производственной безопасности.

В отношении индикаторов кадровой безопасности исследуемого режимного объекта, отмечено их увеличение. Так, наблюдается рост выручки на одного сотрудника предприятия, что свидетельствует об увеличении производительности труда и является следствием повышения эффективности использования персонала режимного объекта. Также следует отметить полное соответствие фактической численности персонала плановым показателям, что обусловлено высоким уровнем оплаты труда сотрудников предприятия, а также реализацией эффективной системы мотивации.

Представленные финансовые индикаторы экономической безопасности хозяйствующего субъекта, свидетельствуют о его финансовой независимости. Так, значение коэффициента финансовой устойчивости предприятия соответствует нормативному значению (нормативное значение: 0,8 – 0,9). Аналогичный вывод можно сделать на основе величины коэффициента автономии (нормативное значение 0,6 – 0,7). При этом превышение фактических значений показателей их нормативных величин, свидетельствует о возможности вложения свободных финансовых средств предприятия в доходные виды деятельности. Указанная ситуация характеризуется как «упущенная выгода».

Положительной тенденцией является снижение налоговой нагрузки пред-

приятия (с 19,91 % до 13,04 % в анализируемом периоде), что позволяет сделать вывод о снижении налогового бремени исследуемого режимного предприятия. При этом согласно письму ФНС от 29.06.2018 № БА-4-1/12589 «О расчете налоговой нагрузки», нормативная величина налоговой нагрузки энергетических предприятий в 2019 г. составляет 7,6 %, что свидетельствует о высоком уровне рассматриваемого показателя.

Представленные имущественные индикаторы экономической безопасности исследуемого режимного объекта, позволяют сделать вывод о высоком уровне имущественного потенциала предприятия. Так, коэффициент абсолютной ликвидности предприятия находится в нормативном пределе (нормативное значение – больше 0,2) и определяет способность хозяйствующего субъекта погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет денежных средств, средств на расчетных счетах и краткосрочных финансовых вложений. Аналогичный вывод возможно сделать на основе динамики коэффициенты быстрой ликвидности, значение которого характеризует способность предприятия погасить свои краткосрочные обязательства за счет продажи ликвидных активов. Значение коэффициента критической ликвидности исследуемого предприятия свидетельствует о способности режимного объекта погашать текущие обязательства, если положение станет критическим.

Таким образом, исследуемый режимный объект обладает высоким уровнем экономической безопасности, что в основном обусловлено его монопольной деятельностью, позволяющей обеспечить достижение высоких экономических показателей.

### **2.3 Оценка эффективности системы управления экономической безопасностью режимного объекта**

Система управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» представлена совокупностью способов и методов, реализуемых предприятием, в целях достижения высокого уровня экономической безопасности. Для достижения указанной цели, на предприятии действует служба экономической безопасности, которая является структурной единицей

филиала, непосредственно участвующей в его работе. Структура и штаты службы безопасности определяются на уровне ПАО «РусГидро» исходя из объема работ и особенностей производственно-коммерческой деятельности. Назначение на должность начальника службы безопасности и режима филиала, а также его освобождение производятся только директором филиала. Основными функциями службы экономической безопасности и режима филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», являются:

- административно – распорядительная функция;
- учетно-контрольная функция;
- организационно-управленческая функция;
- организационно-техническая функция;
- информационно-аналитическая функция;
- хозяйственно-распорядительная функция;
- социально-кадровая функция;
- планово-производственная функция;
- научно-методическая функция.

Служба экономической безопасности и режима филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» является структурным подразделением Филиала. Служба экономической безопасности и режима организационно и функционально подчиняется заместителю директора по безопасности филиала.

В своей деятельности служба экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, органов власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, Уставом филиала ПАО «РусГидро», решениями Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления Общества, Положением о Филиале, поручениями Председателя Правления – Генерального директора Общества, заместителя Генерального директора по безопасности Общества и други-

ми локальными документами Общества, регламентирующее порядок обработки персональных данных, директора филиала и заместителя директора по безопасности филиала, положением о филиале и иными локальными нормативными документами (актами) Общества и филиала.

Основными задачами службы экономической безопасности и режима филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» являются:

- обеспечение экономической безопасности филиала;
- обеспечение внутренней безопасности филиала;
- обеспечение защиты имущественной собственности филиала;
- обеспечение защиты коммерческой тайны в филиале;
- разработка и осуществление совместно со специалистами мер по недопущению разглашения коммерческой тайны;
- обеспечение внешней деятельности филиала.

В рамках указанных задач, в филиале ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» выделены следующие мероприятия:

- обеспечение защиты имущественной собственности филиала;
- обеспечение защиты коммерческой тайны филиала;
- разработка и осуществление совместно со специалистами мер по недопущению разглашения коммерческой тайны;
- обеспечение внешней деятельности филиала;
- обеспечение сохранности зданий и помещений организации;
- сохранность и контроль за перемещением материальных ценностей;
- обеспечение пропускного режима (или контроль за допуском граждан в здания и помещения);
- сохранность собственной информации о деятельности организации;
- поддержание противопожарной безопасности.

Исходя из указанных мер, работники службы экономической безопасности и режима филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» наделены имеют следующие права:

- в соответствии с решением заместителя директора по безопасности Фи-

филиала или директора Филиала приостанавливать на территории Филиала деятельность юридических и физических лиц, а также работников Филиала, направленную на нанесение Обществу и филиалу материального или иного ущерба;

- осуществлять проверку выполнения служебных обязанностей работниками подразделения охраны, с составлением докладных по результатам этих проверок, представлением их начальнику службы экономической безопасности и режима, заместителю директора по безопасности филиала;

- осуществлять проверку выполнения работниками филиала служебных обязанностей, связанных с предметом деятельности экономической безопасности и режима;

- беспрепятственно входить в любые помещения Филиала, за исключением служебных помещений, расположенных в режимных секторах и вход в которые определен особым порядком;

- требовать от работников филиала устранения нарушений локальных нормативных документов Общества и филиала по вопросам, связанным с обеспечением безопасности;

- получать от работников Филиала информацию, необходимую для выполнения возложенных на службу экономической безопасности и режима задач, за исключением случаев, когда установлен специальный порядок получения служебной информации;

- использовать в порядке, установленном в Филиале, средства связи и транспортные средства, принадлежащие Обществу и Филиалу, для выполнения должностных обязанностей.

Особое значение в деятельности службы экономической безопасности и режима филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» имеет обеспечение охраны коммерческой информации, которое предполагает:

- использование сейфов для хранения наиболее значимых документов;
- применение видеокамер в целях обеспечения наблюдения за охраняемым периметром, значимыми внутренними объектами филиала;

- использование сложных компьютерных паролей. Ограничение доступа к информационным ресурсам посторонних лиц (членов семей работников, знакомых, друзей);

- наличие технической возможности мгновенно заблокировать коммерческую информацию в случае малейших подозрений о том, что произошла или происходит утечка;

- наличие резервных копий наиболее значимых документов;

- установка сигнализации.

Необходимо отметить, что в современных условиях, деятельность службы экономической безопасности и режима филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», приобретает все большее значение, учитывая наличие угроз экономической безопасности и остроту необходимости их предотвращения.

В целях обеспечения экономической безопасности в филиале ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», применяется множество методов. В основе системы безопасности организации находится системный подход, который содержит два направления:

- рассмотрение организации как системы его элементов в статике (состояние);

- основывается на исследовании организации как динамической структуры в виде системы процессов «вход-процесс-выход». На основе этого, объектами экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» являются сотрудники филиала; средства труда; деятельность организации, предполагающая бизнес-процессы по получению ресурсов, их преобразованию и реализации.

Главным критерием безопасности хозяйственной деятельности, основанной на системном подходе, выступает обеспеченность организации ресурсами, позволяющими ей функционировать. Поэтому меры и способы обеспечения экономической безопасности, применяемые в филиале ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» представляют собой действия, которые направлены на жизнеобеспечение исследуемой организации.

Объект экономической безопасности - филиал ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» непосредственно определяет способы ее обеспечения и позволяет выделить среди них те, которые ориентированы на обеспечение сохранности (предотвращение потерь ресурсов), повышение эффективности деятельности или увеличение входящих потоков ресурсов.

Все средства обеспечения экономической безопасности, применяемые в филиале ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» образуют несколько основных групп, основанных на формах реализации безопасности:

- организационно-правовые (способы, которые оказывают воздействие на организационную структуру филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», бизнес-процессы, протекающие в организации, а также методы принятия управленческих решений);

- экономические (одним из важнейших экономических элементов филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» является его персонал. От его качества, а точнее, его квалификации зависит результат всей финансово-хозяйственной деятельности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС». Следует отметить и тот факт, что экономическая безопасность филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», выраженная через конкурентоспособность организации, обеспечивается постоянным повышением квалификации персонала. На важность данного способа указывают и его характерные черты, заключающиеся в ориентации как на «процессы» (повышение эффективности), так и на «входы - выходы» (поиск ресурсов и предотвращение их потерь. В качестве экономических способов обеспечения безопасности, применяемых в филиале ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», следует отметить: оптимизация налогообложения (законные, но не исключающие потенциальную опасность, способы сокращения исходящих денежных потоков); уступка требований (цессия, факторинг) (предотвращение потерь ресурсов в виде товаров, услуг); привлечение внешних источников (субсидии, дотации и займы), формирующие входящие финансовые потоки предприятия для компенсации убытков и восстановления производства);

- инженерно-технические (группа, объединяющая инженерно - техниче-

ские способы обеспечения экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», представлена различными мерами и действиями, характерной чертой которых выступает исключительная направленность на «выход» организации и заключающаяся в пресечении непредвиденных и незаконных исходящих потоков его ресурсов);

- информационно-технологические (совокупность программного обеспечения, призванного обеспечить предприятие всеми необходимыми информационными ресурсами, которые требуются для реализации целей и задач экономической безопасности предприятия);

- морально-психологические (одним из них выступает создание атмосферы доверия, при котором обеспечивается сплоченность коллектива, его рачительное отношение к деятельности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», сводятся к минимуму внутренние угрозы предприятию. В качестве важного момента в создании атмосферы доверия внутри рабочего коллектива можно отметить заботу руководства филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» (службы безопасности) о коллективе, проявляющуюся в создании чувства защищенности у сотрудников организации.);

- специальные. В рамках системы экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», выделяют следующие группы рисков, способные формировать угрозы экономической безопасности:

а) финансовые риски. Финансовый риск включает рыночный риск (валютный риск, риск изменения процентных ставок и прочие ценовые риски), кредитный риск и риск ликвидности. Финансовое состояние предприятия, его ликвидность, источники финансирования, результаты деятельности незначительно зависят от изменений валютного курса и изменений процентных ставок;

б) правовые риски. Причины возникновения правовых рисков связаны с возможным изменением законодательства, в том числе в области налогообложения, валютного и таможенного регулирования и др. Правовые риски на внутреннем рынке в области регулирования производства и купли-продажи электрической энергии, которые являются основным видом деятельности предпри-

ятия, могут существенно сказаться на финансовом положении режимного объекта. В рамках управления данными рисками предприятием проводятся необходимые мероприятия для формирования благоприятной для предприятия правовой базы функционирования рынка электрической энергии и мощности. Для реализации данной задачи предприятие принимает участие в качестве эксперта в процессах разработки нормативно-правовых актов в области электроэнергетики, осуществляемых Минэнерго России, Ассоциацией «НП Совет рынка» и Федеральной антимонопольной службой, а также ведет постоянный мониторинг изменений законодательства.

Правовые риски на внешнем рынке в области валютного и таможенного регулирования являются незначительными в связи с незначительным объемом внешнеэкономических сделок с участием предприятия, которые управляются путем юридического сопровождения и контроля этих сделок, а также страхования ответственности;

в) страновые и региональные риски. Причины возникновения страновых и региональных рисков связаны с политической и экономической ситуацией, географическими особенностями в стране и регионе, в которых организация осуществляет обычную деятельность или зарегистрирована в качестве налогоплательщика. Подверженность страновому риску с некоторыми допущениями можно косвенно оценить по кредитному рейтингу (без учета политических рисков для бизнеса);

г) репутационные риски. Репутационные риски могут быть связаны с негативным представлением о качестве реализуемой предприятием продукции, выполнения работ или оказания услуг, соблюдении производственной и платежной дисциплины и т.д. Подверженность этим рискам оценивается предприятием как низкая вследствие того, что режимный объект реализует электроэнергию и мощность на оптовом рынке и имеет устойчиво высокую репутацию на рынке. В целях управления рисками предприятием осуществляется анализ репутационных рисков на основе регулярного мониторинга публичного пространства и упоминаний Общества в СМИ, контроль соблюдения производст-

венной дисциплины, активное взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами для поддержания высокой деловой репутации. Филиал ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» организует совместно с заинтересованными сторонами публичные мероприятия, специальные мероприятия для СМИ, аналитиков и инвесторов, регулярно обновляет информацию на официальных интернет-ресурсах предприятия, готовит официальные комментарии по ключевым вопросам деятельности;

д) рыночные риски. Рыночные риски включают в себя валютный риск, риск изменения процентных ставок и ценовые риски;

е) валютные риски. Электроэнергия и мощность, производимая предприятием, реализуется на внутреннем рынке Российской Федерации по ценам, выраженным в национальной валюте, расчеты с поставщиками ресурсов, начисление и прием платежей от потребителей электроэнергии и мощности также производятся, главным образом, в валюте Российской Федерации - рублях. Практически все обязательства предприятия выражены в национальной валюте. В связи с этим влияние изменений курса национальной валюты по отношению к иностранным валютам на финансовое положение и деятельность предприятия оценивается как незначительное. Деятельность предприятия планируется и осуществляется таким образом, чтобы активы и обязательства были выражены в национальной валюте.

е) другие риски. В целях управления рисками в филиале ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» уделяется большое внимание иным операционным рискам, в том числе рискам капитального строительства, отраслевым, производственным, рискам водности, рискам, связанным с соблюдением законодательства в области охраны труда, рискам промышленной безопасности, экологическим рискам, рискам, связанным с деятельностью третьих лиц, рискам, связанным с географическими особенностями регионов, и др.

Причины возникновения рассматриваемых рисков связаны с отраслевой спецификой деятельности, состоянием основных фондов. Подверженность этим рискам существует, степень возможности наступления событий, как правило,

находится на среднерыночном или низком уровне. Предприятием постоянно осуществляется комплекс мер, предназначенных для мониторинга рисков и снижения вероятности возникновения и тяжести возможных неблагоприятных последствий, включая распределение ответственности, контроль, диверсификацию и страхование.

В целях оценки показателей результативности систему управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», использованы показатели ликвидности, платежеспособности и финансового состояния. Показатели ликвидности бухгалтерского баланса предприятия представлены в таблице 8 (оценка показателей проведена на основе данных финансовой отчетности ПАО «РусГидро», в связи с принятым на предприятии принципом формирования консолидированной отчетности и отсутствием данных отдельно по филиалам предприятия).

Таблица 8 - Оценка структуры бухгалтерского баланса ПАО «РусГидро» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	Значение показателей, тыс. руб.			Структура, процент		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
А1, Наиболее ликвидные активы	63 378	78741	69879	6,45	7,59	6,57
А2, Быстрореализуемые активы	177308	186769	166312	18,03	18,01	15,63
А3 Медленно реализуемые активы	4 298	4 810	4 939	0,44	0,46	0,46
А4, Трудно реализуемые активы	738194	767486	823064	75,08	74,02	77,34
Итого	983 178	1037806	1064194	100,00	100,10	100,00
П1, Наиболее срочные обязательства	10563	11703	17026	1,07	1,13	1,60
П2, Краткосрочные пассивы	53856	23573	28150	5,48	2,27	2,65
П3, Долгосрочные пассивы	93 075	150 325	145 039	9,47	14,50	13,63
П4, Постоянные пассивы	825684	851206	873979	83,98	82,10	82,13
Итого	983178	1036807	1064194	100,00	100,00	100,00

Согласно представленным сведениям, наибольшая доля активов ПАО «РусГидро» представлена труднореализуемыми активами (77,34 % в 2019 г.),

что свидетельствует о низкой степени ликвидности бухгалтерского баланса предприятия, при этом наблюдается рост указанного показателя в анализируемом периоде. Указанная особенность обусловлена наличием широкого перечня объектов основных средств производственного назначения.

Наибольшая доля пассивов ПАО «РусГидро» представлена постоянными пассивами (82,13 % в 2019 г.), отмечено снижение показателя в анализируемом периоде.

Представленные сведения использованы для расчета показателей ликвидности бухгалтерского баланса ПАО «РусГидро» (таблица 9).

Таблица 9 – Показатели ликвидности бухгалтерского баланса ПАО «РусГидро» за 2017 – 2019 гг. по степени ликвидности

Требования соотношения	Расчет излишек (дефицита)	Величина излишек (дефицита), тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс. руб.		Относительное изменение, процент	
		2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
A1> П1	A1 – П1	52 815	67 038	52 853	14 223	-14 185	26,93	-21,16
A2> П2	A2 – П2	123 452	163 196	138 162	39 744	-25 034	32,19	-15,34
A3> П3	A3 – П3	-88 777	-145 515	-140100	-56 738	5 415	63,91	-3,72
A4< П4	П4 – А4	87490	83720	50915	-3 770	-32 805	-4,31	-39,18

В анализируемом период не выполняется только третье условие ликвидности бухгалтерского баланса предприятия, что свидетельствует об отсутствии необходимого объема собственных оборотных активов предприятия для своевременной оплаты по принятым на себя обязательствам. При этом выполняются остальные условия ликвидности бухгалтерского баланса ПАО «РусГидро», что свидетельствует о платежеспособности предприятия в среднесрочной перспективе, а также о наличии необходимого объема активов для покрытия наиболее срочных обязательств. Таким образом, бухгалтерский баланс ПАО «РусГидро» характеризуется нехваткой медленно реализуемых активов.

Показатели платежеспособности ПАО «РусГидро» за 2017 – 2019 гг. представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ платежеспособности ПАО «РусГидро» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Нормативное значение	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение показателей		
					2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2017 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	> 0,2	4,03	8,56	5,88	4,53	-2,68	1,85
Коэффициент быстрой ликвидности	> 1	3,74	7,53	5,23	3,79	-2,3	1,49
Коэффициент текущей ликвидности	> 1	3,80	7,63	5,34	3,83	-2,29	1,54
Доля оборотных средств в активах	Оценивается в динамике	0,25	0,26	0,23	0,01	-0,03	-0,02
Коэффициент критической ликвидности	0,7-1	3,12	7,07	5,31	3,95	-1,76	2,19
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	> 0,1	0,36	0,31	0,21	-0,05	-0,1	-0,15

Представленные в таблице 10 сведения позволяют сделать вывод о наличии необходимого уровня платежеспособности ПАО «РусГидро» для своевременной оплаты имеющихся обязательств.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности показывает, что в анализируемом периоде краткосрочные обязательства предприятия могут быть погашены за счет наиболее ликвидных активов.

Значение коэффициента быстрой ликвидности позволяет определить, что краткосрочные обязательства предприятия могут быть погашены за счет высоколиквидных текущих активов. Рост указанного показателя свидетельствует об увеличении платежеспособности компании и росте оборачиваемости собственных средств предприятия, вложенных в запасы.

Значение коэффициента текущей ликвидности показывает, что предприятие способно погасить текущие обязательства только за счет оборотных активов. Значение коэффициента критической ликвидности определяет возможность предприятия погасить текущие обязательства, если положение станет критическим.

Таблица 11 – Анализ показателей финансовой устойчивости ПАО «РусГидро» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Нормативное значение	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение показателей		
					2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2017 г.
Коэффициент финансовой независимости	0,4-0,6	0,84	0,82	0,82	-0,02	-	-0,02
Коэффициент финансирования	$\geq 0,7$ ; оптимальное значение $\approx 1,5$	5,24	4,59	4,59	-0,65	-	-0,65
Коэффициент капитализации	$\leq 1,5$	0,19	0,22	0,22	0,03	-	0,03
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	Нижняя граница: 0,1; оптимальное значение $\geq 0,5$	0,36	0,31	0,21	-0,05	-0,1	-0,15
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,6$	0,91	0,94	0,93	0,03	-0,01	0,02

Представленные показатели в таблице 10 позволяют сделать вывод о независимости ПАО «РусГидро» от внешних источников финансирования. Следует отметить, что в анализируемом периоде наблюдается снижение уровня финансовой устойчивости предприятия.

Значение коэффициентов финансовой независимости выше нормативного предела. Показатель определяет долю активов предприятия, которые покрываются за счет собственного капитала. Таким образом, 82 % активов предприятия в 2019 г. покрывается за счет собственного капитала. Значение коэффициента финансирования также выше нормативного предела. Сокращение рассматриваемого показателя свидетельствует о снижении доли активов предприятия, сформированных за счет собственного капитала, а также о росте зависимости предприятия от внешних источников финансирования.

В анализируемом периоде наблюдается рост коэффициента капитализации, что свидетельствует об увеличении доли собственных средств в структуре источников финансирования предприятия. Снижение коэффициента обеспеченности собственными источниками финансирования свидетельствует о со-

кращении величины собственных оборотных средств, необходимых для обеспечения финансовой устойчивости предприятия.

Рост коэффициента финансовой устойчивости предприятия свидетельствует об увеличении доли активов предприятия, которые финансируются за счет устойчивых источников финансирования.

Таким образом, проведенный анализ финансовой устойчивости ПАО «РусГидро» позволил определить снижение уровня финансовой независимости предприятия от внешних источников финансирования, при этом ПАО «РусГидро» является финансово устойчивым предприятием. Рассмотренные показатели результативности системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», свидетельствуют о достижении целей и задач указанной системы в анализируемом периоде.

В качестве показателей экономичности системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», рассмотрены показатели деловой активности (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ деловой активности ПАО «РусГидро» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значения показателей			Абсолютные отклонения		Относительные отклонения, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, оборотов	27,40	14,62	10,80	-12,77	-3,82	-46,62	-26,13
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	13,32	24,96	33,79	11,64	8,83	87,34	35,37
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, оборотов	1,63	0,89	0,88	-0,74	-0,02	-45,16	-1,72
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дни	223,82	408,10	415,24	184,28	7,14	82,34	1,75
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов,	0,65	0,63	0,61	-0,02	-0,03	-2,61	-3,97

Продолжение таблицы 12							
1	2	3	4	5	6	7	8
Период оборачиваемости оборотных активов, дни	561,48	576,49	600,32	15,02	23,82	2,67	4,13
Коэффициент оборачиваемости запасов, оборотов	34,01	36,09	32,09	2,08	-4,00	6,12	-11,07
Период оборачиваемости запасов, дни	10,73	10,11	11,37	-0,62	1,26	-5,77	12,45
Коэффициент оборачиваемости денежных средств, оборотов	3,15	3,47	5,08	0,32	1,61	10,10	46,40
Период оборачиваемости денежных средств, дни	115,89	105,25	71,90	-10,63	-33,36	-9,18	-31,69

В анализируемом периоде наблюдается снижение коэффициентов оборачиваемости ресурсов ПАО «РусГидро», что привело к росту длительности одного оборота ресурсов и свидетельствует о снижении эффективности использования ресурсов, а также экономичности системы управления экономической безопасностью исследуемого предприятия.

В качестве показателей эффективности реализации системы управления экономической безопасностью в филиале ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», в таблице 12 представлены показатели рентабельности деятельности исследуемого предприятия.

Представленные в таблице 13 сведения позволяют сделать вывод о снижении эффективности системы управления экономической безопасностью ПАО «РусГидро», при этом представленные показатели имеют достаточно высокие значения. В анализируемом периоде наблюдается снижение рентабельности основной деятельности ПАО «РусГидро» на 7,37 процентных пункта, что свидетельствует о снижении величины прибыли от продаж, приходящейся на 1 рубль себестоимости реализованных товаров. Также в анализируемом периоде наблюдается снижение рентабельности продаж предприятия на 2,58 процентных пункта, что связано с превышением темпа роста выручки ПАО «РусГидро» над

темпом роста прибыли от продаж предприятия.

Таблица 13 – Анализ рентабельности деятельности ПАО «РусГидро» за 2017 – 2019 гг.

Наименование показателя	Значение показателей, процент			Изменения, процентный пункт		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2017 г.
Рентабельность основной деятельности	72,66	68,11	65,29	-4,55	-2,82	-7,37
Рентабельность продаж	42,08	40,52	39,50	-1,56	-1,02	-2,58
Рентабельность собственного капитала	4,38	4,31	4,42	-0,07	0,11	0,04
Рентабельность заемного капитала	38,66	35,54	32,22	-3,12	-3,32	-6,44
Чистая рентабельность	24,98	22,56	24,90	-2,42	2,34	-0,08
Экономическая рентабельность (рентабельность совокупного капитала)	3,68	3,54	3,63	-0,14	0,09	-0,05

Проведенный анализ результативности, экономичности и эффективности системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» свидетельствует о выполнении указанной системой определенных для нее целей и задач, при этом имеются резервы повышения эффективности системы управления экономической безопасностью предприятия.

В целях оценки системы экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», разработаны критерии оценки представленной системы. Оценка проведена на основе экспертного метода, в качестве экспертов выступили: начальник службы экономической безопасности (эксперт 1), начальник производственно-технической службы (эксперт 2), начальник службы мониторинга оборудования и гидротехнических сооружений (эксперт 3), начальник службы связи, информационных и технических систем (эксперт 4), начальник службы охраны труда и производственного контроля (эксперт 5). Оценка проведена с использованием десятибалльной шкалы: 1 – низкий уровень организации системы управления экономической безопасностью по рассматриваемому критерию; 10 - высокий уровень организации системы управления экономической безопасностью по рассматриваемому критерию. Результаты оценки представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка системы управления экономической безопасностью (ЭБ) филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС»

Критерии оценки	Результаты экспертной оценки					Средний балл
	эксперт 1	эксперт 2	эксперт 3	эксперт 4	эксперт 5	
Информационное обеспечение системы управления ЭБ	6	6	7	8	7	6,8
Кадровое обеспечение системы управления ЭБ	7	8	8	6	7	7,2
Техническое обеспечение системы управления ЭБ	9	10	9	8	8	8,8
Финансовое обеспечение системы управления ЭБ	8	8	9	8	10	8,6
Имущественное обеспечение системы управления ЭБ	8	7	8	8	9	8
Итого						39,4

Представленные в таблице 13 сведения позволяют сделать вывод о высоком уровне организации системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС». Наиболее высокий балл, в ходе проведенной оценки, получили следующие критерии: техническое, финансовое и имущественное обеспечение. Так, система управления экономической безопасностью исследуемого предприятия характеризуется наличием всех необходимых кадровых, финансовым и имущественных ресурсов, используемых для реализации целей и задач системы управления экономической безопасностью предприятия. Также в ходе оценки выявлены низкие показатели информационного и кадрового обеспечения системы экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС». При этом следует отметить недостаточный уровень квалификации некоторых специалистов отдела экономической безопасности предприятия, что отражается на итоговых результатах работы указанного отдела.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ФИЛИАЛА ПАО «РУСГИДРО» - «ЗЕЙСКАЯ ГЭС»

#### 3.1 Проблемы системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС»

Следует отметить, что в системе управления экономической безопасностью предприятий электроэнергетики особое внимание уделяется кадровому и интеллектуальному потенциалу персонала предприятий, от которых во многом зависят результаты деятельности, а также уровень экономической безопасности предприятий рассматриваемой отрасли.

Группа рисков, связанных с человеческим фактором, особенно опасна для экономической безопасности предприятия в области электроэнергетики. Крупные промышленные организации в силу особенностей технологического процесса постоянно нуждаются в высококвалифицированном труде, а в случае их дефицита, ухода или перехода к конкурентам могут возникнуть неблагоприятные условия для ее нормального функционирования. В практике работы крупных организаций выделено множество различных ошибок производственного и управленческого характера, которые способны допустить сотрудники как непреднамеренно, так и специально.

Деятельность любого предприятия невозможна без приема на работу новых сотрудников. Данный процесс включает в себя несколько этапов: поиск, отбор, прием, расстановка, обучение, адаптация и т.д. На каждом этапе имеются свои особенности и аспекты, связанные с обеспечением экономической безопасности, которые могут послужить либо ее усилением, либо ее ослаблением. Невозможно с высокой степенью достоверности утверждать, что принимаемый на ту или иную должность сотрудник окажется добросовестным и не совершит в процессе трудовой деятельности поступок, способный повлечь за собой негативные последствия. На сегодняшний день единственным эффективным методом для определения степени благонадежности сотрудника является подробное изучение его деятельности на прошлом месте работы. Кроме того,

при появлении нового работника могут возникнуть и такие проблемы как несоответствие его квалификации предъявляемым требованиям, недостаточный уровень знаний и навыков, слабая организация системы управления персоналом; вовлечение в работу предприятия персонала, ориентированного на удовлетворение личных интересов или интересов того подразделения, в котором они числятся.

Удовлетворение личного интереса и достижение корыстных целей на сегодняшний день – актуальная проблема для многих крупных промышленных предприятий, в т.ч. энергетических. Преступления такого характера могут быть совершены как рядовыми сотрудниками, так и высшим менеджментом. Экономические преступления со стороны руководства намного сложнее выявить, поэтому для их предотвращения необходимо вмешательство компетентных незаинтересованных лиц и соответствующих служб.

В современной системе хозяйствования проблемы, связанные с ненадежностью сотрудников предприятия, можно отнести к самым распространенным. Недобросовестные сотрудники способны как умышленно, так и преднамеренно нанести ущерб предприятию. Перечень действий, которые могут быть совершены умышленно, закреплен в главе 22 Уголовного кодекса Российской Федерации. К ним относят, например, присвоение денежных средств предприятия, отъем корпоративной собственности, растрату, злоупотребление служебным положением, мошенничество, коррупцию, откаты, незаконное получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну, информационный терроризм и т.д.

С целью снижения количества таких преступлений в энергетической отрасли, Главным управлением экономической безопасности и противодействия коррупции МВД России, совместно с налоговыми органами, на постоянной основе проводится комплекс организационных и практических мероприятий, направленных на выявление и пресечение налоговых преступлений в топливно-энергетическом комплексе. Например, в сентябре 2019 г. в ходе проведенных оперативно-розыскных мероприятий ГУЭБиПК МВД РФ выявлена и задоку-

ментирована противоправная схема уклонения в особо крупных размерах от уплаты налогов на прибыль и добавленную стоимость со стороны руководителей одного из энергосбытовых холдингов и его дочернего общества, контролирующей деятельность поставщиков энергии на территории 12 субъектов Российской Федерации. По данному факту СК России возбуждено уголовное дело по признакам состава преступления, предусмотренного ч. 2 ст. 199 УР РФ, генеральный директор данного предприятия и главный бухгалтер допрошены в качестве подозреваемых и им предъявлено обвинение.

Таким образом, полная незаинтересованность компетентных органов и тщательный контроль деятельности высшего руководства крупных промышленных предприятий, приведет к эффективному решению многих проблем экономической безопасности промышленных предприятий.

Также деятельность энергопредприятий неразрывно связана с получением и использованием информации, которая в современном мире представляет собой особого рода товар и имеет большую ценность. Информация – это важнейший ресурс, от грамотного обращения с которым зависит успешное функционирование и развитие предприятия.

Грамотное обращение с информационными потоками: сбор, накопление, обработка, хранение и использование актуальной информации играет большую роль в обеспечении экономической безопасности и защите интересов ее обладателей.

На сегодняшний день наблюдается рост экономических преступлений, связанных именно с получением и передачей ценной информации незаконными путями или путями, противоречащими уставу предприятия. Таким образом, в обеспечении экономической безопасности придается большое значение таким понятиям, как «коммерческая тайна, «конфиденциальная информация», «служебная тайна», «секрет производства» (ноу-хау) и т.д.

Следует отметить и то, что производство электрической и тепловой энергии является опасным видом производства, поэтому существуют риски для здоровья и жизни работников, осуществляющих свою деятельность на заводах, ус-

тановках и станциях. Поэтому необходимым для увеличения безопасности производства является управление развитием кадрового потенциала не только в финансовой сфере компании, но и в инженерно-технической области.

Все вышеперечисленные трудности могут возникнуть не только из-за некачественной работы служб соответствующих предприятия на этапе приема на работу нового сотрудника, но и из-за неэффективного управления персоналом впоследствии: отсутствие системы мотивации, ошибки в планировании ресурсов персонала, слабая корпоративная политика, отсутствие специальных программ обучения и повышения квалификации и т. д. Существуют также риски переманивания сотрудников конкурентами и давление на сотрудников извне. Все это может привести к снижению уровня активности работников, отсутствию рационализаторских предложений и инициатив, бездействию работников, оттоку высококвалифицированных кадров.

При осуществлении защиты информационных и кадровых ресурсов на энергопредприятиях особое внимание следует уделять решению таких вопросов, как регулирование и контроль деловых отношений:

- с персоналом предприятия всех уровней, начиная с рядовых сотрудников и заканчивая высшим менеджментом;
- с акционерами предприятия;
- с партнерами и контрагентами, со сторонними и обслуживающими организациями;
- с потенциальными и существующими заказчиками
- с представителями органов государственной власти;
- с возможными и существующими конкурентами.

Таким образом, ключевым моментом защиты предприятий энергетической отрасли являются разработка эффективной стратегии обеспечения безопасности и рациональная организация процессов по ее реализации с учетом всех особенностей данного процесса. Сегодня понятие безопасность перестало быть абстрактной категорией, закреплено в действующем законодательстве и начинает выступать в качестве социально-правового явления. Данное явление –

не только основное условие обеспечения жизненно важных интересов, общества или государства, но и противопоставление свободе, т.к. обеспечение безопасности в ряде случаев возможно с помощью ограничения субъективных прав.

Представленные сведения подтверждаются результатами проведенной оценки системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС». Таким образом, совершенствование системы управления экономической безопасностью исследуемого режимного объекта, должно в первую очередь, исходить из решения кадровых проблем, описанных ранее, что позволит создать более эффективную систему управления экономической безопасностью предприятия и снизить соответствующие угрозы.

### **3.2 План мероприятий, направленных на совершенствование системы управления экономической безопасностью филиала режимного объекта**

Исходя из вышеизложенного, основной проблемой системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», являются процессы оценки, отбора и приема персонала службы безопасности, в связи с тем, что от результатов и эффективности их работы, во многом зависит уровень экономической безопасности предприятия, а также эффективность системы управления экономической безопасностью. Одними из основных проблем системы найма и приема на работу сотрудников филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» в отдел экономической безопасности, а также в другие отделы и службы предприятия, являются:

- недостаточное использование ротации руководителями учреждения;
- отсутствие гибкости системы кадрового обеспечения;
- необходимость повышения уровня квалификации персонала.

Система по подбору и найму персонала в филиале может быть охарактеризована следующим образом: обеспечение укомплектованности штата учреждения, позволяющее эффективно решать стоящие перед филиалом ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» задачи. В сложившейся ситуации очень важное условие для эффективной деятельности предприятия – оптимальная политика по

подбору персонала служб безопасности, которая проводится на основе взвешенных решений по подбору, расстановке, обучению и воспитанию сотрудников. Для более детального рассмотрения проблем, связанных с системой найма, оценки и отбора персонала в филиале ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», проведем причинно-следственный анализ ранее выявленных проблем (таблица 15).

Таблица 15 – Причинно-следственный анализ проблем, связанных с системой найма, оценки и отбора персонала в филиале ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС»

Проблема	Причина	Следствие
Низкая заинтересованность в найме на службу молодых специалистов	Недостаточный уровень практических навыков молодых специалистов, поступающих на работу в филиале сразу после окончания обучения	Указанная проблема приводит к увеличению времени трудоустройства молодых, неполной укомплектованности штата, что сказывается на увеличении объемов работы сотрудников кадрового отдела, и негативно влияет на деятельности филиала в целом
Необходимость постоянного совершенствования уровня знаний и навыков сотрудников	Большая загруженность сотрудников кадрового отдела, что не позволяет им в полной мере совершенствовать теоретические и практические знания, внедрение современных кадровых технологий, что предполагает необходимость самостоятельного совершенствования знаний сотрудниками кадрового отдела филиала	Снижение эффективности деятельности сотрудников кадрового отдела филиала
Необходимость повышения уровня квалификации персонала	Группа персонала филиала не обладает необходимым уровнем квалификации, в связи с отсутствием в филиале практики проведения периодической аттестации и системы повышения квалификации. Несмотря на то, что некоторые сотрудники филиала проходят курсы повышения квалификации, подобные меры - недостаточны, в связи с тем, что доля персонала, прошедшего программу повышения квалификации существенно мала в общей структуре сотрудников филиала. Также среди таких сотрудников за последние три года отсутствует персонал службы безопасности, в связи с невниманием руководства предприятия к указанной проблеме	Рассматриваемая проблема способна привести к снижению результатов и эффективности работы сотрудников службы безопасности, что приведет к сокращению уровня экономической безопасности филиала

Причинно - следственный анализ проблем показал что, причиной проблемы низкой заинтересованности в найме на работу молодых специалистов, является недостаточный уровень практических навыков молодых специалистов,

поступающих на работу, так как система образования в настоящее время несовершенна, студенты высших учебных заведений не могут получить достаточный уровень практического опыта работы в учреждениях. Практические занятия не позволяют в полной мере добиться требуемого в учреждении уровня опыта.

Проблема необходимости повышения уровня квалификации сотрудников характеризуется большой загруженностью сотрудников кадрового отдела, что не позволяет им в полной мере совершенствовать теоретические и практические знания, а эта проблема выливается в недостаточном уровне практического опыта сотрудников филиала. Также, причиной данной проблемы является совершенствование современных кадровых технологий, что предполагает необходимость самостоятельного совершенствования знаний сотрудниками филиала. Также следует отметить, что в филиале ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» отсутствует система аттестации, позволяющая определить уровень квалификации сотрудников предприятия.

Следует отметить, что в филиале ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» реализуется система повышения квалификации для сотрудников предприятия. В таблице 16 представим сведения о прохождении курсов повышения квалификации сотрудниками службы экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС».

Таблица 16 – Сведения о прохождении курсов повышения квалификации сотрудниками отдела экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС»

Показатели	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	количество человек	в процентном соотношении к общему числу сотрудников	количество человек	в процентном соотношении к общему числу сотрудников	количество человек	в процентном соотношении к общему числу сотрудников
1	2	3	4	5	6	7
Прошли программу повышения квалификации	3	0,11	4	0,15	2	0,08
Прошли программу профессиональной переподготовки	2	0,08	1	0,04	3	0,11

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5	6	7
Прошли программу обучения	1	0,04	-	-	1	0,04
Из них сотрудники службы безопасности	-	-	-	-	-	-
Итого	6	0,23	5	0,19	6	0,23

Таким образом, общее число сотрудников службы экономической безопасности филиала, прошедших программы повышения квалификации, составило в 2019 г. 6 человек. Наблюдается положительная динамика указанных показателей, но при этом следует отметить невысокую долю сотрудников в структуре , прошедших программы повышения квалификации в общем составе персонала предприятия.

В целях совершенствования системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», предлагается изменить принятые на предприятии принципы оценки, отбора и найма сотрудников службы экономической безопасности. Предлагается в ходе собеседования с кандидатами уделять особое внимание причинам увольнения с предыдущего места работы, в целях выявления отрицательных качеств, способных негативным образом сказаться на результатах и эффективности его работы.

С целью улучшения системы отбора, приема и оценки персонала службы безопасности в филиале ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», предлагается совершенствование подготовки и переподготовки кадров. Главные цели профессиональной переподготовки, стоящие перед предприятием – совершенствование системы непрерывного профессионального развития, а также рост компетентности должностных лиц и сотрудников службы экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», которые в соответствии со своими обязательствами должны проводить оценку, отбор и прием персонала. Профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка – все это виды дополнительного профессионального образования для сотрудников учреждений. Профессиональная переподготовка должна проводиться для совершенствования знаний персонала, получения ими дополнительных знаний для вы-

полнения нового вида профессиональной деятельности и для повышения квалификации. Повышение квалификации - для освоения актуальных изменений в конкретных вопросах профессиональной деятельности гражданских служащих. Это тематические и проблемные конференции и семинары (объем от 18 до 72 учебных часов), краткосрочное повышение квалификации, а также комплексное обновление знаний сотрудников предприятия по ряду вопросов в установленной сфере профессиональной служебной деятельности (объем от 73 до 144 учебных часов).

В качестве мероприятий по подготовке и переподготовке сотрудников службы экономической безопасности филиала, направленных на совершенствование системы найма, оценки и отбора персонала, могут быть предложены постоянное повышение квалификации, а также проведение тренингов. Необходимость реализации указанных мероприятий определяется тем, что в настоящее время, постоянно совершенствуются кадровые технологии, позволяющие оптимизировать процессы найма, оценки и отбора персонала. Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит повысить уровень знаний сотрудников службы безопасности, что отразится на уровне эффективности филиале ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» в целом. Проведение тренингов предполагает реализацию шагов, представленных в таблице 17.

Таблица 17 – Характеристика мероприятий, направленных на проведение тренингов в филиале ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС»

Наименование мероприятия	Характеристика мероприятий
1	2
Составление списка сотрудников отдела службы экономической безопасности, для которых будут организованы тренинги	Сотрудники службы экономической безопасности
Определение места проведения тренингов	Служба экономической безопасности
Определение длительности проведения занятий	1,5 - 2 часа
Определение целей и задач тренингов	Цель тренингов: определение наиболее эффективных методов и приемов выявления вызовов и угроз экономической безопасности, а также применения современных способов по повышению уровня экономической

1	2
	безопасности предприятия. Задачи тренингов: - повышение уровня квалификации сотрудников службы экономической безопасности предприятия; - приобретение дополнительных практических навыков работы сотрудников службы экономической безопасности предприятия; - повышение уровня экономической безопасности предприятия, посредством применения сотрудниками службы экономической безопасности приобретенных навыков; - повышение эффективности системы управления экономической безопасностью предприятия;
Оценка результатов тренингов после их реализации	- определить были ли достигнуты цель и задачи тренинга; - определить знания и навыками, приобретенные сотрудниками службы экономической безопасности предприятия после проведения тренингов; - определить «проблемные области», на которые необходимо обратить внимание на следующих тренингах;

Предполагается, что в рассматриваемых тренингах примут участие все сотрудники службы экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», в целях достижения наилучших результатов. При этом проведение тренингов будет возложено на руководителей управления экономической безопасности ПАО «РусГидро», посредством применения электронных каналов связи. Выбор руководителей управления экономической безопасности предприятия, в качестве лекторов, обусловлен их высоким уровнем квалификации, существенным опытом работы в сфере электроэнергетики, а также наличием владением современными методиками выявления и оценки угроз экономической безопасности, а также применения современных направлений достижения высокой эффективности системы управления экономической безопасности предприятия.

Таким образом, целью проведения тренингов является развитие профессиональных знаний и практических навыков сотрудников службы экономической безопасности филиала. Тренинги являются формой активного обучения сотрудников предприятия, а также имеют социальную направленность.

Также в целях достижения более высокого уровня эффективности систе-

мы управления экономической безопасностью, предлагается организовать систему аттестации персонала сотрудников службы экономической безопасности филиала, целью которой станет выявление текущего уровня подготовки и квалификации персонала службы экономической безопасности, а в целях определения их соответствия занимаемой должности. Результаты проведения аттестации персонала службы экономической безопасности предлагается использовать для формирования списка сотрудников, которым требуется прохождение курсов повышения квалификации, а также прохождения дополнительных тренингов.

Для проведения аттестации сотрудников службы экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», предлагается назначать комиссии из числа руководителей предприятия. Рассматриваемое мероприятие позволит получить объективную оценку результатов проводимой аттестации. Также, для решения рассматриваемой проблемы, предлагается проводить аттестацию анонимно в закрытой форме, принципу единого государственного экзамена. Принцип данного мероприятия заключается в следующем: каждому сотруднику предприятия, проходящему аттестацию, присваивается определенный номер, который указывается на аттестационном листе. Проверку аттестационных листов следует проводить независимыми экспертами, то есть сотрудниками разных отделов филиала. После подведения итогов аттестации, необходимо проверить аттестационные листы независимыми экспертами, заинтересованными в объективности результатов проведенной аттестации. В качестве независимого эксперта могут быть приглашены руководители кадровой службы, специализирующиеся на управлении персоналом. Данное мероприятие направлено на получение объективных и независимых результатов проводимой аттестации.

Характеристика предлагаемой аттестации представлена в таблице 18.

Одним из направлений политики филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» в отношении найма, оценки и отбора персонала будет также являться решение социальных вопросов.

Таблица 18 – Характеристика аттестации

Мероприятия связанные с проведением аттестации	Характеристика мероприятий
Перечень сотрудников, подлежащих аттестации	Сотрудники службы экономической безопасности
Определение места проведения тренингов	Территория филиала
Время проведения аттестации	Дважды раз в год (весенне-зимний период)
Цель аттестации	Выявление объективного и актуального уровня знаний сотрудников службы экономической безопасности
Задачи аттестации	- определение области (вопросов), в которой сотрудники наиболее осведомлены; - определение вопросов, требующих проведения дополнительных занятий; - определение вопросов, в которых сотрудники показали наименьший уровень осведомленности;
Результаты аттестации	Выявление сотрудников службы экономической безопасности, нуждающихся в повышении уровня квалификации
Лица, ответственные за проведение аттестации	- начальник службы экономической безопасности; - сотрудники кадровой службы, специализирующиеся на преподавании дисциплин, связанных с управлением персоналом;

Эффективность реализации предложенного мероприятия, выразится в повышении уровня экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», за счет повышения уровня квалификации сотрудников службы экономической безопасности, а также совершенствования практических навыков их работы. Таким образом, предложенные мероприятия позволят усовершенствовать систему управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС».

Следует отметить, что порядок проведения аттестации и тренингов в филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», следует закрепить во внутренних документах предприятия, с подробным описанием соответствующих процедур.

### **3.3 Прогноз экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления экономической безопасностью режимного предприятия**

В целях оценки результатов реализации предложенных мероприятий, направленных на совершенствование системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», использован метод экспертных оценок, в качестве экспертов выступили: начальник службы экономи-

ческой безопасности (эксперт 1), начальник производственно-технической службы (эксперт 2), начальник службы мониторинга оборудования и гидротехнических сооружений (эксперт 3), начальник службы связи, информационных и технических систем (эксперт 4), начальник службы охраны труда и производственного контроля (эксперт 5). Оценка проведена с использованием десятибалльной шкалы: 1 – низкий уровень организации системы управления экономической безопасностью по рассматриваемому критерию; 10 - высокий уровень организации системы управления экономической безопасностью по рассматриваемому критерию. Результаты оценки представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Оценка системы управления экономической безопасностью (ЭБ) филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» после внедрения предложенных мероприятий

Критерии оценки	Результаты экспертной оценки					Средний балл
	эксперт 1	эксперт 2	эксперт 3	эксперт 4	эксперт 5	
Информационное обеспечение системы управления ЭБ	8	9	8	10	8	8,6
Кадровое обеспечение системы управления ЭБ	9	10	9	9	9	9,2
Техническое обеспечение системы управления ЭБ	9	10	9	8	8	8,8
Финансовое обеспечение системы управления ЭБ	8	8	9	8	10	8,6
Имущественное обеспечение системы управления ЭБ	8	7	8	8	9	8
Итого						43,2

Ранее проведенная оценка системы управления экономической безопасностью ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» позволила определить, что совокупный балл составляет 39,4. Общий средний балл оценки системы управления экономической безопасностью филиала составляет 43,2, в основном за счет совершенствования информационного и кадрового обеспечения службы экономической безопасности предприятия.

На основе представленных результатов оценки, определен потенциаль-

ный ущерб от возникновения представленных рисков до и после реализации предложенного мероприятия. Вероятность возникновения ущерба рассчитана исходя из максимально возможного балла при оценке, который составляет «50» (максимально возможный балл при оценке – 10, численность экспертов - 5). Также на основе представленных элементов системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», определены возможные угрозы. Для каждой группы угроз определен объект риска (для информационных угроз ЭБ – стоимость нематериальных активов предприятия; для кадровых и финансовых угроз ЭБ – величина выручки от продаж; для технологических угроз – остаточная стоимость основных средств; для имущественных угроз ЭБ – стоимость активов предприятия). Результаты оценки представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Оценка потенциального ущерба от возникновения угроз экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» до и после реализации мероприятий

Угрозы системы управления экономической безопасностью	Стоимость объекта риска, млн. руб.	Вероятность возникновения угрозы, %		Потенциальный экономический ущерб, млн. руб.		Абсолютное изменение ущерба, млн. руб.
		до мероприятия	после мероприятия	до мероприятия	после мероприятия	
Информационные угрозы	1445,58	32	14	462,59	202,38	-260,20
Кадровые угрозы	162,81	28	8	45,59	13,02	-32,56
Технические угрозы	439267,95	12	12	52712,15	52712,15	-
Финансовые угрозы	162,81	14	14	22,79	22,79	-
Имущественные угрозы	1064194,13	20	20	212838,83	212838,83	-292,77
Итого	х	х	х	266081,95	265789,18	-585,53

Согласно представленным результатам, внедрение мероприятий, направленных на совершенствование системы отбора сотрудников службы экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» позволит сократить потенциальный экономический ущерб на 585,53 млн. руб., что определяет экономическую эффективность реализации мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Филиал ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» осуществляет деятельность в сфере электроэнергетики. Во главе предприятия находится общее собрание акционеров, являющееся высшим органом управления предприятия. Компетенция общего собрания акционеров ограничена положениями федерального закона от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах». Структура управления филиала ПАО «РусГидро» имеет линейно-функциональный тип. Главой филиала является директор, в прямом подчинении у которого находятся два заместителя: первый заместитель – главный инженер, а также заместитель директора по безопасности. В общем виде, структура управления филиала разделена на 6 блоков: инженерная служба и служба эксплуатации, производственно-техническая служба и служба эксплуатации, финансовые службы, юридические службы, кадровая служба, а также служба экономической безопасности.

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности ПАО «РусГидро», позволил определить, что финансовое положение предприятия является удовлетворительным. Также выявлен высокий уровень финансовой устойчивости предприятия, свидетельствующий о независимости хозяйствующего субъекта от внешних источников финансирования, при этом отмечена недостаточная эффективность использования собственных средств предприятия.

На результаты деятельности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» оказывают влияние факторы внешней среды, способные как положительно, так и отрицательным образом сказаться на экономических показателях деятельности предприятия. В ходе анализа были выявлены основные факторы, на которые филиал ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» нужно обратить внимание. Введение государством нового закона о регулирование цен на тарификацию электроэнергии, может повлечь за собой большое количество негативных факторов, такими факторами могут стать: снижение стоимости компании, невозможность проводить ремонтные работы.

Представленные факторы внутренней среды, при наличии негативных условий для предприятий гидроэнергетики, могут создавать угрозы для экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», в связи с чем, могут быть рассмотрена как вызовы экономической безопасности. Таким образом, в современных условиях, филиал ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» является динамично развивающимся предприятием, которое ставит перед собой новые цели и задачи, для удовлетворения потребностей потребителей электроэнергии.

Учитывая особенности деятельности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», индикаторы экономической безопасности предприятия следует классифицировать на следующие группы: производственные, кадровые, финансовые, налоговые, имущественные. Проведенный анализ индикаторов экономической безопасности предприятия позволил определить, что исследуемый режимный объект обладает высоким уровнем экономической безопасности, что в основном обусловлено его монопольной деятельностью, позволяющей обеспечить достижение высоких экономических показателей.

Система управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» представлена совокупностью способов и методов, реализуемых предприятием, в целях достижения высокого уровня экономической безопасности. Для достижения указанной цели, на предприятии действует служба экономической безопасности, которая является структурной единицей филиала, непосредственно участвующей в его работе. Структура и штаты службы безопасности определяются на уровне ПАО «РусГидро» исходя из объема работ и особенностей производственно-коммерческой деятельности.

Необходимо отметить, что в современных условиях, деятельность службы экономической безопасности и режима филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», приобретает все большее значение, учитывая наличие угроз экономической безопасности и остроту необходимости их предотвращения.

В рамках системы экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», выделяют следующие группы рисков, способные форми-

ровать угрозы экономической безопасности: финансовые, правовые, страновые и региональные, репутационные, рыночные, валютные и другие риски.

Причины возникновения рассматриваемых рисков связаны с отраслевой спецификой деятельности, состоянием основных фондов. Подверженность этим рискам существует, степень возможности наступления событий, как правило, находится на среднерыночном или низком уровне. Предприятием постоянно осуществляется комплекс мер, предназначенных для мониторинга рисков и снижения вероятности возникновения и тяжести возможных неблагоприятных последствий, включая распределение ответственности, контроль, диверсификацию и страхование.

В целях оценки показателей результативности систему управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», использованы показатели ликвидности, платежеспособности и финансового состояния. Проведенный анализ результативности, экономичности и эффективности системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС» свидетельствует о выполнении указанной системой определенных для нее целей и задач, при этом имеются резервы повышения эффективности системы управления экономической безопасностью предприятия.

В целях оценки системы экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», разработаны критерии оценки представленной системы. Проведённая оценка позволила сделать вывод о высоком уровне организации системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС». Наиболее высокий балл, в ходе проведенной оценки, получили следующие критерии: техническое, финансовое и имущественное обеспечение. Так, система управления экономической безопасностью исследуемого предприятия характеризуется наличием всех необходимых кадровых, финансовым и имущественных ресурсов, используемых для реализации целей и задач системы управления экономической безопасностью предприятия.

В системе управления экономической безопасностью предприятий элек-

троэнергетики особое внимание уделяется кадровому и интеллектуальному потенциалу персонала предприятий, от которых во многом зависят результаты деятельности, а также уровень экономической безопасности предприятий рассматриваемой отрасли. Группа рисков, связанных с человеческим фактором, особенно опасна для экономической безопасности предприятия в области электроэнергетики. Таким образом, совершенствование системы управления экономической безопасностью исследуемого режимного объекта, должно в первую очередь, исходить из решения кадровых проблем, описанных ранее, что позволит создать более эффективную систему управления экономической безопасностью предприятия и снизить соответствующие угрозы.

В целях совершенствования системы управления экономической безопасностью филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», предлагается изменить принятые на предприятии принципы оценки, отбора и найма сотрудников службы экономической безопасности. Предлагается в ходе собеседования с кандидатами уделять особое внимание причинам увольнения с предыдущего места работы, в целях выявления отрицательных качеств, способных негативным образом сказаться на результатах и эффективности его работы.

С целью улучшения системы отбора, приема и оценки персонала службы безопасности в филиале ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», предлагается совершенствование подготовки и переподготовки кадров. Главные цели профессиональной переподготовки, стоящие перед предприятием – совершенствование системы непрерывного профессионального развития, а также рост компетентности должностных лиц и сотрудников службы экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», которые в соответствии со своими обязательствами должны проводить оценку, отбор и прием персонала.

В качестве мероприятий по подготовке и переподготовке сотрудников службы экономической безопасности филиала, направленных на совершенствование системы найма, оценки и отбора персонала, могут быть предложены постоянное повышение квалификации, а также проведение тренингов. Необходимость реализации указанных мероприятий определяется тем, что в настоящее

время, постоянно совершенствуются кадровые технологии, позволяющие оптимизировать процессы найма, оценки и отбора персонала.

Предполагается, что в рассматриваемых тренингах примут участие все сотрудники службы экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», в целях достижения наилучших результатов. При этом проведение тренингов будет возложено на руководителей управления экономической безопасности ПАО «РусГидро», посредством применения электронных каналов связи. Выбор руководителей управления экономической безопасности предприятия, в качестве лекторов, обусловлен их высоким уровнем квалификации, существенным опытом работы в сфере электроэнергетики, а также наличием владением современными методиками выявления и оценки угроз экономической безопасности, а также применения современных направлений достижения высокой эффективности системы управления экономической безопасности предприятия.

Также в целях достижения более высокого уровня эффективности системы управления экономической безопасностью, предлагается организовать систему аттестации персонала сотрудников службы экономической безопасности филиала, целью которой станет выявление текущего уровня подготовки и квалификации персонала службы экономической безопасности, а в целях определения их соответствия занимаемой должности. Для проведения аттестации сотрудников службы экономической безопасности филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», предлагается назначать комиссии из числа руководителей предприятия. Рассматриваемое мероприятие позволит получить объективную оценку результатов проводимой аттестации.

Порядок проведения аттестации и тренингов в филиала ПАО «РусГидро» - «Зейская ГЭС», следует закрепить во внутренних документах предприятия, с подробным описанием соответствующих процедур.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абаимова, К.В. Проблемы экономической безопасности предприятия в современных условиях / К.В. Абаимова, Э.Р. Арутюнян // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. – № 4. – С. 4 - 8.
- 2 Безверхая, Е.И. Экономическая безопасность предприятия: сущность и факторы / Е.И. Безверхая, И.И. Губа, К.А. Ковалева // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. - № 4. – С. 101 – 112.
- 3 Бельская, Е.В. Оценка экономической безопасности предприятия / Е.В. Бельская, Т.И. Калачева // Известия Тульского государственного университета. - 2017. - № 2. - С. 187 - 190.
- 4 Бельская, Е.В. Система рисков производственно-коммерческой политики промышленного предприятия с учетом экономической безопасности / Е.В. Бельская, Т.П. Маркеева // Известия Тульского государственного университета. - 2016. - № 5. - С. 144 – 156.
- 5 Бердникова, Л.Ф. Место анализа ресурсного потенциала предприятия в принятии управленческих решений / Л.Ф. Бердникова // Молодой ученый. - 2015. - № 2. - С. 48 – 51.
- 6 Богомолова, В.А. Экономическая безопасность / В.А. Богомолова. - М.: Юрайт, 2016. – 322 с.
- 7 Боровицкая, М.В. К вопросу об экономической оценке уровня экономической безопасности предприятия / М.В. Боровицкая // Молодой ученый. – 2017. - № 14. – С. 321 – 325.
- 8 Булатенко, М.А. Ключевые проблемы обеспечения экономической безопасности предприятия в современных условиях / М.А. Булатенко, Д.Л. Горюнок // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. - № 2. – С. 71 – 75.
- 9 Волкова, М.Н. Функциональные направления службы безопасности предприятия / М.Н. Волкова // Социально-экономические науки и гуманитар-

ные исследования. - 2015. - № 4. - С. 144 – 147.

10 Воротынская, А.М. Особенности оценки уровня экономической безопасности на современном предприятии / А.М. Воротынская // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2016. - № 2. – С. 99 – 102.

11 Гапоненко, В.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В.Ф. Гапоненко, А.А. Беспалько, А.С. Власков. – М.: Юрайт, 2017. – 208 с.

12 Гильфанов, М.Т. Организационно-методический инструментарий оценки детерминантов и обеспечения экономической безопасности предприятия / М.Т. Гильфанов // Социально-экономические явления и процессы. 2017. № 8. С. 19 – 27.

13 Голованова, Н.Б. Формирование подходов к оценке экономической безопасности субъекта хозяйствования / Н.Б. Голованова // Доклады Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники. – 2016. - № 2. – С. 294 – 300.

14 Гончаренко, Л.П. Процесс обеспечения экономической безопасности предприятия / Л.П. Гончаренко // Справочник экономиста. – 2016. - № 12. – С. 31 – 36.

15 Горбачев, Д.В. Экономическая безопасность предприятия / Д.В. Горбачев // Международная правоохранительная организация. - 2016. - № 2. – С. 65 – 68.

16 Гордуладзе, Д.В. Роль и значение экономической эффективности безопасности предприятия / Д.В. Гордуладзе // Символ науки. – 2017. - № 3. – С. 54 – 56.

17 Грант, Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант. – СПб.: Питер, 2018. – 252 с.

18 Грунин, О.А. Экономическая безопасность организации / О.А. Грунин, С.О. Грунин. - СПб: Питер, 2015. – 106 с.

19 Ильиных, А.С. Экономическая безопасность предприятия / А.С. Иль-

иных // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2016. - № 1. - С. 183 - 186.

20 Касперович, С.А. Экономическая безопасность предприятия: сущность, цели и направления обеспечения / С.А. Касперович, Е.А. Дербинская // Труды БГТУ. - 2016. - № 7. - С. 278 – 282.

21 Киселева, И.А. Экономическая безопасность предприятия: особенности и критерии оценки / И.А. Киселева, Н.Е. Симонович, И.С. Косенко // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2018. - № 2. – С. 80 – 83.

22 Козаченко, А.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения / А.В. Козаченко, В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко. – М.: Юрайт, 2016. – 312 с.

23 Козивкин, В.В. Экономическая безопасность промышленного предприятия / В.В. Козивкин // Бизнес, менеджмент и право. - 2016. - № 2. - С. 137 - 141.

24 Колесниченко, Е.А. Методические аспекты оценки и обеспечения экономической безопасности предприятия / Е.А. Колесниченко, М.Т. Гильфанов // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2017. – № 11 (127). – С. 56 - 62.

25 Корнеев, А.Н. Современные инновации в области экономической безопасности организаций / А.Н. Корнеев // Науковедение. – 2016. - № 5. – С. 33 – 36.

26 Корниевская, Е.В. Проблемы оценки экономической безопасности современного предприятия / Е.В. Корниевская // Вестник Хмельницкого национального университета. – 2015. - № 2. – С. 241 – 245.

27 Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность / Е.И. Кузнецова. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 326 с.

28 Кулаков, В.В. Проблемы обеспечения экономической безопасности предприятия / В.В. Кулаков // Экономическая безопасность: стратегия взаимодействия государства и бизнеса. – 2015. - № 2. – С. 101 – 109.

29 Лесняк, В.В. Управленческие решения в системе обеспечения экономической безопасности в организации / В.В. Лесняк // Проблемы современной экономики. – 2018. - № 1. – С. 43 – 47.

30 Литвиненко, А.Н. Проблемы внедрения и реализации проектного управления в организации / А.Н. Литвиненко, М.Б. Султыгова // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. - 2017. - № 4 (64). - С. 59 – 62.

31 Ляшко, В.Г. Экономическая безопасность в системе устойчивого функционирования предприятия / В.Г. Ляшко // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2016. - № 1. – С. 61 – 67.

32 Мамедов, С.Л. Формирование стратегии экономической безопасности предпринимательских структур / С.Л. Мамедов // Молодой ученый. - 2016. - № 3. - С. 217 - 222.

33 Мусатаева, М.О. Источники, виды и факторы угроз экономической безопасности, создание службы экономической безопасности / М.О. Мусатаева // Молодой ученый. – 2016. - № 2. – С. 104 – 108.

34 О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] : указ Президента от 13.05.2017 г. № 208. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

35 Подмолодина, И.М. Подходы к оценке экономической безопасности предприятий / И.М. Подмолодина, В.П. Воронин, Е.М. Коновалова Е.М. // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2016. №. 4. С. 156 - 161.

36 Покропивный, С.Ф. Экономика предприятия / С.Ф. Покропивный. - М.: Юрайт, 2016. – 262 с.

37 Попов, Е.В. Проблемы экономической безопасности цифрового общества в условиях глобализации / Е.В. Попова, К.А. Семячков // Экономика региона. – 2018. – № 4. – С. 1088 - 1101.

38 Ромащенко, Т.Д. Теория экономической безопасности: Учебное посо-

бие / Т.Д. Ромащенко. - Воронеж: изд-во ВГУ, 2015. - 123 с.

39 Самочкин, В.Н. Экономическая безопасность промышленных предприятий / В.Н. Самочкин, В.И. Барахов // Экономические и юридические науки. – 2016. – № 3. – С. 342 - 352.

40 Светлова, В.В. От решения задач экономической безопасности коммерческого банка к его устойчивому развитию / В.В. Светлова // Шихобаловские чтения: опыт, проблемы и перспективы развития потребительского рынка. - 2015. № 2. – С. 263 – 268.

41 Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России: общий курс: учебник / В.К. Сенчагов. - М.: Бином, 2016. - 813 с.

42 Серебрякова, Н.А. Формирование системы обеспечения экономической безопасности предприятия / Н.А. Серебрякова, С.А. Волкова, Т.А. Волкова // Вестник ВГУИТ. - 2016. - № 4. – С. 460– 465.

43 Сергеева, И.А. Анализ методических подходов оценки экономической безопасности предприятий / И.А. Сергеева, С.Ю. Чунаев // Анализ. - 2019. - № 3. - С. 64 - 79.

44 Соснин, В.И. Менеджмент безопасности предпринимательства / В.И. Соснин. – 2016. – 357 с.

45 Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия: учебное пособие для студентов вузов / А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 271 с.

46 Судоплатов, А.П. Безопасность предпринимательской деятельности / А.П. Судоплатов. - М.: Олма-Пресс, 2016. – 214 с.

47 Султыгова, М.Б. Формирование ключевых детерминантов в системе экономической безопасности: проектный подход / М.Б. Султыгова // Вестник Евразийской науки. – 2018. - № 3. – С. 101 – 110.

48 Таркова Н.Р. Проблемы экономической безопасности предприятия // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. - № 2. – С. 51 – 52.

49 Харенков, С.А. Роль и место экономической безопасности при формировании стратегии развития предприятия / С.А. Харенков // Вестник Кузбас-

ского государственного технического университета. – 2016. - № 3. – С. 147 – 152.

50 Черных, К.В. Кадровая безопасность организаций / К.В. Черных, Т.Н. Гупалова // Проблемы анализа, экономической безопасности и аудита в современной России. - 2016. - № 2. - С. 224 - 227.

51 Шарохина, С.В. Экономическая безопасность предприятий как фактор обеспечения экономической стабильности / С.В. Шарохина, М.В. Кислицкая, О.Е. Пудовкина // Фундаментальные исследования. – 2017. - № 2. – С. 127 – 133.

52 Экономическая безопасность: учебник для вузов / под ред. Л.П. Гончаренко, Ф.В. Акулинина. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 478 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Организационная структура филиала ПАО «РусГидро» - Зейская ГЭС

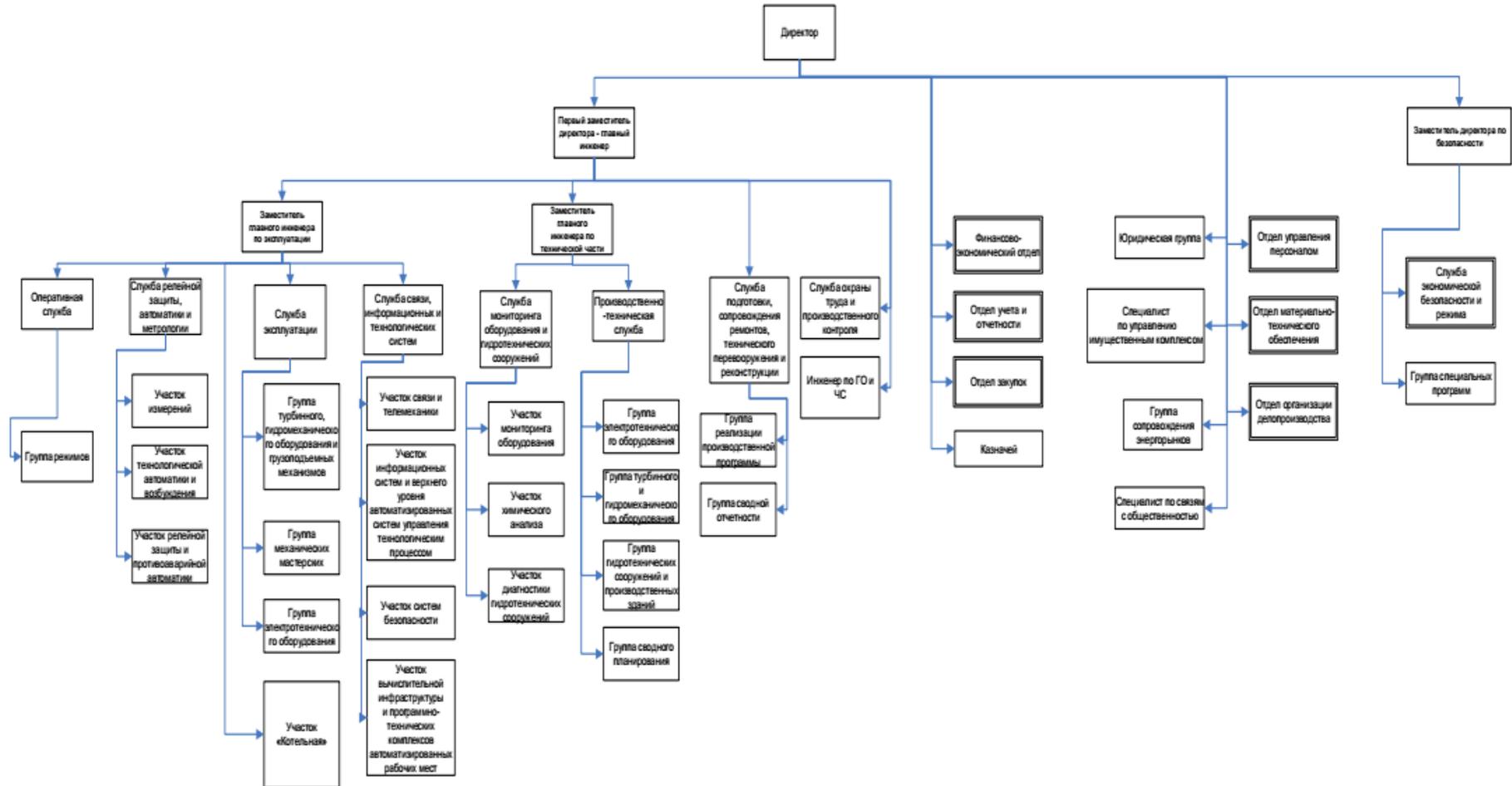


Рисунок А.1 – Организационная структура филиала ПАО «РусГидро» - Зейская ГЭС

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Финансовая (бухгалтерская) отчетность ПАО «РусГидро»

за 2017 – 2019 гг.

### БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

на 31 декабря 2019 г.

Организация <u>Публичное акционерное общество «Федеральная гидрогенерирующая компания - РусГидро» (ПАО «РусГидро»)</u> Идентификационный номер налогоплательщика Вид деятельности <u>Производство электроэнергии гидроэлектростанциями</u> Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Публичное акционерное общество / смешанная российская собственность с долей федеральной собственности</u> Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> Местонахождение: <u>660017, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Дубровинского д. 43, к. 1</u> Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту <input checked="" type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ Наименование аудиторской организации <u>Акционерное общество «ПрайвотерхаусКулерс Аудит» (АО «ПвК Аудит»)</u> Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации	Форма по ОКУД <b>0710001</b> Дата (год, месяц, число) <b>2019/12/31</b> по ОКПО <b>75782411</b> ИНН <b>2460066195</b> по ОКВЭД 2 <b>35.11.2</b> по ОКОПФ / ОКФС <b>12247 / 41</b> по ОКЕИ <b>384</b>						
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><th colspan="2">КОДЫ</th></tr> <tr><td>ИНН</td><td>7705051102</td></tr> <tr><td>ОГРН</td><td>1027700148431</td></tr> </table>	КОДЫ		ИНН	7705051102	ОГРН	1027700148431
КОДЫ							
ИНН	7705051102						
ОГРН	1027700148431						

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
1	2	3	4	4	5
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. Внеоборотные активы</b>				
	Нематериальные активы	1110	722 525	1 069 881	1 266 689
	Результаты исследований и разработок	1120	1 445 577	1 097 117	919 965
3.1.1	Основные средства, в том числе:	1150	439 267 950	419 083 577	419 635 709
	основные средства	1151	407 318 930	386 400 848	382 007 571
	незавершенное строительство	1152	31 949 020	32 682 729	37 628 138
3.1.2	Финансовые вложения, в том числе:	1170	378 472 666	343 606 030	312 148 649
	вклады в дочерние, зависимые и прочие общества	1171	312 802 040	277 477 592	256 729 188
	займы выданные	1172	65 670 626	66 128 438	55 419 461
3.1.3	Прочие внеоборотные активы	1190	3 155 715	2 629 344	4 222 555
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>823 064 433</b>	<b>767 485 949</b>	<b>738 193 567</b>
	<b>II. Оборотные активы</b>				
3.2.1	Запасы	1210	4 905 504	4 764 580	4 257 789
3.9	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	21 763	19 196	29 896
3.2.2	Дебиторская задолженность, в том числе:	1230	166 311 613	185 769 592	177 307 580
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), в том числе:	1231	56 588 545	53 686 557	54 712 960
	покупатели и заказчики	1231.1	34 457	40 851	34 046
	авансы выданные	1231.2	16 324 465	16 452 881	19 818 663
	векселя	1231.3	30 104 837	30 974 036	29 930 792
	займы выданные	1231.4	589 251	440 946	2 600 411
	прочие дебиторы	1231.5	9 535 535	5 777 843	2 329 048
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются менее чем через 12 месяцев после отчетной даты), в том числе:	1232	109 723 068	132 083 035	122 594 620
	покупатели и заказчики	1232.1	7 807 953	6 878 677	6 726 244
	авансы выданные	1232.2	8 805 211	7 058 892	4 275 517
	векселя	1232.3	1 810 654	2 342 791	2 384 784
	займы выданные	1232.4	88 020 215	94 181 128	64 331 469
	прочие дебиторы	1232.5	3 279 035	21 621 547	44 876 606
3.2.3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов), в том числе:	1240	51 716 177	35 770 730	12 449 757
	банковские депозиты	1241	46 495 823	29 585 000	163 000
	займы выданные	1242	5 220 354	5 584 677	11 685 704
	векселя	1243	-	601 053	601 053
3.2.4	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	18 163 423	42 970 607	50 928 587
	Прочие оборотные активы	1260	11 220	25 926	11 321
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>241 129 700</b>	<b>269 320 631</b>	<b>244 984 930</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>1 064 194 133</b>	<b>1 036 806 580</b>	<b>983 178 497</b>

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс ПАО «РусГидро» на 31.12.2019 г.

Актив

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

### Финансовая (бухгалтерская) отчетность ПАО «РусГидро» за 2017 – 2019 гг.

Форма 0710001 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
1	2	3	4	4	5
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. Капитал и резервы</b>				
3.3.1	Уставный капитал	1310	426 288 814	426 288 814	426 288 814
3.3.2	Переоценка внеоборотных активов	1340	52 296 157	52 436 936	52 605 896
3.3.3	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	58 424 543	58 424 543	58 424 543
3.3.4	Резервный капитал	1360	17 015 104	15 178 823	13 371 392
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), в том числе:	1370	319 954 422	298 876 655	274 993 504
	нераспределенная прибыль прошлых лет	1371	281 309 584	262 151 035	238 844 895
	нераспределенная прибыль отчетного года	1372	38 644 838	36 725 620	36 148 609
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>873 979 040</b>	<b>851 205 771</b>	<b>825 684 149</b>
	<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>				
3.4.1	Заемные средства	1410	120 575 391	128 176 628	71 698 212
3.9	Отложенные налоговые обязательства	1420	21 664 604	19 308 210	17 113 048
3.4.2	Прочие обязательства	1450	2 798 906	2 840 292	4 264 143
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>145 038 901</b>	<b>150 325 130</b>	<b>93 075 403</b>
	<b>V. Краткосрочные обязательства</b>				
3.5.1	Заемные средства	1510	24 003 951	19 768 889	50 257 354
3.5.2	Кредиторская задолженность, в том числе:	1520	17 026 460	11 702 866	10 563 236
	поставщики и подрядчики	1521	3 387 878	4 978 070	4 040 338
	задолженность перед персоналом организации	1522	190 949	210 649	244 324
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	224 962	143 631	133 808
	задолженность по налогам и сборам	1524	5 347 132	5 407 731	5 241 815
	задолженность акционерам по выплате доходов	1525	139 385	143 159	140 728
	расчеты в рамках дополнительных выпусков акций до регистрации изменений в учредительных документах Общества	1526	7 000 092	-	-
	прочие кредиторы	1527	736 062	819 626	762 223
	Доходы будущих периодов	1530	58 033	62 909	66 749
3.5.3	Оценочные обязательства	1540	3 150 002	2 863 434	2 976 494
	Прочие обязательства	1550	937 746	877 581	555 112
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>45 176 192</b>	<b>35 275 679</b>	<b>64 418 945</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>1 064 194 133</b>	<b>1 036 806 580</b>	<b>983 178 497</b>

Председатель Правления – Генеральный директор



Н. Г. Шульгинов  
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер




Ю. Г. Медведева  
(расшифровка подписи)

27 февраля 2020 года

Рисунок Б.2 – Бухгалтерский баланс ПАО «РусГидро» на 31.12.2019 г.

Пассив

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

### Финансовая (бухгалтерская) отчетность ПАО «РусГидро»

за 2017 – 2019 гг.

#### ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2018 год

Организация: <b>Публичное акционерное общество «Федеральная гидроэнергетическая компания – РусГидро» (ПАО «РусГидро»)</b>	Дата (год, месяц, число): <b>2018/12/31</b>	КОДЫ
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО: <b>75782411</b>	0710002
Вид деятельности: <b>Производство электроэнергии гидроэлектростанциями</b>	по ОКВЭД: <b>35.11.2</b>	2460066196
Организационно-правовая форма / форма собственности: <b>Публичное акционерное общество / смешанная российская собственность с долей федеральной собственности</b>	по ОКФС / ОКФС: <b>12247 / 41</b>	385
Единица измерения: <b>млн руб.</b>	по ОКЕИ: <b>385</b>	

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2018 г.	За 2017 г.
			4	5
3.7.1	Выручка	2110	162 813	144 697
3.7.2	Себестоимость продаж	2120	(96 847)	(83 807)
	<b>Валовая прибыль</b>	<b>2100</b>	<b>65 966</b>	<b>60 890</b>
	Прибыль от продаж	2200	65 966	60 890
3.12.7	Доходы от участия в других организациях	2310	829	2 563
	Проценты к получению	2320	8 213	8 759
	Проценты к уплате	2330	(7 772)	(8 280)
3.8	Прочие доходы	2340	14 840	7 895
3.8	Прочие расходы	2350	(31 978)	(22 349)
	<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>50 098</b>	<b>49 478</b>
3.9	Текущий налог на прибыль, в том числе:	2410	(11 044)	(9 868)
	постоянные налоговые обязательства	2421	3 196	3 088
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(2 309)	(3 232)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	114	(205)
	Прочее	2460	(133)	(24)
	<b>Чистая прибыль</b>	<b>2400</b>	<b>36 726</b>	<b>36 149</b>
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>36 726</b>	<b>36 149</b>
	СПРАВЧНО			
3.11	Базовая прибыль на акцию, руб.	2900	0,0862	0,0890

Председатель Правления – Генеральный директор

Н. Г. Шульгинов  
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

Ю. Г. Медведева  
(расшифровка подписи)

28 февраля 2019 года

Рисунок Б.3 – Отчет о финансовых результатах ПАО «РусГидро»  
за 2018 г.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

### Финансовая (бухгалтерская) отчетность ПАО «РусГидро»

за 2017 – 2019 гг.

#### ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ за 2019 год

Организация <u>Публичное акционерное общество «Федеральная гидрогенерирующая компания - РусГидро» (ПАО «РусГидро»)</u> Идентификационный номер налогоплательщика Вид деятельности <u>Производство электроэнергии гидроэлектростанциями</u> Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Публичное акционерное общество / смешанная российская собственность с долей федеральной собственности</u> Единица измерения: <u>тыс. руб.</u>	Форма по ОКУД Дата (год, месяц, число) по ОКПО ИНН по ОКВЭД 2 по ОКФС / ОКФС по ОКЕИ	<b>КОДЫ</b> 0710002 2019/12/31 75782411 2460066195 35.11.2 12247 / 41 384
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2019 г.	За 2018 г.
1	2	3	4	5
3.7.1	Выручка	2110	155 180 091	162 813 264
3.7.2	Себестоимость продаж	2120	(93 884 445)	(96 846 861)
	<b>Валовая прибыль</b>	<b>2100</b>	<b>61 295 646</b>	<b>65 966 403</b>
	<b>Прибыль от продаж</b>	<b>2200</b>	<b>61 295 646</b>	<b>65 966 403</b>
3.12.7	Доходы от участия в других организациях	2310	609 121	828 956
	Проценты к получению	2320	10 506 404	8 213 050
	Проценты к уплате	2330	(8 770 597)	(7 772 051)
3.8	Прочие доходы	2340	8 946 862	14 839 431
3.8	Прочие расходы	2350	(19 861 099)	(31 978 038)
	<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>52 726 337</b>	<b>50 097 751</b>
3.9	Текущий налог на прибыль, в том числе:	2410	(11 296 863)	(11 044 024)
	постоянные налоговые обязательства	2421	3 105 893	3 195 703
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(2 384 571)	(2 308 805)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	28 177	113 643
	Прочее	2460	(428 242)	(132 945)
	<b>Чистая прибыль</b>	<b>2400</b>	<b>38 644 838</b>	<b>36 725 620</b>
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	38 644 838	36 725 620
	СПРАВОЧНО			
3.11	Базовая прибыль на акцию, руб.	2900	0,0897	0,0862

Председатель Правления – Генеральный директор



Н. Г. Шульгинов  
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

Ю. Г. Медведева  
(расшифровка подписи)

27 февраля 2020 года

Рисунок Б.4 – Отчет о финансовых результатах ПАО «РусГидро»

за 2019 г.