

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  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование направлений обеспечения экономической безопасности организации (на примере ООО «Амурские Коммунальные Системы»).

|  |       |                |
|--|-------|----------------|
| Исполнитель<br>студент группы 878-ос     | _____ | А.С. Дулидов   |
| Руководитель<br>канд. экон. наук, доцент | _____ | Е.С. Рычкова   |
| Нормоконтроль                            | _____ | Л.И. Рубаха    |
| Рецензент<br>канд. экон. наук, доцент    | _____ | А.В. Васильева |

Благовещенск 2023

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

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

### ЗАДАНИЕ

К дипломной работе студента группы 878-ос Дулидова Артёма Сергеевича.

1. Тема дипломной работы: Совершенствование направлений обеспечения экономической безопасности организации (на примере ООО «Амурские Коммунальные Системы»).

(утверждено приказом от 31.05.2023 № 1347-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 14.06.2023

3. Исходные данные к дипломной работе: актуальные материалы учебной и периодической литературы в области экономической безопасности предприятий, экономики предприятий и экономического анализа, а также учредительные и локальные правовые документы, годовые отчеты, финансовая отчетность ООО «АКС» за 2019 – 2022 гг.

4. Содержание дипломной работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

- теоретические основы обеспечения экономической безопасности организации
- анализ обеспечения экономической безопасности организации ООО «Амурские коммунальные системы».
- совершенствование направлений обеспечения экономической безопасности организации ООО «Амурские коммунальные системы».

5. Перечень материалов приложения: Финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО «АКС» за 2020 – 2022 гг.

6. Консультанты по дипломной работе: нет.

7. Дата выдачи задания: 19.10.2022

Руководитель дипломной работы: Е.С. Рычкова, канд. экон. наук, доцент

Задание принял к исполнению: 19.10.2022 А.С. Дулидов

## РЕФЕРАТ

Работа содержит 104 с., 39 таблиц, 2 рисунка, 51 источник, 5 приложений.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, УГРОЗЫ, ИНДИКАТОРЫ, НАПРАВЛЕНИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, АНАЛИЗ, ОЦЕНКА.

Целью дипломной работы является разработка возможностей совершенствования направлений обеспечения экономической безопасности ООО «АКС».

Предметом дипломной работы является совершенствование направлений обеспечения экономической безопасности ООО «АКС».

Информационной базой исследования при написании дипломной работы стали: актуальные материалы учебной и периодической литературы в области экономической безопасности предприятий, экономики предприятий и экономического анализа, а также учредительные и локальные правовые документы, годовые отчеты, финансовая отчетность ООО «АКС» за 2020 – 2022 гг.

В дипломной работе разработаны возможности совершенствования направлений обеспечения экономической безопасности ООО «АКС». Во второй главе проведен анализ обеспечения экономической безопасности ООО «АКС», выявлены и проанализированы угрозы, присущие деятельности исследуемой организации. В третьей главе дипломной работы приведены возможные методы совершенствования направлений обеспечения экономической безопасности ООО «АКС».

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Введение   | 5  |
| 1 Теоретические основы обеспечения экономической безопасности  | 8  |
| 1.1 Сущность экономической безопасности организации  | 8  |
| 1.2 Роль и значение экономической безопасности   | 15 |
| 1.3 Показатели экономической безопасности организации  | 19 |
| 2 Анализ обеспечения экономической безопасности организации ООО «Амурские коммунальные системы»                        | 23 |
| 2.1 Организационно- экономическая характеристика организации   | 23 |
| 2.2 Анализ внешней среды организации   | 40 |
| 2.3 Оценка угроз организации и уровня экономической безопасности   | 52 |
| 3 Совершенствование направлений обеспечения экономической безопасности организации ООО «Амурские коммунальные системы» | 67 |
| 3.1 Совершенствование направления обеспечения экономической безопасности организации                                   | 67 |
| 3.2 Ресурсное обеспечение мероприятий по повышению уровня экономической безопасности ООО «АКС»                         | 82 |
| 3.3 Оценка эффективности организации   | 85 |
| Заключение   | 90 |
| Библиографический список   | 92 |
| Приложения   | 97 |

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современные предприятия при всем разнообразии реализуемой деятельности находятся в условиях воздействия внешних и внутренних факторов, пограничных и переходных состояний, возможностей и сопутствующих этим возможностям рисков. Современная экономическая наука не только регламентирует и структурирует понятие «экономическая безопасность», но и обеспечивает вариативное рассмотрение этого понятия в контексте формы собственности предприятия, а также сферы деятельности конкретного предприятия.

Сфера жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) – одна из образующих сфер любого муниципального образования. Теплоснабжение, энергоснабжение, водоотведение и водопроведение и иные направления деятельности, характеризующие ЖКХ – это сложная, социально значимая деятельность, которая требует большого объема высоко эксплуатируемых основных производственных фондов (ОПФ), постоянного их обновления, ресурсов на содержание хозяйства, следования установленным и четко регламентированным нормам и предписаниям. Помимо этого, к персоналу организаций сферы ЖКХ предъявляется все больше требований, что связано с развитием трудового законодательства, стандартизацией работы. Все эти сложности предприятие ЖКХ преодолевает в контексте двух основных стратегий работы – первая – это необходимость получения коммерческой прибыли, так как современная организация коммунального хозяйства подразумевает сосредоточение отдельных ее сфер в руках частных предприятий – а с другой – необходимость установки социального ориентира на деятельность таких компаний.

Все эти особенности формируют как уникальную систему оценки уровня экономической безопасности, а также перечень мероприятий повышения этого уровня, которые сосредоточены в сфере развития профессионализма сотрудников, реализации совместных инновационных направлений работы с органами муниципальной власти, совершенствования информационной среды

работы предприятий ЖКХ, а также повышения уровня оплаты услуг при действии льготных, социальных и иных, регламентируемых государством, тарифов.

С одной стороны – такая специфика деятельности обеспечивает ряд преимуществ, которые заключаются в снижении конкуренции и обеспечении ряда государственных гарантий, но с другой – для предприятий сферы ЖКХ очень важно технологическое развитие, экологическая политика, формирование новых форм общения с потребителями.

Таким образом, специфика сферы деятельности предприятия сферы ЖКХ и сложность понятия экономическая безопасность предприятия обеспечивают интерес к данной теме. Актуальность ее в практическом аспекте связана с непосредственной ролью организации, изучаемого в работе, в формировании коммунального комплекса г. Благовещенск.

В связи с вышесказанным определена **тема исследования** – Совершенствование направлений обеспечения экономической безопасности организации (на примере ООО «Амурские Коммунальные Системы»).

**Объект исследования** – экономическая безопасность ООО «АКС» и ее обеспечение.

**Предмет исследования** – совершенствование направлений обеспечения экономической безопасности ООО «АКС».

**Целью** исследования является разработка возможностей совершенствования направлений обеспечения экономической безопасности ООО «АКС».

Цель структурирована рядом **задач**:

1. Рассмотреть понятие экономическая безопасность, определить ее сущность и связь со спецификой отрасли ЖКХ в отношении факторов и показателей экономической безопасности.

2. Проанализировать ООО «АКС» с организационно-экономической и кадровой стороны.

3. Составить анализ уровня экономической безопасности, определить ключевые факторы и угрозы экономической безопасности ООО «АКС»

4. Предложить пути и меры совершенствования направлений обеспечения экономической безопасности ООО «АКС» и оценить их целесообразность.

Для теоретической основы проведения исследования были выбраны труды таких авторов, как Н.С. Безуглая, Д.С. Гончаров, О.А. Грунин, М.В. Забираев, С.А. Касперович, В.И. Соснин. Методологической основой написания работы и проведения исследования стали статистические данные Амурской области сферы ЖКХ, отчетность организации за 2019-2022 годы, аудиторские заключения ООО «Аналитика», данные внутренних аудитов и отчетность подразделения экономической безопасности (не подлежащая обязательной публикации согласно коммерческой тайне).

Методы, которые способствовали эффективности проводимого исследования и написания данной работы: анализ, синтез, редукция, дедукция, статистическая и графическая интерпретация данных.

Структура работы включает: введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения. Во введении описаны объект и предмет исследования, а также цели и задачи. Первая глава содержит теоретический обзор источников информации литературного и нормативно-правового характера, касающихся экономической безопасности и специфики ее определения и укрепления для организации сферы ЖКХ. Вторая глава представляет собой практическое исследование деятельности организации, системы обеспечения и уровня экономической безопасности. Третья глава содержит практические предложения к повышению уровня экономической безопасности в контексте ключевых ее факторов для предприятий сферы ЖКХ. В заключении сделаны выводы о проделанной работе.

Список использованной литературы включает в себя 51 источник, среди которых официальные и нормативные материалы, монографическая и учебная литература и материалы Интернет-ресурсов.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность экономической безопасности организации

Безопасность – в общем виде – это одно из ключевых понятий широкого научного спектра: так, в экономике, в социологии, в управлении, иных науках само понятие «безопасность», как пишет В.А. Сухой<sup>1</sup>, подразумевает наличие базового уровня спокойствия, обеспечение ключевых гарантий защищённости, которые позволяют осуществлять какую-либо определённую деятельность. В широком смысле, как пишет Л. Меламедов<sup>2</sup>, безопасность обеспечивает деятельность, связанную с осуществлением жизни, если говорить о деятельности в узком смысле, как пишет А.В. Козаченко<sup>3</sup>, то безопасность охватывает какую-то конкретную, наиболее значимую, специализированную деятельность.

Переходя к термину «экономическая безопасность организации», а также раскрывая её специфику для организаций сферы ЖКХ, следует учесть, что такие ученые как П.И. Абалкин<sup>4</sup>, под экономической безопасностью принимают какой-то определенный желаемый уровень, измеряемое состояние, динамическую систему в состоянии определенного её равновесия, которое способствует деятельности хозяйствующего субъекта вне зависимости от формы собственности, а также и развитию этого субъекта, противостоянию внешним и внутренним факторам, составляющим угрозу. Иными словами, как пишет М.Н. Волкова<sup>5</sup>, экономическую безопасность можно представить как некий общий критерий, который складывается из нескольких показателей, и в совокупности аналитической деятельности позволяет понять уязвимые места организации при осуществлении этой организации своей деятельности.

---

<sup>1</sup> Сухой, В.А. Управление: теория и практика. М., 2012. С. 176

<sup>2</sup> Меламедов Л. Формирование стратегии экономической безопасности предпринимательских структур. СПб., 2021. С. 143

<sup>3</sup> Козаченко А.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения. М., 2020. С. 132

<sup>4</sup> Абалкин П.И. Экономическая безопасность России. М., 2020. С. 57

<sup>5</sup> Волкова М.Н. Функциональные направления службы безопасности предприятия. М., 2020. С. 144



Экономическая безопасность организации, как пишет Г.В. Яковленко<sup>6</sup>, при общем подходе к хозяйствующим субъектам, вне зависимости от конкретной деятельности предприятия, это состояние управления, способствующее противостоянию угрозам дальнейшей деятельности. В узкоспециализированном отношении, как пишет А.Ю. Кирьянов<sup>7</sup>, понятие экономической безопасности конкретизируется в зависимости от отраслей и форм собственности организации. К этой точке зрения склоняется и З.Б. Живко<sup>8</sup>: так, государственные, унитарные, муниципальные организации при скромных темпах роста экономических показателей показывают во многом больший уровень экономической безопасности, так как имеют возможность реализовывать стратегические приоритеты и интересы государства, а следовательно, получать от них государственное финансирование. При этом коммерческие организации с позиции экономической безопасности, как пишет Н.С. Безуглая<sup>9</sup>, это хозяйствующие субъекты, не имеющие стратегического назначения, а значит, вынужденные опираться исключительно на свои силы, ресурсы, а также возможности оценки угроз для работы с показателями экономической безопасности.

Такие авторы, как А.С. Ильиных<sup>10</sup>, пишут, что интересным объектом изучения являются предприятия сферы ЖКХ. С исторической точки зрения, на которую опираются авторы, например, Н.Р. Шевко,<sup>11</sup> модернизация российской экономики из плановой в рыночную позволила передать коммунальное хозяйство в руки частных коммерческих предприятий. Окончательные реформы ЖКХ, которые способствовали современному оформлению коммунальных хозяйств, произошли в начале 2000-х годов. Что способствовало сфере ЖКХ быть более масштабной и просторной на рынке. Данная свобода предприятия способствовало ее улучшению или ухудшению этой сферы.

---

<sup>6</sup> Яковленко Г.В. Экономическая безопасность сферы коммунального хозяйства. М., 2022. С. 92

<sup>7</sup> Кирьянов А.Ю. Производственная стратегия предприятий сферы жилищного строительства: учебное пособие. М., 2022. 3С. 254

<sup>8</sup> Живко З.Б. Механизм управления системой экономической безопасности предприятия. М., 2019. С. 38

<sup>9</sup> Безуглая Н.С. Сущность экономической безопасности предприятия. М., 2019. С. 63

<sup>10</sup> Ильиных А.С. Экономическая безопасность предприятия. М., 2021. С. 183

<sup>11</sup> Шевко Н.Р. Информационная составляющая экономической безопасности: необходимость обеспечения защищенности. М., 2020. С. 163

Но при этом, как пишет Ю.Г. Одегов<sup>12</sup>, с другой стороны – поддержание коммунальной инфраструктуры, жилищного хозяйства, сетей тепло и электро-снабжения – это по-прежнему приоритет государственной и региональной политики. Так, невозможно представить какое-либо городское (муниципальное) хозяйство, которое не опиралась бы на ряд ключевых предприятий. Как пишет, В.Н. Панферов,<sup>13</sup> преимущество, принадлежащее сфере ЖКХ с позиции обеспечения экономической безопасности, заключается как раз в том, что государство старается снизить уровень естественной конкуренции без нарушения антимонопольного законодательства, то есть гонку за отрасль по обеспечению коммунального комплекса могут выиграть только относительно крупные, и успешные в деятельности организации, которые являются более стратегически развитыми и обеспеченными основными производственными фондами, качественно подготовленным кадровым потенциалом, персоналом способствующей квалификации. Небольшие организации не могут сосредоточить под началом своей деятельности весь потенциал текущего состояния и возможного развития коммунальных сетей. Присутствие основных фондов и их поддержание в рабочем состоянии способствует напрямую эффективности деятельности организаций ЖКХ, как пишет А.И. Слепаков<sup>14</sup>

При этом, как пишет Л.П. Гончаренко<sup>15</sup>, основной вектор организаций сферы ЖКХ в обеспечении экономической безопасности – это наращивание коммерческой прибыли от реализации стратегических приоритетов государства. С одной стороны – такое положение дел обуславливает некую защиту в плане экономической безопасности, потому что государство в лице органов исполнительной власти оставляет за собой право на тарификацию, возможность регионального управления сферой ЖКХ, обеспечение программного сопровождения развития сферы ЖКХ, привлекая организации данной отраслевой специализации к решению важных стратегических вопросов. С другой

---

<sup>12</sup> Одегов Ю.Г. Система управления рисками и кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата. М., 2021. С. 56

<sup>13</sup> Панферов В.Н. Система управления рисками предприятия. М., 2022. С. 79

<sup>14</sup> Слепаков А.И. Экономическая безопасность: учебное пособие. М., 2021. С. 58

<sup>15</sup> Гончаренко Л.П. Экономическая безопасность. М., 2020. С. 208

стороны прибыль, которую получает организация сферы ЖКХ, является коммерческой, а значит может быть направлена на развитие организации, формирование инвестиционной и иной политики, системное обновление основных и модернизацию производственных фондов. Но, с другой стороны, существуют и риски, которые специфичны для отрасли. В первую очередь, эта угроза недостаточного сотрудничества со стороны организаций сферы ЖКХ и органов власти, не достаточное включение в реализацию целевых ориентиров. Эти угрозы будут рассмотрены более подробно чуть ниже и отнесены к факторам, подрывающим или обеспечивающим экономическую безопасность организаций сферы ЖКХ. Также угрозой остаётся то, что организации сферы ЖКХ не могут по своему усмотрению не обновлять основные производственные фонды, как пишет В.А. Богомолов<sup>16</sup>. Так, небольшая коммерческая организация способна самостоятельно решить на практике вопросы: стоит ли менять оборудование на более новое или продолжить работать на старом, но при этом сфера ЖКХ и отнесения к ней организации является свидетельством того, что оно реализует государственные приоритеты и в определении необходимости обновления ОПФ следует в первую очередь следовать интересам потребителей услуг.

Также с позиции действий организации в процессе обеспечения экономической безопасности важно, как пишет М.Н. Алиева,<sup>17</sup> что для сферы ЖКХ ещё присутствует еще одна особенность – высокая специфичность поставляемых ресурсов: так, если организация коммерческой сферы не получает платежи за свои услуги или отгруженные товары, то оно в праве прекратить взаимодействие с контрагентом (получателем услуг). Для ЖКХ дело обстоит немного по-другому: для получателей услуг ЖКХ эти услуги являются жизненно важными и невозможность их оплатить в срок или в полном объёме должна рассматриваться индивидуально, с привлечением других организаций для вынесения решения. Это приводит к наращиванию дебиторской задолженности.

---

<sup>16</sup> Богомолов В.А. Экономическая безопасность. М., 2019. С. 295

<sup>17</sup> Алиева М.Н. Управление профессиональными рисками предприятия сферы ЖКХ: учебник. М., 2021. С. 121

Также, как пишет, В.И. Авдийский<sup>18</sup>, присутствует такая особенность обеспечения сферы ЖКХ и ее организаций с позиции экономической безопасности, как необходимость следования тарифам и применение для определённых групп населения снижения тарифов на услуги, иногда даже ниже себестоимости подачи этих ресурсов, все это осуществляется в процессе реализации социальной политики. Так, как пишет А. Касперович<sup>19</sup>, организации сферы ЖКХ должны соблюдать интересы социальных групп, которые находятся в уязвимом положении.

Характеризуя всю вышеобозначенную специфику, можно констатировать несколько следующих выводов и конкретизировать понятие экономическая безопасность организации так, как оно встречается в трудах современных авторов, но при этом именно в контексте особенностей рассматриваемой сферы деятельности – ЖКХ. Так, некоторые авторы, например, В.В. Шахов<sup>20</sup>, характеризуют экономическую безопасность как защищённость основных процессов, которые способствуют текущей деятельности и развитию организации. При соблюдении интересов предприятий сферы ЖКХ данное определение имеет особую значимость: так ключевые процессы сосредоточены в сфере обеспечения коммерческой прибыли, но интересы, которые реализуют организации данной отрасли, заключены в социальной политике и реализации интересов государства, выражаемых на территории региона или муниципального образования.

Другой автор, Д.А. Коробейников<sup>21</sup>, напротив, говорит о том, что экономическая безопасность — это действие собственника бизнеса или ключевых лиц для нейтрализации угроз возможного прерывания или полного прекращения деятельности. Иными словами, как это описано у Е. Хмелев<sup>22</sup>, организация

---

<sup>18</sup> Авдийский В.И. Национальная экономическая безопасность в условиях глобализаций. СПб., 2019. С. 57.

<sup>19</sup> Касперович А. Экономическая безопасность предприятия: сущность, цели и направления обеспечения. М., 2021. С. 278

<sup>20</sup> Шахов В.В. Экономическая безопасность. М., 2011. С. 45

<sup>21</sup> Коробейников Д.А. Методика комплексного анализа и оценки уровня экономической безопасности предприятия. Пермь., 2021. С. 73

<sup>22</sup> Хмелев Е. Экономическая безопасность. М., 2021. С. 103

может прекратить по каким-либо причинам свою деятельность, что нежелательно для организации, и это может стать следствием банкротства. Прекращение деятельности приводит к убыткам, высвобождению рабочей силы (безработице) и другим негативным последствиям. Поэтому любой собственник бизнеса или ключевое лицо заинтересованы в том, чтобы обеспечить эту безопасность. И для сферы ЖКХ, как пишет Б.Д. Панин<sup>23</sup>, - это определение трактуется по-иному: то есть, при реальной угрозе или непредвиденном возрастании уровня рисков, которые присутствуют в деятельности организации ЖКХ, такая организация может рассчитывать на помощь органов власти за счёт бюджетов разного уровня.

Другой автор – М.В. Фомина<sup>24</sup>, выделяет четыре основных процесса, которые обеспечивают экономическую безопасность организации: первый –это выявление угроз и локализация этих угроз, второй –это описание их и понимание их действия и возможных последствий, третий - это снижение воздействия этих угроз по возможности вплоть до полного устранения и четвёртое - это предотвращение возникновения этих угроз в будущем.

Сам термин «экономическая безопасность» в определении сущности этого понятия, как пишет В.И. Соснин<sup>25</sup>, имеет отношение скорее не к финансовым показателям, так как он является универсальным как для предприятия государственной сферы, так и для предприятий частных, а также предприятий, которые реализуют интересы государства при сохранении частной формы, а к более к организационным видам деятельности, потому, что понятие экономической безопасности охватывает всё, что так или иначе может привести к потере целесообразности всей деятельности организации. Например, сохранение оборотов и объемов производства при экономических потерях говорит о нецелесообразности. Перерасход ресурсов при организации стратегической деятельности также способствует передаче полномочий другим, более

---

<sup>23</sup> Панин Б.Д. Система управления рисками. М., 2021. С. 108

<sup>24</sup> Фомина М.В. Проблемы экономически безопасного развития предприятий: теория и практика. М., 2020. С. 29

<sup>25</sup> Соснин В.И. Менеджмент безопасности предпринимательства. М., 2020. С. 164

рационально работающим организациям. Даже если мы говорим об организациях муниципальной сферы, то критерий целесообразности обеспечивает её деятельность также, как и иных организаций. Даже при снижении чисто экономических показателей, при достижении определённого уровня воздействия рисков и угроз, невозможности и нерациональности сохранения определённой структуры деятельности в дальнейшем, для организаций сферы ЖКХ можно сказать, что критерием целесообразности, который достигается при определённом уровне экономической безопасности, будет являться невозможность участия в коммунальном хозяйстве муниципального образования и обеспечения государственной, региональной и муниципальной политики в сфере ЖКХ. Поэтому государственное участие в деятельности таких организаций, как пишет Н.Ф. Никулин<sup>26</sup>, ограничивается не только возможным финансовым вложением в их деятельность, но и всесторонней информационной поддержкой, которая в условиях бурного развития информационных каналов и возможностей должна способствовать обмену опытом, развитию работы с показателями, составляющими экономическую безопасность, принятию организационных мер, ориентированных на повышение уровня экономической безопасности.

При всей кажущейся сложности сущности экономической безопасности организации, отвлекаясь от специализации изучаемого в работе организации, можно сказать, с опорой на работы М.В. Куцман<sup>27</sup>, что экономическая безопасность – это:

- 1) Динамическая система, которая может двигаться в сторону улучшения или ухудшения.
- 2) Некий критерий, обеспечивающий целесообразность всей дальнейшей деятельности организации.

---

<sup>26</sup> Никулин Н.Ф. Главные противоречия в системе государственного обеспечения экономической безопасности. М., 2021. С. 72

<sup>27</sup> Куцман М.В. Экономическая безопасность: учебное пособие. М., 2019. С. 112

- 3) Результат работы органов управления и структур, которые контролируют воздействующие на предприятие общие и специализированные риски.
- 4) Условие, при котором организация может планировать и прогнозировать свою деятельность и развитие.
- 5) Совокупное воздействие всех рисков, не превышающее возможность их нейтрализации.

## **1.2. Роль и значение экономической безопасности**

Охарактеризуем ту роль, которую несёт в себе экономическая безопасность, а также значение экономической безопасности для деятельности и развития организации с учетом специфики отрасли ЖКХ, как это описано у М.В. Забираева.<sup>28</sup>

Ключевая роль, определяемая для экономической безопасности, может быть представлена как обеспечение целостности, единства и готовности организаций к отражению внутренних угроз и стабилизации собственной деятельности за счёт глубокой аналитической работы. Понимание необходимости отражать внутренние угрозы, оперативно реагировать на обстоятельства внешней и внутренней среды, соотносить факторы и их воздействие – все это обеспечивает непрерывную готовность организации – как пишет А.В. Гусев<sup>29</sup>. Экономическая безопасность, таким образом, как пишет Е.Л. Аксенова<sup>30</sup> – это некоторый организационный резерв, дополнительный ресурс, который может быть применен для отражения негативных факторов, снижения степени их воздействия и локализации последующих проблем.

Уровень экономической безопасности, как пишет Н.П. Вашекин<sup>31</sup>, может как своеобразный индикатор характеризовать качество управления, а также реализацию управленческих решений и возможностей, их осуществление для стратегических задач.

---

<sup>28</sup> Забираев М.В. Экономическая безопасность. М., 2020. С.

<sup>29</sup> Гусев А.В. Профессиональная подготовка сотрудников сферы ЖКХ: учебное пособие. М., 2020. С. 79

<sup>30</sup> Аксенова Е.Л. Экономическая безопасность: учебное пособие. М., 2020. С. 131

<sup>31</sup> Вашекин Н.П. Безопасность предпринимательской деятельности: учебное пособие для вузов. М., 2019. С. 98

Работа с факторами, обеспечивающая экономическую безопасность, позволяет привлекать ресурсы, которыми располагает организация в текущий момент или может обладать согласно обозначенной необходимости. К составу таких ресурсов, как это описано у В.Р. Вельков<sup>32</sup>, можно отнести: 1) ресурсную составляющую, которая даёт возможность формирования материальной базы для развития организаций или ликвидации последствий действующих угроз, гарантирует платежеспособность при формировании запасов и работе с контрагентами, 2) кадровые ресурсы - то есть потенциал производительности труда, присутствие мнений ценных сотрудников, вынесение нестандартных решений, проявление инициативы 3) управленческие ресурсы, которые способствуют грамотному принятию решений, распределению обязанностей, формированию функциональных групп для принятия решений в осуществлении стратегического развития предприятий, 4) научные ресурсы, которые обеспечивают внедрение инноваций при оптимизации затрат, расходов, а также иных видов ресурсов, 5) производственные, которые обеспечивают больший выход продукции, снижение трудоемкости ее производства, модернизации линий или каналов подачи услуг, 6) маркетинговые ресурсы, способствующие повышению уровня репутации, развитию узнаваемости продукции и предприятия, продвижению продукции на рынке, 7) организационные ресурсы, которые способствуют наращиванию связей с ключевыми организациями, государственными структурами, решению вопросов отраслевого характера, 8) информационные ресурсы, способствующие нормативно-правовому сопровождению деятельности, принятию верных решений относительно правовых, учетных и налоговых аспектов деятельности, 9) методическая составляющая, способствует принятию в работу верных алгоритмов и сценариев решения проблем.

Все виды ресурсов в определенной степени достаточности и готовности составляют экономическую безопасность.

---

<sup>32</sup> Вельков В.Р. Экономическая безопасность. М., 2022. С. 102



Нет такой угрозы для организации, как пишет В.В. Выхов<sup>33</sup>, которая, однажды проявившись, не откладывала бы отпечаток на разные сферы деятельности организации. Наличие мелких угроз в сторону организации позволяет ему контролировать ситуацию и постоянно развиваться без серьёзных угроз. Экономическая безопасность, таким образом, как пишет П.В. Богаченко<sup>34</sup>, это некий положительный опыт отражения угроз, действовавших в организации ранее и способствующих активизации ресурсов и созданию новых. Отражение угроз слабого характера приводит к возможности и пониманию важности работы с ключевыми угрозами, которые в дальнейшем могут проявиться во внешней и внутренней среде.

Таким образом, значение экономической безопасности заключается, как это описано у И.А. Киселевой<sup>35</sup>: 1) повышение уровня управления всеми видами ресурсов, 2) развитие аналитического подхода к деятельности организации, 3) формирование активного и используемого в дальнейшем опыта отражения угроз, 4) инновационное развитие организации, 5) выделение резервов под возможные потери, 6) создание взвешенного подхода к ассортименту, кадровому составу и иным факторам деятельности организации, 7) созданию имиджа и характеристики организации на рынке и в глазах контрагентов, потенциальных кредиторов.

Значение экономической безопасности как экономической категории описано в работах Д.С. Гончарова<sup>36</sup>: 1) это сложный структурируемый индикатор, использование которого при общей универсальности способствует фиксации отраслевых различий компаний, 2) это динамический аспект оценки деятельности организации, свидетельствующий об улучшении или ухудшении ее работы, 3) это интерпретированный в числовом и графическом виде показатель связи внутренней и внешней среды организации, 4) это показатель и описательная характеристика возможного развития предприятия в текущий

---

<sup>33</sup> Выхов В.В. Система управления рисками. М., 2021. С. 209

<sup>34</sup> Богаченко П.В. Система управления рисками: учебное пособие. М., 2022. С. 201

<sup>35</sup> Киселева И.А. Экономическая безопасность предприятия: особенности, виды, критерии оценки. Воронеж, 2019. С. 416

<sup>36</sup> Гончаров Д.С. Комплексный подход к управлению рисками для российских компаний. М., 2019. С. 122

момент и в краткой перспективе, 5) это способ общения в оценочном виде с потенциальными партнерами.

Значение экономической безопасности как положительной движущей силы и может быть достигнуто, согласно В.Г. Игнатову<sup>37</sup>, при соблюдении ряда важных принципов.

1) Научность. Определение уровня экономической безопасности подразумевает и описательную характеристику, методы оценки должны способствовать получению максимально лаконичного критерия.

2) Системность – все процедуры, связанные с определением уровня экономической безопасности, должны проводиться регулярно и повышать внимание управленцев к слабым и проблемным сторонам.

3) Деятельность – простое определение уровня воздействия угроз должно сопровождаться ответными действиями собственников бизнеса или ключевых лиц.

4) Законность – получение данных для формирования показателей экономической безопасности должно базироваться на соблюдении действующего законодательства.

5) Комплексность – сочетание мер реактивного и превентивного характера в отношении действующих угроз экономической безопасности.

6) Непрерывность – обеспечение действий собственников и заинтересованных лиц на постоянной основе.

7) Целесообразность – применение мер по оценке рисков и определению уровня их воздействия, а также действий по ликвидации или снижению уровня воздействия этих рисков должны быть соотнесены с экономическим эффектом и теми затратами, которые будут направлены на эти мероприятия.

8) Экономическое подкрепление. Действия хозяйствующих субъектов на рынке, вне зависимости от формы собственности, требуют определенных ресурсов.

---

<sup>37</sup> Игнатов В.Г. Управление в сфере ЖКХ. М., 2020. С. 183

9) Дифференциация мер воздействия на экономические угрозы в зависимости от текущей или потенциальной степени воздействия этой угрозы.

10) Принцип подконтрольности – задача управленцев компании максимально полно подчинить себе риски и угрозы экономической безопасности за счет слаженных и рациональных действий.

11) Принцип инноваций – развитие рыночной среды позволяет говорить о модернизации угроз. Так А.И. Слепаков<sup>38</sup>, в своих работах приводит пример воздействия информационной среды и ее развития за последние 15 лет.

12) Принцип методического обеспечения – алгоритмы, которые показывают эффективность, должны закрепляться в деятельности организаций.

Все принципы должны рассматриваться в совокупности, способствовать слаженной работе организации и повышению устойчивости деятельности.

### **1.3. Показатели экономической безопасности организации**

Современные методики оценки и анализа уровня экономической безопасности дифференцированы по различным сферам и составляющим. Более того, как пишет О.А. Грунин<sup>39</sup>, именно в системе оценки экономической безопасности проявляется специфика и отраслевая принадлежность определенной организации, ее рыночное положение, форма собственности.

Поэтому в данном пункте приведем группы факторов, раскрывающие структуры экономической безопасности именно для организации сферы ЖКХ. Ю.В. Астахов<sup>40</sup>, выделяет для данной отрасли 6 групп составляющих.

1) Кадровая составляющая экономической безопасности. В сфере ЖКХ кадры обеспечивают сложную, технически отлаженную деятельность. Наличие профстандартов способствует формированию кадрового состава согласно производственным требованиям. Сотрудники сферы ЖКХ должны ежегодно проходить обучение по охране труда, технике безопасности, пожарно-технической подготовке. Важным фактором экономической безопасности является

---

<sup>38</sup> Слепаков А.И. Экономическая безопасность: учебное пособие. М., 2021. С. 58

<sup>39</sup> Грунин О.А. Экономическая безопасность организации. СПб., 2019. С. 108

<sup>40</sup> Астахов Ю.В. Современная система управления рисками и технологии ее реализации: учебное пособие. Белгород., 2021. С. 67

коэффициент текучести персонала, который с позиции укрепления экономической безопасности должен показывать тенденцию к снижению.

Основной показатель – это производительность труда, в сфере ЖКХ он исчисляется для производственного (основного) персонала, который занят в непосредственной снабженческой деятельности.

Последний кадровый показатель – это доля сотрудников, которая повышает свою квалификацию и развивается одновременно с развитием самого предприятия.

2) Важную группу показателей (факторов) оценки экономической безопасности составляют информационные факторы. Первый показатель группы – это потери, которые возникают при цифровой обработке информационных данных по отношению к выручке предприятия. Второй показатель – это уровень автоматизации система расчета тарифов и обеспечения запуска сетей в работу. Важно проследить за допуском к системам автоматизации сотрудников сферы ЖКХ. Четвертый показатель – это доля информационных атак, которые были отражены в общем количестве таких атак на информационные системы обеспечения ЖКХ. С развитием информационного сообщения при реализации социальных проектов предприятиями ЖКХ, как пишет О.А. Грунин<sup>41</sup>, возрастают информационные атаки, направленные на подрыв авторитета предприятий ЖКХ.

У такого автора, как М.А. Богданов<sup>42</sup>, рассмотрены классы безопасности действующих информационных систем, направленных на обеспечение деятельности сферы ЖКХ, потому пятый показатель данной группы критериев экономической безопасности – это доля тех систем работы с информационными базами данных, которые относят к классу В3 защиты информации.

3) Третья группа показателей, отражает экономическую деятельность предприятий сферы ЖКХ. Рассматривая особенности сферы ЖКХ,

---

<sup>41</sup> Грунин О.А. Экономическая безопасность организации: учеб. пособие. СПб., 2020. С. 132

<sup>42</sup> Богданов М.А. Экономическая безопасность в условиях рыночной экономики. М., 2021. С. 171

важно подчеркнуть с опорой на труды таких авторов, как В.Г. Игнатов<sup>43</sup>, что возрастание прибыли, выручки при снижении себестоимости для предприятий сферы ЖКХ не являются знаковыми показателями, несмотря на коммерческую природу деятельности. Это связано с необходимостью реализации социальной политики и льготной тарификацией услуг для разных категорий населения. Но при этом важное место играют такие показатели, как оборачиваемость дебиторской задолженности, которая характеризует оплату коммунальных услуг потребителями, период оборота задолженности перед кредиторами характеризует платежеспособность самого предприятия, коэффициенты ликвидности отражают возможность оплаты текущих и перспективных мероприятий, в том числе при реализации государственных контрактов. Также важным показателем является доля оборотных средств в активах – предприятия сферы ЖКХ являются фондоемкими, зачастую баланс характеризуется резким преобладанием ОПФ, что делает все активы иммобилизованными.

4) Несмотря на то, что предприятия сферы ЖКХ, как пишет В.А. Сулемов<sup>44</sup>, практически не ощущают влияния конкуренции, что является их особенностью с позиции экономической безопасности, важное место занимает рыночная и имиджевая составляющая, а также юридическая составляющая. Эту группу составляют для предприятий ЖКХ четыре основных показателя: доля тех договоров, которые заключены в сумме свыше 100 тыс. руб. за календарный год в общем объеме договоров, обслуживаемых предприятием ЖКХ. Второй показатель – это доля положительных решений, которые приняты по судебным разбирательствам, задеиствующим предприятие сферы ЖКХ. Так, данные предприятия, как пишет Б.Д. Бруцкус,<sup>45</sup> при всей легитимности и размерности деятельности не смогут уйти от судебных разбирательств. Важное значение имеет также доля тех государственных контрактов, которые продлены с предприятиями ЖКХ на следующий отчетный период. Как пишет Т.В.

---

<sup>43</sup> Игнатов В.Г. Управление в сфере ЖКХ. М., 2020. С. 155

<sup>44</sup> Сулемов В.А. Эффективная система управления рисками в современной России. М., 2021. С. 87

<sup>45</sup> Бруцкус Б.Д. Экономическая политика предприятия. Спб., 2019. С. 54

Вырупаева<sup>46</sup>, государству в лице исполнительных органов власти не выгодно менять поставщика коммунальных услуг муниципальных образований, потому снижение этого показателя ни же 98% может характеризовать предприятие сферы ЖКХ как кризисное.

5) Экологические составляющие – данная группа факторов включает пять основных показателей. Курс предприятий ЖКХ стоит на вторичную переработку ресурсов, поэтому все вопросы обращения с отходами, водоотведения, контурного теплообмена – это формирует первый показатель – долю тех ресурсов, которые направляются на вторичную переработку. Также современные предприятия ЖКХ в развитии экологической составляющей экономической безопасности должны повышать долю самонесущих приводов при проведении изоляции, внедрение экологического топлива при обеспечении транспорта предприятия.

6) Технологическая составляющая экономической безопасности предприятий ЖКХ. В данную группу включаются показатели фактического износа ОПФ, средне расчетную эффективность технических инноваций, средне расчетную эффективность модернизации ОПФ, долю энергии, которая потеряна при передаче потребителю. Также включаются и такие технологико-экономические показатели, как фондоотдача.

Таким образом, как пишет А.Н. Аверин<sup>47</sup>, специфика деятельности предприятий ЖКХ и возникающих в следствии этой деятельности социальных, инвестиционных, профессиональных и стратегических взаимосвязей, накладывает особенности на специфику оценки уровня экономической безопасности.

---

<sup>46</sup> Вырупаева Т.В. Использование прогрессивных методик стабилизации деятельности предприятия: учебное пособие. М., 2020. С. 231

<sup>47</sup> Аверин А.Н. Экономическая безопасность, система управления рисками в организации: учебник. М., 2022. С. 121.

## 2 АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «АМУРСКИЕ КОММУНАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ»

### 2.1 Организационно- экономическая характеристика организации

Оценку экономической безопасности изучаемой организации будем реализовывать по следующему плану:

- Выделим проблемные показатели финансовых результатов и формирования бухгалтерского баланса.
- Определим экономические показатели, которые выявляют угрозы деятельности организации.
- Охарактеризуем внешнюю и внутреннюю среду организации с позиции угроз экономической безопасности.

В пункте 2.3. все проблемные факторы будут включены в единую модель для определения рейтинга экономической безопасности организации

Организация, которая будет исследована в данной работе – ООО «Амурские коммунальные системы» (сокращенная форма наименования – ООО «АКС») было основано 23.08.2003 года. Деятельность подразумевала большие обороты, поэтому уставной капитал предприятия составляет 10 млн. руб. Ключевые направления деятельности сосредоточены в сфере коммунального комплекса. Услуги оказываются на территории г. Благовещенск.

ООО «АКС» занимают важное место в коммунальном хозяйстве г. Благовещенск. С 2005 года одобрено и вступило в силу договорное соглашение, одобренное городской Думой, которое прописывает основные условия сотрудничества ООО «АКС» с ОАО «Российские коммунальные системы». Соглашение действовало 10 лет, что позволило ООО «АКС» реализовать ряд важных инвестиционных проектов в сфере модернизации объектов городского хозяйства г. Благовещенск.

Настоящее положение ООО «АКС» позволяет выделить три ключевых сферы деятельности, что накладывает отпечаток на организационную структуру, сформированную по функциональному типу: отдел теплоснабжения,

отдел водоснабжения и водоотведения, отдел электрификации (передачи требуемого объема электрической энергии).

Благодаря деятельности ООО «АКС» происходит непрерывное круглогодичное обслуживание 24 котельных, тепловых сетей протяженностью 162 км., водопроводов общей длиной 356,5 км, а также сетей канализационного оттока в масштабе 253,3 км, электрических сетей протяженностью 1494 км. Также ведомство охватывает 469 трансформаторных подстанций и два водозаборных объекта: «Амурский», а также «Северный».

ООО «АКС» участвуют в реализации экологических приоритетов, сформированных для АО и Дальневосточного региона: так, на объектах не применяются хлорсодержащие препараты очистки и обработки инфраструктуры сетей, также регулярно отмечено проведение мероприятий, которые обеспечивают модернизацию сетей и снижение нагрузки экологического характера на окружающую среду.

Также решаются вопросы наращивания городских мощностей, которая характеризует очистные канализационные сооружения. В 2009 году была начата работа по созданию современных проектов очистных сооружений на территории Белогорья.

С 1.07.2012 года произошел полный отказ от хлор содержащих установок и в деятельности водозабора «Северный». Далее была запущена летом 2015 года установка МБЭ-500, которая обеспечила электролитическую очистку водозабора «Амурский» и стала этапом завершения и полной модернизации всего комплекса обеззараживающего оборудования, обеспечив большую экологическую защиту окружающей среды при предоставлении коммунальных услуг.

Вопросы эффективности деятельности коммунального комплекса в области теплоэнергетики встали еще в 2005 году как один из ключевых приоритетов ООО «АКС». Так, произошла реконструкция целой серии котельных. А в дальнейшем в 2010 году была повышена мощность котельной



Всероссийского общества слепых, что обеспечило бесперебойную подачу тепла для всего микрорайона «Астрахановка».

Цель деятельности организации: получение коммерческой прибыли от реализации услуг коммунального комплекса на подведомственных территориях в рамках стратегического развития коммунальной среды.

Миссия: обеспечение устойчивого развития г. Благовещенск и сопутствующих территорий за счет реализации государственных приоритетов государства в сфере коммунального хозяйства.

Стратегия: ключевой стратегический приоритет – безубыточная деятельность со стабильным приростом финансовых показателей.

Стратегия реализуется следующими основными критериями и приоритетами деятельности:

1) Развитие зоны обслуживания и включение новых территорий в подконтрольную ведомость, охват новых услуг, сфер деятельности, модернизация технологий.

2) Обеспечение бесперебойного снабжения всех видов потребителей услугами и энергоресурсами по заданным параметрам:

3) Формирование усилий для сохранения доходной части бюджета г. Благовещенск.

4) Реализация мероприятий, которые ориентированы на наращивание доходной части:

a. Развитие методов повышения лояльности потребителей.

b. Увеличение количеств потребителей в пределах возможной мощности.

c. Наращивание нормы прибыли, приходящейся на одного потребителя ресурсов за счет расширения пакета услуг.

5) Повышение качества расчетов с потребителями услуг.

6) Реализация деятельности по оптимизации дебиторский расчетов:

a. Стимулирование своевременной оплаты услуг потребителями.

b. Расширение клиентской базы и привлечение новых потребителей.

7) Формирование эффективной работы в претензионно-исковом аспекте.

а. Отслеживание и строгое выполнение договорных обязательств со стороны получателей ресурсов по своевременному проведению оплаты.

б. Погашение имеющейся дебиторской задолженности, которая числится за потребителями, до такого уровня, который обеспечивал бы предоплату за следующий отчетный договорной период.

Анализируя стратегические приоритеты, отметим, что вопросы экономической безопасности затрагиваются в организации регулярно, в связи с чем выделен ряд проблемных сторон, локализация и работа с которыми обеспечит стабильность деятельности ООО «АКС» в плане предоставления услуг.

Территория городского хозяйства включает организации различной формы собственности, в задачи которых входит предоставление населению коммунальных услуг. Но при этом большая часть тех организаций, которые поставляют энергоресурсы (кроме Благовещенской ТЭЦ и исследуемого предприятия - ООО «АКС») реализуют коммунальные услуги как второстепенные, сопутствующие. ООО «АКС» рассматривается как долгосрочный стратегический партнер органами местного самоуправления, что обеспечивает некоторый уровень государственных гарантий и повышение уровня экономической безопасности.

Последние серьезные организационные изменения касались 2020 года: произошла смены формы собственности – из АО «АКС» преобразовано ООО «АКС», запись отражена в реестре юридических лиц.

Современный коммунальный комплекс реализует свою деятельность на основе новых бизнес-технологий, используя виды перспективного планирования, работу по оптимизации издержек обращения, механизмы казначейского исполнения бюджетов, процессы бюджетирования, каждое направление деятельности, его развитие подкрепляется бизнес-планированием.

Проанализируем с позиции экономической безопасности финансово-экономическую отчетность, сдаваемую организацией. В Приложении А

содержится официальная форма бухгалтерской отчетности за 2020 год, в Приложении Б представлена форма отчетности за 2022 год.

На основании экономических данных проанализируем бухгалтерский баланс, охарактеризовав его вертикальную структуру (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ООО «АКС», тыс. руб., %

| Разделы и статьи                             | 2019      |       | 2020      |       | 2021      |       | 2022      |       |
|--|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|  | тыс. руб. | %     | тыс. руб. | %     | тыс. руб. | %     | тыс. руб. | %     |
| 1  | 2         | 3     | 4         | 5     | 6         | 7     | 8         | 9     |
| <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                | 1728967   | 60,41 | 1683244   | 63,52 | 2570279   | 80,26 | 7013186   | 91,31 |
| Основные средства                            | 1561737   | 54,57 | 1578857   | 59,58 | 2492294   | 77,82 | 5088887   | 66,26 |
| Отложенные налоговые активы                  | 82961     | 2,90  | 0         | 0     | 4495      | 0,14  | 0         | 0     |
| Прочие внеоборотные активы                   | 84256     | 2,94  | 92883     | 3,51  | 63786     | 1,99  | 1916995   | 24,96 |
| <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                  | 1133048   | 39,59 | 966515    | 36,48 | 632359    | 19,74 | 667467    | 8,69  |
| Запасы                                       | 173325    | 6,06  | 139237    | 5,25  | 150919    | 4,71  | 170431    | 2,22  |
| НДС  | 567       | 0,02  | 1         | 0     | 1         | 0     | 1         | 0     |
| Дебиторская задолженность                    | 948605    | 33,14 | 788884    | 29,77 | 425890    | 13,30 | 447995    | 5,83  |
| Финансовые вложения                          | 0         | 0     | 1100      | 0,04  | 1800      | 0,06  | 2400      | 0,03  |
| Денежные средства                            | 10551     | 0,37  | 37265     | 1,41  | 53311     | 1,66  | 46501     | 0,61  |
| Прочие оборотные активы                      | 0         | 0     | 28        | 0     | 438       | 0,01  | 139       | 0     |
| <b>БАЛАНС</b>                                | 2862015   | 100   | 2649759   | 100   | 3202638   | 100   | 7680653   | 100   |
| <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>                | 753319    | 26,32 | 820613    | 30,97 | 966972    | 30,19 | 1345963   | 17,52 |
| Уставный капитал                             | 10000     | 0,35  | 10000     | 0,38  | 10000     | 0,31  | 10000     | 0,13  |
| Резервный капитал                            | 500       | 0,02  | 500       | 0,02  | 500       | 0,02  | 500       | 0,01  |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 742819    | 25,95 | 810113    | 30,57 | 956472    | 29,87 | 1335463   | 17,39 |
| <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>        | 874348    | 30,55 | 761401    | 28,73 | 824807    | 25,75 | 5104284   | 66,46 |
| Займы и кредиты                              | 725000    | 25,33 | 725000    | 27,36 | 400000    | 12,49 | 725000    | 9,44  |
| <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>        | 1234348   | 43,13 | 1067745   | 40,30 | 1410859   | 44,05 | 1230406   | 16,02 |
| Займы и кредиты                              | 932       | 0,03  | 692       | 0,03  | 326131    | 10,18 | 1121      | 0,01  |
| Кредиторская задолженность                   | 1181789   | 41,29 | 1028978   | 38,83 | 951184    | 29,70 | 1005568   | 13,09 |
| Доходы будущих периодов                      | 663       | 0,02  | 578       | 0,02  | 494       | 0,02  | 410       | 0,01  |
| <b>БАЛАНС</b>                                | 2862015   | 100   | 2649759   | 100   | 3202638   | 100   | 7680653   | 100   |

Вертикальная структура показывает преобладание отдельных статей в общей валюте баланса. Так, внеоборотные активы занимают более 90 % по данным 2022 года в структуре валюты баланса. Отвлечение активов из оборота с одной стороны – обусловлено необходимостью поддержания большого

объема основных производственных фондов для осуществления сложной деятельности по ресурсообеспечению, но с другой стороны – все фондоемкие организации сталкиваются с такой угрозой экономической безопасности как снижение ликвидности – то есть присутствие большого объема активов, фактически не участвующих в обороте.

Запасы организации по итогам 2022 года составляют 2.22 % от структуры валюты баланса – таким образом, отражается специфика деятельности ООО «АКС» - организация не аккумулирует ресурсы, а является проводником их к потребителю.

Чуть более 5 % по итогам 2022 года занимает в структуре валюты баланса дебиторская задолженность – это подчеркивает важность своевременного вовлечения долгов потребителей услуг в денежный оборот и присутствие угрозы экономической безопасности в виде безнадежных долгов.

Денежные средства на конец 2022 года занимают менее 1 % в структуре валюты баланса – таким образом, деятельность ООО «АКС» осуществляется непрерывно с возможностями отсрочек в оплате поступающих к перераспределению ресурсов.

Рассмотрим пассив бухгалтерского баланса. Несмотря на то, что организация имеет значительный уставной капитал – 10 млн. руб., многомиллионные обороты ООО «АКС» определяют место этому капиталу не более 1 % в структуре пассивов.

Значительная роль в финансировании деятельности отводится нераспределенной прибыли, аккумулирующей итоги финансовой деятельности прошлых лет – для 2022 года доля, принадлежащая той статье пассивов, отводится в 17,23 %.

Однако 9,44 % в объеме пассива занимают кредиты долгосрочного характера. Преобладание же краткосрочных кредитов не наблюдается, что говорит о снижении риска неоплаты кредитных обязательств в текущем периоде как факторе повышения экономической безопасности.

Однако существенным негативным фактором с позиции экономической безопасности является наличие значительной доли кредиторской задолженности – она превышает 13 % по итогам 2022 года. Таким образом, предварительная оценка экономической безопасности ООО «АКС» выделяет три основных слабых места:

1. Возможное нерациональное наращивание объема ОПФ и устаревание их.
2. Высокая доля дебиторской задолженности и возможность появления неоплаченных долгов потребителей.
3. Значительная величина в валюте баланса кредиторской задолженности, что может привести к проблемам с оплатой текущих наиболее срочных обязательств.

Далее обоснуем или опровергнем эти тенденции в формировании угроз экономической безопасности посредством горизонтального анализа баланса (таблица 2.2).

Анализируя данные, показывающие изменение отдельных статей актива и пассива баланса, отметим:

1. С позиции экономической безопасности ООО «АКС» нужно уделить внимание основным производственным фондам – так как в 2022 году отмечено сильное возрастание объема основных фондов – рассмотрение в дальнейшем политики управления ОПФ позволит понять присутствие устаревших и неиспользуемых производственных мощностей, которые отягощают структуру баланса и создают риск потери ликвидности.
2. Дебиторская задолженность, снизилась более чем на 40 % к уровню 2020 года – это является следствием внедрения мер политики управления задолженностью потребителей и внедрения новых механизмов своевременной оплаты услуг ЖКХ. Однако к уровню 2021 года отмечено возрастание показателя более чем на 5 %, что говорит о необходимости дальнейших мер укрепления этой стороны экономической безопасности.

3. В 2022 году ООО «АКС» существенно погасило объем краткосрочных кредитов, что положительно характеризует деятельность организации по организации финансирования.

4. Кредиторская задолженность также снижается за последние два года, но в 2022 году отмечено возрастание объема непоплаченных долгов перед поставщиками и иными контрагентами – на 5,72 % или 54384 тыс. руб.

Далее в следующей таблицы рассмотрим горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО «АКС», который представлен ниже.

Таблица 2.2 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО «АКС», тыс. руб., %

| Разделы и статьи                             | 2020-2019 гг. |        | 2021-2020 гг. |          | 2022-2021 гг. |        | 2022-2020 гг. |        |
|--|---------------|--------|---------------|----------|---------------|--------|---------------|--------|
|  | +/-           | %      | +/-           | %        | +/-           | %      | +/-           | %      |
| 1  | 2             | 3      | 4             | 5        | 6             | 7      | 8             | 9      |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ                       | -45723        | 97,36  | 887035        | 152,70   | 4442907       | 272,86 | 5329942       | 416,65 |
| Основные средства                            | 17120         | 101,10 | 913437        | 157,85   | 2596593       | 204,18 | 3510030       | 322,31 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ                         | -166533       | 85,30  | -334156       | 65,43    | 35108         | 105,55 | -299048       | 69,06  |
| Запасы                                       | -34088        | 80,33  | 11682         | 108,39   | 19512         | 112,93 | 31194         | 122,40 |
| НДС  | -566          | 0,18   | 0             | 100      | 0             | 100    | 0             | 100    |
| Дебиторская задолженность                    | -159721       | 83,16  | -362994       | 53,99    | 22105         | 105,19 | -340889       | 56,79  |
| Финансовые вложения                          | 1100          | -      | 700           | 163,64   | 600           | 133,33 | 1300          | 218,18 |
| Денежные средства                            | 26714         | 353,19 | 16046         | 143,06   | -6810         | 87,23  | 9236          | 124,78 |
| Прочие оборотные активы                      | 28            | -      | 410           | 1564,29  | -299          | 31,74  | 111           | 496,43 |
| БАЛАНС                                       | -212256       | 92,58  | 552879        | 120,87   | 4478015       | 239,82 | 5030894       | 289,86 |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ                       | 67294         | 108,93 | 146359        | 117,84   | 378991        | 139,19 | 525350        | 164,02 |
| Уставный капитал                             | 0             | 100    | 0             | 100      | 0             | 100    | 0             | 100    |
| Резервный капитал                            | 0             | 100    | 0             | 100      | 0             | 100    | 0             | 100    |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 67294         | 109,06 | 146359        | 118,07   | 378991        | 139,62 | 525350        | 164,85 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА               | -112947       | 87,08  | 63406         | 108,33   | 4279477       | 618,85 | 4342883       | 670,38 |
| Займы и кредиты                              | 0             | 100    | -325000       | 55,17    | 325000        | 181,25 | 0             | 100    |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА               | -166603       | 86,50  | 343114        | 132,13   | -180453       | 87,21  | 162661        | 115,23 |
| Займы и кредиты                              | -240          | 74,25  | 325439        | 47128,76 | -325010       | 0,34   | 429           | 161,99 |
| Кредиторская задолженность                   | -152811       | 87,07  | -77794        | 92,44    | 54384         | 105,72 | -23410        | 97,72  |
| Доходы будущих периодов                      | -85           | 87,18  | -84           | 85,47    | -84           | 83     | -168          | 70,93  |
| БАЛАНС                                       | -212256       | 92,58  | 552879        | 120,87   | 4478015       | 239,82 | 5030894       | 289,86 |

Обобщая данные анализа бухгалтерского баланса, можно отметить, что ООО «АКС» с позиции экономической безопасности присутствуют четыре

точки приложения внимания: дебиторская и кредиторская задолженность, краткосрочные кредиты и объем основных производственных фондов.

Далее рассмотрим финансовый результат ООО «АКС». Организация специфично в видах деятельности, которые формируют выручку от основной деятельности. Ниже представлена структура финансового результата, выражаемого в выручке по основной деятельности организации (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Структура финансового результата от основного вида деятельности ООО «АКС»

| Показатель                       | 2019      |       | 2020      |       | 2021      |       | 2022      |       | Изменение |        |
|----------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|--------|
|                                  | тыс. руб. | %     | тыс. руб. | %     | тыс. руб. | %     | тыс. руб. | %     | тыс. руб. | %      |
| 1                                | 2         | 3     | 4         | 5     | 6         | 7     | 8         | 9     | 10        | 11     |
| Выручка от реализации услуг      | 4108878   | 100   | 4182821   | 100   | 3011961   | 100   | 3217773   | 100   | -891105   | 78,31  |
| по водоотведению                 | 356065    | 8,67  | 350657    | 8,38  | 366070    | 12,15 | 386139    | 12    | 30074     | 3,33   |
| по водоснабжению                 | 394609    | 9,60  | 398786    | 9,53  | 423587    | 14,06 | 445239    | 13,84 | 50630     | 4,23   |
| по теплоснабжению                | 2564964   | 62,42 | 2634598   | 62,99 | 1339914   | 44,49 | 1469853   | 45,68 | -1095111  | -16,75 |
| по электроснабжению              | 633576    | 15,42 | 633683    | 15,15 | 651677    | 21,64 | 679859    | 21,13 | 46283     | 5,71   |
| Себестоимость услуг              | 3731185   | 100   | 3857789   | 100   | 2151956   | 100   | 2409125   | 100   | -1322060  | 64,57  |
| по водоотведению                 | 316599    | 8,49  | 320705    | 8,31  | 305393    | 14,19 | 371247    | 15,41 | 54648     | 6,92   |
| по водоснабжению                 | 371393    | 9,95  | 381536    | 9,89  | 388003    | 18,03 | 408632    | 16,96 | 37239     | 7,01   |
| по теплоснабжению                | 2478465   | 66,43 | 2574227   | 66,73 | 882334    | 41    | 1024200   | 42,51 | -1454265  | -23,91 |
| по электроснабжению              | 533002    | 14,29 | 549902    | 14,25 | 76096     | 3,54  | 604552    | 25,09 | 71550     | 10,81  |
| Прибыль от основной деятельности | 377693    |       | 325032    |       | 860005    |       | 808648    |       | 430955    |        |

Организация демонстрирует возрастание прибыли от основной деятельности на 14,1 %. В структуре доходов и расходов наибольший удельный вес имеют услуги по теплоснабжению. Однако по сравнению с 2019 годом доля этого вида услуг в объеме выручки снизилась на 16,75 % в структуре, что в денежном эквиваленте составляет 1095111 тыс. руб. При этом себестоимость теплоснабжения также снизилась на 1454265 тыс. руб., процентная доля в структуре себестоимости основной деятельности сократилась на 23,91 %.

Перспективными с позиции развития можно назвать услуги электроснабжения, которые возросли в структуре выручки на 5,71 % или 46283 тыс.

руб. Их себестоимость возросла активнее – на 71550 тыс. руб. или 10,81 % в структуре себестоимости. Похожая тенденция наблюдается и для других услуг: себестоимость возрастает в больших объемах, чем возрастает выручка от оказания этих услуг.

Негативной тенденцией можно назвать снижение выручки за анализируемый период на сумму 891105 тыс. руб. или 11,69 % к уровню 2019 года, но при этом себестоимость снизилась более сильно – на сумму 1322060 тыс. руб. или 35,43 %, что привело в целом к возрастанию валовой прибыли от основной деятельности.

Таким образом, видим серьезную угрозу экономической безопасности ООО «АКС» с позиции реализации основной деятельности – ключевые услуги (теплоснабжение) снижают объем выручки, но повышение выручки происходит за счет других услуг, которые наращивают себестоимость более быстрыми темпами, чем выручку, что приводит к сокращению разрыва между показателями, выражаемого в валовой прибыли от основной деятельности.

Общий вертикальный анализ отчета о финансовых результатах проведем ниже (таблица 2.4). Оценивая с позиции экономической безопасности финансовые результаты ООО «АКС», отметим, что коммерческие расходы в структуре выручки занимают не более 2 %, что не допускает перерасхода на рекламу и иные сопутствующие торговые затраты. Но при этом существенно увеличились доля управленческих расходов – эта статья затрат снижает себестоимость и фигурирует в отчетности с 2021 года, принимая на себя долю свыше 7 % в структуре выручки. Если объем управленческих расходов будет возрастать, то произойдет общее ухудшение финансового результата ООО «АКС».

В 2022 году доля прибыли от продаж за счет повышения управленческих расходов снизилась в структуре выручки с 18,98 % до 16,08 % - таким образом, рентабельность общей деятельности организации формируется нестабильно.



Таблица 2.4 – Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах  
ООО «АКС», тыс. руб., %

| Показатель                | 2019         |       | 2020         |       | 2021         |       | 2022         |       |
|---------------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|
|                           | тыс.<br>руб. | %     | тыс.<br>руб. | %     | тыс.<br>руб. | %     | тыс.<br>руб. | %     |
| 1                         | 2            | 3     | 4            | 5     | 6            | 7     | 8            | 9     |
| Выручка                   | 4108878      | 100   | 4182821      | 100   | 3011961      | 100   | 3217773      | 100   |
| Себестоимость             | 3731185      | 90,81 | 3857789      | 92,23 | 2151956      | 71,45 | 2409125      | 74,87 |
| Валовая прибыль           | 377693       | 9,19  | 325032       | 7,77  | 860005       | 28,55 | 808648       | 25,13 |
| Коммерческие расходы      | 76099        | 1,85  | 64291        | 1,54  | 54047        | 1,79  | 49393        | 1,54  |
| Управленческие расходы    | 0            | 0     | 0            | 0     | 234299       | 7,78  | 241956       | 7,52  |
| Прибыль от продаж         | 301594       | 7,34  | 260741       | 6,23  | 571659       | 18,98 | 517299       | 16,08 |
| Проценты к получению      | 1720         | 0,04  | 4025         | 0,10  | 3765         | 0,13  | 6318         | 0,20  |
| Проценты к уплате         | 81370        | 1,98  | 51959        | 1,24  | 33654        | 1,12  | 149779       | 4,65  |
| Прочие доходы             | 353974       | 8,61  | 489257       | 11,70 | 241969       | 8,03  | 517150       | 16,07 |
| Прочие расходы            | 459572       | 11,18 | 585953       | 14,01 | 662729       | 22    | 478636       | 14,87 |
| Прибыль до уплаты налогов | 116346       | 2,83  | 116111       | 2,78  | 121010       | 4,02  | 412352       | 12,81 |
| Налог на прибыль          | 88099        | 2,14  | 40329        | 0,96  | 31239        | 1,04  | 37826        | 1,18  |
| Чистая прибыль            | 21897        | 0,53  | 72172        | 1,73  | 95281        | 3,16  | 378991       | 11,78 |

В 2022 году можно отметить значительное развитие второстепенной деятельности организации – это привело к повышению доли прочих доходов в структуре выручки с 8,03 % до 16,07 %. Одновременно с этим оптимизировались прочие расходы – с доли 22 % до 14,87 % в 2022 году. Это положительно характеризует второстепенную деятельность организации, обозначает ее как резерв дополнительного роста чистой прибыли и предполагает отнестись ко второстепенной деятельности с большим вниманием для повышения ее вклада в общий финансовый результат.

Итоговый финансовый результат, выражаемый в чистой прибыли, возрастает в структуре выручки с 3,16 % 2021 года до 11,78 % 2022 года, что обеспечено как стабильной (с некоторыми колебаниями) основной деятельности, так и эффективным развитием второстепенной деятельности.

Таким образом, анализ вертикальной структуры отчета о финансовых результатах не показал существенной текущей угрозы, но пояснил необходимость работы с основной и второстепенной деятельностью организации. Далее рассмотрим горизонтальные изменения, которые произошли в отчете о финансовых результатах ООО «АКС» в последние 4 года (таблица 2.5).

Далее рассмотрим таблицу горизонтального анализа отчета о финансовых результатах ООО «АКС».

Таблица 2.5 – Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «АКС», тыс. руб., %

| Показатель                | 2020-2019 гг. |        | 2021-2020 гг. |        | 2022-2021 гг. |        | 2022-2020 гг. |        |
|---------------------------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
|                           | +/-           | %      | +/-           | %      | +/-           | %      | +/-           | %      |
| 1                         | 2             | 3      | 4             | 5      | 6             | 7      | 8             | 9      |
| Выручка                   | 73943         | 101,80 | -1170860      | 72,01  | 205812        | 106,83 | -965 048      | 76,93  |
| Себестоимость             | 126604        | 103,39 | -1705833      | 55,78  | 257169        | 111,95 | -1 448 664    | 62,45  |
| Валовая прибыль           | -52661        | 86,06  | 534973        | 264,59 | -51357        | 94,03  | 483 616       | 248,79 |
| Коммерческие расходы      | -11808        | 84,48  | -10244        | 84,07  | -4654         | 91,39  | -14 898       | 76,83  |
| Управленческие расходы    | 0             | -      | 234299        | -      | 7657          | 103,27 | 241 956       | -      |
| Прибыль от продаж         | -40853        | 86,45  | 310918        | 219,24 | -54360        | 90,49  | 256 558       | 198,40 |
| Проценты к получению      | 2305          | 234,01 | -260          | 93,54  | 2553          | 167,81 | 2 293         | 156,97 |
| Проценты к уплате         | -29411        | 63,86  | -18305        | 64,77  | 116125        | 445,06 | 97 820        | 288,26 |
| Прочие доходы             | 135283        | 138,22 | -247288       | 49,46  | 275181        | 213,73 | 27 893        | 105,70 |
| Прочие расходы            | 126381        | 127,50 | 76776         | 113,10 | -184093       | 72,22  | -107 317      | 81,69  |
| Прибыль до уплаты налогов | -235          | 99,80  | 4899          | 104,22 | 291342        | 340,76 | 296 241       | 355,14 |
| Налог на прибыль          | -47770        | 45,78  | -9090         | 77,46  | 6587          | 121,09 | -2 503        | 93,79  |
| Чистая прибыль            | 50275         | 329,60 | 23109         | 132,02 | 283710        | 397,76 | 306 819       | 525,12 |

За два последних года прирост чистой прибыли составил 306819 тыс. руб. или 425,12 %, это положительная тенденция с учетом сокращения за этот период выручки на сумму 965048 тыс. руб. или 23,07 %. При этом сокращение себестоимости произошло на сумму 1448664 тыс. руб. или 37,55 %. Как показало исследование выше, сокращение себестоимости во многом вызвано сокращением затрат на теплоснабжение.

Прибыль от продаж возрастает медленнее – прирост за последние два года составил 98,4 %. Важными в системе анализа чистой прибыли выступают именно последние два отчетных периода, так как они характеризуются изменением структуры оказываемых услуг и резким приростом управленческих расходов, которые до 2021 года в структуре отчета о финансовых результатах не выделялись.

Прибыль до уплаты налогов возрастает менее интенсивно, чем чистая прибыль – такая нестандартная ситуация поясняется присутствием иных видов

доходов, которые сформированы за прошлые отчетные периоды и результируются после уплаты налогов при формировании чистой прибыли.

Прочие доходы за последние два года возросли на 5,7 %, при этом прочие расходы снизились на 18,31 % что привело к возрастанию итогового финансового результата второстепенной деятельности ООО «АКС».

Далее приступим к организационной характеристике ООО «АКС». Ниже (рисунок 1) представлена характеристика организационной структуры.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «АКС»

Таким образом, имеем дело с типичной линейной структурой управления, где подразделения базируются по принципу основной профессиональной деятельности. Присутствует четкое разделение обязанностей сотрудников, фиксированное должностными инструкциями, профессиональными стандартами. Функции охраны труда частично распределены между юридическим отделом и аппаратом управления.

Важное место в структуре занимает отдел экономической безопасности. При этом вся бухгалтерская, налоговая и иная отчетность возлагается на расчетную группу, включающую 11 специалистов.

Функции отдела экономической безопасности зафиксированы Положением об отделе и регламентированы следующим образом:

1. Ведение итоговой экономической отчетности ООО «АКС».
2. Формирование стратегии развития.
3. Обозначение проблем и угроз экономической безопасности на основе аналитических группировок данных.
4. Работа с платежами и задолженностью.

5. Расчет кредитного плеча для возможного пополнения оборотных активов (денежных средств) кредитными обязательствами.

6. Поиск контрагентов и работа с органами государственной власти по формированию политики ЖКХ на территории.

Ниже представлен анализ ликвидности ООО «АКС», основанный на группировке активов и пассивов, а также сопоставлении этих групп и определения соотношения между ними (таблица 2.6). Организация показывает стабильный недостаток наиболее ликвидных активов. Также организация показывает избыток трудно реализуемых активов – основных средств и превышение долгосрочных активов (кредитов ООО «АКС») над медленно реализуемыми активами.

Таблица 2.6 – Анализ ликвидности ООО «АКС» по статьям актива и пассива, тыс. руб.

| Группы активов и пассивов           | 2019 год  | 2020 год  | 2021 год | 2022 год |
|-------------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|
| 1                                   | 2         | 3         | 4        | 5        |
| Наиболее ликвидные активы (А1)      | 10 551    | 37 293    | 53749    | 46640    |
| Быстро реализуемые активы (А2)      | 948 605   | 789 984   | 427690   | 450395   |
| Медленно реализуемые активы (А3)    | 173 325   | 139 237   | 150919   | 170431   |
| Трудно реализуемые активы (А4)      | 1 728 967 | 1 578 857 | 2570279  | 7013186  |
| БАЛАНС                              | 2862015   | 2649759   | 3202638  | 7680653  |
| Наиболее срочные обязательства (П1) | 1181789   | 1028978   | 951184   | 1005568  |
| Краткосрочные пассивы (П2)          | 51 896    | 692       | 412937   | 184552   |
| Долгосрочные пассивы (П3)           | 725 000   | 725 000   | 400000   | 725000   |
| Постоянные пассивы (П4)             | 742 819   | 810 113   | 956472   | 1335463  |
| БАЛАНС                              | 2862015   | 2649759   | 3202638  | 7680653  |
| А1 > П1                             | <         | <         | <        | <        |
| А2 > П2                             | >         | >         | >        | >        |
| А3 > П3                             | <         | <         | <        | <        |
| А4 < П4                             | >         | >         | >        | >        |

Коэффициенты ликвидности отражены ниже (таблица 2.7). Анализ данных показывает, что организация обладает недостаточным уровнем текущей ликвидности, а также быстрой ликвидности. Это может отразиться на дальнейшей деятельности организации в плане накопления неликвидных и трудно реализуемых активов и невозможности оплаты срочных обязательств. Отрицательный коэффициент обеспеченности собственными средствами говорит о высокой зависимости ООО «АКС» от внешних источников финансирования.

Таблица 2.7 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «АКС»

| Показатель  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | норма                  |
|---|-------|-------|-------|-------|------------------------|
| 1   | 2     | 3     | 4     | 5     | 6                      |
| Текущая ликвидность                                 | 0,92  | 0,91  | 0,45  | 0,54  | больше 2               |
| Быстрая ликвидность                                 | 0,78  | 0,77  | 0,34  | 0,40  | больше 1               |
| Абсолютная ликвидность                              | 0,01  | 0,04  | 0,04  | 0,04  | Больше 0,2             |
| Общий показатель платёжеспособности                 | 1,36  | 1,45  | 1,43  | 1,21  | ≥1                     |
| Коэффициент «критической оценки»                    | 0,01  | 0,03  | 0,04  | 0,04  | ≈1                     |
| Коэффициент манёвренности функционирующего капитала | -2,46 | -1,98 | -2,51 | -8,00 | Рекомендуется снижение |
| Доля оборотных средств в активах                    | 0,40  | 0,36  | 0,20  | 0,09  | ≥0,5                   |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами  | -0,86 | -0,89 | -2,54 | -8,49 | ≥0,1                   |

Охарактеризуем устойчивость деятельности ООО «АКС». Первый этап характеризует достаточность ресурсов для покрытия затрат (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Группировка для анализа устойчивости ООО «АКС», тыс. руб.

| Показатель  | Год      |          |          |          | 2022<br>-2020 |
|---|----------|----------|----------|----------|---------------|
|   | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     |               |
| 1   | 2        | 3        | 4        | 5        | 6             |
| Наличие собственных оборотных средств (СОС)   | -975648  | -862631  | -1603307 | -5667223 | -4691575      |
| Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (СД)        | -101300  | -861939  | -1277176 | -5666102 | -5564802      |
| Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ОИ)                           | -100368  | -861247  | -951045  | -5664981 | -5564613      |
| Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (ΔСОС)                             | -1148973 | -1001868 | -1754226 | -5837654 | -4688681      |
| Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников формирования запасов (ΔСД) | -274625  | -1001176 | -1428095 | -5836533 | -5561908      |
| Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов (ΔОИ)    | -273693  | -1000484 | -1101964 | -5835412 | -5561719      |
| Оценка устойчивости финансового состояния   | нет      | нет      | нет      | нет      |               |

Запасы организации не покрываются в достаточной мере источниками финансирования, это создает неустойчивую ситуацию на предприятии. Собственные средства, формирующие оборот предприятия, недостаточны, нехватка наблюдается по собственным средствам предприятия.

Ниже произведем расчет коэффициентов, отражающих финансовую устойчивость ООО «АКС» (таблица 2.9). Предприятие снижает автономность деятельности – то есть повышается зависимость от внешних источников финансирования. Показатель не достигает нормы. Финансовая зависимость организации определяется как 82 % от заемных источников финансирования.

Таблица 2.9 - Динамика показателей устойчивости ООО «АКС», тыс. руб.

| Коэффициент  | Год   |       |       |       | Изменение 2022 г. к 2019 г. | Норма           |
|--|-------|-------|-------|-------|-----------------------------|-----------------|
|  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |                             |                 |
| 1  | 2     | 3     | 4     | 5     | 6                           | 7               |
| автономии  | 0,26  | 0,31  | 0,30  | 0,18  | -0,09                       | 0,5-0,7         |
| финансовой зависимости   | 0,74  | 0,69  | 0,70  | 0,82  | 0,09                        | 0,5-0,8         |
| соотношения заемных и собственных средств                                  | 0,96  | 0,88  | 0,75  | 0,54  | -0,42                       | 0,5 < Кзс < 0,7 |
| маневренности собственных оборотных средств                                | -1,30 | -1,05 | -1,66 | -4,21 | -2,92                       | 0,2 – 0,5       |
| соотношения мобильных и иммобилизованных активов                           | 0,66  | 0,57  | 0,25  | 0,10  | -0,56                       | нет             |
| обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования | -0,86 | -0,89 | -2,54 | -8,49 | -7,63                       | ≥0,1            |
| обеспеченности запасов собственными средствами                             | -5,63 | -6,20 | 10,62 | 33,25 | -27,62                      | 0,6 - 0,8       |

Маневренность собственных средств снижается, что определяет приоритет финансирования – текущая деятельность и оборот производства организации. Обеспеченность собственными источниками финансовых процессов отрицательная. Деятельность финансируется заемными источниками.

Возрастает доля основных средств, по сравнению со средствами, включаемыми в оборот. Проблемные показатели показателей финансовой устойчивости будут включены в расчет экономической безопасности в пункте 2.3. Рассмотрим рентабельность организации (таблица 2.10). Рентабельность оказываемых ООО «АКС» услуг возрастает, существенно возрастает показатель рентабельности запасов, повышается отдача дебиторской и кредиторской задолженности в процессе использования их в достижении финансового результата.

Таблица 2.10 – Динамика показателей рентабельности ООО «АКС», %

| Показатель рентабельности  | год    |        |        |        | Отклонение 2022 -2019 |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|
|                            | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |                       |
| 1                          | 2      | 3      | 4      | 5      | 6                     |
| реализации услуг           | 0,53   | 1,73   | 3,16   | 11,78  | 11,25                 |
| прямых затрат              | 0,59   | 1,87   | 4,43   | 15,73  | 15,14                 |
| общей деятельности         | 2,83   | 2,78   | 4,02   | 12,81  | 9,98                  |
| собственных пассивов       | 0,77   | 2,72   | 2,98   | 4,93   | 4,17                  |
| запасов                    | 12,63  | 51,83  | 63,13  | 222,37 | 209,74                |
| дебиторской задолженности  | 2,31   | 9,15   | 22,37  | 84,60  | 82,29                 |
| кредиторской задолженности | 1,85   | 7,01   | 10,02  | 37,69  | 35,84                 |
| основных фондов            | 1,40   | 4,57   | 3,82   | 7,45   | 6,05                  |
| денежных средств           | 207,53 | 193,67 | 178,73 | 815,02 | 607,48                |
| оборотных активов          | 1,93   | 7,47   | 15,07  | 56,78  | 54,85                 |

Все показатели рентабельности показывают тенденцию к повышению, что говорит о стабильности деятельности ООО «АКС».

Анализ показателей деловой активности (таблица 2.11), показывает слабые места экономической деятельности ООО «АКС», которые могут быть включены в общий расчет экономической безопасности организации.

Угрозами экономической безопасности, показывающие анализ деловой активности, можно назвать:

- Повышение периода оборота ОПФ, что может свидетельствовать об их переизбытке или устаревании.
- Превышение периода оборота дебиторской и кредиторской задолженности срока в 30 дней.
- Повышение фондоемкости организации.
- Снижение отношения дебиторской задолженности к кредиторской, что снижает уровень покрытия долгов перед поставщиками.

Таблица 2.11 – Динамика показателей деловой активности ООО «АКС», тыс. руб.

| Показатель   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2022-2019 |
|--|--------|--------|--------|--------|-----------|
| 1  | 2      | 3      | 4      | 5      | 6         |
| Коэффициент оборачиваемости:                       |        |        |        |        |           |
| запасов  | 23,71  | 30,04  | 19,96  | 18,88  | -4,83     |
| дебиторской задолженности                          | 4,33   | 5,30   | 7,07   | 7,18   | 2,85      |
| кредиторской задолженности                         | 3,48   | 4,07   | 3,17   | 3,20   | -0,28     |
| основных фондов                                    | 2,63   | 2,65   | 1,21   | 0,63   | -2,00     |
| денежных средств                                   | 389,43 | 112,25 | 56,50  | 69,20  | -320,23   |
| оборотных активов                                  | 3,63   | 4,33   | 4,76   | 4,82   | 1,19      |
| Период оборота, дни:                               |        |        |        |        |           |
| запасов  | 15,19  | 11,98  | 18,04  | 19,07  | 3,88      |
| дебиторской задолженности                          | 83,11  | 67,90  | 50,90  | 50,12  | -32,99    |
| кредиторской задолженности                         | 103,54 | 88,56  | 113,69 | 112,50 | 8,96      |
| основных фондов                                    | 136,83 | 135,89 | 297,89 | 569,34 | 432,51    |
| денежных средств                                   | 0,92   | 3,21   | 6,37   | 5,20   | 4,28      |
| оборотных активов                                  | 99,27  | 83,18  | 75,58  | 74,68  | -24,60    |
| Коэффициент закрепления:                           |        |        |        |        |           |
| запасов  | 0,04   | 0,03   | 0,05   | 0,05   | 0,01      |
| дебиторской задолженности                          | 0,23   | 0,19   | 0,14   | 0,14   | -0,09     |
| кредиторской задолженности                         | 0,29   | 0,25   | 0,32   | 0,31   | 0,02      |
| основных фондов                                    | 0,38   | 0,38   | 0,83   | 1,58   | 1,20      |
| денежных средств                                   | 0,00   | 0,01   | 0,02   | 0,01   | 0,01      |
| оборотных активов                                  | 0,28   | 0,23   | 0,21   | 0,21   | -0,07     |
| Другие коэффициенты                                |        |        |        |        |           |
| Фондоемкость                                       | 0,38   | 0,38   | 0,83   | 1,58   | 1,20      |
| Отношение дебиторской задолженности к кредиторской | 0,80   | 0,77   | 0,45   | 0,45   | -0,32     |

## 2.2 Анализ внешней среды организации

Анализ внешней среды – это оценка состояния и перспектив развития наиболее важных, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: промышленности, рынков, поставщиков и факторов окружающей среды, на которые организация не может напрямую влиять.

ООО «АКС» находится на рынке уже двадцать лет и осуществляет деятельность по услугам жизнеобеспечения населения и остается качественным поставщиком на протяжении долго периода времени, способствует удовлетворению спроса на рынке.

Организация занимает доминирующее положение на рынке услуг ЖКХ. Данный рынок расширяется за счет роста потребления и присоединения новых потребителей.

Услуги энергоресурсов оказываются в рамках заключенных договоров оказания услуг с гарантирующими поставщиками, независимыми компаниями

Поставщики:

- ООО «Эверест»;
- ООО «АТВТ»;
- ООО «Электросистемы»;
- ООО «Амурский строитель»;
- ООО «Дальспецторг» и другие.

Партнёры компании; Благовещенский РКЦ; УК Амурский Жилищный стандарт; Российские Коммунальные Системы.

Так, ООО «АКС» взаимодействует с другими предприятиями по обслуживанию энергоресурсов, а также необходимого оборудования. В качестве поставщиков выступают большое количество предприятий и организаций области, а также региона.

Основные потребители – физические и юридические лица (ООО "Амур-ЖилСервис", ООО "Амур-Сервис", ООО "АМУР", ООО "ЖКХ-Эксперт")

Проведём анализ общего уровня конкуренции методом 5 сил Портера (таблица 2.12).



Таблица 2.12 – Оценка общего уровня конкуренции ООО «АКС» методом 5 сил Портера

| Фактор              | Влияние фактора   | Оценка  |
|---------------------|---|---------|
| 1                   | 2   | 3       |
| Конкуренты          | Ввиду условий сотрудничества ООО «АКС» с ООО «Российские коммунальные системы», уровень конкуренции минимальный.  | низкий  |
| Клиенты-потребители | Основные потребители – физические и юридические лица. Наблюдаются случаи неудовлетворенности потребителями качеством оказываемых услуг. Компания выступает в качестве единственного поставщика, однако, существуют сети местного значения, на которые деятельность ООО «АКС» не распространяется. | средний |
| Поставщики          | В качестве поставщиков выступают множество компаний области и региона, которые не в полном объеме и с задержками выполняют свои обязательства.  | средний |
| Новички-конкуренты  | Новички-конкуренты отсутствуют.   | низкий  |
| Субституты          | Отсутствуют, ввиду невозможности замены энергоресурсов.   | низкий  |

Модель 5 сил портера помогает на основе пяти фундаментальных сил оценить все конкурентное пространство во всех перспективах.

В результате анализа 5 сил Портера выявлено, что:

- 1) угроза со стороны замены услуг невысокая, так как организация обладает уникальным предложением на рынке;
- 2) угроза внутриотраслевой конкуренции невысокая (рынок организации является конкурентным только в узком сегменте услуг);
- 3) угроза со стороны новых игроков низкая (отсутствует риск выхода новых игроков для оказания определенного спектра услуг);
- 4) угроза потери текущих клиентов средняя (неудовлетворенность текущим уровнем работ по всем направлениям, спрос присутствует);
- 5) угроза нестабильности поставщиков средняя (отношения с поставщиками стабильные, присутствуют задержки в исполнении обязательств, рыночная власть поставщиков высока, что вызывает зависимость от них).

Рынок предоставления услуг по теплоснабжению, передачи электрической энергии, водоснабжению и водоотведению стабилен, ему не характерны резкий рост или спад.

Организация действует открыто, публикует отчетность и основные результаты деятельности. За период с 2022 года в отношении ООО «АКС»

проведено пятнадцать комплексных проверок (три проверки были плановые, двенадцать проверок зафиксированы как внеплановых). По результатам проведенных проверок выявлено пять нарушений. Ранее – в 2021 году – три проверки (одна плановая, две внеплановые), выявлено одно нарушение. Серьезных проблем и глобальных нарушений, препятствующих стандартной деятельности – не обнаружено.

ООО «АКС» соблюдает законодательство, для чего создан обозначенный в пункте 2.1. юридический отдел. Организация осуществляет работу на коммерческой основе, руководствуясь основными требованиями, предъявляемыми к сфере ЖКХ. Изучаемая организация – классическая организация, реализующая функции обновления, содержания, ремонта и обслуживания жилищного фонда. Ниже представлены факторы внешней среды, которые могут провоцировать угрозы экономической безопасности. Оценка угроз носит описательный характер и включает в себя как заключение после внутренней аудиторской проверки, проводимой предприятием для нужд (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Оценка и характеристика внешних угроз ООО «АКС» по итогам аудиторского заключения 2022 года.

| Виды угроз | Оценка   | Характеристика  |
|------------|--|---|
| 1          | 2  | 3   |
| Финансовый | Минимален  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предприятие стабильно осуществляет свою деятельность,</li> <li>2. ООО «АКС» имеет государственную поддержку, а также открытую кредитную линию по льготной ставке в коммерческих банках г. Благовещенск, участвующих в государственных, региональных и муниципальных программах развития ЖКХ</li> <li>3. Деятельность ООО «АКС» является необходимой при организации городского хозяйства, поэтому в случае ощутимых финансовых рисков деятельность предприятия может рассчитывать на антикризисную протекцию Правительства области</li> </ol> |
| Правовые   | Присутствует только один весомый риск - Риск изменения действующего в отношении предприятий ЖКХ законодательства - средний | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В последние годы законодательство пересматривается в сфере ЖКХ довольно часто.</li> <li>2. Ключевой алгоритм пересмотра – усиление ответственности и мер безопасности работников руководителей предприятий сферы ЖКХ</li> <li>3. Также вводятся законодательные тарификационные ограничения в связи с чем возникает необходимость компенсаций разницы тарифов из средств бюджета (льготные программы – при них ресурсы отпускаются потребителю ниже закупочной цены)</li> </ol>   |
| Налоговые  | Низкий   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предприятие стабильно и в полной мере уплачивает налоги.</li> <li>2. Также ООО «АКС» попадает под налоговые льготы, которые присутствуют для предприятий, реализующих в Амурской области государственно-частное партнерство</li> </ol>  |

Продолжение таблицы 2.13

| 1             | 2                               | 3  |
|---------------|---------------------------------|--|
| Страновые     | Несущественные (неопределяемые) | 1. ООО «АКС» не выходит за пределы Амурской области в вопросах сотрудничества с контрагентами и потребителями.   |
| Рыночные      | Низкие                          | 1. Выход новых конкурентов возможен, но ООО «АКС» - ключевой поставщик услуг ЖКХ на территории г. Благовещенск.<br>2. ООО «АКС» рассматривается как потенциально лидирующий поставщик для развития территорий агломерации вокруг г. Благовещенск.<br>3. В ближайшие 10 лет не оценивается как действительная возможность сокращения рынка сбыта. Прирост ежегодно рынка составляет в среднем 1.3%<br>4. В регионе развивается промышленность, жилищное строительство развивается меньшими темпами, но отмечен регулярный прирост, что потребует услуг ЖКХ. |
| Платежные     | Средние                         | 1. Присутствует риск перехода дебиторской задолженности потребителей в просроченную.<br>2. Угроза судебных издержек при истребовании задолженности и платежей.   |
| Кадровые      | Средние                         | 1. Организация сталкивается на текущий момент с недостаточностью кадрового состава для пополнения штата сотрудников<br>2. Отсутствует кадровый набор нужной квалификации и профессиональной характеристики<br>3. Возрастает риск нехватки кадров в связи с оттоком населения.  |
| Маркетинговые | Низкие                          | 1. Организация относится к репутационно стабильным, известным организациям.<br>2. Практически не используются различные виды рекламы, что позволяет экономить на коммерческих расходах   |
| Снабженческие | Низкие                          | Снабженческие угрозы характеризуют ситуацию как относительно стабильные – так как круг поставщиков ресурсов определен региональным законодательством и не менялся последние 10 лет   |

Анализируя данные таблицы, видим, что для ООО «АКС» практически отсутствуют угрозы внешней среды, которые могли бы оказать серьезное воздействие на экономическую безопасность организации. С этим соглашаются управленцы компании при проведении ежегодного внутреннего аудита (Приложение В). Таким образом, наиболее значимы для ООО «АКС» угрозы, связанные с репутацией фирмы, а также с ценовыми колебаниями на рынке, что наблюдается в последние два года в связи с нестабильностью общей экономической ситуации в России и мире.

Далее приведем данные для рейтинговой оценки функциональных составляющих уровня экономической безопасности ООО «АКС».

Оценка функциональных составляющих экономической безопасности необходима для оценки внутренней среды ООО «Амурские Коммунальные Системы» (Таблица 2.14).

Таблица 2.14 - Данные для рейтинговой оценки функциональных составляющих уровня экономической безопасности ООО «АКС».

| Показатель  | 2020   | 2021   | 2022   | Целевое значение | Пояснения  |
|---|--------|--------|--------|------------------|--|
| 1   | 2      | 3      | 4      | 5                | 6  |
| <b>Кадровая составляющая экономической безопасности</b>   |        |        |        |                  |  |
| Коэффициент текучести основного персонала   | 0,0476 | 0,0909 | 0,1818 | 0,03-0,08        | Установлен отраслевыми рекомендациями                            |
| Доля сотрудников со специализированным образованием в численности основного производственного персонала | 0,84   | 0,85   | 0,84   | 0,6-0,8          |  |
| Прирост производительности труда к уровню прошлого года   | 0,78   | 0,73   | 1,08   | 1,05             |  |
| Обеспеченность штатного расписания  | 0,99   | 0,98   | 0,98   | Более 1          |  |
| Доля сотрудников, прошедших обучение по ОТ, ПТМ, энергобезопасности                                     | 0,99   | 0,99   | 0,99   | 1                |  |
| Доля сотрудников, прошедших повышение квалификации  | 0,45   | 0,55   | 0,64   | 0,5-0,7          |  |
| Уровень производственного травматизма   | 0,05   | 0,03   | 0,03   | <0,1             |  |
| <b>Информационная составляющая экономической безопасности</b>   |        |        |        |                  |  |
| Потери от цифровой обработки данных в объеме финансового результата                                     | 0,02   | 0,01   | 0,01   | 0,01             | Используются данные внутреннего аудита                           |
| Доля автоматизации систем обеспечения   | 0,75   | 0,81   | 0,84   | 0,8              |  |
| Доля сотрудников, имеющая доступ к базам данных   | 0,36   | 0,37   | 0,28   | 0,25             |  |
| Доля отраженных атак на информационные системы  | 0,93   | 0,97   | 0,97   | 0,95             |  |
| Доля систем информационной обработки данных, имеющая В3 класс безопасности                              | 0,87   | 0,92   | 0,95   | 0,98             |  |
| <b>Экономическая составляющая экономической безопасности</b>  |        |        |        |                  |  |
| Период оборота дебиторской задолженности, дни   | 67,9   | 50,9   | 50,12  | Не более 30 дней | Взяты проблемные показатели, выявленные в ходе анализа 2.1.-2.2. |
| Период оборота кредиторской задолженности, дни  | 88,56  | 113,69 | 112,5  | Не более 30 дней |  |
| Коэффициент текущей ликвидности   | 0,91   | 0,45   | 0,54   | > 2              |  |
| Коэффициент быстрой ликвидности   | 0,77   | 0,34   | 0,4    | > 1              |  |
| 2   | 3      | 4      | 5      | 6                | 7  |
| Доля оборотных средств в активах  | 0,36   | 0,2    | 0,09   | ≥0,5             |  |
| <b>Рыночная, имиджевая и юридическая составляющая экономической безопасности</b>                        |        |        |        |                  |  |
| Доля новых договоров на поставку суммой свыше 100 тыс. руб. в год в объеме договоров                    | 0,01   | 0,04   | 0,02   | 0,03             | Предоставлено юридическим отделом                                |
| Доля положительных решений по судебным по судебным процессам  | 1      | 1      | 1      | 0,98             |  |
| Доля государственных контрактов, получивших продолжение   | 1      | 1      | 1      | 0,98             |  |
| Доля сорванных поставок по вине ООО «АКС» в объеме поставок   | 0,005  | 0,003  | 0,002  | < 0,01           |  |
| <b>Экологическая составляющая экономической безопасности</b>  |        |        |        |                  |  |
| Доля ресурсов, подлежащих вторичной переработке, отправляемая снова в оборот                            | 0,96   | 0,97   | 0,97   | 0,98             |  |

Продолжение таблицы 2.14

| 1  | 2    | 3    | 4    | 5         | 6  |
|--|------|------|------|-----------|--|
| Доля самонесущих приводов изоляции                               | 0,08 | 0,12 | 0,14 | > 0,1     | На основе данных производственных подразделений                    |
| Доля транспорта на экологически чистом топливе                   | 0,08 | 0,09 | 0,09 | > 0,2     |  |
| Доля персонала с сертификатом по природоохранной деятельности    | 0,68 | 0,69 | 0,71 | 0,75      |  |
| Количество птицезащитных сетей на 100 тыс. км. проведенных сетей | 27   | 29   | 31   | > 30      |  |
| Технологическая составляющая экономической безопасности          |      |      |      |           |  |
| Уровень фактического износа ОПФ, %                               | 0,27 | 0,26 | 0,23 | < 0,15    | Взято на основе экономического анализа и данных внутреннего аудита |
| Средняя эффективность технических инноваций                      | 0,98 | 1,01 | 1,02 | 1,05      |  |
| Ср/ эффективность модернизации ОПФ                               | 0,92 | 0,93 | 0,94 | 0,95-1    |  |
| Уровень потерь энергии   | 0,07 | 0,03 | 0,03 | 0,04-0,05 |  |
| Фондоотдача  | 2,65 | 1,21 | 0,63 | > 1,15    |  |
| Доля безаварийных дней в году                                    | 0,96 | 0,96 | 0,97 | > 0,95    |  |

Анализ показывает слабые стороны, снижающие экономическую безопасность организации ЖКХ:

1. Высокая степень износа ОПФ – выше нормативов, что требует организации работы по модернизации ОПФ.
2. Недостаточно эффективны технические инновации организации.
3. Низкий уровень фондоотдачи по сравнению с предельными значениями.
4. Неполная переработка вторсырья и отсутствие перевода транспорта на экологичные виды топлива в требуемом объеме.
5. Недостаточное развитие контрактной работы и поиска новых потребителей.
6. Низкая ликвидность организации и сложности в работе с дебиторской и кредиторской задолженностью.
7. Снижение уровня производительности труда.
8. Недостаточное кодирование информации и необходимость ограничения круга лиц, которые имеют доступ к информации, составляющей коммерческую тайну.
9. Недостаточная обеспеченность штатного расписания кадрами.

PEST-анализ составленный на основе оценки общего уровня конкуренции ООО «АКС» методом 5 сил Портера, а также оценки и характеристики внешних и внутренних угроз (рисков) ООО «АКС», позволит определить дальнейшие вектора анализа и вероятность возникновения угроз (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – PEST-анализ ООО «АКС»

| Политико-правовые факторы  | Экономические факторы   |
|--|---|
| Повышение объемов льготных программ ЖКХ<br>Возрастание правовых норм, ограничивающих сферу ЖКХ<br>Расширение процедур согласования деятельности для предприятий ЖКХ<br>Снижение прироста инвестиций в сферу ЖКХ<br>Усиление нормативных требований к кадровому составу<br>Возрастание роли государства в тарификации | Возрастание объемов услуг, не оплачиваемых вовремя<br>Опережение инфляции темпов роста тарифов  |
| Социально-демографические факторы  | Технико-технологические факторы   |
| Возрастание социальной роли предприятий ЖКХ<br>Низкая популярность сферы ЖКХ среди персонала<br>Развитие важности информационного общения и оснащения деятельности   | Быстрая изнашиваемость коммунальной инфраструктуры<br>Стремительное развитие коммунальных технологий<br>Развитие автоматизации производства<br>Возрастание объемов оказываемых услуг большими темпами, чем идет обновление ОПФ<br>Повышение экологических требования к организации деятельности |

PEST анализ показывает необходимость концентрации внимания организации на вопросах информационных технологий и развития информационной среды функционирования, а также выявлена кадровая проблема, проблем износа сетей, а также необходимости соответствовать организации возрастающей социальной и инвестиционной роли.

Стремительное строительство МКД повышает спрос на коммунальные услуги. Но рост тарифов на коммунальные услуги соединяет в себе вопросы экономического и социального характера. Экономический аспект, включает в себя, обеспечение определенной окупаемости тех затрат, которые имеют организации для обеспечения коммунальными услугами население. Однако возможность решения этой проблемы только за счет тарифов наталкивается на ограниченный платежеспособный спрос населения. Это заставляет весьма внимательно отнестись к формированию тарифной политики и реализации ее на местах. Недостатками тарифной политики является отсутствие гибких подходов при формировании цен на услуги в условиях высоких затрат и

ограниченной платежеспособности населения, медленное внедрение в практику приборов учета энергоресурсов.

Динамика изменения тарифов на жилищно-коммунальные услуги в Амурской области (Рисунок 2.)

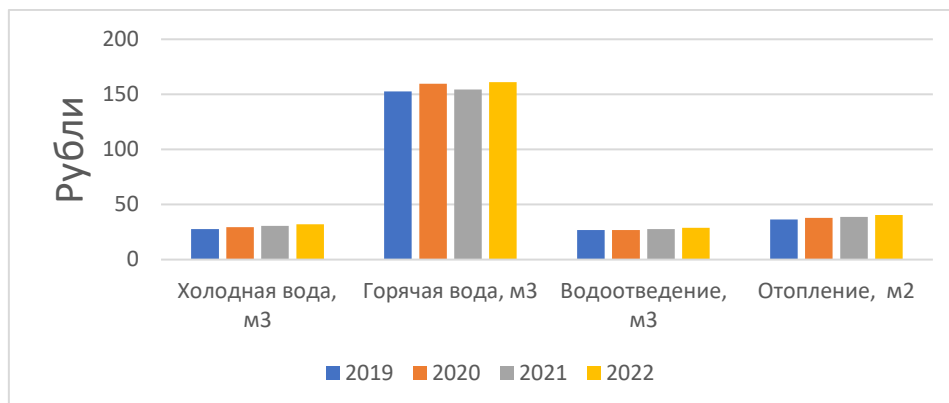


Рисунок 2 - Динамика изменения тарифов на жилищно-коммунальные услуги в г. Благовещенске

Далее проведем SWOT-анализ (таблица 2.16), который показывает соотношение угроз и возможностей ООО «АКС» и локализует угрозы для дальнейшего исследования.

Таблица 2.16 – SWOT- анализ ООО «АКС»

| Сильные стороны (S)  | Слабые стороны (W)  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственная поддержка в форме предоставления субсидий и льгот гражданам на оплату коммунальных услуг.</li> <li>2. Возможность развития сопутствующих услуг ЖКХ.</li> <li>3. Положительная репутация организации на рынке и проверенные поставщики.</li> </ol>                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Неразвитая инфраструктура для предоставления услуг коммунальными предприятиями.</li> <li>5. Высокая изношенность объектов тепловодоснабжения, электроэнергетики и инженерных сетей.</li> <li>6. Недостаточная ликвидность организации</li> <li>7. Недобор кадров нужной квалификации.</li> <li>8. Высокая текучесть кадров.</li> <li>9. Отсутствие мотивации персонала</li> <li>10. Недобор кадров нужной квалификации</li> </ol> |
| Благоприятные возможности (O)  | Потенциальные угрозы (T)  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Растущий и расширяющийся спрос на коммунальные услуги.</li> <li>2. Расширение номенклатуры коммунальных услуг.</li> <li>3. Привлечение инвестиций на взаимовыгодных условиях.</li> <li>4. Проведение мероприятий по техническому перевооружению объектов коммунального сектора.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Повышение аварийности на объектах, связанное с нарастающим износом основных фондов.</li> <li>6. Снижение платежеспособности населения и предприятий.</li> <li>7. Недостаточный для покрытия затрат рост тарифов.</li> </ol>   |

Проведенный SWOT анализ показывает, что услуги компании достаточно востребованы на рынке. При этом присутствует широкий спектр возможности обновления ОПФ за счет инвестиционных проектов и решений.

Далее составим матрицу рисков, которая характеризует предприятие с позиции действующих угроз и недостатков обеспечения экономической безопасности, выявленных в таблице 2.14. Таблица ниже содержит оценку риска в плане возникновения и степени воздействия, а также вероятностные последствия для ООО «АКС» (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Качественная оценка угроз для ООО «АКС»

| Угроза в системе управления экономической безопасности   | Возможные последствия реализации угрозы при недостаточном управлении  | Вероятность возникновения угрозы | Степень воздействия |
|--|---|----------------------------------|---------------------|
| 1  | 2   | 3                                | 4                   |
| Недостаточно организованная работа организации по организации расчетов с потребителями   | Отвлекаются средства из оборота организации, снижается платежеспособность, долги могут перейти в разряд устаревающих, возникают судебные издержки                       | Средняя                          | Средняя             |
| Отсутствие инноваций в кадровой работе   | Может привести к оттоку кадров, снижению уровня компетенции невозможности освоения новых видов работ и деятельности   | Средняя                          | Среднее             |
| Недостаточно активная деятельность в системе государственных закупок   | Передача долгосрочных контрактов другим поставщикам коммунальных услуг или мелким подрядчикам при осуществлении сопутствующих услуг                                     | Низкая                           | Среднее             |
| Отсутствие работы организации в интернет-сообществе для развития информационной поддержки отрасли ЖКХ, низкий уровень маркетинговой деятельности | Снижение качества общения с потребителями, возникновение репутационных рисков, повышение затрат на работу с потребителями.  | Средняя                          | Высокое             |
| Отсутствие системного обновления стандартизации работы персонала   | Вероятность возникновения штрафных санкций со стороны государства, необходимости резкой перестройки деятельности.   | Высокая                          | Высокое             |
| Отсутствие достаточной регламентации вопросов управления экономической безопасности на основе новых тенденций                                    | Возникновение непрогнозируемых угроз экономической безопасности, перерасход кадровых ресурсов   | Средняя                          | Среднее             |
| Отсутствие финансового менеджмента в организации   | Возможность снижения управления ОПФ, кадрами, формирования коммерческого результата от деятельности   | Низкая                           | Низкое              |
| Отсутствие достаточной степени отлаженности вопросов государственно-частного партнерства в сфере ЖКХ   | Возрастание затрат на организацию коммунального хозяйства, не заинтересованность присутствующих в г. Благовещенск организаций в развитии ЖКХ                            | Высокая                          | Высокое             |
| Недостаточная социальная направленность организации  | Отсутствие участия в социальных проектах, поднимающих вопросы важности организации городской среды, приводит к формированию архаичных взглядов на ЖКХ и ее организацию. | Средняя                          | Высокая             |



Для того, чтобы определить наиболее весомые угрозы, составим итоговую матрицу угроз, представленную ниже (таблица 2.18). Анализируя данные таблицы, отметим, что в первую очередь организация должна направить работу на минимализацию и устранение следующих рисков:

1. Повышение профессиональной стандартизации работы.
2. Неэффективность кадровой деятельности.
3. Развитие государственно-частного партнерства (ГЧП) или муниципально-частного партнерства.
4. Повышение социальной направленности работы ЖКХ.

Таблица 2.18 – Матрица угроз неэффективной деятельности ООО «АКС» в сфере обеспечения экономической безопасности

|             |               | Влияние      |        |         |         |               |
|-------------|---------------|--------------|--------|---------|---------|---------------|
|             |               | Очень низкое | Низкое | Среднее | Высокое | Очень высокое |
| 1           | 2             | 3            | 4      | 5       | 6       | 7             |
| Вероятность | Очень высокая |              |        |         |         |               |
|             | Высокая       |              |        |         | 8,5     |               |
|             | Средняя       |              |        | 6,1,2   | 9,4     |               |
|             | Низкая        |              | 7      | 3       |         |               |
|             | Очень низкая  |              |        |         |         |               |

Расшифровка:

|  |   |
|--|---|
|  | Риск высок, требуются первоочередные меры       |
|  | Риск нарастает, требуется работа на перспективу |
|  | Риск низкий, возможна отсрочка в принятии мер   |

Рассмотрим основные угрозы внешней среды, которые можно выразить в числовом эквиваленте на основании Росстата– Таблица 2.19. Эти данные включаются в методику расчета степени воздействия угроз по О.С. Поповой<sup>48</sup>.

Таблица 2.19 – Оценка параметров, формирующих угрозы внешней среды предприятия сферы ЖКХ

| Параметр   | Годы |      |       | Изменение |        |
|--|------|------|-------|-----------|--------|
|  | 2020 | 2021 | 2022  | +-        | %      |
| 1  | 2    | 3    | 4     | 5         | 6      |
| Уровень инфляции                                 | 5,19 | 8,74 | 11,76 | 6,57      | 226,59 |
| Уровень роста тарифов ЖКХ, %                     | 8,2  | 7,6  | 9     | 0,8       | 109,76 |
| Опережение роста тарифов по отношению к инфляции | 0,63 | 1,15 | 1,31  | 0,67      | 206,45 |
| Средний прирост инвестиций в сферу ЖКХ, %        | 5,6  | 3,2  | 3,4   | -2,2      | 60,71  |
| Средний прирост инвестиций в ООО «АКС»           | 2,6  | 2,1  | 2,1   | -0,5      | 80,77  |

<sup>48</sup> Попова О.С. Обеспечение социально-экономической безопасности жилищно-коммунального хозяйства страны. М., 2020. С. 56

Продолжение таблицы 2.19

| 1  | 2     | 3      | 4     | 5        | 6      |
|--|-------|--------|-------|----------|--------|
| Отношение данных по ООО «АКС» к российским показателям                     | 2,15  | 1,52   | 1,62  | -0,53    | 75,17  |
| Средний прирост инвестиций в развитие территорий муниципальных образований | 13,5  | 11,2   | 11,6  | -1,9     | 85,93  |
| Средний прирост инвестиций в развитие территорий АО                        | 14,5  | 19,1   | 14,3  | -0,2     | 98,62  |
| Отношение данных по АО к российским показателям                            | 0,93  | 0,59   | 0,81  | -0,12    | 87,13  |
| Среднегодовой износ инженерной инфраструктуры - прирост, %                 | 2,78  | 3,22   | 3,11  | 0,33     | 111,87 |
| Среднегодовой износ инженерной инфраструктуры ООО «АКС» - прирост, %       | 2,46  | 1,78   | 3,21  | 0,75     | 130,49 |
| Отношение данных по ООО «АКС» к российским показателям                     | 0,88  | 0,55   | 1,03  | 0,147262 | 116,64 |
| Доля сооружений, нуждающихся в кап.ремонте, %                              | 45,21 | 38,33  | 36,11 | -9,1     | 79,87  |
| Доля сооружений ООО «АКС», нуждающихся в кап.ремонте, %                    | 12,34 | 13,31  | 12,97 | 0,63     | 105,11 |
| Отношение данных по ООО «АКС» к российским показателям                     | 0,27  | 0,35   | 0,36  | 0,09     | 131,59 |
| Уровень доступности населению услуг ЖКХ, %                                 | 45,34 | 46,17  | 47,21 | 1,87     | 104,12 |
| Уровень доступности населению г. Благовещенск, %                           | 89,11 | 91,23  | 92,13 | 3,02     | 103,39 |
| Отношение данных по г. Благовещенску к российским показателям              | 0,51  | 0,51   | 0,51  | 0,00     | 100,71 |
| Доля ветхих и аварийных сетей, %   | 39,60 | 41,20  | 40,65 | 1,05     | 102,65 |
| Доля ветхих и аварийных сетей ООО «АКС», %                                 | 27,30 | 26,80  | 23,40 | -3,90    | 85,71  |
| Отношение данных по ООО «АКС» к российским показателям                     | 0,69  | 0,65   | 0,58  | -0,11    | 83,50  |
| Средний дефицит кадров сферы ЖКХ, %  | 21,00 | 25,00  | 23,00 | 2,00     | 109,52 |
| Средний дефицит кадров сферы ЖКХ ООО «АКС», %                              | 16,00 | 15,00  | 16,00 | 0,00     | 100,00 |
| Отношение данных по ООО «АКС» к российским показателям                     | 0,76  | 0,60   | 0,70  | -0,07    | 91,30  |
| Уровень доступности жилья населению. %                                     | 23,20 | 27,20  | 26,20 | 3,00     | 112,93 |
| Уровень доступности жилья населению г. Благовещенск, %                     | 21,80 | 23,20  | 24,10 | 2,30     | 110,55 |
| Отношение данных по г. Благовещенск к российским показателям, %            | 1,06  | 1,17   | 1,09  | 0,02     | 102,15 |
| Рост цен на энергоносители, %  | 5,60  | 6,80   | 6,70  | 1,10     | 119,64 |
| Рост затрат на основную деятельность, %                                    | 3,39  | -44,22 | 11,95 | 8,56     | 352,20 |
| Отношение данных по ООО «АКС» к российским показателям                     | 0,61  | -6,50  | 1,78  | 1,18     | 294,37 |
| Возрастание транспортных тарифов, %  | 4,55  | 4,76   | 6,83  | 2,28     | 150,11 |
| Возрастание транспортных тарифов, ООО «АКС», %                             | 5,66  | 6,21   | 6,98  | 1,32     | 123,32 |
| Отношение данных по ООО «АКС» к российским показателям                     | 1,24  | 1,30   | 1,02  | -0,22    | 82,15  |
| Уровень кредитной нагрузки на предприятия ЖКХ, %                           | 34,60 | 32,10  | 29,80 | -4,80    | 86,13  |
| Уровень кредитной нагрузки, ООО «АКС», %                                   | 0,27  | 0,23   | 0,09  | -0,18    | 34,52  |
| Отношение данных по ООО «АКС» к российским показателям                     | 0,01  | 0,01   | 0,00  | 0,00     | 40,08  |
| Снижение налоговой нагрузки для предприятий ЖКХ, %                         | 3,80  | 3,50   | 3,60  | -0,20    | 94,74  |
| Снижение налоговой нагрузки для ООО «АКС», %                               | 2,10  | 2,40   | 2,50  | 0,40     | 119,05 |
| Отношение данных по ООО «АКС» к российским показателям                     | 1,81  | 1,46   | 1,44  | -0,37    | 79,58  |
| Средний прирост дебиторской задолженности предприятий ЖКХ, %               | 1,12  | 1,15   | 1,13  | 0,01     | 100,89 |
| Средний прирост дебиторской задолженности ООО «АКС». %                     | 0,83  | 0,54   | 1,05  | 0,22     | 126,49 |
| Отношение данных по ООО «АКС» к российским показателям                     | 0,74  | 0,47   | 0,93  | 0,19     | 125,37 |
| Уровень покрытия платежей государственными программами, %                  | 21,20 | 17,80  | 16,90 | -4,30    | 79,72  |

Продолжение таблицы 2.19

| 1  | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Уровень покрытия платежей государственными программами, ООО «АКС», % | 16,50 | 14,30 | 15,20 | -1,30 | 92,12 |
| Отношение данных по ООО «АКС» к российским показателям               | 1,28  | 1,24  | 1,11  | -0,17 | 86,53 |

Для оценки воздействия угроз экономической безопасности, специфичных для сферы ЖКХ, используется следующая методика оценки – если показатель сформирован лучше, чем среднестатистический российский показатель, угроза определяется как низкая. Если показатель сформирован хуже – то угроза высокая. Если отклонение от российского показателя находится в пределах 1 %, то угроза определяется как средняя. Ниже приведены итоговые оценки этих угроз (таблица 2.20).

Таблица 2.20 – Оценка параметров, формирующих угрозы внешней среды предприятия сферы ЖКХ

| Параметр   | Годы    |         |         | Тенденция    |
|--|---------|---------|---------|--------------|
|  | 2020    | 2021    | 2022    |              |
| 1  | 2       | 3       | 4       | 5            |
| Опережение роста тарифов по отношению к инфляции                                   | низкий  | высокий | высокий | ухудшение    |
| Угроза снижения инвестиций в сферу ЖКХ   | высокий | высокий | высокий | стабилизация |
| Угроза снижения инвестиций в развитие территорий                                   | низкий  | низкий  | низкий  | стабилизация |
| Угроза потери работоспособности инженерной инфраструктуры                          | низкий  | низкий  | высокий | ухудшение    |
| Угроза выхода сооружений из строя при необходимости капремонта                     | низкий  | низкий  | низкий  | стабилизация |
| Угроза недоступности населению услуг ЖКХ   | низкий  | низкий  | низкий  | стабилизация |
| Угроза обветшания аварийных сетей  | низкий  | низкий  | низкий  | стабилизация |
| Угроза дефицита кадров   | низкий  | низкий  | низкий  | стабилизация |
| Угроза недоступности благоустроенного жилья населению                              | высокий | высокий | высокий | стабилизация |
| Угроза недоступности энергоносителей   | низкий  | низкий  | высокий | ухудшение    |
| Угроза возрастания транспортных тарифов  | высокий | высокий | высокий | стабилизация |
| Угроза повышения кредитной нагрузки  | низкий  | низкий  | низкий  | стабилизация |
| Угроза повышения налоговой нагрузки  | высокий | высокий | высокий | стабилизация |
| Угроза отвлечения средств из оборота за счет возрастания дебиторской задолженности | низкий  | низкий  | низкий  | стабилизация |
| Угроза платежей по оказанным услугам ЖКХ   | высокий | высокий | высокий | стабилизация |

Данная методика анализа позволяет понять не только уровень воздействия отдельных угроз, но и соотнесение их с общероссийскими угрозами экономической безопасности, специфичными для сферы ЖКХ. Можно констатировать, что с одной стороны – все предприятия сферы ЖКХ находятся в зоне повышенных угроз, с другой стороны – рассмотрение этих угроз обособленно от общероссийских тенденций делает картину необъективной. Исходя из

представленных данных, наиболее весомые угрозы по окончанию 2022 года – это вероятностное снижение инвестиций в развитие ЖКХ, повышение цен на энергоносители, потери работы инженерной инфраструктуры, а также отставания темпа роста тарифов от темпов роста инфляции, которая на конец 2022 года превысила 11 %.

Стабильными остаются ряд угроз, которые традиционно воздействуют на ЖКХ и при реализации текущих мер могут оставаться стабильно высокими – это повышение налоговой нагрузки, неплатежи по услугам ЖКХ от населения и организаций, недостаточная доступность благоустроенного жилья для покупки жителями г. Благовещенск (что связано с повышением ставок по ипотечным кредитам, удорожанием жилья при сохранении доходов населения и снижением процента одобрения льготных ипотек).

### 2.3 Оценка угроз организации и уровня экономической безопасности

На основе организационно-экономической характеристики, рассмотрим процесс обеспечения экономической безопасности с организационно-кадровой стороны (таблица 2.21).

Таблица 2.21 – Обеспечение экономической безопасности в организационно -кадровом аспекте

| Угрозы экономической безопасности                          | Текущий уровень, динамика       | Текущие меры обеспечения   | Плановые меры  | Прогнозный уровень   |
|--|---------------------------------|--|--|----------------------|
| 1  | 2                               | 3  | 4  | 5                    |
| Возрастание коэффициента текучести основного персонала     | 14,35<br>(Средний)<br>Ухудшение | 1. Формирование кадровой потребности на будущий год.<br>2. Развитие системы материального стимулирования персонала<br>3. Официальное оформление сотрудников, льготы<br>4. Перспектива карьерного продвижения | 5. Создание полноценной кадровой политики.<br>6. Внедрение инновационных кадровых технологий.              | Средний (стабильный) |
| Недостаточное обеспечение квалификации основного персонала | 10,8%<br>(Средний)<br>Ухудшение | 1. Проведение всех плановых и внеплановых инструктажей<br>2. Оставление должностных и производственных инструкций<br>3. Проведения обучения по ОТ и ПТМ, ГОиЧС согласно требованиям                          | 1. Развитие собственных Центров обучения кадров.<br>2. Привлечение новых технологий повышения квалификации | Низкий (улучшение)   |

Продолжение таблицы 2.21

| 1   | 2                           | 3  | 4  | 5                      |
|---|-----------------------------|--|--|------------------------|
| Незаполненность штатного расписания                   | 0,98 (Средний)<br>Ухудшение | 1. Постоянный кадровый поиск (вакансии).<br>2. Работа с ЦЗН.<br>3. Информационная работа на сайте<br>4. Льготы новичкам      | 1. Развитие системы целевых направлений<br>2. Внедрение сокращенного периода испытательного срока      | Низкий (стабильный)    |
| Снижение выручки от основной деятельности             | (Высокий).<br>Ухудшение     | 1. Развитие объемов предоставления услуг.<br>2. Тарификационная политика   | 7. Качественная инвестиционная политика<br>8. Участие в проектах муниципального и регионального уровня | (Средний)<br>Улучшение |
| Неравномерное возрастание объема ОПФ                  | (Низкий)<br>Ухудшение       | 1. Развитие системы анализа ОПФ<br>2. Формирование производственных критериев исходя из допустимой производственной мощности | 1. Постепенная модернизация ОПФ согласно инновационным стратегиям                                      | Низкий (стабильный)    |
| Возрастание дебиторской задолженности                 | (Высокий)<br>Улучшение      | Развитие информационного сопровождения процесса предоставления услуг   | Внедрение политики ограничения ресурсов по отдельным категориям неплательщиков                         | Средний (стабильный)   |
| Угроза потери эффективности организационной структуры | Высокий (улучшение)         | Развитие системы соподчинения и отчетности в организации   | Предложение новой организационной структуры  | Средний (улучшение)    |

Дадим пояснения к таблице. Как таковая кадровая служба отсутствует, несмотря на значительный объем персонала, руководство организации лично и юридическая служба обеспечивают кадровую работу. При этом риск текучести кадров будет сопровождать организацию всегда – это связано со спецификой и сложностью производственных процессов. С позиции обеспечения уровня экономической безопасности важно стабилизировать показатели для того, чтобы закладывать потери кадров в плановую потребность на следующий год.

Следующая кадровая угроза экономической безопасности является недостаточная компетенция персонала – организации сферы ЖКХ находятся в среде высоких профессиональных требований. Текущие планы организации в отношении этой угрозы должны стабилизировать профессиональный уровень сотрудников.

Третьей угрозой экономической безопасности с позиции организационно-кадровой характеристики является недостаточное наполнение кадрового (штатного) расписания – риск оценивается как средний с тенденцией к ухудшению. ООО «АКС» использует стандартизированные способы восполнения кадрового состава – формирует вакансии, обновляет информацию о имеющихся должностях, а также обращается с вакансиями в ЦЗН. Однако планируемое мероприятие по развитию целевых направлений и сотрудничества с ВУ-Зами должно обеспечить снижение угрозы с тенденцией к улучшению.

Рассматривая экономические угрозы, определяемые на данном этапе исследования, отметим, что снижение выручки от реализации основных услуг выступает угрозой высокого уровня с тенденцией к ухудшению. Однако за счет развития систем тарификации предполагается снижение уровня угрозы до среднего с тенденцией к улучшению.

Следующей угрозой является недостаточность управления ОПФ и объемами их в ООО «АКС». В организации используется текущий метод стабилизации этой угрозы на основе производственных мощностей. Но в ближайшей перспективе необходимо будет обновление и оптимизация ОПФ.

Следующей угрозой является прирост дебиторской задолженности, которая характеризуется как угроза высокого уровня, но с тенденцией к улучшению. Для снижения этой угрозы активно развивается информационное сопровождение (информирование потребителей). Но рассматривается вероятность системной работы по отключению от ресурсов, которая на текущий момент ограничена государственными программами.

Заключительной угрозой является угроза потери эффективности системы управления. Так, отмечено отсутствие кадровой службы как отдельного подразделения, что приводит к неэффективным решениям и отсутствию отлаженности во взаимосвязях. Посредством приказов и распоряжений предпринимаются попытки снижения этой угрозы. Но в будущем рассматривается возможность полной структурной реорганизации деятельности для стабилизации воздействия угроз.

Таким образом, рассмотрение угроз экономической безопасности организационно-экономического характера показывает основное слабое место – кадровую работу. Все угрозы, связанные с кадрами, показывают тенденцию к ухудшению ситуации, несмотря на предпринятые меры. Кадровая работа в ООО «АКС» реализуется недостаточно, что создает предпосылки для развития этого направления за счет более действенных мер снижения угроз.

Так как кадровая работа показывает сложность в организации, применим методику, описанную у С.А. Грачева для оценки кадровой безопасности в составе экономической безопасности (таблица 2.22)<sup>49</sup>.

Таблица 2.22 – Анализ кадровой безопасности ООО «АКС»

| Показатель   | Год   |       |       | Индекс |
|--|-------|-------|-------|--------|
|  | 2020  | 2021  | 2022  |        |
| 1  | 2     | 3     | 4     | 5      |
| <b>Показатели, характеризующие кадровый потенциал организации</b>  |       |       |       |        |
| Уровень соответствия профессионально-квалификационных качеств работников требованиям рабочего места, %                         | 0,84  | 0,85  | 0,84  | 100    |
| Уровень соответствия деловых и личностных качеств работников, %  | 0,75  | 0,76  | 0,77  | 100    |
| Удельный вес работников аппарата управления и руководителей в общей численности персонала, %                                   | 21,26 | 21,87 | 22,25 | 20     |
| Удельный вес работников старше 50 лет, %   | 13,49 | 10,24 | 7,89  | 20     |
| Образовательная структура. Количество персонала с высшим, средним профессиональным, общим средним, дополнительным образованием | 2,00  | 5,00  | 5,00  | 20     |
| Показатели стажа (средняя продолжительность работы сотрудников в данной организации)   | 4,24  | 3,65  | 3,33  | 10     |
| Коэффициент текучести кадров, %  | 4,76  | 9,09  | 18,18 | 5      |
| Коэффициент абсентеизма  | 0,3   | 0,8   | 0,9   | 0      |
| Коэффициент внутренней мобильности персонала, %  | 1,2   | 1,44  | 1,52  | 10     |
| Интенсивность продвижения руководителей и специалистов в организации   | 5,78  | 5,98  | 4,32  | 10     |
| Количество вакантных должностей, перекрытых с помощью внутренних резервов, в общем количестве вакантных должностей             | 5     | 6     | 6     | 10     |
| <b>Показатели кадровой безопасности по функциям системы управления</b>   |       |       |       |        |
| Планирование персонала   |       |       |       |        |
| Коэффициент соответствия фактической численности плановой, %   | 0,99  | 0,98  | 0,98  | 1      |
| <b>Подбор и отбор персонала</b>  |       |       |       |        |
| Количество вакантных мест, шт.   | 31    | 33    | 34    | 10     |
| Коэффициент конкурса   | 0,54  | 0,34  | 0,23  | 5      |
| Коэффициент результативности технологий отбора, %  | 56,4  | 55,8  | 59,7  | 100    |
| <b>Мотивация и стимулирование персонала</b>  |       |       |       |        |
| Степень удовлетворенности работников оплатой труда, %  | 56,78 | 58,97 | 59,99 | 100    |
| Удельный вес оплаты труда в общих издержках организации  | 1,34  | 1,88  | 1,79  | 2      |
| Коэффициент превышения/экономии затрат на оплату труда   | 0,87  | 0,89  | 0,91  | 1      |
| Коэффициент соответствия заработной платы по отрасли   | 1,53  | 1,57  | 1,53  | 1,5-2  |
| Степень социальной защищенности, %   | 100   | 100   | 100   | 100    |

<sup>49</sup> Грачев С.А. Обеспечение экономической безопасности предприятия. Владимир., 2022. С. 250

Продолжение таблицы 2.22

| 1   | 2          | 3      | 4      | 5    |
|---|------------|--------|--------|------|
| Доля издержек на персонал в общем объеме реализации товаров и услуг   | 2,63       | 3,67   | 3,44   | 5    |
| <b>Адаптация персонала</b>  |            |        |        |      |
| Средняя производительность труда работника после адаптации по сравнению с производительностью труда в период адаптации, %     | 97,65      | 96,45  | 93,29  | 100  |
| Средний срок адаптации персонала  | 2,8        | 2,9    | 2,9    | 3    |
| Доля работников из числа вновь принятых, уволенных по собственному желанию в течение определенного периода времени (1/2 года) | 1,20       | 1,67   | 1,97   | 0    |
| Количество конфликтов у вновь принятых работников с работающими   | 21         | 26     | 27     | 0    |
| <b>Обучение персонала</b>   |            |        |        |      |
| Коэффициент результативности обучения   | 0,76       | 0,78   | 0,79   | 1    |
| Коэффициент отсева в ходе обучения  | 0,13       | 0,12   | 0,45   | 0    |
| Частота обучения  | 4          | 4      | 4      | 4    |
| Использование внешних и внутренних источников обучения  | 23         | 25     | 27     | 30   |
| Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал   | 15,6       | 15,8   | 15,9   | 20   |
| Коэффициент успешности применяемых знаний, полученных в ходе обучения   | 0,76       | 0,88   | 0,87   | 1    |
| Доля сотрудников, прошедших обучение, %   | 0,99       | 0,99   | 0,99   | 100  |
| <b>Оценка персонала</b>   |            |        |        |      |
| Охват работников системой аттестации, %   | 100        | 100    | 100    | 100  |
| Использование методов оценки персонала при принятии кадровых решений  | 0,57       | 0,59   | 0,68   | 1    |
| Количество используемых методов оценки  | 2          | 2      | 2      | 10   |
| <b>Движение персонала</b>   |            |        |        |      |
| Коэффициент оборота по выбытию  | 12,8<br>3  | 14,35  | 12,61  | 5    |
| Коэффициент ротации кадров общий  | 15,76      | 16,22  | 15,99  | 6    |
| Коэффициент ротации кадров межструктурный   | 14,31      | 15,87  | 15,21  | 7    |
| <b>Подготовка руководящих кадров</b>  |            |        |        |      |
| Коэффициент отсева резерва  | 5,45       | 5,89   | 6,22   | 0    |
| Соответствие профессионально-квалификационных характеристик руководителей требуемым, %  | 95         | 96     | 96     | 100  |
| Коэффициент результативности обучения руководителей   | 0,87       | 0,86   | 0,89   | 1    |
| Коэффициент отсева в ходе обучения руководителей  | <0,01<br>% | <0,01% | <0,01% | 0    |
| Доля руководителей, прошедших обучение, %   | 100        | 100    | 100    | 100  |
| Количество учебных программ для руководителей   | 3          | 3      | 4      | 10   |
| <b>Социально-психологический климат</b>   |            |        |        |      |
| Число внутренних конфликтов в организации   | 56         | 67     | 72     | 0    |
| Доля работников, удовлетворенных работой в организации, %   | 78,67      | 79,98  | 76,83  | 100  |
| <b>Организация труда</b>  |            |        |        |      |
| Коэффициент соответствия условий труда допустимым нормам, %   | 100        | 100    | 100    | 100  |
| Коэффициент соответствия техники безопасности труда, %  | 100        | 100    | 100    | 100  |
| Коэффициент эффективности программ устранения травматизма, %  | 98,77      | 98,75  | 97,64  | 100  |
| Частота травматизма   | 0,05       | 0,03   | 0,03   | <0,1 |
| Наличие профзаболеваний   | 0,02       | 0,02   | 0,02   | 0    |
| Уровень технической оснащенности, %   | 98,2       | 99,7   | 99,6   | 100  |
| Коэффициент нормирования  | 0,98       | 0,99   | 0,97   | 1    |
| Коэффициент применимости рациональных методов труда специалистов, %   | 56,76      | 58,93  | 59,77  | 100  |
| <b>Показатели экономической эффективности</b>   |            |        |        |      |
| Производительность труда. В том числе:  |            |        |        |      |



Продолжение таблицы 2.22

| 1   | 2              | 3       | 4          | 5      |
|---|----------------|---------|------------|--------|
| объем реализации на одного работника и его динамика   | 3526,83        | 2569,93 | 2788,36    | 3500   |
| объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика  | 60,85          | 81,3    | 328,42     | 120    |
| <b>Улучшение качества продукции, услуг. В том числе:</b>  |                |         |            |        |
| объем реализации на одного работника и его динамика   | 3526,83        | 2569,93 | 2788,36    | 3500   |
| объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика  | 60,85          | 81,3    | 328,42     | 120    |
| <b>Улучшение качества продукции, услуг. В том числе:</b>  |                |         |            |        |
| количество рекламаций и их динамика   | 87             | 98      | 102        | 0      |
| удельный вес брака и его динамика   | 0,04           | 0,04    | 0,03       | <0,05  |
| <b>Издержки на персонал, в том числе:</b>   |                |         |            |        |
| общие издержки на персонал за период  | 1101<br>22     | 110421  | 110658     | 120000 |
| доля издержек на персонал в объеме реализации и ее динамика   | 2,63           | 3,67    | 3,44       | 4      |
| издержки на одного работника и их динамика  | 92,85          | 94,22   | 95,89      | 100,00 |
| <b>Показатели, характеризующие интеллектуальный потенциал организации</b>                                 |                |         |            |        |
| Количество изобретений и предложений рационализаторского характера на одного работника                    | <<br>0,01<br>% | < 0,01% | <<br>0,01% | 3      |
| Количество патентов организации и получаемых ею доходов от лицензионной деятельности на одного сотрудника | <<br>0,01<br>% | < 0,01% | <<br>0,01% | 1      |
| Абсолютные и удельные значения полученного эффекта от внедрения предложений сотрудников                   | 5,2            | 5,8     | 5,7        | 15     |

Кадровый анализ еще раз обозначил ранее выявленные тенденции и негативные факторы, выступающие угрозами экономической безопасности. В частности:

- Недостаточны процедуры отбора и восполнения кадрового состава организации, при наличии резерва возможных затрат количество мероприятий, способствующих развитию кадрового потенциала.

- Организация демонстрирует недостаточную деятельность в плане мотивации и заинтересованности персонала в работе. Несмотря на стабильность, официальность трудоустройства и социальный пакет персонал предприятия демонстрирует текучесть.

- Не отлажены процессы ротации кадров, образования, а также участия сотрудников в развитии организации и формировании предложений по развитию организации.

- В организации присутствуют конфликты и негативные тенденции.

- Организация не использует в полной мере возможности кадровых технологий, различных образовательных программ, но при этом обеспечивает стабильную и рациональную организацию самого трудового процесса.

В связи с выше сказанным, в проектной части работы нужно будет предусмотреть специфические для отрасли ЖКХ мероприятия, способствующие кадровой работе, повышению мотивации, уровня образования и стабилизации кадрового состава ООО «АКС».

Система экономической безопасности коммерческой организации складывается из ряда показателей, отражающих отдельные стороны его деятельности, а именно:

1) данные о ликвидности баланса и коэффициенты ликвидности – показывающие такую сторону экономической безопасности как структура активов и пассивов.

2) данные о финансовой устойчивости – характеризуют экономическую безопасность с позиции возможности вовлечения в оборот кредитных средств, установки долгосрочных отношений с партнерами и контрагентами, зависимости от финансирования извне.

3) данные рентабельности – отражают такую сторону экономической безопасности как эффективность формирования результатов деятельности и использование ресурсов.

4) данные о деловой активности – показывают слабые стороны формирования экономической эффективности в плане правления отдельными статьями актива и пассива.

5) Данные о производительности труда, показывающие эффективность использования персонала.

Приводя систему управления угрозами экономической безопасности, которые связаны с экономическими и производственными факторами, представим ее ниже (таблица 2.23).

Организация в своей работе ставит значительный упор на аналитические методы снижения уровня действующих угроз – в частности, анализируются

производственные возможности оборудования. Однако действующие методы снижения угроз по системе экономических показателей показывают неэффективность – все 7 обозначенных угроз экономической безопасности демонстрируют тенденцию к ухудшению. Наиболее действенные угрозы на текущий момент – это угроза недостаточной ликвидности (доказывается коэффициентами рассчитанными ранее), а также угроза недостаточной платежеспособности (основывается на расчете коэффициентов и определении нехватки средств для покрытия запасов и затрат). Меры обеспечения экономической безопасности в производственном аспекте базируются на классической схеме, присутствующей для фондоемких организаций, характеризуются недостаточностью. При этом организация в своей работе не планирует серьезных изменений ввиду того, что упор делается на возможность покрытия угроз экономического характера за счет наращивания льготного финансирования и предоставления кредитов под сниженный процент.

Таблица 2.23 – Обеспечение экономической безопасности в экономическом аспекте

| Угрозы экономической безопасности        | Текущий уровень, динамика | Текущие меры обеспечения   | Плановые меры   | Прогнозный уровень     |
|--|---------------------------|--|---|------------------------|
| 1  | 2                         | 3  | 4   | 5                      |
| Угроза потери ликвидности                | Высокая (ухудшение)       | 1. Мониторинг показателей ликвидности.<br>2. Снижение уровня кредитного обеспечения<br>3. Оптимизация иммобилизованных активов                         | Развитие целевого финансирования без привлечения коммерческих кредитов за счет государственных и муниципальных программ | Средняя (стабилизация) |
| Угроза снижения рентабельности           | Низкая (улучшение)        | 1. Развитие сторонних услуг и видов деятельности<br><br>2. Оптимизация расходов на сторонние виды деятельности<br>3. Оптимизация коммерческих расходов | Развитие политики тарификации   | Низкая (улучшение)     |
| Угроза снижения производительности труда | Средняя (ухудшение)       | 1. Развитие технической оснащенности руда<br>2. Повышение материального стимулирования сотрудников   | Внедрение практики КРІ для персонала  | Средняя (стабилизация) |
| Угроза снижения фондотдачи               | Средняя (ухудшение)       | 1. Технологическое обеспечение исправности оборудования.<br>2. Пересмотр производственных норм и норм выработки  | Обновление ОПФ  | Средняя (стабилизация) |

Продолжение таблицы 2.23

| 1  | 2                   | 3   | 4   | 5                       |
|--|---------------------|---|---|-------------------------|
| Угроза снижения платежеспособности       | Высокая (ухудшение) | 1. Оптимизация запасов на складах.<br>2. Оптимизация издержек обращения       | Создание резервов денежных средств в составе активов                  | Средняя (стабилизация)  |
| Угроза снижения оборачиваемости активов  | Средняя (улучшение) | 1. Оптимизация запасов на складах<br>2. Оптимизация дебиторской задолженности | Повышение уровня оплаты услуг и оптимизация дебиторской задолженности | Низкая (стабилизация)   |
| Угроза падения уровня кредитоспособности | Высокая (ухудшение) | 1. Развитие целевого финансирования   | Использование альтернативных способов финансирования (лизинг)         | Средняя (стабилизация). |

Однако среди перспективных организаций, которые могут существенно снизить угрозы ликвидности, кредитоспособности – это использование инструментов лизинга. Также в ближайшее время серьезным мероприятием, которое характерно как общая тенденция всех предприятий сферы ЖКХ, планируется замена коммуникаций и обновления ОПФ. Так, ООО «АКС» использует в своей работе еще те ОПФ, которые достались от предшествующих организаций. Наиболее слабой из представленных угроз экономической безопасности является угроза падения рентабельности. Оптимизация воздействия этой угрозы достигается за счет доходов от сторонних видов деятельности.

Обобщая все рассмотренные факторы внешней и внутренней среды, а также специфичные угрозы и оценочные характеристики, присущие для отрасли ЖКХ, составим рейтинговую оценку по методике Н.Н. Чаленко.<sup>50</sup> Этим автором приводятся и целевые критерии, которые положены в основу расчета.

Использование методики подразумевает несколько шагов:

1. Определение проблемных зон работы предприятия для включения показателей в рейтинг – эти показатели определены были в пунктах 2.1. и 2.2.
2. Включение по сферам воздействия ключевых показателей экономической безопасности.
3. Определение отношения к целевому показателю (в случае, если подразумевается возрастание показателя) или целевого показателя к текущему

<sup>50</sup> Чаленко Н.Н. Обеспечение экономической безопасности и интегральный показатель ее для предприятий сферы ЖКХ // Вестник финансового университета – 2022. – с. 192-223.

(если подразумевается снижение показателя). Таким образом, получается значение, выдаваемое десятичной дробью.

4. Находится среднее арифметическое по отдельным сферам экономической безопасности на основании средней арифметической величины и итоговое значение.

5. Сопоставляется полученный результат с критериальной шкалой экономической безопасности и выставляется эмпирическая оценка итога.

Для итогового анализа уровня экономической безопасности, ниже приведены итоговые значения. Уровень до 0,8 считается критическим, 0,81-0,95 – низким, 0,96-1,05 – нормальным, свыше 1,05 – высоким. Эмпирическая оценка выносится по всем составляющим и на основании расчета средней арифметической величины по индексу в целом (таблица 2.24).

Таблица 2.24 – Итоговый анализ уровня экономической безопасности.

| Составляющие экономической безопасности                                   | Оценка              | 2020        | 2021       | 2022        |
|---|---------------------|-------------|------------|-------------|
| 1   | 2                   | 3           | 4          | 5           |
| Кадровая составляющая экономической безопасности                          | среднее значение    | 1,04        | 1,21       | 1,26        |
|   | эмпирическая оценка | нормальная  | высокая    | высокая     |
| Информационная составляющая экономической безопасности                    | среднее значение    | 0,95        | 1,09       | 1,03        |
|   | эмпирическая оценка | низкая      | высокая    | нормальная  |
| Экономическая составляющая экономической безопасности                     | среднее значение    | 0,55        | 0,36       | 0,34        |
|   | эмпирическая оценка | низкая      | низкая     | низкая      |
| Рыночная, имиджевая и юридическая составляющая экономической безопасности | среднее значение    | 1,09        | 1,68       | 1,93        |
|   | эмпирическая оценка | высокая     | высокая    | высокая     |
| Экологическая составляющая экономической безопасности                     | среднее значение    | 0,8         | 0,91       | 0,96        |
|   | эмпирическая оценка | критическая | низкая     | нормальная  |
| Технологическая составляющая экономической безопасности                   | среднее значение    | 1,11        | 0,82       | 0,78        |
|   | эмпирическая оценка | высокая     | низкая     | критическая |
| ИТОГОВЫЙ ИНДЕКС   | среднее значение    | 0,92        | 1,01       | 1,05        |
|   | эмпирическая оценка | низкая      | нормальная | нормальная  |

Анализируя данные таблицы, отметим, что в 2022 году организация почти вышло на высокий уровень экономической безопасности. Слабыми местами деятельности остается экономическая и технологическая составляющая. Ухудшение процесса работы с основными фондами организации оказало негативное воздействие на технологическую составляющую. Кадровая и рыночная составляющая при наличии некоторых проблем показывают общий высокий уровень.

Используем методику, которая представлена в работах О.С. Поповой<sup>51</sup> (таблица 2.25). Методика предлагает оценку уровня экономической безопасности по трем группам предполагаемых угроз. Эта методика используется в том случае, когда при наличии отдельных проблем внутренней среды и угроз, связанных с ней, предприятия сферы ЖКХ ставят упор на сохранение стратегической миссии муниципального образования и обеспечения роли в коммунальном комплексе. Также автор показывает, что данную методику лучше всего использовать как дополнительную, способствующую комплексному рассмотрению экономической безопасности.

Методика позволяет определить уровень экономической безопасности согласно среднему арифметическому, рассчитанному по всем показателям.

1) Зона безрисковая (Б/Р) – от 0 до 10 % — это естественные колебания, которые предприятия ЖКХ успешно отражают текущими организационными мероприятиями.

2) Зона относительной безопасности (ОО)- от 10 до 30 % - при попадании показателя в эту градацию, предприятию требуется пересмотр некоторых управленческих мер, но при дальнейшем стечении обстоятельств серьезной угрозы не наблюдается.

3) Зона стабильных негативных тенденций (НТ) – от 30 до 50 % - в этом случае требуется серьезный пересмотр системы управления угрозами экономической безопасности.

4) Зона стабильных негативных тенденций (НТ) – от 30 до 50 % - в этом случае требуется серьезный пересмотр системы управления угрозами экономической безопасности.

5) Зона катастрофического риска (КР) – свыше 70 % - в этом случае ввиду высокой стратегической и социальной значимости к управлению предприятием ЖКХ привлекаются внешние структуры для выхода из ситуации.

---

<sup>51</sup> Попова О.С. Обеспечение социально-экономической безопасности жилищно-коммунального хозяйства страны. М., 2020. С. 56

б) Зона критических показателей (КП)– 50-70 % - на этом этапе требуются перестройка деятельности организации ЖКХ.

Таблица 2.25 – Анализ угроз экономической безопасности сферы ЖКХ по методике О.С. Поповой

| Угроза экономической безопасности  | Год   |       |       | Норма | Отклонение от нормы, % | Оценка |
|--|-------|-------|-------|-------|------------------------|--------|
|  | 2020  | 2021  | 2022  |       |                        |        |
| 1  | 2     | 3     | 4     | 5     | 6                      | 7      |
| <b>Административно-политические угрозы</b>   |       |       |       |       |                        |        |
| Доля инженерных коммуникаций, дорог и сетей предприятия, которые контролирует государство, %   | 8,7   | 9,2   | 10,2  | >20   | -49,00                 | НТ     |
| Присутствие административных регламентов, включающих отдельные стороны деятельности предприятия ЖКХ с стратегию развития муниципального образования, % | 100   | 100   | 100   | 100   | 0,00                   | Б/Р    |
| Участие государства в тарификации ресурсов, используемых предприятием, %   | 92    | 94    | 96    | >95   | 1,05                   | Б/Р    |
| Охват деятельностью предприятия социальных и льготных получателей услуг, %   | 76    | 77    | 79    | >80   | -1,25                  | Б/Р    |
| Охват инженерными коммуникациями территории муниципального образования, %  | 78    | 82    | 84    | >30   | 180,00                 | Б/Р    |
| <b>Инвестиционно-стратегические угрозы</b>   |       |       |       |       |                        |        |
| Доля частных инвестиций в деятельности предприятия ЖКХ, %  | 12,3  | 13,1  | 13,8  | >15   | -8,00                  | Б/Р    |
| Готовность коммерческих банков к финансированию текущей деятельности (от объема запасов), %  | 15    | 15    | 15    | >20   | -25,00                 | ОО     |
| Охват инвестиционных предложений муниципального образования информацией о предприятии, %   | 70    | 76    | 85    | >90   | -5,56                  | ОО     |
| Доля процентов к получению в объеме выручки  | 0,1   | 0,13  | 0,2   | >1    | -80,00                 | КР     |
| Плановое возрастание инвестиций в развитие региона, прирост, %   | 10    | 12    | 12    | >5    | 140,00                 | Б/Р    |
| <b>Потребительские угрозы</b>  |       |       |       |       |                        |        |
| Рост ВРП, %  | 108,3 | 100,9 | 110,7 | >105  | 5,43                   | Б/Р    |
| Цена подключения к сетям для застройщиков, % от стоимости объекта строительства  | 3     | 4     | 4     | >5    | -20,00                 | ОО     |
| Прирост реальных доходов населения   | 1,105 | 1,11  | 1,104 | >1,15 | -4,00                  | Б/Р    |
| Переход на тарификационную систему оплаты услуг ЖКХ с нормативной, % в год   | 2,8   | 2,2   | 2,4   | >3    | -20,00                 | ОО     |
| Объем оплаты услуг посредством электронного оборота, %   | 74,3  | 75,1  | 77,3  | >90   | -14, 11                | ОО     |

Таким образом, по результатам 2022 года видим присутствие стабильной негативной тенденции – недостаточное участие государства в лице муниципального образования в деятельности ООО «АКС» в плане контроля

инженерных коммуникаций. Также необходимо развивать информационное подкрепление деятельности ООО «АКС» (о чем свидетельствует, например, недостаточность уровня платежей за ЖКХ, совершаемых электронно). Для стабилизации ситуации ООО «АКС» использует меры, представленные ниже (таблица 2.26).

Таблица 2.26 – Методы стабилизации рыночных и инвестиционных угроз ООО «АКС»

| Угрозы  | Особенности отражения в деятельности ООО «АКС»   | Применяемые механизмы и методы снижения                             |
|---|--|---|
| 1   | 2  | 3   |
| Угроза непрозрачного ценообразования                    | Отсутствие аналогов построения цены<br>Отсутствие учета всех факторов в формировании цен | Создание уникальной схемы ценообразования с учетом многофакторности |
| Угроза нерентабельности тарифов                         | Тарификация исходя из государственных приоритетов, а не приоритетов предприятия          | Формирование долгосрочной тарификации                               |
| Угроза необоснованности инвестиционного курса ООО «АКС» | Отсутствие учета всех факторов, неприменение современных моделей инвестиционных расчетов | Развитие научно-методического сопровождения инвестиционного курса   |
| Угроза отказа предприятий от долгосрочных договоров     | Слабая культура установки долгосрочных контрактов  | Развитие менеджмента и работы с клиентами                           |
| Угроза неэффективной организации капиталовложений       | Соприкосновение интересов собственников ресурсов и частных операторов                    | Развитие порядка возмещения вкладываемых инвестиций                 |
| Угроза неэффективного территориального планирования     | Необоснованность выделения земельных ресурсов под коммуникации                           | Развитие ГЧП  |
| Неэффективный финансовый менеджмент                     | Отсутствие современных механизмов  | Развитие информационной и научной работы                            |

Все проведенные методики и их итоговые результаты представлены в результирующей таблице 2.27.

Это позволяет нагляднее понять проблемные зоны и сосредоточение угроз экономической безопасности, специфичных для предприятия ЖКХ.



Таблица 2.27 – Результат всех методик оценки угроз экономической безопасности ООО «АКС»

| Методика/показатель   | 2020 г.                              | 2021 г.                         | 2022 г.                         |
|---|--------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 1   | 2                                    | 3                               | 4                               |
| Методика О.С. Поповой   |                                      |                                 |                                 |
| Административно-политические угрозы                                       | зона стабильных негативных тенденций | зона относительной безопасности | Безрисковая зона                |
| Инвестиционно-стратегические угрозы                                       | зона стабильных негативных тенденций | зона относительной безопасности | зона относительной безопасности |
| Потребительские угрозы  | зона стабильных негативных тенденций | зона относительной безопасности | Безрисковая зона                |
| Методика Н.Н. Чаленко   |                                      |                                 |                                 |
| Кадровая составляющая экономической безопасности                          | нормальная                           | высокая                         | высокая                         |
| Информационная составляющая экономической безопасности                    | низкая                               | высокая                         | нормальная                      |
| Экономическая составляющая экономической безопасности                     | низкая                               | низкая                          | низкая                          |
| Рыночная, имиджевая и юридическая составляющая экономической безопасности | высокая                              | высокая                         | высокая                         |
| Экологическая составляющая экономической безопасности                     | критическая                          | низкая                          | нормальная                      |
| Технологическая составляющая экономической безопасности                   | высокая                              | низкая                          | критическая                     |
| <b>ИТОГОВЫЙ ИНДЕКС</b>  | низкая                               | нормальная                      | нормальная                      |
| Методика кадровой безопасности С.А. Грачева                               |                                      |                                 |                                 |
| Показатели, характеризующие кадровый потенциал организации                | Низкий                               | Низкий                          | Низкий                          |
| Показатели кадровой безопасности по функциям системы управления           | Низкий                               | Низкий                          | Низкий                          |
| Подбор и отбор персонала  | Низкий                               | Низкий                          | Низкий                          |
| Мотивация и стимулирование персонала                                      | Средний                              | Средний                         | Средний                         |
| Адаптация персонала   | Низкий                               | Низкий                          | Низкий                          |
| Обучение персонала  | Средний                              | Средний                         | Средний                         |
| Оценка персонала  | Низкий                               | Низкий                          | Низкий                          |
| Движение персонала  | Средний                              | Средний                         | Средний                         |
| Подготовка руководящих кадров   | Средний                              | Средний                         | Средний                         |
| Социально-психологический климат  | Низкий                               | Низкий                          | Низкий                          |
| Организация труда   | Высокий                              | Высокий                         | Высокий                         |
| Показатели экономической эффективности                                    | Низкий                               | Средний                         | Средний                         |
| Улучшение качества продукции, услуг.                                      | Средний                              | Средний                         | Средний                         |

Продолжение таблицы 2.27

| 1  | 2       | 3       | 4       |
|--|---------|---------|---------|
| Издержки на персонал   | Средний | Средний | Средний |
| Показатели, характеризующие интеллектуальный потенциал организации | Низкий  | Низкий  | Низкий  |

Так, результируя все предложенные методики и их результаты, видим, что инвестиционная деятельность предприятия находится в относительной опасности, также требуется система мер предотвращения экономических угроз.

Более детальный анализ кадровой безопасности выявил проблему профессиональной подготовки, адаптации персонала, его оценки и интеллектуального развития.

Таким образом, в плане инвестиционного развития преодоление угроз экономической безопасности поставлено на начальном уровне, что требует внимания и развития данного направления.

Все обозначенные угрозы, такие как: отсутствие достаточной степени отлаженности вопросов государственно-частного партнерства в сфере ЖКХ; неэффективность кадровой деятельности; угроза дефицита кадров; угроза неплатежей по оказанным услугам ЖКХ; угроза отвлечения средств из оборота за счет возрастания дебиторской задолженности. Были выявлены в результате использования методов О.С. Поповой, С.А. Грачева Н.Н. Чаленко и будут положены в основу проектных предложений в третьей главе.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «АМУРСКИЕ КОММУНАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ»

#### 3.1 Совершенствование направления обеспечения экономической безопасности организации

На основании проведенного исследования выявлен ряд проблем экономической безопасности, некоторые проблемы выделены как первоочередные, что можно обозначить в виде векторов развития организации, направленный на повышение уровня ее обеспечения – обозначим их ниже (таблица 3.1.). При этом общий уровень работы ООО «АКС» обозначен как достаточный.

Таблица 3.1 – Предлагаемые направления обеспечения экономической безопасности

| Актуальная угроза в системе управления рисками экономической безопасности  | Предлагаемые направления развития   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Недостаточный уровень компетенции персонала и отражение специфики отрасли ЖКХ в деятельности   | Развитие алгоритмов и практики внедрения профстандартов в организации   |
| Отсутствие достаточной степени отлаженности вопросов государственно-частного партнерства в сфере ЖКХ   | Развитие концессии как наиболее перспективного пути МЧП   |
| Снижение социальной роли организации в реализации муниципальных программ   | Участие в социальных проектах и направлениях при поддержке Администрации г. Благовещенск  |
| Отсутствие работы организации в интернет-сообществе для развития информационной поддержки отрасли ЖКХ, низкий уровень маркетинговой деятельности | Развитие информационной работы посредством социальных сетей.  |
| Присутствие недобора персонала и низкий уровень мотивации  | Развитие системы тренингов для формирования нематериальной мотивации (с учетом дальнейшего сохранения уровня оплаты труда на рыночном уровне) |
| Непрохождение сотрудниками испытательного срока, значительное количество конфликтов и уход с работы в ООО «АКС» в первые месяцы работы           | Развитие наставничества   |

Наибольший объем рисков обозначен в плане экономических рисков, но специфика отрасли подразумевает определенный уровень покрытия экономических рисков за счет региональных дотаций. Поэтому в первую очередь сосредоточимся на организационных мероприятиях, которые будут способствовать повышению уровня экономической безопасности.

Рассмотрим каждое из представленных направлений более подробно.

Стоит обозначить, что какой бы ни была ситуация в экономических показателях ООО «АКС», это организация имеет стратегически важное значение

для всего города и развития инфраструктуры г. Благовещенск. Поэтому угрозы экономической безопасности при их действительном и решающем эквиваленте будут возможны к покрытию за счет инвестиций из муниципальных и региональных бюджетов. Резкое ухудшение финансового состояния или банкротство ООО «АКС» приведет к многомиллионным потерям на организацию коммунального комплекса. Поэтому основной вектор развития экономической безопасности – это наращивание уровня взаимодействия с Администрацией г. Благовещенск, задействование организации в совместных проектах, принятие на себя роли инициатора в социальных, общественно значимых проектах.

Так, формирование коммунального комплекса для города Благовещенск на основе сотрудничества Администрации и коммерческих предприятий способствует оптимизации затрат, системному использованию ОПФ, которые числятся за предприятиями, формированию расходов бюджета на развитие коммерческих предприятий сферы ЖКХ на предстоящий период.

Первое мероприятие касается внутренней среды ООО «АКС». Основа работы предприятия – это фонды (ОПФ) и персонал, который ввиду сложности и техничности деятельности несет в себе важную роль.

В последние годы большое развитие получила система профессиональных стандартов, которые: прописывают четко роль каждого сотрудника при текущих и аварийных работах; снижают кадровые потери, стабилизируя персонал в профессиональном определении; способствует снижению уровня аварийных ситуаций; обеспечивает независимый и компетентный взгляд на проблемы коммунального хозяйства.

В первую очередь кадровые угрозы экономической безопасности в предприятиях ЖКХ связаны с обозначенной тенденцией последних лет – развитием профессиональных стандартов деятельности.

Первое мероприятие – это создание системы кадровой работы на основе профессиональных стандартов. Для этого:

1. Издаётся приказ. В Приложении Д представлен примерный образец такого приказа, который поясняет, что основа кадровой работы и ключевой

документ, на который происходит отсылка в кадровой деятельности – это профстандарт.

2. Издаётся положение о специальной комиссии, которая будет осуществлять контроль над процессом внедрения профстандартов, в нее будут входить: инспектор по кадрам, юрист и руководитель организации.

3. Составление плана-графика для реализации мероприятий. Пример такого плана графика с распределением обязанностей – представим ниже (таблица 3.2). Мероприятия запланированы на летний период. Именно в это время года снижается нагрузка по текущим процедурам работы сферы ЖКХ (не работают котельные, снижается водонапор и сотрудники уходят в отпуска)

Таблица 3.2 – План-график по внедрению профессиональных стандартов в кадровую политику ООО «АКС», 2023 год

| Мероприятие   | Сроки          | Ответственные  |
|---|----------------|--|
| 1   | 2              | 3  |
| 1. Издание пакета документов по внедрению профстандартов  | Июнь           | Инспектор по кадрам и руководитель предприятия                     |
| 2. Контроль актуальности пакета документов  | 2023 г.        | Инспектор по кадрам  |
| 3. Работа комиссии по работе с профессиональными стандартами  | 2023 г.        | Инспектор по кадрам, юрист, руководитель предприятия               |
| 4. Создание штатного расписания на основе распределения работ и расчет потребности в кадрах                   | Июнь           | Инспектор по кадрам и руководитель предприятия                     |
| 5. Создание актуального справочника должностей, которые есть на предприятии                                   | Июнь           | Инспектор по кадрам  |
| 6. Пересмотр пакета кадровой документации: должностных инструкций, трудовых договоров, коллективного договора | Июль           | Инспектор по кадрам и юрист  |
| 7. Составить систему распределения сотрудников по разрядам и оценка заработной платы согласно квалификации    | Июль           | Инспектор по кадрам  |
| 8. Предложить систему мотивации для персонала в соответствии с профессиональными стандартами                  | Июль           | Инспектор по кадрам  |
| 9. Проведение оценки персонала на предмет соответствия занимаемой должности                                   | Июль           | Инспектор по кадрам, начальники отделов и руководитель предприятия |
| 1. Составление графика текущих срочных аттестаций для подтверждения и повышения квалификации                  | Июль           | Инспектор по кадрам  |
| 2. Разработка годового плана аттестаций для сотрудников   | август         | Инспектор по кадрам  |
| 3. Создание ознакомительных мероприятий для сотрудников, проведение бесед. Подписание документов              | август         | Инспектор по кадрам и руководитель предприятия                     |
| 4. Контроль за системой обучения и повышения квалификации, а также изменениями в законодательстве             | В течение года | Инспектор по кадрам  |
| 5. Разработка дополнительных документов (инструкций по ОТ пожарной безопасности и т.д.)                       | август         | Инспектор по кадрам  |

4) Среди мероприятий, включенных в план-график есть анализ соответствия действующих работников профессиональным стандартам. Для этого было взято одно подразделение из 12 рабочих должностей и проанализировано

на предмет соответствия (была взята котельная организации). В проверке задействованы должностные инструкции, без учета реальных работ. Ниже представлены данные о проведенной проверке (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Оценка работников подразделения на предмет соответствия профстандартам

| Параметр<br>1  | Оценка параметра<br>2   |
|--|---|
| Время, затраченное на проверку   | 1.5 дня (9,5 часов). При примерной численности в 350 человек время проверки составит $350 \cdot 9,5 / 12 = 277$ часов (или 35 раб. дней) – это при работе 1 специалиста. В случае если к работе подключатся юристы и начальники подразделений время заметно сократится. |
| Количество сотрудников, которые полностью соответствуют по должностным инструкциям | 3 сотрудника, которые выполняют работы в соответствии с профстандартом и должностной инструкцией (разряды и полномочия совпадают)   |
| Сотрудники, с более низким разрядом, чем требуется                                 | 6 сотрудников в должностных инструкциях имеют работы, которые предусматривают более высокий разряд, чем тот, что есть у сотрудников. Приведение должностных инструкций в соответствие с профстандартами потребует переаттестации сотрудников.                           |
| Сотрудники, которые имеют более высокий разряд, но трудятся на низшей должности    | 3 сотрудника были аттестованы на более высокий разряд и могут быть привлечены к работам более высокой квалификации. Однако в должностных инструкциях прописан перечень обязанностей, не соответствующий уровню квалификации.  |
| Переоформление должностных инструкций  | Были приведены в порядок в соответствии с профстандартами 9 инструкций (в качестве проекта)   |
| Составление требований к аттестации работников.                                    | Для всех сотрудников составлен график аттестаций и спрогнозирована потребность в обучении на ближайший год.   |
| Проверка СИЗ и норм охраны труда   | Инструктажи все пройдены и СИЗ в наличии по всем специалистам.  |

Таким образом, можно за месяц пересмотреть данный пакет документов для всей организации и привести в соответствие должностные инструкции и в последствии трудовые договора в соответствие с профессиональными стандартами.

- Следующим мероприятием является разработка графика аттестаций и ознакомление с ним всех сотрудников. Для этого реализуется следующая процедура, отраженная ниже (таблица 3.4). При этом учеба разделяется по степени срочности: на необходимую и текущую. Данная система позволит привести к соответствию многолетнее лояльное отношение к системе обучения сотрудников.

Таблица 3.4 – Разработка системы обучения персонала

| Мероприятие<br>1  | Сроки, особенности<br>2                 |
|---|---|
| Выявление сотрудников, с несоответствием должностей разрядам или специальностям | Июль, реализуется инспектором по кадрам |

Продолжение таблицы 3.4

| 1   | 2   |
|---|---|
| Организация договоренности с учебными центрами по обучению.                 | Заключение договора длительного характера позволит сэкономить бюджет. Возможна организация закупки через коммерческие электронные площадки, июль  |
| Создание списка сотрудников для первоочередной аттестации                   | Июль. Данным сотрудникам выделяется 1-2 дня для аттестации или учебные отпуска для прохождения учебы с отрывом для производства   |
| Перераспределение обязанностей на период срочного обучения                  | Июль, после перераспределения обязанностей корректируется график срочного обучения, и некоторые сотрудники отпускаются на учебу позднее.  |
| Формирование штата комиссии для проверки знаний работников                  | Июль – август, комиссия будет представлена уполномоченными специалистами компании и приглашенными специалистами   |
| Проведение аттестации всех сотрудников                                      | Июль-август, все сотрудники посредством простого тестирования (можно реализовать самостоятельно – без отметки в удостоверениях) проходят аттестацию   |
| Пересмотр наличия удостоверений и документов об образовании всех работников | Август. Пройдет проверка наличия удостоверений и свидетельств, дипломов об образовании, проверка наличия ксерокопий в личных делах.   |
| Пересмотр системы срочного обучения. Повторная отправка работников          | Август. Существует вероятность, что не все сотрудники покажут знания, соответствующие профессиям. Также не все сотрудники могут иметь должное образование. Поэтому организуется вторая партия обучающихся в случае необходимости                              |
| Составление графика штатных обучений для повышения квалификации             | Сентябрь. Из профстандартов берутся данные о необходимости подтверждения данных об уровне квалификации и составляется график  |
| Ознакомление сотрудников с необходимостью обучения                          | Сотрудники знакомятся с графиком аттестаций. При этом каждой аттестации в учебном центре предшествует аттестация во внутренней комиссии предприятия. После этого до конца календарного года вносятся коррективы в связи с корректировкой штатного расписания. |

- Еще одним направлением работы для внедрения профессиональных стандартов является система ознакомления работников с ними. Для этого можно предложить следующий алгоритм (таблица 3.5).

Таким образом, получается эффективная система ознакомления работников, которая имеет следующие преимущества: Строгость. Дает осознание важности внедрения профстандартов; Упорядоченность. Сотрудник приводит свои знания о собственной профессии в соответствие с ключевыми профессиональными требованиями.

Таблица 3.5 – Система ознакомления сотрудников с внедрение профстандартов

| Мероприятие   | Характеристика   |
|---|--|
| 1   | 2  |
| 1. Приказ о необходимости ознакомления с профессиональными стандартами всех сотрудников | До всех сотрудников доводится необходимость предварительного самостоятельного ознакомления с профстандартом своей профессии. С понятием и основной структурой профстандарта. Срок – 1 неделя |

Продолжение таблицы 3.5

| 1   | 2  |
|---|--|
| 2. Оценка сотрудниками своих должностных инструкций на предмет соответствия стандартам            | Данная работа позволит внимательнее подойти к вопросу соответствия документации. А также позволит ознакомиться с действующими должностными инструкциями. Сотрудник прочитывает два документа и отмечает несоответствия по отдельным структурным единицам профстандарта |
| 3. Публичное размещение перечня стандартов, которые будут использоваться в организации            | Для этого может использоваться сетевая папка в общем доступе, а также профстандарты распечатываются инспектором по кадрам и подшиваются в отдельную папку.   |
| 4. Организация доступа к стандартам сотрудников   | Каждый сотрудник посредством стенда с информацией знакомится с наличием стандартов и доступом к ресурсам   |
| 5. Ознакомление сотрудников с приказами и распоряжениями, касающимися профессиональных стандартов | За ознакомление сотрудники расписываются в отдельной ведомости, которую составляет инспектор по кадрам.  |
| 6. Краткая аттестация по знанию стандарта своей профессии   | На основании профстандартов инспектор по кадрам составляет тест, возможно привлечение сторонних учебных центров. Система тестирования будет служить длительный промежуток времени. Тестирование занимает 15 минут перед началом смены.                                 |
| 7. Сбор вопросов, возражений, работа с несоответствиями.  | После прохождения теста каждый сотрудник может отметить свои вопросы по профстандартам, а также определить, какой разряд он планирует получить в деятельности по профессии   |
| 8. Проведение открытого собрания с ответами на вопросы  | На основании проведенного опроса выявляются недопонимания работы в рамках профстандартов и организуется открытая встреча со всеми сотрудниками (возможно в несколько этапов) для разъяснения.  |

1. Инициативность. Сотрудники привлекаются к доработке своих инструкций, что упрощает работу инспектора по кадрам.

2. Взаимная ответственность. Аппарата управления за оценку профессионализма сотрудников и сотрудников за то, чтобы показать должный уровень профессионализма.

3. Целеполагание. Сотрудник может обозначить для себя перспективу развития своего профессионального уровня и понять, какие виды работ будут возложены на него.

Помимо этого, в качестве возможного дополнительного преимущества можно предположить повышение уровня субординации в коллективе в связи с опорой на четкие профессиональные требования и снижение разногласий между сотрудниками по поводу профессиональных обязанностей.

Таким образом, активная работа по внедрению профстандартов в организации планируется на летний период. А до начала следующего отчетного года организация не только отладит работу в связи с профстандартами, но и ликвидирует недостаток образовательного уровня сотрудников.



Рассматривая другие мероприятия, которые позволили бы снизить уровень воздействия экономических угроз, представим последовательность мероприятий изменить согласно выявленным проблемам и принципу приоритетности. Важно также отметить, что стратегическая роль, которую несет в себе ООО «АКС» в области развития коммунального хозяйства, позволяет привлечь к реализации мероприятий Администрацию г. Благовещенск.

1. Развитие и совершенствование информационного ресурса за счет объединения населения в специализированные группы, позволяющие решать проблемы сферы работы коммунального комплекса и развития позиционирования ООО «АКС» как информационно развитой организации

- Социальная сеть – это открытый и эффективный ресурс. Поэтому можно сделать ее еще более эффективной. Предлагается: каждому дому зарегистрировать группу в социальной сети с единой схемой названия, например: Благовещенск/МИРА дом 1. Группа регистрируется и собирает подписчиков. От каждого дома (группы) выбирается представитель, который входит в так называемый «Совет домов» - другую группу в социальной сети. Представитель делегируется на выборной основе, что позволит избежать в группе случайных людей и некорректных комментариев.

В «Совете домов» публикуются все новости, проводятся опросы, предлагаются конкурсы и мероприятия, которые касаются в том числе деятельности ООО «АКС». Первоначально именно ООО «АКС» может стать инициатором создания такой группы на обслуживаемой территории. При этом поменять название уже действующей группы будет несложно. Чем может быть полезен такой ресурс:

- охват всех домов города;
- возможность оперативного проведения голосований, опросов, анкет;
- фиксация количества прочитавших информационные сообщения;
- коллегиальность в тех вопросах, которые требуют опроса общественного мнения.

- Данная группа может быть использована в рекламных целях. При этом реклама не будет стоить денег: участник, собственник бизнеса или физическое лицо за право размещения рекламных материалов будет участвовать в мероприятиях, предлагаемых ООО «АКС» в коммунальной сфере или сфере информационного сопровождения такой деятельности.

- Новости, которые публикуются в группе «Совет домов» должны дублироваться в группы домов – такое условие позволит расширить максимально аудиторию охвата, а также увеличить рекламную аудиторию потенциальным помощникам в реализации работ по устранению проблем коммунального хозяйства. Существует и обратная связь – так, например, присутствие проблем теплоснабжения в отдельных домах становится известным фактом через эту группу, а не через популяризированные общественно обсуждаемые группы города в социальных сетях, где новость о проблемах ЖКХ сразу становится поводом обсуждения в негативном ключе.

- При этом: при организации работы с рекламодателями сметы могут быть составлены на разный объем работ и в зависимости от этого рекламные объявления появляются с определенной частотой или единоразово.

Куратором группы «Совет домов» будет непосредственно ООО «АКС», который таким образом сосредоточит в себе все новости коммунальной сферы, что позволит избежать договорных отношений и сложностей на оформление работ с Администрацией.

Второе мероприятие этого направления – аналогично предыдущему, но только такой совет, который может носить название «Совет управленцев» формируется из директоров Управляющих компаний или ТСЖ, через которые ООО «АКС» реализует юридическое и документационное закрепление вопросов деятельности, а также оказывает воздействие на объем и своевременность поступающих платежей за коммунальные услуги. Для этого не обязательно регистрировать группу – достаточно предоставить администратору закрытой группы «Совет управленцев» документы, подтверждающие

полномочия. В данной группе будут также освещаться новости, узкого и специфического плана.

Повышение активности населения и авторитета ООО «АКС», а также повышение уровня социальной значимости ООО «АКС» как стратегически важного предприятия, обеспечивающего инфраструктуру, возможно посредством проведения нескольких акций и более узких мероприятий. В частности:

Совместно с детьми художественной школы организуется акция «Город мечты». Предлагается несколько проблемных мест города, на которых присутствуют проблемы теплоснабжения или иные проблемы, которые связаны с деятельностью ООО «АКС», свалки или проблемы озеленения. Данные места должны быть отражены в рисунках детей с возможными улучшениями. Дети проявляют фантазию и реализуют проекты. Не все конкурсы могут быть связаны именно с тепло и энергоснабжением, но также и отражать второстепенные виды деятельности ООО «АКС», а также общие проблемы сферы ЖКХ.

Цель мероприятия: общее привлечение внимания к вопросам коммунального хозяйства и позиционирование деятельности ООО «АКС» как активного и современного предприятия в решении проблем коммунального комплекса.

По результатам этого мероприятия могут быть организованы субботники. Приз всем участникам субботника – фотосессия от Благовещенских фотохудожников в интерьере рисунков.

Такая акция выгодна и с позиции рекламы для фотохудожников: на фото ставятся контактные телефоны, также контакты вывешиваются на сайте Администрации г. Благовещенск. Из полученных фото формируется буклет, который размещается на сайте и может быть использован в работе.

Масштабная акция, которая может быть проведена совместно с Администрацией г. Благовещенск. Акция условно может быть названа «Милый дом». Любой желающий может заполнить и подать форму, составленную из нескольких частей.

1 часть – оценка действующих составляющих коммунального хозяйства. Опрос представляет небольшую анкету, которая содержит вопросы закрытого типа по оценке моментов: наличия горячей воды, вывоза мусора, дороги возле дома. Обязательной оценке подвергаются все аспекты деятельности ООО «АКС».

2 часть открытые вопросы: что бы Вам хотелось изменить в городе, в первую очередь в сфере теплоснабжения и энергоснабжения (специализация ООО «АКС»).

3 часть – мой любимый дом. Здесь высказываются предложения по дому и непосредственно по тому, какие изменения необходимы для лучшей работы коммунальной сферы вокруг дома, в первую очередь – в сфере тепло и энергоснабжения.

Данная акция проходит рекламу в социальных сетях. Создание специального бланка позволит быстро обрабатывать ответы специалистам и составить максимально полную картину по работе ООО «АКС» по обеспечению коммунальных услуг, а также структурировать проблемы по отдельным домам, определить практическое устаревание оборудования и наиболее оперативные к решению вопросы.

Поиск совместного финансирования проектов по развитию коммунального комплекса на территории г. Благовещенск в целом. Здесь работа осуществляется совместно с Администрацией г. Благовещенск. ООО «АКС» и готов выступить в качестве партнера крупных коммунальных проектов г. Благовещенск. В частности, за счет развития МЧП с коммерческими организациями будет частично локализовано устаревание основных фондов на уровне коммунальной сферы г. Благовещенск и возрастет доля коммуникаций, которые будут подлежать замене и обновлению. Это может быть реализовано за счет мероприятий, которые охватывают более активное использование МЧП в сфере коммунального комплекса. Рассмотрим алгоритм и степень участия ООО «АКС» в данном мероприятии.

Необходимо ООО «АКС» выйти с инициативой к Администрации г. Благовещенск. Так, на сайте Администрации в разделе о деятельности соответствующего Департамента создать раздел, который наглядно в виде диаграмм показывал бы а) способ реализации концессии, б) приводил основные понятия и разъяснения, в) показывал в режиме реального времени счетчик договоров концессии, действующих на территории муниципального образования, а также структурирование их по сфере интересов, г) пояснял действия потенциального участника МЧП со стороны предприятий и иных структур, д) объяснял выгоду, которую могут получить предприятия при совместной концессионной работе с Администрацией г. Благовещенск..

Совместно с Администрацией г. Благовещенск разрабатывается эффективный механизм концессии. Предлагается следующий алгоритм, который требует доведения до автоматизма и последующего развития.

1) на сайте вывешивается информация о необходимости сотрудничества в сфере коммунального комплекса и конкретные возможные условия сотрудничества. Данная информация дублируется посредством всех рассмотренных в исследовательской и проектной части ресурсов;

2) Обозначается ООО «АКС» как стратегический партнер реализации совместных проектов в рамках концессии. Предлагаются и другие партнеры, которые готовы к вовлечению в деятельность;

3) составляется потенциальная анкета для участника концессии, которую он может заполнить на сайте;

4) анкета проходит обработку, Администрация города связывается с автором анкеты. ООО «АКС» может выступать заинтересованным объективно мыслящим экспертом, если речь идет о совместных проектах в приоритетных или смежных для ООО «АКС» сферах деятельности;

5) происходит выявление всех вопросов, касающихся возможного сотрудничества, разъясняются аспекты участия в процедурах на заключение договоров концессии, определяется материальная выгода ООО «АКС» в данном договоре (так, например, возможна совместная концессия организаций,

реализующих дорожное строительство и ООО «АКС» и Администрацией г. Благовещенск, что позволит заменить устаревающие трубопроводы при ремонте дорог и в рамках реализации стратегических приоритетов коммунального хозяйства г. Благовещенск);

6) важный момент, который зачастую делает концессию негативным опытом: необходимо провести предварительную оценку предлагаемых объектов посредством выезда предприятия и органов Администрации, а также ООО «АКС» на место.

7) органы муниципальной власти формируют полный пакет документов по территории и объекту, также возможно привлечение к созданию пакета документов ООО «АКС»;

8) устанавливаются тарифы. Происходит расчет рисков и возможностей убытков для концессионера;

9) формируется открытый конкурс или в случае единственного участника по данному контракту происходит подписание концессии.

В реализации этого механизма важно распределение ролей: за специалистами четко должны быть закреплены функции участия в заключении концессии.

Также предложить ряд мероприятий, которые рассматривают вопросы утилизации отходов, которые остро стоят в последнее время. Несмотря на то, что ООО «АКС» не является организацией, которая в сфере коммунального комплекса г. Благовещенск осуществляет такую деятельность, привлечение внимания населения к вопросам раздельного сбора мусора обеспечивает общее внимание к вопросам ЖКХ, и повышает социальную значимость ООО «АКС, что приводит к стабилизации уровня экономической безопасности.

На текущий момент рядом с обычными мусорными контейнерами имеются контейнеры для приема пластика. Если предложить ТСЖ и управляющим компаниям обязательную установку четырех видов контейнеров: 1) пластик, 2) пакеты и пленка, 3) стеклотара и 4) бумага (макулатура), то помимо снижения затрат города минимум на 10% произойдет экономическая выгода,

которая будет оценена в пункте 3.3. Помимо этого нужна тщательная агитация, которая бы включала:

1) Подготовку и рассказ о проблемах вывоза отходов для воспитанников дошкольных образовательных учреждений. Данная проблема решается через Управление образования, куда могут быть в качестве экспертов приглашены специалисты ООО «АКС».

2) Печать баннеров рядом с мусорными баками с изображением последствий выброса мусора без сортировки и губительного воздействия пластика.

3) Печать объявлений на подъезды жильцов или предоставление информации в квитанциях о необходимости сортировки мусора и пополнения тем самым фонда ТСЖ или УК.

4) Всесторонняя пропаганда в социальной сети.

Установка порядка 3000 контейнеров каждого вида позволит существенно решить следующие проблемы: 1) необходимость субботников и снижение затрат времени работников компаний на уборку территорий, 2) общую организацию вывоза бытовых отходов с территории города.

Помимо этого, на добровольных началах можно установить контейнеры для сбора батареек, утилизация их будет происходить в специальных компаниях 1-2 раза в месяц.

Следующим мероприятием является развитие мотивации персонала за счет кадровой политики и ее развития. При достаточности системы оплаты труда, как это было выявлено в исследовании, ООО «АКС» испытывает недостаток квалифицированных кадров, а также штатное расписание остается незаполненным. При этом многие из сотрудников, которые только приходят в организацию, покидают ее, получив необходимый опыт. Поэтому средний стаж в организации не превышает 10 лет.

Для всех сотрудников, которые трудятся в сфере коммунального хозяйства, необходимы тренинги и другие кадровые мероприятия.

Тренинги, которые предлагаются сотрудникам, составляют важный блок работы и могут быть составлены на следующие темы: Моментальное снижение стресса; Осознанность, как опора психологическому состоянию; Карьерное развитие в системе ЖКХ; Разговор с руководителем без стресса; Сложности адаптации: от учебы к работе; Способы психологической защиты в сложном коллективе; Долгий срок в профессии – это искусство; На статичных людях держится мир.

Также тренинговая деятельность может включать работу со специалистами руководства ООО «АКС», которые будут рассказывать о том, как не уходить из профессии, обосновывать взаимную необходимость сотрудников и предприятия друг в друге, давать курс на налаживание долгосрочных связей, ставить приоритеты компании в векторе. поддержание интересов сотрудников, выслушивать проблемы, с которыми сталкиваются работники сферы ЖКХ.

Для руководителей подразделений важно ввести такие тренинги по темам: диагностика нервного срыва сотрудников; молчаливый сотрудник – скрытая опасность профессионального выгорания; мудрый руководитель – чуткий руководитель; новый менеджмент: почему работники наша сила и слабость; основы управления конфликтами в организации.

Заключительным мероприятием, которое позволит снизить отток и позволит создать преимущество у ООО «АКС» на кадровом рынке г. Благовещенск, предлагается участие сотрудников, которые инициативны и готовы к полному включению в кадровую работу в развитие кадрового потенциала и наставничестве молодых специалистов. Для того, чтобы развивать систему наставничества можно представить следующий алгоритм:

- Опытные сотрудники, которые участвуют в мероприятиях по ОТ, ПТМ, ГОиЧС, информируются о том, среди них будут выбраны специалисты наиболее опытные, ответственные и надежные, которые могут поделиться знаниями. Сотрудники привлекаются к прохождению тестирования на психологическую устойчивость и готовность налаживания прочных коммуникаций;



- Тестирование может быть организовано через компьютерные программы, результаты выгружаются в базу и выбираются наиболее подходящие кандидаты для участия в наставничестве;

- Данная группа сотрудников ставится перед информацией, что их уровень знаний и моральной ответственности достаточен для того, чтобы передавать опыт и знания молодым сотрудникам;

- Формируется система материального и нематериального вознаграждения потенциальных наставников. ООО «АКС» практикует за участие в социально и стратегически важных проектах предоставление дополнительных оплачиваемых выходных к отпуску.

Для сотрудников, которые готовы к участию и имеют достаточный уровень развития коммуникаций, ставится задача по проведению адаптации молодых сотрудников. Для этого:

1. Устанавливаются требования к разработке программы адаптации. Каждый опытный работник получает типовой план адаптации. В рамках этого плана опытные сотрудники должны предложить свои мероприятия по развитию и проведению процесса адаптации.

2. Новые сотрудники закрепляются за опытными специалистами. Проговариваются сроки адаптации и базовый набор функций наставника. Обозначается ответственность каждого наставника, в том числе в сфере ознакомления с правилами безопасного поведения и повышения квалификации.

3. Для наставников обозначается отчетность, которую он заполняет по ряду критериев, обозначая проблемы, с которыми столкнулся как сам наставник в процессе работы, так и новый сотрудник в процессе адаптации и участия в кадровых процессах.

4. Наставники привлекаются к разработке корпоративного мероприятия или системы аттестации для новых работников по вопросам безопасности, участия в системе аттестации, развитии корпоративной политики.

5. По итогам периода адаптации новички могут выставить своим наставникам оценки, предлагать дальнейшие мероприятия развития наставничества и формирования эффективного взаимодействия.

Помимо системы наставничества должна измениться процедура приема сотрудников. Так, для поступающих на работу надо не только озвучивать список требований к профессии, но и ряд параметров, которые должен понимать сотрудник:

1) умение противостоять каждодневным стрессам, в том числе стрессам общения с проверяющими при организации аттестаций, деятельности, чтобы они не привели к формированию неконструктивного поведения;

2) для новичков следует обозначить необходимость системного развития и формирования собственной инициативы в области ОТ, новых технологий кадровой работы в сфере безопасности производства;

3) новому сотруднику необходимо обозначить цель работы как всего подразделения, так и системы охраны труда ООО «АКС» в целом. Также нужно узнать цель профессиональной деятельности самого сотрудника и обозначить, что эти цели должны в течение жизни развиваться в одинаковом направлении.

4) каждый новый сотрудник должен вносить свой вклад в развитие корпоративной культуры, системы конструктивного взаимодействия в сфере общения в коллективе, алгоритмов прохождения аттестаций. Так, по завершению испытательного срока новичок может предложить свое мероприятие, нововведение или вклад в развитие кадровой политики.

### **3.2 Ресурсное обеспечение мероприятий по повышению уровня экономической безопасности ООО «АКС»**

Концессионные соглашения, которые способствуют вовлечению ООО «АКС» в масштабные, регионально и муниципально значимые мероприятия сферы ЖКХ, требуют определенного алгоритма (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Этапы и периодичность работы с концессионными соглашениями

шениями

| Функции   | Периодичность  | Особенности  |
|---|--|--|
| 1   | 2  | 3  |
| Создание информации на сайте и обновление ее        | Ежедневно в начале рабочего дня  | Сайт следует построить с возможностью выгрузки графиков  |
| Предложение алгоритма заключения договора концессии | В течение месяца   | Алгоритм должен быть прописан для двух сторон (или больше, если в концессию вовлекается несколько участников) и особенностей возникающих договоренностей             |
| Создание шаблонов документов                        | Обновление по мере надобности  | Заполнение документов возможно посредством заполнения граф на сайте или посредством печати бумажной формы  |
| Поиск возможных участников концессии                | В течение двух месяцев крупным предприятиям г. Благовещенск предоставляется информация посредством звонка и последующей электронной рассылки | При появлении на рынке новых предприятий происходит звонок из Администрации с последующей отсылкой информации. Также ООО «АКС» может выступать активным информатором |
| Обращение по предоставленным заявкам                | В течение 1 рабочего дня   | Необходима подробная консультация по вопросам типовым и индивидуальным   |
| Оценка объекта коммунального хозяйства              | Предоставление пакета документов в период 3 рабочих дней, выезд на место в течение 3 дней  | Специалисты должны иметь актуальный пакет документов по всем объектам коммунального хозяйства  |
| Заключение договоров                                | По мере реализации процедур  | У Администрации должны быть типовые формы документов, которые разрабатываются совместно с ООО «АКС»  |

Критерии эффективности будут представлены в пункте 3.3. При этом с позиции потенциального инвестора необходимо оценить все состояние объекта коммунального хозяйства. Нередки случаи, когда заключение концессии приводит к завышенным тратам и предприятие не в состоянии выполнять возложенные обязательства. Прежде всего оценка реальности предлагаемых условий важна с позиции Администрации города. С позиции ООО «АКС» также нужна оценка сложных и актуальных проблем в реальных цифрах. Ниже представлена возможная оценка, составленная на опыте других стран (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Предлагаемая оценка (баллы) объекта коммунального комплекса

| показатель                                       | Балльная оценка                         |
|--|---|
| 1  | 2                                       |
| Наличие аварий за последние 3 года               | От 1 до 3: 1 – не было, 3- были более 3 |
| Рассмотрение данного объекта другими инвесторами | От 1 до 3: 1 – не было, 3- были более 3 |
| Ранее заключенные договора концессии на объект   | От 1 до 3: 1 – не было, 3- были более 3 |

Продолжение таблицы 3.7

| 1   | 2  |
|---|--|
| Наличие положительного опыта концессии на аналогичные объекты                                 | От 1 до 3: 1 – было более 3, 3- не было        |
| Бюджетные расходы на содержание   | От 1 до 3: 1 – ниже среднего, 3- выше среднего |
| Возможность изменения ставки риска по данному объекту при расчете чистого приведенного дохода | От 1 до 3: 1 – ниже среднего, 3- выше среднего |
| Бюджетное сопровождение финансами данного объекта   | От 1 до 3: 1 – нет, 2- возможно, 3- будет      |
| Сумма баллов  |  |

Она дает не полную картину, а только предварительный отсев тех объектов коммунального комплекса, которые нет возможности улучшить за счет сил традиционного инвестора с учетом всеобщей нехватки средств. Это позволит в том числе и ООО «АКС» не браться за объекты, которые несут в себе дополнительные риски и угрозы экономической безопасности при их выполнении.

Таким образом, при наборе более 10 баллов к предлагаемому объекту следует отнестись со всем вниманием – и еще раз оценить его возможности предложения в качестве объекта концессионного соглашения. Большой проблемой является падение платежеспособности предприятий, нестабильность рыночного курса, деятельности, потребительские затраты. На момент заключения договора концессии участник может иметь хорошее материальное положение, но оно может пошатнуться непредвиденными расходами по реализации концессии, а также по иным причинам. Поэтому предлагается также и система оценки потенциального предприятия – участника концессии. Это позволит ООО «АКС» при участии в концессии с несколькими партнерами не принимать на себя дополнительные угрозы экономической безопасности, в случае неплатежеспособности партнеров.

Ниже приведены примерные критерии, которые могут быть учтены при заполнении форм и первичном обращении за консультацией по концессионным вопросам. Система оценки составлена также на основе западной практики (таблица 3.8.).

Таблица 3.8 – Оценка потенциального участника концессии

| показатель  | Балльная оценка  |
|---|--|
| Рентабельность производственной (основной) деятельности | От 1 до 3: 1 – менее 1%, 2 – 1-7%, 3- более 7%   |
| Прирост выручки за последние три года                   | От 1 до 3: 1 – менее 1%, 2 – 1-7%, 3- более 7%   |
| Участие в концессионных соглашениях ранее               | От 1 до 3: 1 – не было, 3- были более 3  |
| Наличие собственных ОПФ                                 | От 1 до 3: 1 – аренда более 40% 2, аренда от 10 до 40% , 3- аренда менее 10%           |
| Наличие в практике судебных разбирательств              | От 1 до 3: 1 – были более 2, 2 – была практика, 3- не было                             |
| Социальная ориентация бизнеса                           | От 1 до 3: 1 – нет, 2- частично, не по всем направлениям, 3- социально ориентированное |
| Работа на рынке г. Благовещенск                         | От 1 до 3: 1 – менее года, 2- 1-3 года, 3- более 3 лет                                 |
| Сумма баллов  |  |

Если сумма полученных баллов более 15, то предварительная оценка может быть положительной. Однако совпадение двух оценок даст некоторую гарантию качества реализованной концессии и повысит эффективность выносимых решений, а также снизит угрозы экономической безопасности для ООО «АКС» как потенциального партнера.

### 3.3 Оценка эффективности организации проектных направлений

Предлагаемые проектные мероприятия смогут получить оценку как с позиции социального эффекта, достигаемого за счет развития информационной среды управления коммунальным комплексом в целом и угроз экономической безопасности ООО «АКС», так и с позиции экономического эффекта, который получается за счет экономической и финансовой выгоды.

Ниже представлен социальный эффект от совместных с Администрацией г. Благовещенск мероприятий (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Оценка социального эффекта

| Мероприятие                     | Предполагаемый эффект  |
|---------------------------------|--|
| 1                               | 2  |
| Социальная сеть – «Совет домов» | Привлечение внимания к вопросам коммунального комплекса и участия каждого жителя в его улучшении.<br>Создание единой базы с возможностью быстрого обмена информацией<br>Снижение репутационных рисков ООО «АКС» при работе с потребителями коммунальных услуг.<br>Экономия времени на устранение аварий и неполадок<br>Создание рекламной площадки для работы с потенциальными инвесторами и предоставления места для рекламы<br>Формирование имиджа ООО «АКС» как активного и обязательного участника развития коммунального хозяйства г. Благовещенск. |

Продолжение таблицы 3.9

| 1   | 2  |
|---|--|
| «Совет управленцев»   | Внедрение личной ответственности всех предприятий, относимых к сфере коммунального комплекса, что снижает общие отраслевые риски экономической безопасности<br>Быстрое освещение информации среди сопутствующих структур, способствующее устранению рисков на муниципальном уровне<br>Развитие базы проектных предложений для повышения экономической эффективности ООО «АКС»  |
| Совместно с детьми художественной школы организуется акция «Город мечты». | Формирование положительного отношения к вопросам коммунального комплекса<br>Охват семей и детей в вопросах коммунального комплекса.<br>Создание творческой атмосферы рассмотрения основных коммунальных проблем<br>Поддержка талантливых детей и молодежи.<br>Повышение известности ООО «АКС» как социально ориентированного предприятия.<br>Возможность в дальнейшем участвовать в финансируемых муниципальным бюджетом мероприятий |
| Акция «Милый дом».  | Актуализация проблемных вопросов управления коммунальным комплексом.<br>Более быстрое реагирование на возникающие аварийные ситуации.<br>Повышение внимания и лояльности граждан к предприятиям коммунального комплекса.<br>Решение ряда небольших бытовых проблем с экономией ресурсов ООО «АКС»  |

Второе мероприятие, которое можно оценить с позиции экономической эффективности – это развитие концессионных соглашений в сфере коммунального комплекса.

Для оценки эффективности предлагаемых мер можно поставить систему следующих целевых критериев:

1. Снижение на 15 % средней доли тепловых сетей, которые нуждаются в замене. Несмотря на развитие организации, для ООО «АКС» тепловые сети по городу являются наиболее изношенными, как показало исследование в Главе 2. Поэтому первоочередные предложения по концессиям нужно готовить именно в сфере теплоснабжения. Всю сеть сейчас ООО «АКС» заменить не может, помимо этого, замены потребует и дорожное полотно и инфраструктура рядом. Участие Администрации позволило бы сосредоточиться на первоочередных проблемах и сформировать комплекс государственно-частных ресурсов для решения проблем.

2. Снижение доли энергосетей, требующей замены на 1-2 %. Это менее проблемные стороны коммунального комплекса и концессионные договора по ним могут быть реализованы во второстепенном порядке.

3. Снижение средних расходов ООО «АКС» на обновление основных фондов на 5 % - установлен минимальный критерий, который показывает

тенденцию эффективности. Это может быть достигнуто концессионными соглашениями с Администрацией по договорам лизинга или предоставления льготной кредитной линии

4. Получение концессионных предложений по каждому объекту. Сегодня далеко не все предложения находят отклик.

5. Снижение концессионных соглашений, которые не доведены до конца за счет развития системы оценки – до 10 %. Иными словами, 9 из 10 договоров концессии должны быть доведены до конца.

6. Создание базы потенциальных участников концессии, а также предприятий, которые могут совместно с ООО «АКС» реализовать развитие инфраструктуры городского коммунального хозяйства.

Другим мероприятием, которое рассмотрено в качестве дополнительного проектного и нацелено на социальную рекламу ООО «АКС» является повсеместное формирование сортировки мусора. Согласно статистическим данным, предоставляемым ресурсами сети Интернет, в г. Благовещенск на текущий момент установлено 210 таких контейнеров. Установка контейнера под пластик стоит 24 тыс. руб. Столько же примерно стоит контейнер под стеклотару и битое стекло, макулатуру и пакеты (пленку). Стоимость приема вторсырья составляет по средним ценам: 6 руб. за кг. макулатуры, 17 руб. за кг пластика, 11 руб. за кг пленки (пакетов), 10 руб. за кг стекла.

Произведем расчет, в котором обозначим окупаемость и экономическую выгоду от установки такой системы. Данные взяты в минимальном объеме в расчете на 24 квартирный дом. При расчете окупаемость составит примерно три года:  $(104+8+8)/35=3.4$  года в опессимистичном прогнозе (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Анализ эффективности отдельного сбора мусора

| Параметр                                    | Расчет                         | Оценка       |
|---|--------------------------------|--------------|
| 1   | 2                              | 3            |
| Установка 4 контейнеров под бытовые отходы  | 24 тыс. руб. за штуку          | 96 тыс. руб. |
| Требуемое обслуживание в год, мелкий ремонт | Около 2 тыс. руб. за контейнер | 8 тыс. руб.  |
| Контейнер под батарейки                     | Около 10 тыс. руб.             |              |
| Итого затрат в год                          | 104 тыс. руб.                  |              |
| Стоимость вторсырья, руб/кг:                |                                |              |
| макулатура                                  | 6                              |              |
| пластик                                     | 17                             |              |

Продолжение таблицы 3.10

| 1                                      | 2                         | 3          |
|--|---------------------------|------------|
| пленка                                 | 11                        |            |
| стекло                                 | 10                        |            |
| батарейки                              | Принимаются без оплаты    |            |
| Средние сборы в год с 1 контейнера, кг |                           |            |
| макулатура                             | 3 кг в день* 365 дней     | 1095       |
| пластик                                | 2 кг в день*365 дней      | 730        |
| пленка                                 | 1.5 кг в день *365 дней   | 547,5      |
| стекло                                 | 2, 8 кг в день* *365 дней | 1022       |
| макулатура                             | 6*1095                    | 6570       |
| пластик                                | 17*730                    | 12410      |
| пленка                                 | 11*548                    | 6022,5     |
| стекло                                 | 10*1022                   | 10220      |
| Итого                                  |                           | 35222 руб. |

При этом повсеместная установка более 3000 таких пунктов позволит в среднем:

- сэкономить 420 часов рабочего времени по 5 специалистам;
- снизить затраты на вывоз бытовых отходов на 15 % при минимальном значении показателя.
- развивать ООО «АКС» дополнительные виды деятельности.

Предложенные мероприятия отразятся на индексах, характеризующих угрозы экономической безопасности. Рассмотрим таблицу 3.11.

Таблица 3.11 – Изменение коэффициентов и показателей экономической безопасности ООО «АКС», прогноз

| Показатель  | 2022  | Прогноз | Δ     |
|---|-------|---------|-------|
| 1   | 2     | 3       | 4     |
| Количество кадровых вопросов, которые не закреплены, ед.  | 26    | 24      | -2    |
| Уровень соответствия профессионально-квалификационных качеств работников требованиям рабочего места, %                        | 0,84  | 0,9     | 0,06  |
| Уровень соответствия деловых и личностных качеств работников, %   | 0,77  | 0,9     | 0,13  |
| Коэффициент текучести кадров, %   | 18,18 | 15      | -3,18 |
| Количество вакантных должностей, перекрытых с помощью внутренних резервов, в общем количестве вакантных должностей            | 6     | 10      | 4     |
| Коэффициент соответствия фактической численности плановой, %  | 0,98  | 100     | 99,02 |
| Количество вакантных мест, шт.  | 34    | 24      | -10   |
| Коэффициент конкурса  | 0,23  | 0,9     | 0,67  |
| Средняя производительность труда работника после адаптации по сравнению с производительностью труда в период адаптации, %     | 93,29 | 120     | 26,71 |
| Средний срок адаптации персонала  | 2,9   | 2,5     | -0,4  |
| Доля работников из числа вновь принятых, уволенных по собственному желанию в течение определенного периода времени (1/2 года) | 1,97  | 1,25    | -0,72 |
| Количество конфликтов у вновь принятых работников с работающими   | 27    | 10      | -17   |
| Коэффициент результативности обучения   | 0,79  | 0,9     | 0,11  |
| Коэффициент отсева в ходе обучения  | 0,45  | 0,2     | -0,25 |
| Частота обучения  | 4     | 8       | 4     |
| Коэффициент результативности обучения руководителей   | 0,89  | 0,99    | 0,1   |



Рассматривая кадровую безопасность, как одну из наиболее уязвимых сторон деятельности предприятия сферы ЖКХ, отметим, что мотивация, система тренингов и наставничества, а также внедрение профстандартов с определением зоны ответственности позволит сократить текучесть кадров, снизить срок адаптации, уменьшить количество конфликтов, повысить интенсивность и качество обучения.

Развитие инвестиционной активности позволит ООО «АКС» также добиться ряда важных изменений в уровне воздействия и тенденции формирования угроз – таблица 3.12.

Таблица 3.12 – Оценка параметров, формирующих угрозы внешней среды предприятия сферы ЖКХ, прогноз

| Параметр   | Период  |         | Тенденция    |
|--|---------|---------|--------------|
|  | 2022    | Прогноз |              |
| 1  | 2       | 3       | 4            |
| Угроза снижения инвестиций в сферу ЖКХ   | высокий | высокий | улучшение    |
| Угроза потери работоспособности инженерной инфраструктуры                          | высокий | средний | улучшение    |
| Угроза возрастания транспортных тарифов  | высокий | высокий | улучшение    |
| Угроза повышения кредитной нагрузки  | низкий  | низкий  | стабилизация |
| Угроза повышения налоговой нагрузки  | высокий | средний | улучшение    |
| Угроза отвлечения средств из оборота за счет возрастания дебиторской задолженности | низкий  | низкий  | Стабилизация |
| Угроза неплатежей по оказанным услугам ЖКХ   | высокий | средний | улучшение    |

Несмотря на то, что риск снижения инвестиций в сферу ЖКХ остается высоким, он показывает тенденцию к улучшению, аналогичным образом видим риск возрастания транспортных тарифов. Предлагаемые мероприятия позволят добиться также стабилизации ряда угроз, охарактеризованных как «низкие» для не наращивания этой угрозы в будущем. Существенно снизятся угрозы выхода из строя инженерной инфраструктуры, а также неплатежей по оказанным услугам за счет информационного развития.

Таким образом, возможно достижение как социальной, так и экономической эффективности предлагаемых мероприятий, что будет способствовать минимализации рисков экономической безопасности при повышении ее уровня.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью исследования была разработка возможностей совершенствования направлений обеспечения экономической безопасности ООО «АКС» в процессе написания работы цель структурировалась рядом задач. Объектом исследования является организация коммунального хозяйства г. Благовещенск и Белогорья, которая обеспечивает функционирование систем теплоснабжения и энергоснабжения, а также другие виды деятельности ЖКХ.

Первый этап исследования охватывал теоретическую информацию. Для анализа экономической безопасности был реализован алгоритм, который базировался на подборе специфических факторов, обеспечивающих экономическую безопасность сферы ЖКХ, а также общих приемах анализа.

Вторая глава охватывала непосредственную деятельность ООО «АКС» и его экономическую безопасность. Анализ экономических данных показывает, что предприятие обладает недостаточным уровнем текущей ликвидности, а также быстрой ликвидности. Деятельность организации попадает под ряд важных государственных и региональных проектов, финансируется заемными источниками, в том числе за счет льготных кредитов и частично средств бюджета на развитие муниципальных программ. ООО «АКС» регулярно реализует внутренний и внешний аудит, который в том числе включает анализ угроз экономической безопасности. Кадровый анализ показал некоторое снижение производительности, рассчитанной по финансовым показателям. Для ООО «АКС» практически отсутствуют риски внешней среды, которые могли бы оказать серьезное воздействие на экономическую безопасность организации. Составление матрицы рисков показало, что организация должна направить работу на устранение следующих угроз: неэффективность кадровой деятельности; повышение профессиональной стандартизации работы; развитие государственно-частного партнерства (ГЧП) или МЧП; повышение социальной направленности работы ЖКХ;

Это позволит предприятию в дальнейшем при некоторых сложностях в

формировании экономических показателей осуществлять успешную, стратегически важную для государства деятельность.

Обобщая все рассмотренные факторы внешней и внутренней среды, а также специфичные угрозы и оценочные характеристики, присущие для отрасли ЖКХ, составлена рейтинговая оценка, которая охватила все возможные группы факторов и сравнение их с нормативами, она показала слабые стороны, снижающие экономическую безопасность организации ЖКХ. Общая матрица экономической безопасности показала, что в 2022 году организация почти вышла на высокий уровень экономической безопасности. Однако слабыми местами деятельности остается экономическая составляющая и технологическая составляющая, а также рыночная и кадровая составляющая.

На основании всей совокупности исследований выявлен ряд угроз экономической безопасности, которые можно обозначить в виде векторов развития организации и конкретных мероприятий, структурированных в работе.

Первое мероприятие – это создание системы кадровой работы на основе профессиональных стандартов, что снизит риски травматизма, некомпетентности, повысит заинтересованность персонала в работе.

Вторым мероприятием предлагается развитие концессионных соглашений, для которых в работе также разработаны критерии эффективности. Третьим ориентиром станет информационная составляющая. Предлагается организация ресурсов «Совет домов» и «Совет управленцев», которые будут способствовать систематизации работы с должниками за услуги ЖКХ.

Также предложены акции на системной основе по сбору вторсырья. Это не только социально и экологически значимое направление, но и возможность получения некоторых экономических выгод.

Таким образом, минимализация угроз экономической безопасности, которые были выявлены в ходе работы возможна за счет предлагаемых мероприятий, что позволит обеспечить устойчивое и максимально эффективное функционирование организации в настоящее время, а также рост и развитие в будущем.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абалкин, П.И. Экономическая безопасность России / П.И. Абалкин. – М., Юрайт, 2020. – 271 с.
- 2 Авдийский, В.И. Национальная экономическая безопасность в условиях глобализаций / В.И. Авдийский. – Спб., Питер, 2019. – 228 с.
- 3 Аверин, А.Н. Экономическая безопасность, система управления рисками в организации: учебник / А.Н. Аверин. – М., Флинта: МПСИ, 2022. – 224 с.
- 4 Аксенова, Е.Л. Экономическая безопасность: учебное пособие / Е.Л. Аксенова. – М., ЮИТИ, 2020. – 550 с.
- 5 Алиева, М.Н. Управление профессиональными рисками предприятия сферы ЖКХ: учебник / М.Н. Алиева. – М., ПИТЕР, 2021. – 264 с.
- 6 Астахов, Ю.В. Современная система управления рисками и технологии ее реализации: учебное пособие / Ю.В. Астахов. – Белгород: Белгородская областная типография, 2021. – 322 с.
- 7 Безуглая, Н.С. Сущность экономической безопасности предприятия / Н.С. Безуглая // Предприятие: экономика и управление. – 2019. – № 3. – С. 63 – 67.
- 8 Богаченко, П.В. Система управления рисками: учебное пособие / П.В. Богаченко. – М., ИНФРА, 2022. – 236 с.
- 9 Богданов, М.А. Экономическая безопасность в условиях рыночной экономики / М.А. Богданов. – М., Финансы, 2021. – 228 с.
- 10 Богомолов, В.А. Экономическая безопасность / А.В. Богомолов. – М., Экзамен, 2019. – 295 с.
- 11 Бруцкус, Б.Д. Экономическая политика предприятия / Б.Д. Бруцкус. – Спб., Право, 2019. – 234 с.
- 12 Вельков, В.Р. Экономическая безопасность / В.Р. Вельков. – М., ИНФРА, 2022. – 356 с.
- 13 Волкова, М.Н. Функциональные направления службы безопасности

предприятия / М.Н. Волкова // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2020. – № 4. – С. 144 – 147.

14 Вырупаева, Т.В. Использование прогрессивных методик стабилизации деятельности предприятия: учебное пособие / Т.В. Вырупаева. – М., ЮНИТИ, 2020. – 480 с.

15 Гончаренко, Л.П. Экономическая безопасность / Л.П. Гончаренко. – М., Юрайт, 2020. – 478 с.

16 Гончаров, Д.С. Комплексный подход к управлению рисками для российских компаний / Д.С. Гончаров. – М., Вершина, 2019 – 224 с.

17 Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

18 Грачев, С.А. Обеспечение экономической безопасности предприятия / С.А. Грачев. – Владимир., Изд-во ВлГУ, 2022 – 420 с.

19 Грунин, О.А. Экономическая безопасность организации: учеб. пособие / О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб., Питер, 2020. – 160 с.

20 Ващекин, Н.П. Безопасность предпринимательской деятельности: учебное пособие для вузов / Н.П. Ващекин. – М., Экономика, 2019. – 334 с.

21 Выхов, В.В. Система управления рисками / В.В. Выхов. – М., ИНФРА, 2021. – 362 с.

22 Гусев, А.В. Профессиональная подготовка сотрудников сферы ЖКХ: учебное пособие / А.В. Гусев. – М., Инфра, 2020. – 284 с.

23 Грунин, О.А. Экономическая безопасность организации / О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб., Питер, 2019. – 160 с.

24 Живко, З.Б. Механизм управления системой экономической безопасности предприятия / З.Б. Живко // Научный вестник Ужгородского университета. – 2019. – №. 3. – С. 37 - 42.

25 Забираев, М.В. Экономическая безопасность / М.В. Забираев. – М., Юрайт, 2020. – 190 с.

26 Игнатов, В.Г. Управление в сфере ЖКХ / В.Г. Игнатов. – М., Ростов на Дону: МарТ, 2020. – 268 с.

27 Ильиных, А.С. Экономическая безопасность предприятия / А.С. Ильиных // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 1. – С. 183 - 186.

28 Касперович, С.А. Экономическая безопасность предприятия: сущность, цели и направления обеспечения / С.А. Касперович, Е.А. Дербинская // Труды БГТУ. – 2021. – № 7. – С. 278 - 282.

29 Кирьянов, А. Ю. Производственная стратегия предприятий сферы жилищного строительства: учебное пособие / А.Ю. Кирьянов. – М., КНОРУС, 2022. – 320 с.

30 Киселева, И.А. Экономическая безопасность предприятия: особенности, виды, критерии оценки / И.А. Киселева, Е.Н. Симонович, И.С. Косенко // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2019. - № 2. – С. 415 – 423.

31 Козаченко, А.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения / А.В. Козаченко, В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко. – М., Юрайт, 2020. – 312 с.

32 Коробейников, Д.А. Методика комплексного анализа и оценки уровня экономической безопасности предприятия / Д.А. Коробейников, О.М. Коробейникова, Т.А. Дугина, Е.С. Шемет // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2021. - № 3. – С. 73 – 85.

33 Кунцман, М.В. Экономическая безопасность: учебное пособие / М.В. Кунцман. – М., Мади, 2019. – 152 с.

34 Меламедов, С.Л. Формирование стратегии экономической безопасности предпринимательских структур / С.Л. Меламедов. - СПб., Питер, 2021. – 284 с.

35 Национальный стандарт Российской Федерации «Защита информации. Основные термины и определения». [Электронный ресурс]: приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от

27.12.2006 г. № 373-ст. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

36 Никулин, Н.Ф. Главные противоречия в системе государственного обеспечения экономической безопасности / Н.Ф. Никулин // Фундаментальные исследования. – 2021. - № 3. – С. 72 – 74.

37 О безопасности деятельности [Электронный ресурс]: федеральный закон № 390-ФЗ от 28.12.2010 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

38 Об информации, информационных технологиях и о защите информации [Электронный ресурс]: федеральный закон № 149-ФЗ от 27.07.2006 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

39 Одегов, Ю.Г. Система управления рисками и кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов. – М., Юрайт, 2021. – 452 с.

40 Панин, Б.Д. Система управления рисками / Б.Д. Панин. – М., Юрайт, 2021. – 482 с.

41 Панферов, В.Н. Система управления рисками предприятия / В.Н. Панферов. – М., Финансист, 2022. – 462 с.

42 Попова, О.С. Обеспечение социально-экономической безопасности жилищно-коммунального хозяйства страны / О.С. Попова. – М., Институт РАН, 2020. – 198 с.

43 Слепаков, А.И. Экономическая безопасность: учебное пособие / А.И. Слепаков – М., Инфра-М. 2021. – 212 с.

44 Соснин, В.И. Менеджмент безопасности предпринимательства / В.И. Сосник. – М., Юрайт, 2020. – 357 с.

45 Сулемов, В.А. Эффективная система управления рисками в современной России / В.А. Сулемов. – М., Флинта: МПСИ, 2021. – 462 с.

46 Сухой, В.А. Управление: теория и практика. Ч. 1-8., учебное пособие / В.А. Сухой – М., ИНФРА, 2012. – 212 с.

47 Фомина, М.В. Проблемы экономически безопасного развития

предприятий: теория и практика / М.В. Фомина. – М., ИНФРА-М, 2020. – 140 с.

48 Хмелев, С.Е. Экономическая безопасность / С.Е. Хмелев, Е.А. Орлова, А.М. Суглобов. – М., Юрайт, 2021. – 272 с.

49 Шахов, В.В. Экономическая безопасность: учебник / В.В. Шахов. – М., ЮНИТИ, 2011. – 264 с.

50 Шевко, Н.Р. Информационная составляющая экономической безопасности: необходимость обеспечения защищенности / Н.Р Шевко // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 2. – С. 160 - 164.

51 Яковленко, Г.В. Экономическая безопасность сферы коммунального хозяйства / Г.В. Яковленко. – М., РАГС, 2022. – 268 с.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская отчетность ООО «АКС» - 2020 год, тыс. руб.

### Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2020 г.

| Пояснения <sup>1</sup>                | Наименование показателя  | Код строки  | На 31 декабря 2020 г. | На 31 декабря 2019 г. | На 31 декабря 2018 г. |
|---------------------------------------|--|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                                     | 2  | 3           | 4                     | 5                     | 6                     |
| <b>Актив</b>                          |  |             |                       |                       |                       |
| <b>I. Внеоборотные активы</b>         |  |             |                       |                       |                       |
| 4.1                                   | Нематериальные активы  | 1110        | 0                     | -                     | -                     |
|                                       | Результаты исследований и разработок                                   | 1120        | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Нематериальные поисковые активы  | 1130        | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Материальные поисковые активы  | 1140        | -                     | -                     | -                     |
| 4.2                                   | Основные средства  | 1150        | 1 578 857             | 1 561 737             | 1 483 423             |
|                                       | Доходные вложения в материальные ценности                              | 1160        | 0                     | -                     | -                     |
| 4.4                                   | Финансовые вложения  | 1170        | 11 504                | 13                    | 13                    |
| 11                                    | Отложенные налоговые активы  | 1180        | 130 118               | 82 961                | 62 571                |
| 4.3                                   | Прочие внеоборотные активы   | 1190        | 92 883                | 84 256                | 74 835                |
|                                       | <b>Итого по разделу I</b>  | <b>1100</b> | <b>1 813 362</b>      | <b>1 728 967</b>      | <b>1 620 842</b>      |
| <b>II. Оборотные активы</b>           |  |             |                       |                       |                       |
| 4.5                                   | Запасы   | 1210        | 139 237               | 173 325               | 195 139               |
|                                       | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям              | 1220        | 1                     | 567                   | 198                   |
| 4.6                                   | Дебиторская задолженность  | 1230        | 788 884               | 948 605               | 1 080 887             |
| 4.4                                   | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)             | 1240        | 1 100                 | -                     | -                     |
| ОДДС                                  | Денежные средства и денежные эквиваленты                               | 1250        | 37 265                | 10 551                | 36 688                |
|                                       | Прочие оборотные активы  | 1260        | 28                    | -                     | 275                   |
|                                       | <b>Итого по разделу II</b>   | <b>1200</b> | <b>966 515</b>        | <b>1 133 048</b>      | <b>1 313 187</b>      |
|                                       | <b>БАЛАНС</b>  | <b>1600</b> | <b>2 779 877</b>      | <b>2 862 015</b>      | <b>2 934 029</b>      |
| Пояснения <sup>1</sup>                | Наименование показателя  | Код строки  | На 31 декабря 2020 г. | На 31 декабря 2019 г. | На 31 декабря 2018 г. |
| 1                                     | 2  | 3           | 4                     | 5                     | 6                     |
| <b>Пассив</b>                         |  |             |                       |                       |                       |
| <b>III. Капитал и резервы</b>         |  |             |                       |                       |                       |
| ОИК                                   | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310        | 10 000                | 10 000                | 10 000                |
|                                       | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | 1320        | (-) <sup>2</sup>      | (-)                   | (-)                   |
|                                       | Переоценка внеоборотных активов  | 1340        | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 1350        | -                     | -                     | -                     |
| ОИК                                   | Резервный капитал  | 1360        | 500                   | 500                   | 500                   |
| ОИК                                   | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 1370        | 814 991               | 742 819               | 720 922               |
|                                       | <b>Итого по разделу III</b>  | <b>1300</b> | <b>825 491</b>        | <b>753 319</b>        | <b>731 422</b>        |
| <b>IV. Долгосрочные обязательства</b> |  |             |                       |                       |                       |
| 3.2                                   | Заемные средства   | 1410        | 725 000               | 725 000               | 325 000               |
| 11                                    | Отложенные налоговые обязательства                                     | 1420        | 161 641               | 149 348               | 84 667                |
|                                       | Оценочные обязательства  | 1430        | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Прочие обязательства   | 1450        | -                     | -                     | -                     |
|                                       | <b>Итого по разделу IV</b>   | <b>1400</b> | <b>886 641</b>        | <b>874 348</b>        | <b>409 667</b>        |
| <b>V. Краткосрочные обязательства</b> |  |             |                       |                       |                       |
| 3.2                                   | Заемные средства   | 1510        | 692                   | 932                   | 451 129               |
| 4.6                                   | Кредиторская задолженность   | 1520        | 1 028 978             | 1 181 789             | 1 295 608             |
| 15.6                                  | Доходы будущих периодов  | 1530        | 578                   | 663                   | 747                   |
| 5                                     | Оценочные обязательства  | 1540        | 37 497                | 50 964                | 45 456                |
|                                       | Прочие обязательства   | 1550        | -                     | -                     | -                     |
|                                       | <b>Итого по разделу V</b>  | <b>1500</b> | <b>1 067 745</b>      | <b>1 234 348</b>      | <b>1 792 940</b>      |
|                                       | <b>БАЛАНС</b>  | <b>1700</b> | <b>2 779 877</b>      | <b>2 862 015</b>      | <b>2 934 029</b>      |

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

### Отчет о финансовых результатах За 2020 г.

| Пояснения <sup>2</sup> | Наименование показателя  | Код строки | За 2020 г.  | За 2019 г.  |
|------------------------|--|------------|-------------|-------------|
| 1                      | 2  | 3          | 4           | 5           |
| 3.1                    | Выручка <sup>4</sup>   | 2110       | 4 182 821   | 4 108 878   |
|                        | Реализация услуг по водоотведению  |            | 350 657     | 356 065     |
|                        | Реализация услуг по водоснабжению  |            | 398 786     | 394 609     |
|                        | Реализация услуг по теплоснабжению   |            | 2 634 598   | 2 564 964   |
|                        | Реализация услуг по электроснабжению   |            | 633 683     | 633 576     |
| 4.6                    | Себестоимость продаж   | 2120       | (3 857 789) | (3 731 185) |
|                        | Себестоимость услуг по водоотведению   |            | (320 705)   | (316 599)   |
|                        | Себестоимость услуг по водоснабжению   |            | (381 536)   | (371 393)   |
|                        | Себестоимость услуг по теплоснабжению  |            | (2 574 227) | (2 478 465) |
|                        | Себестоимость услуг по электроснабжению  |            | (549 902)   | (533 002)   |
|                        | Валовая прибыль (убыток)   | 2100       | 325 032     | 377 693     |
|                        | Коммерческие расходы   | 2210       | (64 291)    | (76 099)    |
|                        | Управленческие расходы   | 2220       | (-)         | (-)         |
|                        | Прибыль (убыток) от продаж   | 2200       | 260 741     | 301 594     |
|                        | Доходы от участия в других организациях  | 2310       | -           | -           |
|                        | Проценты к получению   | 2320       | 4 025       | 1 720       |
|                        | Проценты к уплате  | 2330       | (51 959)    | (81 370)    |
| 3.1                    | Прочие доходы  | 2340       | 489 257     | 353 974     |
| 3.1                    | Прочие расходы   | 2350       | (585 953)   | (459 572)   |
|                        | <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>   | 2300       | 116 111     | 116 346     |
|                        | Налог на прибыль <sup>5</sup>  | 2410       | (40 329)    | (88 099)    |
|                        | в т.ч.:<br>текущий налог на прибыль  | 2411       | (75 194)    | (43 809)    |
|                        | отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>   | 2412       | 34 864      | (44 290)    |
|                        | Прочее   | 2460       | (3 610)     | (6 350)     |
| Пояснения <sup>2</sup> | Наименование показателя  | Код строки | За 2020 г.  | За 2019 г.  |
| 1                      | 2  | 3          | 4           | 5           |
|                        | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>   | 2400       | 72 172      | 21 897      |
|                        | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                | 2510       | -           | -           |
|                        | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                                | 2520       | -           | -           |
|                        | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>7</sup> | 2530       | -           | -           |
|                        | <b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>   | 2500       | 72 172      | 21 897      |
| <b>СПРАВОЧНО</b>       |  |            |             |             |
|                        | Базовая прибыль (убыток) на акцию  | 2900       | -           | -           |
|                        | Разводненная прибыль (убыток) на акцию   | 2910       | -           | -           |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерская отчетность ООО «АКС» - 2022 год, тыс. руб.

### Бухгалтерский баланс

На 31 декабря 2022 г.

| Пояснения <sup>1</sup>        | Наименование показателя                                    | Код строки  | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2021 г. | На 31 декабря 2020 г. |
|-------------------------------|--|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                             | 2  | 3           | 4                     | 5                     | 6                     |
| <b>Актив</b>                  |  |             |                       |                       |                       |
| <b>I. Внеоборотные активы</b> |  |             |                       |                       |                       |
| 4.1                           | Нематериальные активы                                      | 1110        | 0                     | -                     | -                     |
|                               | Результаты исследований и разработок                       | 1120        | 0                     | -                     | -                     |
|                               | Нематериальные поисковые активы                            | 1130        | -                     | -                     | -                     |
|                               | Материальные поисковые активы                              | 1140        | -                     | -                     | -                     |
| 4.2                           | Основные средства  | 1150        | 5 088 887             | 2 492 294             | 1 578 857             |
| 4.2                           | имущество, полученное в концессию                          |             | 2 253 558             | -                     | -                     |
|                               | Доходные вложения в материальные ценности                  | 1160        | 0                     | -                     | -                     |
| 4.4                           | Финансовые вложения  | 1170        | 7 304                 | 9 704                 | 11 504                |
| 11                            | Отложенные налоговые активы                                | 1180        | 0                     | 4 495                 | -                     |
| 4.3                           | Прочие внеоборотные активы                                 | 1190        | 1 916 995             | 63 786                | 92 883                |
| 4.3                           | выданные авансы по инвестиционной деятельности             |             | 1 855 553             | 24 634                | 48 632                |
|                               | <b>Итого по разделу I</b>                                  | <b>1100</b> | <b>7 013 186</b>      | <b>2 570 279</b>      | <b>1 683 244</b>      |
| <b>II. Оборотные активы</b>   |  |             |                       |                       |                       |
| 4.5                           | Запасы   | 1210        | 170 431               | 150 919               | 139 237               |
|                               | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  | 1220        | 1                     | 1                     | 1                     |
| 4.6                           | Дебиторская задолженность                                  | 1230        | 447 995               | 425 890               | 788 884               |
| 4.4                           | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240        | 2 400                 | 1 800                 | 1 100                 |
| ОДДС                          | Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 1250        | 46 501                | 53 311                | 37 265                |
| 4.3                           | Прочие оборотные активы                                    | 1260        | 139                   | 438                   | 28                    |
|                               | <b>Итого по разделу II</b>                                 | <b>1200</b> | <b>667 467</b>        | <b>632 359</b>        | <b>966 515</b>        |
| Пояснения <sup>1</sup>        | Наименование показателя                                    | Код строки  | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2021 г. | На 31 декабря 2020 г. |
| 1                             | 2  | 3           | 4                     | 5                     | 6                     |
|                               | <b>БАЛАНС</b>  | <b>1700</b> | <b>7 680 653</b>      | <b>3 202 638</b>      | <b>2 649 759</b>      |

**Примечания**

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

### Отчет о финансовых результатах

За 2022 г.

| Пояснения <sup>3</sup> | Наименование показателя                 | Код строки | За 2022 г.  | За 2021 г.  |
|------------------------|---|------------|-------------|-------------|
| 1                      | 2                                       | 3          | 4           | 5           |
| 3.1                    | Выручка <sup>4</sup>                    | 2110       | 3 217 773   | 3 011 961   |
|                        | Прочая реализация                       |            | 231 355     | 225 521     |
|                        | Реализация услуг по водоотведению       |            | 386 139     | 366 070     |
|                        | Реализация услуг по водоснабжению       |            | 445 239     | 423 587     |
|                        | Реализация услуг по теплоснабжению      |            | 1 469 853   | 1 339 914   |
|                        | Реализация услуг по электроснабжению    |            | 679 859     | 651 677     |
| 4.7                    | Себестоимость продаж                    | 2120       | (2 409 125) | (2 151 956) |
|                        | Себестоимость прочей реализации         |            | (494)       | (130)       |
|                        | Себестоимость услуг по водоотведению    |            | (371 247)   | (305 393)   |
|                        | Себестоимость услуг по водоснабжению    |            | (408 632)   | (388 003)   |
|                        | Себестоимость услуг по теплоснабжению   |            | (1 024 200) | (882 334)   |
|                        | Себестоимость услуг по электроснабжению |            | (604 552)   | (576 096)   |
|                        | Валовая прибыль (убыток)                | 2100       | 808 648     | 860 005     |
| 3.1                    | Коммерческие расходы                    | 2210       | (49 393)    | (54 047)    |
| 3.1                    | Управленческие расходы                  | 2220       | (241 956)   | (234 299)   |
|                        | Прибыль (убыток) от продаж              | 2200       | 517 299     | 571 659     |
|                        | Доходы от участия в других организациях | 2310       | -           | -           |
|                        | Проценты к получению                    | 2320       | 6 318       | 3 765       |
|                        | Проценты к уплате                       | 2330       | (149 779)   | (33 654)    |
| 3.1                    | Прочие доходы                           | 2340       | 517 150     | 241 969     |
| 3.1                    | Прочие расходы                          | 2350       | (478 636)   | (662 729)   |
|                        | Прибыль (убыток) до налогообложения     | 2300       | 412 352     | 121 010     |
|                        | Налог на прибыль <sup>5</sup>           | 2410       | (37 826)    | (31 239)    |
|                        | в т.ч.:<br>текущий налог на прибыль     | 2411       | (10 296)    | (84 904)    |

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

| Пояснения <sup>1</sup>                | Наименование показателя  | Код строки | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2021 г. | На 31 декабря 2020 г. |
|---------------------------------------|--|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                                     | 2  | 3          | 4                     | 5                     | 6                     |
|                                       | <b>БАЛАНС</b>  | 1600       | 7 680 653             | 3 202 638             | 2 649 759             |
| <b>Пассив</b>                         |  |            |                       |                       |                       |
| <b>III. Капитал и резервы</b>         |  |            |                       |                       |                       |
| ОИК                                   | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)     | 1310       | 10 000                | 10 000                | 10 000                |
|                                       | Собственные акции, выкупленные у акционеров                                | 1320       | (-) <sup>2</sup>      | (-)                   | (-)                   |
|                                       | Переоценка внеоборотных активов  | 1340       | -                     | -                     | -                     |
|                                       | Добавочный капитал (без переоценки)  | 1350       | -                     | -                     | -                     |
| ОИК                                   | Резервный капитал  | 1360       | 500                   | 500                   | 500                   |
| ОИК                                   | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                               | 1370       | 1 335 463             | 956 472               | 810 113               |
|                                       | <b>Итого по разделу III</b>  | 1300       | 1 345 963             | 966 972               | 820 613               |
| <b>IV. Долгосрочные обязательства</b> |  |            |                       |                       |                       |
| 3.2                                   | Заемные средства   | 1410       | 725 000               | 400 000               | 725 000               |
| 11                                    | Отложенные налоговые обязательства   | 1420       | 23 035                | -                     | 36 401                |
|                                       | Оценочные обязательства  | 1430       | -                     | -                     | -                     |
| 4.6                                   | Прочие обязательства   | 1450       | 4 356 249             | 424 807               | -                     |
| 4.6                                   | обязательства по целевому финансированию со сроком погашения более 12 мес. |            | 1 717 987             | -                     | -                     |
| 4.6                                   | обязательства по имуществу, полученному в концессию                        |            | 2 253 558             | -                     | -                     |
|                                       | <b>Итого по разделу IV</b>   | 1400       | 5 104 284             | 824 807               | 761 401               |
| <b>V. Краткосрочные обязательства</b> |  |            |                       |                       |                       |
|                                       | Заемные средства   | 1510       | 1 121                 | 326 131               | 692                   |
| 4.6                                   | Кредиторская задолженность   | 1520       | 1 005 568             | 951 184               | 1 028 978             |
|                                       | Доходы будущих периодов  | 1530       | 410                   | 494                   | 578                   |
| 5                                     | Оценочные обязательства  | 1540       | 39 876                | 46 244                | 37 497                |
| 4.6                                   | Прочие обязательства   | 1550       | 183 431               | 86 806                | -                     |
|                                       | обязательства по целевому финансированию со сроком погашения до 12 мес.    |            | 134 680               | -                     | -                     |
|                                       | <b>Итого по разделу V</b>  | 1500       | 1 230 406             | 1 410 859             | 1 067 745             |

| Пояснения <sup>3</sup> | Наименование показателя  | Код строки | За 2022 г. | За 2021 г. |
|------------------------|--|------------|------------|------------|
| 1                      | 2  | 3          | 4          | 5          |
| 11                     | отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>   | 2412       | (27 530)   | 53 665     |
|                        | Прочее   | 2460       | 4 465      | 5 510      |
|                        | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>   | 2400       | 378 991    | 95 281     |
|                        | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                | 2510       | -          | -          |
|                        | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                                | 2520       | -          | -          |
|                        | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup> | 2530       | -          | -          |
|                        | Совокупный финансовый результат периода <sup>7</sup>   | 2500       | 378 991    | 95 281     |
| <b>СПРАВОЧНО</b>       |  |            |            |            |
|                        | Базовая прибыль (убыток) на акцию  | 2900       | -          | -          |
|                        | Разводненная прибыль (убыток) на акцию   | 2910       | -          | -          |

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Выдержка из протокола внутреннего аудита ООО «АКС» - 2022 год касательно внешних рисков

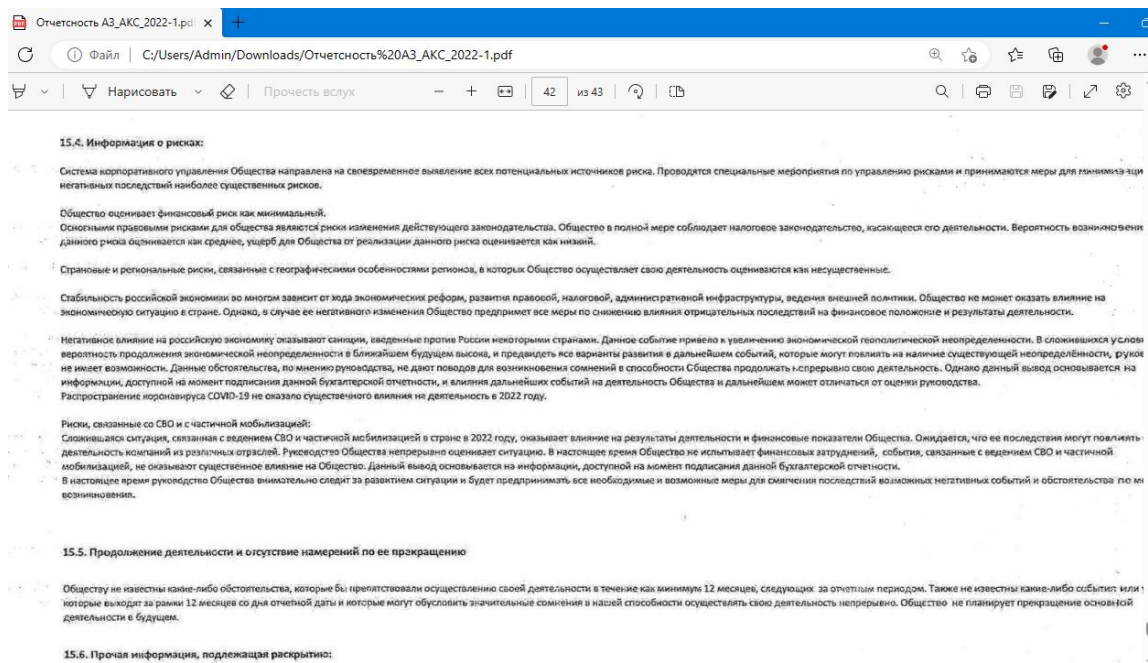


Рисунок В.1. – Выдержка из протокола внутреннего аудита ООО «АКС» - 2022 год касательно внешних рисков

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Рейтинг экономической безопасности ООО «АКС» - расчеты

Таблица Г.1. – Рейтинг экономической безопасности ООО «АКС» - расчеты

| Показатель  | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|------|------|------|
| 1   | 2    | 3    | 4    |
| Кадровая составляющая экономической безопасности (СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ)                                     | 1,04 | 1,21 | 1,26 |
| Коэффициент текучести основного персонала   | 0,63 | 0,33 | 0,17 |
| Доля сотрудников со специализированным образованием в численности основного производственного персонала | 1,05 | 1,06 | 1,05 |
| Прирост производительности труда к уровню прошлого года   | 0,74 | 0,70 | 1,03 |
| Обеспеченность штатного расписания  | 0,99 | 0,98 | 0,98 |
| Доля сотрудников, прошедших обучение по ОТ, ПТМ, энергобезопасности                                     | 0,99 | 0,99 | 0,99 |
| Доля сотрудников, прошедших повышение квалификации  | 0,90 | 1,10 | 1,28 |
| Уровень производственного травматизма   | 2,00 | 3,33 | 3,33 |
| Информационная составляющая экономической безопасности (СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ)                               | 0,95 | 1,09 | 1,03 |
| Потери от цифровой обработки данных в объеме финансового результата                                     | 0,50 | 1,00 | 1,00 |
| Доля автоматизации систем обеспечения   | 0,94 | 1,01 | 1,05 |
| Доля сотрудников, имеющая доступ к базам данных   | 1,44 | 1,48 | 1,12 |
| Доля отраженных атак на информационные системы  | 0,98 | 1,02 | 1,02 |
| Доля систем информационной обработки данных, имеющая В3 класс безопасности                              | 0,89 | 0,94 | 0,97 |
| Экономическая составляющая экономической безопасности (СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ)                                | 0,55 | 0,36 | 0,34 |
| Период оборота дебиторской задолженности, дни   | 0,44 | 0,59 | 0,60 |
| Период оборота кредиторской задолженности, дни  | 0,34 | 0,26 | 0,27 |
| Коэффициент текущей ликвидности   | 0,46 | 0,23 | 0,27 |
| Коэффициент быстрой ликвидности   | 0,77 | 0,34 | 0,4  |
| Доля оборотных средств в активах  | 0,72 | 0,40 | 0,18 |
| Рыночная, имиджевая и юридическая составляющая экономической безопасности (СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ)            | 1,09 | 1,68 | 1,93 |
| Доля новых договоров на поставку суммой свыше 100 тыс. руб. в год в объеме договоров                    | 0,33 | 1,33 | 0,67 |
| Доля положительных решений по судебным процессам  | 1,02 | 1,02 | 1,02 |
| Доля государственных контрактов, получивших продолжение   | 1,02 | 1,02 | 1,02 |
| Доля сорванных поставок по вине ООО «АКС» в объеме поставок   | 2,00 | 3,33 | 5,00 |
| Экологическая составляющая экономической безопасности (СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ)                                | 0,80 | 0,91 | 0,96 |
| Доля ресурсов, подлежащих вторичной переработке, отправляемая снова в оборот                            | 0,98 | 0,99 | 0,99 |
| Доля самонесущих приводов изоляции  | 0,80 | 1,20 | 1,40 |
| Доля транспорта на экологически чистом топливе  | 0,40 | 0,45 | 0,45 |
| Доля персонала с сертификатом по природоохранной деятельности   | 0,91 | 0,92 | 0,95 |
| Количество птицезащитных сетей на 100 тыс. км. проведенных сетей  | 0,90 | 0,97 | 1,03 |
| Технологическая составляющая экономической безопасности (СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ)                              | 1,11 | 0,82 | 0,78 |
| Уровень фактического износа ОПФ, %  | 0,56 | 0,58 | 0,65 |
| Средняя эффективность технических инноваций   | 0,93 | 0,96 | 0,97 |
| Средняя эффективность модернизации ОПФ  | 0,97 | 0,98 | 0,99 |
| Уровень потерь энергии  | 1,40 | 0,60 | 0,60 |
| Фондоотдача   | 1,77 | 0,81 | 0,42 |
| Доля безаварийных дней в году   | 1,01 | 1,01 | 1,02 |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Типовой образец приказа о внедрении профессиональных стандартов в организации

ООО «АКС»

ПРИКАЗ № \_\_\_\_  
О внедрении профессиональных стандартов

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. г. \_\_\_\_\_

В связи с выходом Постановления Правительства РФ за номером 584 от 27.06.2016 года,  
ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Создать в \_\_\_\_\_ комиссию по внедрению профессиональных стандартов в составе:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Основными функциями комиссии назначить:
  - Разработку плана по внедрению профстандартов на предприятии в соответствии с положениями, прописанными в Постановлении Правительства РФ № 584 от 27.06.2016г.
  - Приведение штата сотрудников в соответствии с требованиями закона в срок до 01.07.2023г.
3. Ответственным за выполнение настоящего приказа назначить \_\_\_\_\_

Директор \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

С приказом ознакомлены:

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_