

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический

Кафедра экономической безопасности и экспертизы Специальность 38.05.01 - Экономическая безопасность

Специализация: Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование направлений деятельности организации в системе обеспечения экономической безопасности (на примере УФПС Амурской области АО «Почта России»)

Исполнитель

студент группы 878-ос \_\_\_\_\_

Д.А. Медведева

Руководитель

зав. кафедрой, канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_

Е.С. Рычкова

Нормоконтроль \_\_\_\_\_

Л.И. Рубаха

Рецензент \_\_\_\_\_

канд. техн. наук, доцент

Н.В. Шелепова

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 Специ-

альность 38.05.01 - Экономическая безопасность

Специализация: Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалификационной работе студента группы 878-ос Медведевой Дарьи Алексеевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование направлений деятельности организации в системе обеспечения экономической безопасности (на примере УФПС Амурской области АО «Почта России»)

(утверждено приказом от 20.03.2023 №660 уч.)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: труды ведущих ученых экономистов по изучаемой проблеме, законодательные и нормативные акты РФ, нормативно-справочные материалы, рекомендации научно-исследовательских учреждений.

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

- теоретические, методические и практические аспекты экономической безопасности предприятия;

- особенности обеспечения экономической безопасности предприятия, которое реализует свою деятельность в сфере почтовых услуг;

- недостатки и пути совершенствования направлений деятельности организации в системе обеспечения экономической безопасности.

5. Перечень материалов приложения:

6. Консультанты по дипломной работе: нет.

7. Дата выдачи задания: 19.10.2022г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Рычкова Евгения Сергеевна, заведующий кафедрой, канд. экон. наук., доцент

Задание принял к исполнению: 19.10.2022г. \_\_\_\_\_ Д.А. Медведева

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 92 с., 24 таблицы, 5 рисунков, 13 приложений, 58 источников.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, РЕЙТИНГОВАЯ ОЦЕНКА, ДИРЕКЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, БЕЗОПАСНОСТЬ ПОЧТОВЫХ ОТПРАВЛЕНИЙ.

Цель работы заключается в совершенствовании направлений деятельности организации в системе обеспечения экономической безопасности на основе анализа Управления федеральной почтовой связи Амурской области Акционерного общества «Почта России».

Предметом исследования является экономическая безопасность предприятия. Объектом исследования является Управление федеральной почтовой связи Амурской области Акционерного общества «Почта России».

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ведущих ученых экономистов по изучаемой проблеме, законодательные и нормативные акты РФ, нормативно-справочные материалы, рекомендации научно-исследовательских учреждений. В выпускной квалификационной работе раскрыты теоретические, методические и практические аспекты экономической безопасности предприятия. Также в работе раскрыты особенности обеспечения экономической безопасности предприятия, которое реализует свою деятельность в сфере почтовых услуг, выделены недостатки и пути совершенствования направлений деятельности организации в системе обеспечения экономической безопасности.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты исследования экономической безопасности предприятия	8
1.1 Понятие и сущность экономической безопасности предприятия	8
1.2 Факторы и условия обеспечения экономической безопасности предприятия	14
1.3 Методы оценки уровня экономической безопасности предприятия	20
2 Анализ и оценка уровня экономической безопасности предприятия	28
2.1 Организационная экономическая характеристика УФПС Амурской области АО «Почта России»	28
2.2 Оценка экономической безопасности УФПС Амурской области АО «Почта России» и ее ключевых факторов	42
2.3 Особенности обеспечения экономической безопасности в УФПС Амурской области АО «Почта России»	56
3 Совершенствование направлений обеспечения экономической безопасности УФПС Амурской области АО «Почта России»	65
3.1 Стратегические направления нейтрализации угроз экономической безопасности УФПС Амурской области АО «Почта России»	65
3.2 Планирование ресурсов на реализацию направлений по совершенствованию	77
3.3 Прогноз экономической эффективности направлений по совершенствованию	79
Заключение	84
Библиографический список	88
Приложения	93

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях экономической нестабильности, многофакторности деятельности предприятий, экономическая безопасность выступает как целевым результатом всей деятельности, так и системой критериальных показателей, обеспечивающих стабильность, надежность, оперативность работы предприятия. Кажущаяся простота и элементарность экономической безопасности как оцениваемого параметра – ошибочна. Это подтверждается многочисленными исследованиями, которые предлагают не только разнообразие методологии оценки экономической безопасности и ее уровня, но и показывают высокую специализированность экономической безопасности как результирующего итога всей деятельности в зависимости от деятельности предприятия, его формы собственности, мер государственного участия в деятельности этого предприятия.

Небольшие коммерческие предприятия в основном используют прибыль и иные экономические показатели, как основные критерии определения уровня экономической безопасности. Но крупные предприятия с государственным участием, к которым относится, например, ФГУП «Почта России» и его структурные подразделения - сложные и многофакторные участники рыночных отношений, несущие в себе реализацию стратегических государственных приоритетов. Поэтому при оценке экономической безопасности важна тщательно сформированная система оценки, на основе которой можно не только сделать объективные выводы, но и предложить обоснованные пути повышения уровня экономической безопасности.

Условное использование термина безопасность в данном понятии значительно расширяется. Так, данное понятие включает не только возможность беспрепятственной деятельности предприятия на рынке, восполнения ресурсной базы, формирования кадрового состава, но и включает диапазон развития, без которого современное предприятие вне зависимости от формы собственности работать не может.

Исходя из вышесказанного, анализ экономической безопасности предприятия выявляет, по каким наиболее проблемным направлениям необходимо вести предприятию деятельность, дает шанс выявить наиболее актуальные аспекты и наиболее уязвимые позиции в общем финансовом, кадровом и производственном состоянии хозяйствующего субъекта.

Помимо этого, своевременное определение негативных движений в финансово-хозяйственной деятельности организации позволяет руководству осуществить конкретные действия, чтобы не ввести предприятие в состояние банкротства – крайней снижения уровня экономической безопасности. Таким образом, актуальность темы обусловлена рядом объективных внутренних и внешних факторов.

Целью исследования является совершенствование направлений деятельности организации в системе обеспечения экономической безопасности на основе анализа Управления федеральной почтовой связи Амурской области Акционерного общества «Почта России».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- обобщение и систематизация теоретических аспектов экономической безопасности и ее уровня, получаемого по результатам работы предприятия;
- проведение финансово-экономического анализа деятельности УФПС Амурской области АО «Почта России»;
- реализация оценки уровня экономической безопасности на примере УФПС Амурской области АО «Почта России»;
- предложение мероприятий по совершенствованию направлений деятельности УФПС Амурской области АО «Почта России» в системе обеспечения экономической безопасности и оценка их эффективности.

Объект исследования: УФПС Амурской области АО «Почта России».

Предмет исследования: экономическая безопасность предприятия.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ведущих ученых экономистов по изучаемой проблеме, законодательные и нормативные акты РФ, нормативно-справочные материалы, рекомендации научно-исследовательских учреждений.

Методологическая основа организации системы анализа изложена в трудах следующих ученых: А.В. Грачёв, Н.Е. Зимин, И. Т. Балабанов, Г. В. Савицкая и других. Сущность, задачи и основные виды методик, а также различные методики анализа экономической безопасности, представлены в трудах отечественных учёных-специалистов в области финансово-экономического анализа, среди которых А. Б. Фельдман, Н.Н. Хахонова, Г.В. Савицкая, Л.Т. Шеремет, Р.С. Сайфулин и другие.

В работе будут использованы методы анализа, синтеза, сравнения, статистической обработки данных.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и сущность экономической безопасности предприятия

Под безопасностью такие авторы как Г.В. Шадрина понимают состояние защищенности ключевых процессов и интересов<sup>1</sup>. Под экономической безопасностью авторами, например В.А. Черновым, трактуется состояние защищенности, которое достигается комплексом целенаправленных мер и системных действий ключевых лиц, обеспечивающее полноценную и бесперебойную экономическую деятельность и участие в экономической деятельности с минимальным уровнем возникающих рисков.<sup>2</sup>

Любая деятельность подразумевает два процесса, как пишет О.К. Шивкович: первое – это возникающие риски, второе – это управление, которое, в том числе направлено на снижение, предотвращение, локализацию и устранение этих рисков.<sup>3</sup>

При этом категория экономических рисков, как пишет Л.Г. Скамай, включает не только собственно факторы, которые приносят предприятию, лицу, системе, государству экономический ущерб, но и косвенные, возможные риски, которые в конечном итоге провоцирует выражаемую в денежном эквиваленте потерю.

Экономическая безопасность – широкое понятие, которое распространяется не только на отдельно взятые предприятия, но также и на все экономические отношения, протекающие в системе взаимодействия органов, субъектов, лиц, организаций и государств. Любое физическое лицо также становится участником экономических отношений, но в этом случае его экономическая безопасность защищается законодательно, посредством действий государственных органов и структур, а также системы судебных отношений.<sup>4</sup> Важное место в вопросах экономической безопасности отводится руководителю предприятия, как пишет Д.В.

---

<sup>1</sup> Шадрина Г.В. Комплексный экономический анализ предприятия : учебный курс. М., 2019. С. 164.

<sup>2</sup> Чернов В.А. Экономический анализ : учебное пособие. М., 2020. С. 232.

<sup>3</sup> Шивкович О.К. Экономика предприятия : учебник. М., 2021. С. 321.

<sup>4</sup> Скамай Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия : учебное пособие. М., 2018. С. 66.

Костромина. Основные задачи руководства предприятием в сфере экономической безопасности:

- защита имущества предприятия;
- защита экономических интересов персонала;
- охрана собственности интеллектуального характера;
- защита коммерческой тайны предприятий;
- развитие способов поддержания имиджа и деловой репутации организации;
- обеспечение финансовой устойчивости с учетом особенностей внешней среды.<sup>5</sup>

Нормативно-правовое регулирование рассмотрено в трудах Л.В. Донцовой, как пишет автор – законодательство ввело впервые понятие экономической безопасности в 1996 году. Именно в этот период осуществлено принятие Государственной стратегии, регламентирующей и поясняющей важность экономической безопасности. Экономическая проблематика также заняла прочное место в постулатах Концепции национальной безопасности, принятой на территории Российской Федерации (далее по тексту – РФ).

13 мая 2017 года обозначен новый виток развития государственного регулирования вопросов экономической безопасности – принята долгосрочная Стратегия экономической безопасности на период до 2030 года (Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года») (далее – Стратегия). Данная стратегия позволила вывести понятие экономической безопасности с общенационального уровня на уровень субъектов РФ, а также на уровень отдельных предприятий и индивидов. Так, в стратегии обозначено понятие экономической безопасности как общее стабильное, поддерживаемое усилиями государства, состояние защищенности интересов национальной экономики от угроз внешнего и внутреннего характера, что обеспечивает экономический суверенитет государства, дает

---

<sup>5</sup> Костромина Д.В. Управление затратами и прибылью предприятия на основе организации центров финансовой ответственности. М., 2019. С. 115.

основу функционирования экономического пространства, создает условия успешной реализации интересов и приоритетов, которые обозначены как приоритетные для РФ.<sup>6</sup>

Авторы, например Т.Л. Гинова, говорят о том, что экономическая безопасность – это не конечная точка, а стабильная, но динамичная система, она может быть определена следующими критериями:

- стабильность осуществления процессов, затрагивающих экономические вопросы;
- непрерывность осуществления экономических процессов;
- целесообразность в экономическом аспекте реализации всех процессов;
- прогнозируемость и плановость не только экономических результатов, но и возникающих угроз.
- Оперативность осуществления всех экономических процессов.<sup>7</sup>

Стратегия обозначает два ключевых уровня проявления экономической безопасности, как это обозначено у В.В. Авдеева. Первый уровень – общегосударственный. На этом уровне система реализуется в финансово-экономическом и политико-правовом аспекте. На уровне государства формируются основы реализации экономических интересов и их защиты, обеспечивается стратегия экономической самодостаточности государства, формируются экономические институты деятельности общества.

Второй уровень – это экономическая безопасность на уровне предприятий, то есть в данном случае присутствует обособленный элемент функционирования структуры хозяйствующего субъекта, который нацелен на обеспечение безопасности и сохранности активов и действующих функционирующих систем внутри организации.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Донцова Л.В. Анализ факторов экономической стабильности организации : учебник. М., 2022. С. 78.

<sup>7</sup> Гинова Л.Т. Анализ и оценка деятельности предприятий сферы услуг : учебное пособие. М., 2018. С. 67.

<sup>8</sup> Авдеев В.В. Экономика предприятий. М., 2019. С. 38

Рассмотрение взглядов разных авторов на вопрос экономической безопасности позволяет несколько обособленно выделить понятие «экономическая безопасность предприятия» (далее по тексту – ЭБП).

ЭБП, ссылаясь на труды Т.Б. Бердниковой – комплекс постоянно реализуемых действий в рамках функционирования предприятия, осуществляемый посредством руководства специализированных лиц или структур предприятия, обеспечивающий следующие процессы:

- анализ рисков и уровня их воздействия;
- анализ локализации рисков и их возможных последствий;
- формирование комплекса мер по предотвращению рисков;
- организация работы руководителей и подразделений по реализации функций обеспечения экономической безопасности;
- рассмотрение резервов роста экономических показателей;
- обеспечение стабильности и развития предприятия в условиях изменения внешней среды.<sup>9</sup>

Другие авторы, например, Л.П. Владимирова, говорят об ЭБП как о системе взглядов, определяя ключевую роль в ее реализации ряду лиц. Такая точка зрения подтверждается тем, что каждое предприятие при наличии общих рисков (таких, как инфляция, преступная деятельность) в своей работе является уникальным и не может быть подчинено универсальным алгоритмам. На каждом предприятии существует перечень лиц, которые могут ввиду осуществляемой деятельности, создать такую систему взглядов, которые будут обеспечивать ЭБП.<sup>10</sup> К этим лицам, как пишет К.М. Биличев, относят:

- руководителя или собственника предприятия (или группы собственников);
- специалистов сферы информационных технологий (далее по тексту – ИТ), которые обеспечивают сохранность информации;

---

<sup>9</sup> Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие. М., 2020. С. 98.

<sup>10</sup> Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование стабильности предприятия в условиях рынка: учебник для вузов. М., 2019. С. 221.

- руководителей структурных подразделений, которые имеют систематическую информацию о ранее возникающих рисках, частоте и возникновении, последствиях, возможных слабых местах работы предприятия;
- специалистов экономической сферы, области прогнозирования и планирования, в частности, участвующих при расчетах и внедрении бизнес-проектов, новых услуг или модернизации отлаженных процессов;
- специалистов юридического сопровождения сделок, операций и трудовых отношений.<sup>11</sup>

Экспертное мнение этих сотрудников или групп сотрудников в итоговом варианте и обеспечивает локализацию понятия ЭБП в непосредственном комплексе мер.

ЭБП реализуется конкретными мерами, для которых характерно, как это описано у В.О. Черниковой:

- обоснованность, прежде всего в экономическом аспекте;
- планировании процесса реализации мер;
- рационализация использования этих мер, их развитие и улучшение;
- выявление способов и путей реализации этих мер;
- осуществления управления этими мерами;
- контроле над деятельностью по обеспечению ЭБП;
- определению узких мест деятельности предприятия или отдельных процессов, ранжирование проблем и угроз.<sup>12</sup>

ЭБП, как пишет М.К. Скляцкий, требует подготовки персонала, как ключевых лиц, без которых меры поддержания экономической безопасности не будут возможны. Обучение лиц должно затрагивать следующие основные моменты:

- юридическая составляющая безрисковой деятельности (например, возможности составления договоров с учетом всех рисков и форс-мажорных обстоятельств, порядок решения вопросов в досудебном и судебном порядке);

---

<sup>11</sup> Биличев К.М. Экономический анализ : учебное пособие. М., 2018. С. 90.

<sup>12</sup> Черникова В.О. Управление инвестиционными проектами : учебное пособие. М., 2020. С. 81.

- организационная основа безрисковой деятельности (например, порядок реализации мер, направленных на взаимодействие отделов и служб безопасности);
- документальная составляющая безрисковой деятельности (например, документация, регламентирующая порядок покрытия убытков);
- страховая составляющая безрисковой деятельности (вопросы страхования и обеспечения получения страховых выплат);
- снабженческая составляющая (работа с поставщиками, подрядчиками, обеспечителями, контрагентами по реализации процессов на непрерывной основе);
- собственно экономическая составляющая (порядок расчета рисков и их влияния на экономические показатели, разбор аналитических способов оценки рисков, формирование критериев экономической эффективности);
- кадровая составляющая (организация и применение мер менеджмента для работы с экономическими рисками, использование форм работы, поддержание постоянства кадрового состава ключевых кадров сферы экономической безопасности предприятия);
- отраслевая составляющая, то есть вопросы и знания, специфичные для конкретной формы хозяйствующего субъекта, определение уровня государственного участия в ЭБП;
- маркетинговая составляющая – то есть возможности развития предприятия в рыночной среде, расширения деятельности, выдерживания конкуренции, создания рыночных преимуществ.<sup>13</sup>

Также в рамках ЭБП можно ввести такое понятие как эффективность, что подробно раскрыто у Г.В. Савицкой. Данное понятие распространяется как на все предприятие, так и на систему ЭБП. Под эффективностью понимается отношение достигнутого эффекта к затратам, которые были задействованы для достижения этого эффекта. Так, затраты на ЭБП не должны превышать того

---

<sup>13</sup> Скляцкий М.К. Экономика предприятия : учебник. М., 2019. С. 43.

экономического эффекта, который будет достигнут или тех потенциальных экономических потерь, которые возникнут при отсутствии системы ЭБП.<sup>14</sup>

ЭБП затрагивает вопросы как производства, так и коммерции. Задачи, которые осуществляют достижение цели, представлены в работах М.Н. Крейниной:

- защита правового статуса самого предприятия и сотрудников;
- работа с показателями: сбор, систематизация, оценка, анализ;
- рыночная работа по изучению партнеров, контрагентов, клиентов, кадрового обеспечения деятельности;
- выявление угроз и рисков.<sup>15</sup>

Все вышеобозначенное проходит корректировку в условиях конкретно действующих предприятий с учетом масштабов реализации основной и вспомогательной деятельности, сложившейся практики и возможностей управления, намеченных стратегических возможностей самого предприятия и среды его функционирования.

## **1.2 Факторы и условия обеспечения экономической безопасности предприятия**

Любое предприятие нуждается в специализированном подходе к формированию системы ЭБП, что требует оценки уровня экономической опасности в текущий момент времени и определения ключевых факторов, которые приводят к снижению уровня экономической безопасности.

Российские предприятия при обеспечении экономической безопасности, работает уже с конкретными угрозами, которые возникают при действии факторов.

Под факторами такие ученые как А.И. Ковалев в данном случае понимают комплекс условий, которые формируют условия для создания системы ЭБП или препятствующие формированию этой системы.<sup>16</sup> Другой автор – Т.И. Николаева,

---

<sup>14</sup> Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности : краткий курс. М., 2018. С. 177.

<sup>15</sup> Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния и прибыли предприятия сферы услуг. М., 2018. С. 77.

<sup>16</sup> Ковалев А.И. Анализ стабилизирующих факторов предприятия: учебное пособие. М., 2018. С. 143.

говорит о том, что факторы ЭБП – это вводные данные, задающие параметры экономической безопасности. Факторы подразделяются на внешние и внутренние.<sup>17</sup>

Рассмотрим внешние факторы, которые описаны у Н.В. Карповой и затрагивают в первую очередь экономические отношения и рыночную структуру предприятий.

Внешние макроэкономические факторы. К ним относятся:

- текущая стадия развития экономики государства;
- стабильность и лояльность отраслевого законодательства, касающегося вопросов деятельности предприятий и экономической безопасности;
- уровень текущей и прогрессивной инфляции;
- покупательская способность среди населения;
- общая безопасность финансовой системы, инфляционные процессы;
- государственная политика в антимонопольном, инвестиционном, налоговом, инновационном, внешнеэкономическом и ценовом аспекте;

Внешние рыночные факторы. К ним относятся:

- спрос потребительский и его динамика;
- спрос производственный и его особенности;
- уровень и колебания цен на готовую продукцию и сырьевую базу;
- конкуренция территориальная и отраслевая;
- стратегии поведения конкурентов;
- емкость рынка, сегментация рынка;
- платежеспособность и надежность контрагентов.

Прочие внешние факторы ЭБП:

- научно-технический прогресс и уровень его развития в динамике;
- тенденции демографии и градации населения;
- уровень криминогенности рыночной обстановки;

---

<sup>17</sup> Николаева Т.И. Аналитический инструментарий оценки финансового состояния : учебное пособие. Екатеринбург., 2019. С. 115.

- условия природно-климатического характера.<sup>18</sup>

Это базовые условия, которые требуют рассмотрения с позиции анализа факторов ЭБП во внешнем аспекте.

Также можно представить внутренние факторы ЭБП, которые описаны в работах А.К. Ивченко и также классифицируются по группам:

- финансовые факторы: ликвидность и структура активов, структура и оборачиваемость собственного, заемного, привлеченного капитала, уровень государственного участия в капитале предприятия, рентабельность, деловая активность, финансовая устойчивость, доходность, окупаемость инвестиционных проектов, политика распределения прибыли и выплаты дивидендов;

- факторы производственного характера: использование, состояние и восполняемость основных производственных фондов, применение оборотных средств, уровень их оборачиваемости, стандартизация производственных процессов, контроль качества, формирование производственной себестоимости;

- факторы кадровой политики: организационная и управленческая структура, распределение отделов и служб, способы восполнения кадрового состава, мотивация персонала, стратегия развития предприятия, квалификация, ротация персонала, способы повышения квалификации, уровень инноваций и рационализации кадрового состава, мероприятия корпоративного и социального характера;

- факторы материально-технического характера: диверсификация сырьевой базы и поставок, сырьевая база и качество, автоматизация производства и текущих процессов, ритмичность производственных процессов, отлаженность снабженческой деятельности, контроль над качеством используемых материалов;

- факторы инвестиционно-технологического характера: НИОКР, присутствие и уровень активности инновационного характера, наличие стратегии инноваций;

---

<sup>18</sup> Карпова Н.В. Формирование финансовых результатов финансово-хозяйственной деятельности организаций. М., 2018. С. 55.

- факторы сбытового характера: ассортимент услуг, тарификация и ценовая политика при предоставлении услуг, крупные контракты, заказы и сотрудничество, политика оплаты услуг и расчетов с потребителями услуг, маркетинговая работа;

- факторы экологического характера: проведение анализа экологического воздействия, участие в природоохранных мероприятиях, деятельность в пользу экологических направлений.<sup>19</sup>

Помимо этого, факторы ЭБП подразделяются на прямые и косвенные, как это описано у Н.А. Русак.

Прямые факторы, воздействующие на ЭБП, как пишет Г.И. Шелина – это те, которые приводят либо к снижению экономических показателей, либо те, которые способствуют наращиванию экономического результата.

В действии данных факторов приводится прямая связь между воздействием и результатом.<sup>20</sup> Примеры действия таких факторов отражены в работах Е.А. Сучкова:

- потери экономического характера: порча товара, отпуск услуг по убыточной цене;

- неплановые расходы – аварии, штрафы, пени;

- производственные сбои и кадровые перестановки, требующие формирования дополнительных производственных расходов.<sup>21</sup>

В данном случае приведены примеры негативного воздействия, так как они более значимы в системе ЭБП. Для факторов прямого воздействия присутствует в системе анализа ряд преимуществ, которые обозначены у В.П. Родичевой:

- удобство анализа и статистической обработки;

- возможность включения в будущий прогноз;

- локализация потерь преимущественно в экономической интерпретации;

---

<sup>19</sup> Ивченко А.К. Экономический анализ : учебное пособие. М., 2020. С. 132.

<sup>20</sup> Шелина Г.И. Экономика предприятия : учебный курс. Ростов н/Дону., 2018. С. 112

<sup>21</sup> Сучков Е.А. Теория экономического анализа прибыли : методическое пособие. М., 2018. С. 133.

- большая часть факторов может быть включена в систему страхования;
- такие факторы обнаруживают сиюминутную слабость системы ЭБП.<sup>22</sup>

Важное значение также имеют косвенные факторы ЭБП, которые формируют сложную цепочку событий. И в данном случае негативная цепочка последствий для ЭБП менее значима и опосредована, что усложняет систему анализа. Так, запуск хорошо просчитанного инвестиционного проекта при учете базовых рисков, как правило, приводит к повышению экономического результата, который способствует ЭБП. Однако в случае негативных последствий, как пишет Н.А. Русак, приходится подвергать анализу серьезный перечень возможных проблем, чтобы выделить степень воздействия косвенных факторов.<sup>23</sup>

Косвенные факторы также сложны в том плане, что они обладают большей специфичностью для каждого конкретного предприятия, а также сложно подлежат группировке. Поэтому применительно для ФГУП «Почта России» и анализируемого в исследовании структурного подразделения в Главе 2 можно будет выделить особенности таких косвенных факторов. В общем виде, можно выделить следующие особенности косвенных факторов ЭБП, как это обозначено у Я.И. Никоновой:

- сложность экономического анализа и просчета итогов воздействия;
- сложность в определении локализации фактора в виде конкретной угрозы. Так, общее невнимание к системе контроля легитимности пересылаемых почтой товаром может в конечном счете создать угрозу безопасности государства, что особенно актуально в ситуации СВО, обозначенной с 24.02.2024 года;
- невозможность тотального и сиюминутного воздействия на ситуацию – работа экспертов обозначает стратегию работы в контексте развития ситуации, но устранение косвенных факторов невозможно;

---

<sup>22</sup> Родичева В.П. Увеличение товарооборота как фактор улучшения результатов деятельности организаций. М., 2018. С. 214.

<sup>23</sup> Русак Н.А. Финансовый анализ прибыли субъекта хозяйствования : учебное пособие. М., 2019. С. 311.

– зачастую работа с косвенными факторами требует кардинальной перестановки сил или развития технической или нормативно-правовой базы.

Так, развитие электронного документооборота должно быть оценено как фактор, формирующий угрозу ЭБП на самом начальном этапе, так как при повсеместном переходе на электронный документооборот уже будет достаточно поздно рассматривать это как фактор, наступает время оценки последствий.

– присутствует сложность отделения отраслевых косвенных факторов от общих. По сути, любой фактор внешней среды при особых сложившихся обстоятельствах может стать угрозой для ЭБП.

Поэтому важно просматривать ключевые косвенные факторы, которые показывают динамику, без привязки к конкретной отраслевой принадлежности предприятия;

– зачастую, как рассмотрено будет ниже, достаточный анализ косвенных факторов приведет к конкретным финансовым планам и прогнозным затратам, которые не всегда доступны к реализации.

Поэтому анализ косвенных факторов должен исходить из реальных финансовых возможностей и локальных задач рынка.<sup>24</sup>

Также обозначим принципы обеспечения ЭБП, представленные в работах С.М. Ковальчук:

– комплексность – то есть безопасность касается всех процессов и вопросов деятельности предприятия;

– своевременность – необходимо предупреждать экономические риски и направить усилия на опережение воздействия на ЭБП;

– непрерывность – риски возникают всегда, что должно стать основой постоянства в деятельности системы ЭБП;

– активность – несмотря на долю государственного участия, каждое предприятие, согласно рассмотренной Стратегии, ответственно за собственную экономическую безопасность;

---

<sup>24</sup> Никонова Я.И. Экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник. РостовнаДону., 2019. С. 265.

- законность – реализация мер поддержания ЭБП осуществляется в системе нормативно-правового регулирования;
- взаимодействие – привлечение лиц и организация для достижения целей и задач ЭБП;
- развития – меры поддержания ЭБП соответствуют тенденциям развития рынка и нарастания угроз.<sup>25</sup>

Условия, которые способствуют формированию и развитию системы ЭБП, описаны в работах М.О. Капиной:

- экономическая достаточность и прирост финансово-экономических показателей – в первую очередь чистой прибыли, что позволяет выделять средства на меры экономической безопасности. Ресурсная достаточность способствует большему разнообразию возможностей поддержания ЭБП;
- технологическая и производственная независимость организаций, которая способствует снижению рыночных рисков и угроз ЭБП;
- развитие менеджмента предприятия, формирование оптимальной организационной структуры;
- правовое сопровождение деятельности и всесторонняя правовая поддержка процессов обеспечения ЭБП;
- информационная защита данных и процессов;
- постановка ориентиров на обеспечение безопасности персонала.<sup>26</sup>

Подводя итоги параграфа, отметим, что чем крупнее предприятие, тем сложнее факторная модель возможного влияния на ЭБП.

На основании негативных факторов формируются действительные или потенциальные угрозы – конкретное выражение фактора.

При этом важно не только учитывать внешние факторы, но и особенности самого предприятия, которое может реализовать разный уровень и проявления формализации системы ЭБП.

---

<sup>25</sup> Ковальчук С.М. Анализ производственной деятельности предприятия : учебник. М., 2019. С. 65.

<sup>26</sup> Капина М.О. Экономический анализ : учебное пособие. М., 2020. С. 45.

### 1.3 Методы оценки уровня экономической безопасности предприятия

Несмотря на сложность работы и абстрактность некоторых вопросов ЭБП, можно предложить ряд методов, которые обеспечивают оценку уровня ЭБП. Под уровнем ЭБП (далее по тексту – УЭБП) такие авторы, как А.А. Максимов, понимают текущее состояние (стадию) формирования ЭБП.<sup>27</sup>

УЭБП – показатель, отражающий также динамику. Уровень каждого показателя может быть определен в следующих вариантах, как это обозначено у В.И. Мелентьева:

- в горизонтальном аспекте – то есть по отношению к прошлому периоду;
- в вертикальном аспекте – то есть оценивается доля в общем объеме;
- в критериальном аспекте – уровень оценивается по сравнению с наиболее оптимальным показателем;
- в рейтинговом аспекте – по отношению к другим предприятиям или областям деятельности.<sup>28</sup>

Для общей оценки УЭБП можно применить ряд наиболее общих критериев, к которым авторы, например, В.М. Кондратов, относят:

- динамику оказания услуг в вещественном (натуральном) и денежном эквиваленте;
- уровень загрузки производственных мощностей и резервы их использования;
- реновация в области основных фондов и процесса оказания услуг;
- ритмичность и стабильность процесса оказания услуг;
- удельный вес услуг данного предприятия в рыночном объеме услуг;
- конкурентоспособность на рынке;
- динамика основных финансово-экономических показателей;
- анализ ситуаций и частоты возникновения рисков и угроз ЭБП.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Максимов А.А. Экономический анализ : учебное пособие. М., 2020. С. 108.

<sup>28</sup> Мелентьева В.И. Анализ устойчивости деятельности предприятия : учебник для вузов. М., 2019. С. 208.

<sup>29</sup> Кондратов В.М. Управление продажами и прибылью предприятия : учебное пособие. М., 2018. С. 301.

Одним из методов оценки УЭБП может выступать SWOT-анализ предприятия, который раскрыт в работах Н.П. Любушина, при котором формируются перечни угроз и возможностей предприятия на текущий момент и дается экспертная оценка каждого параметра, чтобы определить наиболее проблемные стороны и угрозы, которые на текущий момент являются основными. Также SWOT анализ дает возможность понять практическое и наиболее осуществимое с точки зрения экспертных лиц решение возникающих проблем.<sup>30</sup>

Другим видом оценки УЭБП является PEST-анализ, раскрытый в работах Л.И. Кравцовича, при котором оцениваются группы рыночных факторов, которые могут привести к падению УЭБП<sup>31</sup>.

Эти два способа наиболее распространены в практике предприятий. Помимо этого, в трудах такого ученого как В.П. Клодацкий, присутствуют математические и экономические виды обработки данных для определения УЭБП. В системе анализа УЭБП можно использовать так же обобщенные показатели, например, модель Дюпон, а также формула Дюпон – название произошло от наименования фирмы, которая внедрила эту формулу в практику анализа в 20-х годах прошлого века. Данный показатель представляет собой модифицированный анализ воздействия отдельных факторов, который дает возможность выявить перечень факторов, которые повлияли на изменение рентабельности.<sup>32</sup>

Факторная модель содержит в своей основе показатель – результат – это рентабельность собственного капитала (ROE), и три признака-фактора (для трех-факторной модели), которые характеризуют финансовую и хозяйственную деятельность предприятия. Этот метод раскрыт в работе В.Б. Лещевой. На основании способа цепных подстановок и абсолютных разниц можно легко понять решающее влияние тех или иных факторов. Три ключевых фактора этой модели: 1) рентабельность операционная (по-другому данный параметр называется нормой прибыли), 2) эффективность применения активов для получения

---

<sup>30</sup> Любушин Н.П. Прибыль предприятия : учебное пособие. М., 2019. С. 208.

<sup>31</sup> Кравцович Л.И. Анализ хозяйственной деятельности : учебник. Минск., 2018. С. 67.

<sup>32</sup> Кодацкий В.П. Проблемы формирования прибыли. М., 2020. С.76.

финансового результата (применяется в модели как оборачиваемость активов);  
3) финансовый рычаг (в данной модели носит название коэффициента капитализации).

Формула модели представлена ниже.

$ROE = (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) \times (\text{Выручка} / \text{Активы}) \times (\text{Активы} / \text{Капитал}) = (\text{норма прибыли}) \times (\text{оборачиваемость активов}) \times (\text{коэффициент капитализации})$

Несмотря на кажущуюся простоту, данная формула содержит три основных составляющих, которые подробно характеризуют УЭБП предприятия и полученный по итогам результат:

- структура рисков бизнеса;
- динамика изменения рисков;
- дополнительная оценка стоимости капитала.<sup>33</sup>

Формулу Дюпон, как пишет В.В. Земсков, можно использовать для оценки рисков, но прежде всего она характеризует влияние различных факторов и сравнение их действия в отраслевом разрезе.<sup>34</sup>

Для численной характеристики несостоятельности используется индекс Альтмана, который рассмотрен в работах К.И Бакина, именно он будет использован в данной работе, в расчетной методике этот индекс ( Z ) имеет вид (формула 1):

$$Z = 3,3 \cdot K_1 + 1,0 \cdot K_2 + 0,6 \cdot K_3 + 1,4 \cdot K_4 + 1,2 \cdot K_5 \quad (1)$$

где показатели рассчитываются по следующим алгоритмам:

K1 - это отношение прибыли до налогообложения к объемам активов,

K2 - это отношение выручки к объему активов,

K3 - это отношение собственного капитала к объему капитала привлеченного (в том числе – государственному),

K4 - это отношение прибыли, которая инвестируется в развитие деятельности ко всем активам,

<sup>33</sup> Лещева В.Б. Анализ рентабельности предприятия : методическое пособие. М., 2018. С. 133.

<sup>34</sup> Земсков В.В. Статистический анализ факторов стабильности предприятия. М., 2018. С. 115.

K5 - это отношение объема оборотного капитала (собственных оборотных средств) к совокупным активам.

Ниже приведены соотношения коэффициента Z и вероятности банкротства. Индекс Альтмана – весьма условный показатель, однако он может обозначить ключевую тенденцию в формировании УЭБП. Согласно данной таблице, можно сопоставить полученную величину с нормативными пределами, характеризующими возможность появления банкротства на изучаемом предприятии (Таблица 1).<sup>35</sup>

Таблица 1 – Степень вероятности банкротства

Значение Z-счета	Вероятность банкротства
1,81 и меньше	очень высокая
1,81 - 2,70	высокая
2,71 - 2,90	существует возможность
3,0 и выше	очень низкая

Помимо этого, в рамках оценки УЭБП и всесторонней оценки вероятности банкротства используются показатели рентабельности, деловой активности, а также рассчитываются такие стандартные показатели, как производительность труда, фондоотдача, фондоемкость, оборачиваемость производственных запасов, продолжительность операционного цикла, оборачиваемость авансированного капитала, а также ресурсоотдача и коэффициент устойчивости экономического роста, как это описано у Е.П. Зобовой.<sup>36</sup>

Индекс Альтмана условно применяется в российской практике и только полный анализ финансового состояния может показать кризисные тенденции и обозначить для руководства предприятия угрозу скорого банкротства как критерия УЭБП.

Так же для оценки вероятности банкротства предприятия используется четырехфакторную прогнозную модель Таффлера, разработанный в 1977 году на основании подхода Альтмана и описанный в работах Е.А. Горбашко.

<sup>35</sup> Бакин К.И. Теория экономического анализа : учебник. М., 2021. С. 56.

<sup>36</sup> Зобова Е.П. Экономическая целесообразность деятельности предприятия. М., 2018. С. 84.

Данная модель рекомендуется для анализа как модель, учитывающая современные тенденции бизнеса и влияние перспективных технологий на структуру финансовых показателей, и рассчитывается по формуле 2:

$$Z = 0,53 \times x_1 + 0,13 \times x_2 + 0,18 \times x_3 + 0,16 \times x_4 \quad (2)$$

где  $Z$  – индекс Таффлера,

$x_1$ – прибыль до уплаты налога / текущие обязательства;

$x_2$ – текущие активы/общая сумма обязательств;

$x_3$ – текущие обязательства/общая сумма активов;

$x_4$ – выручка / сумма активов

Классификационное "правило", полученное на основе уравнения, гласило:

– если значение  $Z$  меньше 0,2, то фирму следует отнести к группе потенциальных банкротов;

– если значение  $Z$  больше 0,3, фирме в ближайшей перспективе банкротство не угрожает.<sup>37</sup>

У. Бивер, на труды которого ссылается Л.Е. Басовский, предложил пятифакторную модель для оценки финансового состояния предприятия с целью диагностики банкротства (Таблица 2).

Таблица 2 – Система показателей Бивера

Показатель	Расчет	Значение показателей		
		0,4-0,45	0,17	-0,15
Коэффициент Бивера	(чистая прибыль–амортизация) / сумма обязательств	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельность активов	чистая прибыль / активы x 100 %	6-8	4	-22
Финансовый леверидж	сумма обязательств / активы x 100 %	≤37	≤50	≤80
Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	(собственный капитал–внеоборотные активы) / активы	0,4	≤0,3	≈0,06
Коэффициент текущей ликвидности	оборотные активы / краткосрочные обязательства	>2	1<Ктл<2	<1

Первый уровень значений показателей характерен для благополучных предприятий. Второй уровень значений показателей характерен для организаций за 5 лет до банкротства. Третий уровень значений показателей характерен для

<sup>37</sup> Горбашко Е.А. Экономическая состоятельность предприятия : учебное пособие. СПб., 2018. С. 204.

организаций за 1 год до банкротства – таким образом, можно обозначить по Биверу УЭБП.<sup>38</sup>

Еще одним методом, на который ссылается К.В. Голицина, активно используемым на практике оценки УЭБП – это метод анализа и обработки сценариев, то есть аналитических прогнозов развития предприятия в будущем<sup>39</sup>. Также набирает популярный метод распознавания образов, который описан у В.Ю. Бочкина – под условно-собираемым понятием «образ» понимают какой-либо объект, сигнал, явление, ситуацию, которая может нести угрозу УЭБП и характеризуется нетипичными проявлениями. Для практической реализации этого метода нужно внедрить стандарты, которые будут регламентировать отдельные вопросы в оценке УЭБП.<sup>40</sup>

Алгоритмы статистического анализа также используются при оценке УЭБП. В частности, как описано у И.К. Бездникова, высокую информативность несут регрессионный, корреляционный, компонентный, факторный и другие виды анализа.<sup>41</sup> Еще один способ оценить текущий УЭБП, как описано у Л.Н. Бука, – это предложить рейтинговую оценку, где параметры формируются по группам (можно предложить ранее рассмотренную группу параметров) и в группе за разный период выбирается лучший показатель, который выступает ориентиром для рейтинга. Остальные показатели оцениваются как доля от лучшего показателя. На основе суммирования всех оценок составляется итоговый рейтинг по временным периодам.<sup>42</sup> Подводя итоги данного параграфа, представим также точку зрения, которая представлена в работах А.И. Гинзбурга. Согласно этой точке зрения УЭБП может быть представлен в следующей градации.

– полная ЭБП, при котором предприятие стабильно трудится и развивается;

---

<sup>38</sup> Басовский Л.Е. Экономика предприятия : учебное пособие. М., 2020. С. 154.

<sup>39</sup> Голицина К.В. Экономический анализ. Актуальные вопросы права, учета и налогообложения : учебное пособие. М., 2020. С. 64.

<sup>40</sup> Бочкин В.Ю. Финансовый анализ : учебное пособие. СПб., 2020. С. 58.

<sup>41</sup> Бездников И.К. Экономика предприятия : учебник. М., 2020. С. 79.

<sup>42</sup> Бука Л.Н. Совершенствование анализа рентабельности продукции : учебное пособие. М., 2019. С. 187.

- пониженная ЭБП, при которой возникает один или несколько очагов дестабилизации;
- низкий УЭБП – присутствие явных угроз и объективно зафиксированного падения ключевых показателей.<sup>43</sup>

Таким образом, можно сказать, что ЭБП – сложное и многогранное понятие, которое подлежит изучению и анализу с разных точек зрения и не имеет единообразного подхода к оценке уровня. Однако разнообразие методик оценки уровня позволяет провести качественный анализ и способствует своевременному принятию мер по повышению УЭБП. Развитие цифровых технологий, повышение качества и объема экономических отношений, использование безналичных форм реализации экономических отношений – все это способствует повышению уровня рисков и требует качественной оценки со стороны руководства. Этапы работы по выстраиванию ЭБП включают: анализ рисков и факторов, планирование деятельности на предупреждение и снижение влияния этих факторов, создание и реализация мер по практическому воплощению этих мер. Все это происходит при контроле, сопровождающем каждый этап работы предприятия. При работе с ЭБП имеет важное место аналитическая работа, реализуемая руководителем предприятия и кадровым составом для полноценной оценки внешних и внутренних факторов, влияющих на показатели и уровень экономической безопасности. Личности и потенциал ключевых лиц компании, их опыт, степень подготовки – все это оказывает прямое воздействие на УЭБП и способствует слаженной и рациональной работе и получению планового эффекта от деятельности.

---

<sup>43</sup> Гинзбург А.И. Экономический анализ : учебник. М., 2020. С. 90.

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Организационная экономическая характеристика УФПС Амурской области АО «Почта России»

Управление федеральной почтовой связи Амурской области Акционерного общества «Почта России» (УФПС Амурской области АО «Почта России») - структурное подразделение АО «Почта России», отражающее все традиции, основы кадровой, информационной политики, финансового планирования и экономической деятельности головной организации. До 2016 года АО «Почта России» фактически считалась монополистом на рынке почтовых услуг и ключевых отправок. На сегодняшний день существует множество крупных и мелких коммерческих организаций, которые занимаются курьерской и почтовой доставкой по аналогии с АО «Почта России», но АО «Почта России» по-прежнему остаётся не только единственным государственным оператором почтовой связи, но и стратегически важным предприятием, которое обеспечивает совместно с ОАО «РЖД» и транспортными компаниями комплекс транспортировки важных государственных заказов.

Каждое отделение и в комплексе взятое АО «Почта России» является предприятием с интересной, богатой историей, а также перспективная отделенческая структура, активно принимающая все новые тенденции и веяния, подстраивающееся под запросы клиентов и реализующее множество дополнительных услуг, а также финансовых, экономических и коммерческих функций не только в деятельности общества, но и в системе государственного управления. Идет активная цифровизация услуг, вводятся стандарты предоставления услуг, организуется сотрудничество с банковскими структурами и ключевыми провайдерами.

Почта России - стратегически важное государственное предприятия, которое несет в себе реализацию важных функций и задач для построения современного общества и международного сообщения.

Это одно из наиболее крупных, разветвленных государственных предприятий, еще 29 марта 2013 года произошло включение Почты России в Перечень

стратегических предприятий Российской Федерации под номером 516. На сегодняшний день это предприятие представлено более чем 42 тысячами отделений и может гордиться одним из наиболее крупных трудовых коллективов – свыше 350 000 сотрудников разного уровня квалификации.

Объемы деятельности значительны, по данным 2022 года произошла отправка более чем 3,6 млрд. писем, 94 млн. посылок и 145,4 млн. единиц денежных переводов. Все трудовые отношения носят официальный характер, помимо этого для всех отделений и их сотрудников действует коллективный договор, который регламентирует социальную политику предприятия в отношении сотрудников. Почта России - одно из первых предприятий, которое внедрило в практическую деятельность данную форму регламентации отношений между сотрудником и управлением. Помимо этого, еще с 2011 года произошла полная перестройка системы работы почтамтов: бумажные процедуры регистрации и оформления были на 85 % заменены современными компьютерными программами. Внедрено около 380 новых услуг, пересмотрен устав и социальная политика.

Однако развитие сторонних предприятий, обеспечивающих аналогичные виды услуг, а также сети интернет и электронных торговых площадок привело к некоторому снижению экономической стабильности. Так, по данным на начало 2013 года АО «Почта России» занимало 97 % рынка всех письменных отправлений по России, примерно такая же величина приходится в этот период на долю посылок в общем объеме, около 70 % на начало 2013 года занимает отправка и доставка периодических изданий и печати, практически половина пенсий выплачивается до сих пор посредством услуг почтамтов, 45 % занимает доля от всех денежных переводов на территории России. Однако на начало 2023 года можно судить о том, что АО «Почта России» реализует только 78 % от общего письменного оборота отправлений, 26 % денежных переводов реализуется посредством АО «Почта России», а доля посылок снизилась до 29 %. Несмотря на сохранение некоторых финансовых объемов, которые связаны с разнообразием услуг и повышением тарифов, АО «Почта России» постепенно уступает рынок курьерским службам, транспортным компаниям и иным организациям. До сих пор АО

«Почта России» в системе своих отделений реализует ряд важных некоммерческих услуг, основанных на поддержании социальных и нравственных принципов всего устройства государственной сферы России. К таким услугам, в первую очередь, относится выплата пенсий и пособий, отсутствие абонентской оплаты за принимаемые письма и извещения. Даже при бурном развитии всей сферы услуг и почтовых отправлений в России почтамты остаются наиболее доступными по цене и расположению средствами сообщения. Помимо этого, на АО «Почта России» возлагается важная миссия – до 74 % всех отправлений за границу реализуется посредством почты России. АО «Почта России» — на сегодняшний день постоянный участник всех ключевых международных почтовых организаций, а именно, Всемирного почтового союза (ВПС), Регионального содружества в области Связи, Ассоциации ПостЕвропа.

С 2010 года произошло обновление материально-технической базы почтовых отделений, в том числе УФПС Амурской области АО «Почта России» - отделение было снабжено компьютерами и специальными программами, которые автоматизировали почтовую рассылку и упростили процесс обработки информации. Благодаря новым сервисам стала возможной реализация совместных проектов с УФПС Амурской области АО «Почта России» с ОАО «РЖД», операторами сотовой связи и другими структурами. Впервые за всю историю УФПС Амурской области АО «Почта России» стала наиболее востребованной площадкой для реализации рекламных проектов на территории Амурской области, базой предоставления рекламных площадок и коммерческих услуг для крупных предприятий. Начало было положено с рекламы на конвертах и продолжилось в СМИ. Среди перечня основных услуг можно также выделить благотворительность, что говорит о возрастании престижа и качества работы почты. Развитие коммерческих услуг спровоцировало развитие материально-технической базы. На территории Амурской области в период 2013-2022 года было реконструировано и открыто 58 отделений.

Рассмотрим показатели деятельности и организационную структуру на примере УФПС Амурской области АО «Почта России». УФПС Амурской

области АО «Почта России» имеет в своем составе 9 отдельных почтовых отделений, при этом система иерархии по количеству оказываемых услуг предполагает разные категории почтамтов. Помимо этого, выделяются стационарные отделения по оказанию услуг связи, а также передвижные сельские почтовые отделения и пункты связи. Графически представлено распределение почтовых отделений по категориям и специфике (рисунок 1):

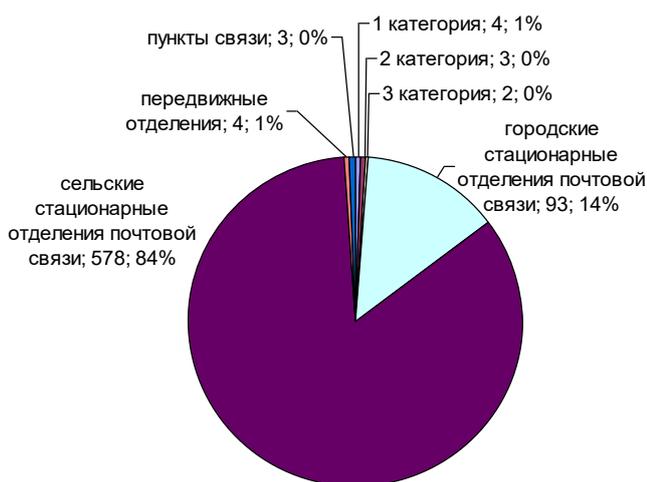


Рисунок 1 – Классификация отделений УФПС Амурской области АО «Почта России» по масштабам оказываемых услуг

При этом численность сотрудников на конец 2022 года составляет 3479 человек, которые включают 269 операторов и 1387 почтальонов в масштабах всей области. Протяженность для Амурской области 180 почтовых маршрутов составляет 38,8 тыс. км, при этом из них 32,3 тыс. км относится к внутрирайонным маршрутам. Перевозка почты осуществляется 189 единицами техники, в том числе используется даже 1 катер, который осуществляет перевозку почты в акватории рек и озер. Обратимся к организационной структуре и структуре управления. Она представлена типичной для крупных отделенческих организаций, отделы и службы реализуют отдельные функции (рисунок 2). Отделы и службы, которые распределены по функциональному принципу, объединены в так называемые дирекции – то есть объединение отделом идет под руководством специалиста данной области. Наибольшую численность представляет Дирекция филиальной сети, которая включает отделения и их линейных руководителей.

Отметим, что в структуре присутствует Дирекция экономической безопасности, которая представлена 1 руководителем и отделом. Более подробно деятельность дирекции будет рассмотрена в параграфе 2.3.



Рисунок 2 – Организационная структура УФПС Амурской области АО «Почта России»

При том, что структура УФПС Амурской области АО «Почта России» осложнена большим количеством подразделений, следует отметить исключительную отлаженность работы в плане предоставления отчетности и создании информационных потоков. Это, опять же, обусловлено остаточной системой соподчинения, пришедшей с СССР.

Все трудовые отношения между сотрудником и работодателем регламентированы. Совершенно весь заработок сотрудников УФПС Амурской области АО «Почта России» легален. Отношения и иерархия регламентируются стандартным набором документации, которая составлена в рамках действующего трудового кодекса. Помимо этого, в работе почты присутствует наиболее полный и качественно составленный из всех бюджетных учреждений коллективный

договор, который регламентирует и прописывает все возможные трудовые и организационные взаимодействия между сотрудниками в процессе реализации текущей деятельности. Говоря об основных финансовых показателях, рассмотрим Приложение А и Б, где представлены объединенные данные бухгалтерской отчетности и охарактеризуем экономическое положение УФПС Амурской области АО «Почта России». Бухгалтерский баланс бюджетного учреждения составляется по ф. 0503730 и представляет собой особую форму бухгалтерского баланса. Однако, для дальнейшего исследования можно привести баланс к агрегированному виду, который позволит в дальнейшем производить анализ основных показателей по стандартным коэффициентам и методикам.

В первую очередь приведем данные отчета о финансовых результатах и оценим их динамику – Приложение В. Специфика УФПС Амурской области АО «Почта России» подразумевает приоритет в реализации государственных стратегий с меньшим контролем получения коммерческой прибыли. При этом выручка, полученная в 2019 году, значительно превышает доход от аналогичных услуг по данным 2021-2022 году, что обусловлено возрастанием коммерческих услуг и фирм, действующих в данном направлении на коммерческой основе. Себестоимость услуг УФПС Амурской области АО «Почта России» на 2022 года была спрогнозирована по плановым показателям 2021 года, однако отсутствие необходимости в обновлении материальной базы позволило сократить плановую себестоимость почти на 100 тыс. руб. Это привело к существенному снижению чистой прибыли, однако отметим, что изменения 2019-2022 гг. не оказали существенного влияния на чистую прибыль, полученную по результатам деятельности. Резкое снижение выручки привели к падению рентабельности, однако дальнейшие годы принесли стабильное, хотя и небольшое, возрастание показателей рентабельности. Можем говорить о том, что 2019 год стал переломным для данного УФПС Амурской области АО «Почта России»: возрастание объемов государственных заказов, связанных со стремительным ростом документооборота между организациями, спровоцировало увеличение численности персонала, однако снизило возможность получения предприятием дополнительной

коммерческой прибыли. Зачастую, полученная прибыль оседает в рамках учреждения и расходуется по мере необходимости в основном на хозяйственные нужды. Не отмечается стремительного роста средней заработной платы, что может говорить об отсутствии заинтересованности работников в участии в коммерческих проектах.

Оценивая финансовые результаты, как один из ключевых критериев экономической безопасности, проведем анализ собственно финансовых результатов – балансовой и чистой прибыли (Таблица 3).

Таблица 3 – Изменение показателей балансовой и чистой прибыли УФПС Амурской области АО «Почта России»

в рублях

Показатель	Значение на конец года			2021-2020	2022-2021
	2020	2021	2022		
Выручка	735937294	432983546	333058573	-302953748	-99924974
Себестоимость	171097474	464359702	541682801	293262228	77323099
Прибыль от реализации	372811906	21285533	20992457	-351526373	-293076
Прочая прибыль	0	0	0	0	0
Внереализационная прибыль	176380847	214683803	122706896	38302956	-91976908
Балансовая прибыль	27046030	204794233	112817325	177748203	-91976908
Чистая прибыль	735937294	432983546	333058573	-302953748	-99924974

Отчет о финансовых результатах показывает общее снижение выручки от реализуемых услуг. При этом себестоимость оказываемых услуг снижается значительно более быстрыми темпами. Чистая прибыль УФПС Амурской области АО «Почта России» – величина положительная, однако резкое снижение показателей прибыли в 2022 году говорит о снижении внимания к вопросам формирования коммерческой прибыли.

Произведем анализ численности персонала и производительности труда сначала за 2020-2021 годы, а затем за 2021-2022 годы (Таблица 4). Из данных таблицы 4 видно, что по данным 2020-2021 гг. среднегодовая выработка одного работника занятого в основной деятельности УФПС Амурской области АО «Почта России» уменьшилась на -3017.739 руб. или на -1.127 % в том числе за счет изменения, которые представлены в таблице 5.

Таблица 4 – Исходные данные для факторного анализа производительности труда УФПС Амурской области АО «Почта России», 2020-2021 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	Отклонение	2022 г.	Отклонение
Численность персонала, чел.	3387	3389	2	3389	3479
Из них: основной персонал, чел.	2156	2179	23	2179	2215
Удельный вес основного персонала в численности работников (Уд)	0,637	0,643	0,00641	0,643	0,637
Отработано дней одним основным работником в год (Д), дни	262	269	7	269	269
Средняя продолжительность смены, час. (П)	8,5	8,1	-0,4	8,1	8,4
Отработано часов всеми основными работниками, час.	4801412	4747823,1	-53588,9	4747823,1	5005014
Производство продукции в плановых ценах, руб.	907034768	897343249	-9691519	897343249	874741374
Среднегодовая выработка одного основного работника, руб./чел.	267798,869	264781,13	-3017,739	264781,13	251434,715
Выработки работника:					
среднегодовая, (ГВ) руб./чел.	420702,583	411814,249	-8888,333	411814,249	394917,099
среднедневная, (ДВ) руб./день	1605,735	1530,908	-74,827	1530,908	1468,093
среднечасовая, (ЧВ) руб./час.	188,91	189,001	0,091	189,001	174,773

Рассматривая изменения 2022-2021 года, отметим, что среднегодовая выработка одного работника, занятого в почтовых отделениях, уменьшилась на -13346.415 руб. или на -5.041 %, что также обусловлено воздействием факторов, представленных ниже (Таблица 5). Анализируя 2021 год и изменения к 2020 году, можно сказать, что наибольшее влияние на изменение производительности труда оказало изменение количества отработанных дней одним основным работником за год. В 2022 году наибольшее влияние на изменение производительности труда оказало изменение продолжительности смены. Рассмотрев изменения в 2021 году среднегодовой выработки работника, который занят

непосредственно в почтовой деятельности, наибольшее влияние оказало изменение количества отработанных дней одним сотрудником почты за год, а в 2022 году - изменение средней продолжительности рабочего дня.

Таблица 5 – Методика факторного анализа производительности труда УФПС Амурской области АО «Почта России», 2020-2022 гг.

в рублях

Параметр	Формула расчета	Расчет 2021 к 2020 году	Расчет 2022 к 2021 году
Изменение удельного веса основных работников почты в общей численности сотрудников	$\Delta \text{ГГВуд} = \Delta \text{УУд} \times \text{Дпл} \times \text{ЧВпл}$	$(0,00641) \times 262 \times 8,5 \times 188,91 = 2697,13$	$(-0,00629) \times 269 \times 8,1 \times 189,001 = -2588,38$
За счет количества отработанных дней одним работником основной деятельности в год	$\Delta \text{ГГВд} = \text{УДф} \times \Delta \text{ДД} \times \text{ЧВпл}$	$0,643 \times (7) \times 8,5 \times 188,91 = 7226,99$	$0,637 \times (0) \times 8,1 \times 189,001 = 0$
За счет продолжительности смены	$\Delta \text{ГГВп} = \text{УДф} \times \text{Дф} \times \Delta \text{ПП} \times \text{ЧВпл}$	$0,643 \times 269 \times (-0,4) \times 188,91 = -13069,32$	$0,637 \times 269 \times (0,3) \times 189,001 = 9710,84$
За счет среднечасовой выработки основных работников	$\Delta \text{ГГВчв} = \text{УДф} \times \text{Дф} \times \text{Пф} \times \Delta \text{ЧЧВ}$	$0,643 \times 269 \times 8,1 \times (0,09) = 127,46$	$0,637 \times 269 \times 8,4 \times (-14,23) = -20468,87$
Изменение среднегодовой выработки основного работника, занятого в почтовой деятельности,			
от количества отработанных дней одним рабочим за год	$\Delta \text{ГГВ1д} = \Delta \text{ДД} \times \text{Ппл} \times \text{ЧВпл}$	$(7) \times 8,5 \times 188,91 = 11240,15$	$(0) \times 8,1 \times 189,001 = 0$
средней продолжительности смены	$\Delta \text{ГГВ1п} = \text{Дф} \times \Delta \text{ПП} \times \text{ЧВпл}$	$269 \times (-0,4) \times 188,91 = -20326,72$	$269 \times (0,3) \times 189,001 = 15252,38$
среднечасовой выработки	$\Delta \text{ГГВ1чв} = \text{Дф} \times \text{Пф} \times \Delta \text{ЧЧВ}$	$269 \times 8,1 \times (0,091) = 198,24$	$269 \times 8,4 \times (-14,228) = -32149,53$

Рентабельность – важный критерий экономической составляющей деятельности УФПС Амурской области АО «Почта России». Рассмотрим показатели рентабельности по различным статьям и произведем их оценку (Таблица 6). 2022 год, как уже сказано было выше, принес некоторые ухудшения с позиции использования ресурсов УФПС Амурской области АО «Почта России» для получения коммерческой выручки. 2019 год превышает по показателю рентабельности продаж почти в 6 раз показатель 2022 года. Рентабельность продаж по чистой прибыли имеет тенденцию у УФПС Амурской области АО «Почта России»

к снижению, что связано с уменьшением реализации услуг и логически повторяет тенденцию с выручкой от реализации

Таблица 6 – Оценка показателей рентабельности УФПС Амурской области АО «Почта России»

в процентах

Рентабельность	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Услуг	87,93	17,99	27,64	14,33
Продаж по чистой прибыли	1,96	2,98	22,82	12,90
Экономическая по чистой прибыли	-	5,17	37,19	20,74
Собственного капитала	-	2197,47	23172,04	12538,08
имущества (активов) предприятия	-	3,12	86,58	13,24
Внеоборотных активов		13,5	21,5	5,4
Оборотных активов		4,07	144,81	17,55

Экономическая рентабельность по чистой прибыли снижается, однако критического падения показателей по отношению к предыдущим годам не наблюдается. Рентабельность собственного капитала также имеет тенденцию к снижению, что связано со снижением показателей отчета о финансовых результатах. Активы УФПС Амурской области АО «Почта России» стали использоваться значительно менее эффективно. Это может быть связано с изменением валюты баланса в большую сторону. Внеоборотные активы также снизили свою рентабельность, что соответствует тенденции снижения эффективности собственного капитала. Ту же тенденцию наблюдаем в рентабельности оборотных активов.

Таким образом, видим повсеместное снижение показателей рентабельности (прибыльности) УФПС Амурской области АО «Почта России», что вызвано возрастанием валюты баланса при снижении показателей выручки и прибыли, что может стать серьезным риском экономической безопасности.

Особое значение при рассмотрении показателей экономической безопасности в системе оценки экономических данных УФПС Амурской области АО «Почта России» можно отвести к основным фондам предприятия. Так, ключевым показателем качества деятельности, согласно требованию головного офиса, является поддержание в должном виде основных фондов организации. Среди них – и стратегически значимые для всего подразделения транспортные

средства, и здания цехов по сортировке и хранению корреспонденции, почтовые участки и другие объекты, подлежащие тщательному контролю. Проведем анализ основных фондов предприятия. Состав и структура основных средств представлены в Приложении Г. Как видно из данных таблицы, наибольшая доля в оборотных средствах принадлежит зданиям. При этом 2021 год был отмечен заменой многих основных фондов, что связано с естественным устареванием машин и оборудования и амортизацией свыше 98 %. Обновление основных фондов учреждения стоит в плане и на 2023 год, так как некоторые суда исчерпали свой возможный срок службы. Зачастую, имущество по остаточной стоимости реализуется в местные хозяйства. А крупные транспортные или иные объекты подлежат обязательной утилизации. Ниже приведены результаты расчетов показателей деловой активности (Таблица 7).

Таблица 7 – Показатели деловой активности УФПС Амурской области АО «Почта России»

Показатели	2019	2021	2021	2022
Выручка от реализации товаров и услуг, тыс. руб.	4392072642	907034768	897343249	874741374
Прибыль, тыс. руб.	3871494327	171097474	464359702	541682801
Среднесписочная численность, чел.	3376	3387	3389	3479
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1300969,38	267798,87	264781,13	251434,72
Фондоотдача, руб./руб.	61,59	4,53	9,44	4,19
Ресурсоотдача, руб./руб.	24,34	1,05	3,79	1,03
Коэффициент оборачиваемости основных средств	61,59	4,53	9,44	4,19
Коэффициент оборачиваемости мобильных средств	40,24	1,37	6,34	1,36
Коэффициент оборачиваемости материальных запасов	751,75	119,41	115,19	110,56
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	9019,93	680,11	1400,57	590,31
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	63,44	3,48	9,98	4,38
Срок оборачиваемости дебиторской задолженности	5,67	103,47	36,08	82,12
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	2593,28	1181,15	897,64	1093,53
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	21124,72	59158,77	28058,25	59994,12

Таким образом, можем отметить несколько специфичных тенденций:

– отсутствие показателей, которые характеризовали бы оборачиваемость

кредиторской задолженности. Это свидетельствует об отсутствии самой задолженности в пассиве баланса почты, что связано со спецификой работы почты;

– возрастание оборачиваемости собственного капитала по сравнению с 2021 годом говорит о более качественном его использовании в процессе хозяйственной деятельности;

– негативная тенденция: с точки зрения коммерческой прибыли, которую может получать УФПС Амурской области АО «Почта России», производительность труда работников снизилась. Это подтверждает проведенный ранее факторный анализ фонда оплаты труда;

– отметим стабильный уровень оборачиваемости материальных запасов, что говорит о четкой политике поддержания необходимого уровня комплектующих и материалов для текущей деятельности учреждения. Однако сам по себе коэффициент невелик, что говорит о превышении величины запасов по сравнению с выручкой учреждения;

– оборачиваемость дебиторской задолженности близка к нулю, что свидетельствует о значительной ее величине, существенно превышающей выручку организации;

– фондоотдача падает в 2022 году, а фондовооруженность возрастает, что связано с нерациональным формированием численности персонала и стоимости основных фондов.

В завершении экономической оценки деятельности УФПС Амурской области АО «Почта России» произведем вертикальный и горизонтальный анализ структуры баланса и оценим произошедшие изменения. Приложение А содержит адаптированный баланс учреждения. Представленный в стандартной форме, Приложение Б – аналогичным образом адаптированный отчет о финансовых результатах. На основании этих данных проведем анализ состава активов аналитического баланса УФПС Амурской области АО «Почта России» (Приложение Д). Рассматривая тенденции актива баланса, отметим такие изменения:

Наиболее быстрыми темпами возрастает в балансе сумма денежных

средств и вложений в финансовые активы. Это обусловлено субсидированием. Безвозмездными поступлениями в бюджет организации. Если увеличение в 2021 году составило всего порядка 10 %, то 2022 год должен принести значительные изменения в плане обновления основных фондов, что спровоцировало приток денежных средств. Наиболее стабильная статья актива баланса – запасы и затраты. Предприятие поддерживает базовый уровень необходимого материала, при этом возможность работы с другими структурными подразделениями в плане передачи сырья и материалов для осуществления плановых работ способствует стабилизации величины запасов и отсутствие нерационального увеличения. Значительными темпами увеличиваются иммобилизованные активы, что наносит значительный урон мобильности управления активами организации.

Отметим острую тенденцию в увеличении дебиторской задолженности по сравнению с 2021 годом: это уже ориентирует нас на дальнейшую работы с дебиторской задолженностью организации в плане ее стабилизации и снижения. Предприятие имеет значительную долю государственных контрактов, по которым реализует услуги системного почтового сообщения.

Подводя итог, отметим, что 2022 год внес существенные изменения, которые характеризуются общим возрастанием отдельных статей актива учреждения. Все эти изменения имущества УФПС Амурской области АО «Почта России» сказались на значениях обязательств компании, данные рассмотрены в Приложении Е. Специфика бюджетного учреждения отражается на составе пассива баланса. Прежде всего выделим особенности в формировании кредиторской задолженности - она отсутствует. Это объясняется спецификой закупок необходимого оборудования: закупка осуществляется только головным офисом и только через его бухгалтерскую отчетность. УФПС Амурской области АО «Почта России» не может, минуя Головной офис, вести деятельность по приобретению товаров, материалов и оборудования. Второй особенностью является отсутствие краткосрочного заемного капитала 2020-2022 годы. Только в 2019 году на предприятии числился краткосрочный кредит, который был получен двумя годами ранее в рамках государственной программы.

Другой ключевой особенностью является то, что долгосрочный заемный капитал представляет собой отложенные налоговые активы. Учреждение не имеет коммерческих кредитов, однако такая величина активов свидетельствует о нерациональной политике в 2019-2021 годах. По итогам 2022 года долгосрочный заемный капитал в УФПС Амурской области АО «Почта России» отсутствует. Таким образом, пассивы учреждения представлены в основном собственным капиталом учреждения, который неравномерно увеличивается в 2022 году. Приступим к характеристике структуры активной и пассивной части аналитического баланса УФПС Амурской области АО «Почта России» (Приложение Ж). Структура баланса предприятия говорит о значительном преобладании в активе баланса денежных средств по итогам 2022 года. Можем выявить две взаимосвязанные тенденции: по сравнению с 2021 годом происходит снижение доли дебиторской задолженности, одновременно с этим возрастает доля денежных средств. Значительным недостатком структуры актива баланса можно выделить существенную долю иммобилизованных активов. Как уже сказано было выше, специфика рассматриваемого учреждения диктует свои требования к формированию структуры пассивов баланса. Практически на 100 % пассив представляет собой собственный капитал предприятия. Ограниченность в возможности привлечения заемного капитала может создать угрозу для стабильности предприятия в будущем.

Подводя итоги организационно-экономической деятельности УФПС Амурской области АО «Почта России», отметим основные тенденции с позиции экономической безопасности:

УФПС Амурской области АО «Почта России» - стратегически важное государственное предприятия, которое несет в себе реализацию важных функций и задач для построения современного общества и международного сообщения на территории Амурской области. УФПС Амурской области АО «Почта России» реализует обособленный бухгалтерский, налоговый, а также управленческий учет существующих хозяйственных операций, который затем в виде баланса поступает в Головной офис. Документооборот реализуется на базе действующего

законодательства РФ, а также единого для всей филиальной сети положения по учетной политике и других актуальных распорядительных материалов и документов для филиала.

Несмотря на развитие коммерческих предприятий, которые осуществляют аналогичный виды деятельности и снижение повсеместно для всех филиалов АО «Почта России» показателей оказания услуг, УФПС Амурской области АО «Почта России» показывает экономически целесообразные результаты деятельности, которые, впрочем, характеризуются рядом проблем и недостатков, потенциально влияющих на экономическую безопасность отделения.

- на основе анализа видим повсеместное снижение показателей рентабельности (прибыльности) УФПС Амурской области АО «Почта России», что вызвано возрастанием валюты баланса при снижении показателей выручки и прибыли;

- персонал предприятия, который занят в основном почтовой деятельности, снижает эффективность, что требует работы с кадровым обеспечением как фактором формирования экономической безопасности;

- отвлечение средств из оборота в дебиторскую задолженность может ухудшить текущую платежеспособность предприятия, что становится фактором снижения экономической безопасности.

Таким образом, даже с учетом специфики государственного предприятия можно предложить экономические меры, стабилизирующие экономические, финансовые и кадровые показатели как факторы повышения экономической безопасности.

## **2.2 Оценка экономической безопасности УФПС Амурской области АО «Почта России» и ее ключевых факторов**

Глава 1 содержала ряд ключевых факторов и методик, которые способствуют оценке текущего состояния и определения уровня экономической безопасности. Используя некоторые из них, составим план оценки текущего положения УФПС Амурской области АО «Почта России» в плане экономической безопасности. Для этого:

- проведем анализ коэффициентов, отражающих экономическую безопасность: ликвидности, платежеспособности, кредитоспособности;
- проведем анализ по одной из актуальных методик оценки изменения уровня экономической безопасности – рассчитаем индекс Альтмана;
- составим SWOT и PEST анализ для выявления основных факторов, угрожающих экономической безопасности УФПС Амурской области АО «Почта России»;
- проанализируем ключевые показатели, специфичные для почтовой деятельности, рассмотренные в Главе 1.

Проведем анализ ликвидности УФПС Амурской области АО «Почта России». На основании сопоставления групп активов и пассивов определим выполнение стандартного условия: А1 больше П1, А2 больше П2, А3 больше П3, А4 больше П4.

В Приложении К приведен аналитический баланс для изучаемого предприятия. Произведем сопоставление итогов приведённых групп по активу и пассиву (Таблица 8).

Таблица 8 – Сопоставление данных ликвидности баланса УФПС Амурской области АО «Почта России»

начало 2020 года			конец 2020 года			конец 2021 года			конец 2022 года		
A1	>	П1	A1	>	П1	A1	>	П1	A1	>	П1
A2	>	П2	A2	>	П2	A2	>	П2	A2	>	П2
A3	>	П3	A3	>	П3	A3	>	П3	A3	>	П3
A4	>	П4	A4	>	П4	A4	>	П4	A4	>	П4

Проведя анализ ликвидности бухгалтерского баланса, можно сделать вывод о том, что баланс не является абсолютно ликвидным т.к. за весь исследуемый период у УФПС Амурской области АО «Почта России» наблюдается избыток труднореализуемых активов.

Произведем расчет основных показателей ликвидности и платежеспособности (Таблица 9). Не все показатели можно вычислить ввиду специфики бюджетного учреждения и отсутствия в балансе некоторых статей. Обобщим

полученные результаты в виде таблицы и сравним с нормативными значениями.

Таблица 9 – Коэффициенты платёжеспособности за анализируемые периоды УФПС Амурской области АО «Почта России», коэфф.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Норма
Общий показатель платёжеспособности	198	7794	1303,7	0,002	$\geq 1$
Коэффициент абсолютной ликвидности	52,56	-	-	-	$\geq 0,1-0,2$
Коэффициент «критической оценки»	170,42	-	-	-	$\approx 1$
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	185,80	-	-	-	$\geq 1-2$
Коэффициент манёвренности функционирующего капитала	0,08	0,01	0,08	0,01	Желательно снижение
Доля оборотных средств в активах	0,60	0,77	0,60	0,75	$\geq 0,5$
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,6379	-0,3004	-0,6653	-0,32	$\geq 0,1$

Отметим значительное падение коэффициента платёжеспособности предприятия в 2022 году. Он стал существенно ниже нормы.

Маневренность функционирующего капитала показывает положительную тенденцию и обусловлена значительным преобладанием собственного капитала. Доля оборотных средств в активах УФПС Амурской области АО «Почта России» соответствует нормативному значению и возрастает в 2022 году. Существенной проблемой является обеспеченность УФПС Амурской области АО «Почта России» собственными средствами, что сказывается на показателях финансовой устойчивости. Таким образом, специфика бюджетного учреждения с возможностью получения коммерческой прибыли существенно влияет на общее финансовое состояние организации и отражается на общей финансовой устойчивости предприятия. Используемая для анализа кредитоспособности как составной части экономической безопасности методика построена на определении источников средств УФПС Амурской области АО «Почта России» для формирования его запасов и затрат – Приложение Л. Таким образом, с точки зрения стандартной методики оценки финансовой устойчивости, предприятие находится в кризисном финансовом положении, что говорит о значительном превышении

имеющихся у предприятия запасов над источниками их формирования. С одной стороны – это объяснимо спецификой бюджетного учреждения и тем, что коммерческая прибыль организации является второстепенной частью. Однако повсеместное банкротство государственных учреждений вынуждает их увеличивать объем коммерческих услуг, которые они оказывают помимо основной деятельности, а также пользоваться привлеченными денежными средствами. Вычислим показатели, которые характеризуют финансовую устойчивость (Таблица 10).

Таблица 10 – Анализ коэффициентов финансовой устойчивости УФПС Амурской области АО «Почта России», коэфф.

Коэффициент	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
капитализации (левериджа)	0,004	0	0,001	0
обеспеченности собственными источниками финансирования	0,99	1	1	1
финансовой независимости (автономии)	0,996	0,999	0,999	0,999
финансирования	237,5316	3825,3344	1048,3824	1115
маневренности	-	-259,924	-94,1207	-259,924
финансовой устойчивости	0,0105	0,0019	0,0053	0,0018
концентрации заемного капитала	0,9906	0,9991	0,9958	0,9991
структуры долгосрочных вложений	0,0028	0,0045	0,0028	0,0034

Доля заемного капитала незначительна. С одной стороны это говорит о финансировании деятельности за счет собственных источников, с другой стороны невозможность использования привлеченного капитала снижает финансовую устойчивость предприятия и не дает возможности рационального формирования запасов и затрат. Коэффициент обеспеченности собственными источниками практически равен 1, что говорит о специфике, рассмотренной ранее. Таким образом, деятельность учреждения нужно будет в дальнейшем скорректировать таким образом, чтобы или была возможность привлечения заемных средств или увеличить собственный капитал пропорционально имеющимся затратам.

Общепринятое нормальное значение коэффициента автономии в российской практике: 0,5 и более (оптимальное 0,6-0,7). Можем говорить о сохранении финансовой независимости на протяжении всего исследуемого периода. Нормативное значение коэффициента финансирования должно быть больше единицы,

что в данном случае и наблюдаем. Это говорит о том, что деятельность бюджетного учреждения практически полностью финансируется собственными источниками. Нормальное ограничение коэффициента маневренности равно 0,5. Данный показатель объясняет, какая часть собственных средств вложена в наиболее мобильные активы. Значение коэффициента говорит об отсутствии у УФПС Амурской области АО «Почта России» возможности для маневрирования своими средствами, что опять же диктует специфика бюджетной организации. Значение показателя финансовой устойчивости должно быть больше или равно 0,6. Однако на данном предприятии коэффициент в разы меньше нормативного значения, что говорит о неудовлетворительном уровне финансовой устойчивости предприятия. Нормативное значение концентрации заемного капитала должно быть меньше или равно 0,4, таким образом. Заемный капитал представлен такой незначительной долей. Что его концентрация очень велика. Таким образом, для повышения финансовой устойчивости потребуются в дальнейшем рассмотрение возможности привлечения заемного капитала. Уменьшение значения коэффициента структуры долгосрочных вложений может свидетельствовать о невозможности привлечения долгосрочных кредитов и займов. Таким образом, сложность в привлечении займов и кредитов провоцирует общее снижение финансовой устойчивости.

Вторым этапом, способствующим оценке экономической безопасности и ее текущего состояния, будет анализ по одной из методик, представленных в первой главе исследования. Взята методика Альтмана – Приложение М. При том, что УФПС Амурской области АО «Почта России» имеет неустойчивое финансовое положение с позиции снижения объемов оказания услуг и основных показателей деятельности, вероятности банкротства не существует и экономическая безопасность характеризуется как достаточная. При этом намечена даже тенденция некоторого улучшения этого показателя по сравнению с 2021 годом.

Третий этап оценки экономической безопасности УФПС Амурской области АО «Почта России» - проведение PEST и SWOT анализа. Для оценки

внешнего окружения экономической безопасности УФПС Амурской области АО «Почта России» используем PEST анализ (Таблица 11).

Таблица 11 – PEST анализ внешнего окружения УФПС Амурской области АО «Почта России»

Факторы внешней среды	Характеристика фактора
Социально-демографический	Население Амурской области на 48 % в сельской местности представлено людьми старше 50 лет, что говорит о востребованности услуг почтового сообщения. Городское население представлено большей частью людьми среднего и молодого возраста, в связи с чем почтовые отделения используются в основном для отправки корреспонденции, бизнес-корреспонденции. В целом речь идет об одном из наиболее успешных и перспективных регионов, что делает развитие услуг почтового сообщения актуальными. Помимо этого, приоритеты населения рассматриваются как традиционные – то есть почтовая связь пользуется доверием и авторитетом
технологический	Амурская область не имеет специализированных развитых институтов и предприятий, которые имели бы отношение к поставкам оборудования, необходимого для организации почтовых услуг. Однако развитие транспортных предприятий и заводов гарантирует возобновление фонда основных средств, в первую очередь транспортных основных фондов. Регион характеризуется высоким развитием уровня строительства и повсеместным транспортным оснащением.
экономический	Амурская область находится в сфере стабильных инвестиционных государственных потоков. Осуществляется субсидирование сельского хозяйства, промышленности, что провоцирует развитие производственного и кадрового потенциала. Таким образом, УФПС Амурской области АО «Почта России» функционирует на территории Амурской области в атмосфере благоприятной экономической ситуации. Энергетическо-сырьевая направленность при этом не способствует почтовому направлению и его развитию, более актуальны транспортные услуги.
окружающая среда (природный)	Природная среда характеризуется отсутствием резких перепадов давления и температуры, регион относительно сейсмически спокойный, отсутствуют значимые для организации почтового сообщения показатели природной среды — все это говорит о благоприятной атмосфере для развития услуг. Несмотря на преимущественно гористую территорию, почтовое сообщение исторически и технически развито.
политический	Специфика деятельности имеет значительную историческую подоплеку и нормативно-правовое обеспечение. На сегодняшний день можно говорить об отлаженности основных процессов. Политическая обстановка не оказывает значительного влияния на развитие и работу УФПС Амурской области АО «Почта России». На территории области не действует отдельных специальных ограничителей и законодательных препон, что говорит об отсутствии влияния данного фактора. Наличие границ с Китаем способствует международному сообщению и подчеркивает стратегическую важность почтовых отправлений.
правовой	На сегодняшний день почтовые отделения УФПС Амурской области АО «Почта России» действуют на основании общего Федерального законодательства. Фактор не оказывает влияния. Единственной слабой областью деятельности УФПС Амурской области АО «Почта России» является документальное оформление информационной политики.
этнический	По разным данным от 89-до 93 % Амурская область состоит из русского населения, что обеспечивает этническое единство и единство языковых параметров инструкций и предписаний. Помимо этого, УФПС Амурской области АО «Почта России» использует систему скриптов, которые регулируют процесс общения с потребителями услуг.
географический	Амурская область содержит множество крупных гор или возвышенностей, а также труднодоступных территорий. При этом население сельской местности распределено примерно неравномерно, что является стратегическим фактором при расстановке почтовых отделений. Амурская область имеет подразделение на 20 муниципальных районов, а также 9 городских округа, множество городов относятся к населенным пунктам областного значения. Амурская область находится в соседстве как с экономически развитыми регионами, так и с субъектами, характеризующимися дотационной политикой, что способствует развитию государственного финансирования в смежные отрасли, к которым можно отнести почтовые услуги.

Таким образом, можно говорить о том, что внешняя среда Амурской области в целом наиболее благоприятна для развития почтовых услуг, особенно на территории равнинной местности рядом с местами сосредоточения крупных стратегически значимых городов.

В дополнение характеристики экономической безопасности рассмотрим SWOT анализ по УФПС Амурской области АО «Почта России» (Таблица 12).

Таблица 12 – SWOT анализ УФПС Амурской области АО «Почта России»

Факторы	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Богатая история и давняя структура становления;</li> <li>2. Развитая филиальная сеть;</li> <li>3. Расширение спектра услуг;</li> <li>4. Наличие значительной базы основных фондов;</li> <li>5. Эффективная организационная структура</li> <li>6. Государственная поддержка и стратегическое значение</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Устаревание менеджмента на предприятии;</li> <li>2. Отсутствие перспективной системы мотивации;</li> <li>3. Необходимость обновления техники;</li> <li>4. Отсутствие системы повышения квалификации в контексте экономических сложностей и проблем внешней среды</li> <li>5. Недостаточная проработка нормативно-правового обеспечения отдельных вопросов информационной, технической и кадровой политики.</li> </ol>
Внешняя среда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможности для построения и увеличения филиальной сети;</li> <li>2. Популярность и доверие клиентов;</li> <li>3. Территориальные преимущества;</li> <li>4. Наличие стратегических международных преимуществ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бурное развитие альтернативных услуг и организаций;</li> <li>2. Усиление нормативно-правовой базы, появление законодательных препон;</li> <li>3. Повышение закупочных цен;</li> <li>4. Снижение платежеспособности населения</li> </ol>

Таким образом, УФПС Амурской области АО «Почта России» для развития и повышения уровня экономической безопасности необходимо пересматривать внутренние ресурсы, в первую очередь, повышать эффективность управления кадровым потенциалом для развития в ногу со временем и сохранения актуальности на будущее. Усиления влияния отрицательных экономических факторов приводит к снижению покупательского спроса на все услуги, в том числе на услуги связи, что приводит к угрозам со стороны внешней среды и снижению уровня экономической безопасности.

Следующим этапом оценки текущего состояния экономической безопасности будет сбор показателей, которые характеризуют ее с позиции возможного

и действительного ущерба. Представленная к анализу методика подразумевает следующий алгоритм работы с данными:

- на основании теоретической информации составляется перечень угроз экономической безопасности. В Главе 1 были рассмотрены специфические риски, которые характерны для почтовой связи. Экономическая составляющая не берется в расчет, так как ее оценка проведена ранее методом Альтмана, и специфика деятельности государственного учреждения не подразумевает возможности свободного варьирования коммерческими показателями;

- ниже представлена характеристика этих рисков за три отчетных периода на основании внутренней отчетности подразделений и внутренних протоколов экономической безопасности. А также данных отделов технического обеспечения (Таблица 13);

- сравнительная база позволяет провести рейтинговую оценку, при которой по трем отчетным периодам в пятом столбце таблицы выделяется самый оптимальный показатель, и он берется за основу расчета рейтинга. Этот оптимальный показатель – это наилучшее значение за три отчетных периода. Сложность работы с понятием экономической безопасности в организации и реализации почтовых услуг заключается в том, что в идеальном варианте рейтинговой оценки все рискованные факторы должны быть сведены к нулю. Но практическая деятельность и сложность почтовой деятельности не позволяет в полной мере свести их на нет.

Так, например, по трем отчетным периодам количество случаев отправки наркотических веществ должно быть минимальным – лучший показатель демонстрирует организация в 2020 году. Значит величина «16» берется как основа рейтинга.

При этом количество изданных регламентирующих положений должно возрастать. То есть лучший показатель – 4, который характерен для 2020 года – берется основой рейтинга.

В зависимости от того, желаемо снижение или повышение критерия – производится деление. Так, для первой группы показателей, которые при

возрастании свидетельствуют об ухудшении экономической безопасности принято деление лучшего показателя на показатель года. Так, для 2020 года: 16 разделить на 16 равно 1. Для 2021 года – 16 разделить на 22 равно 0,73. Для 2022 года – 16 разделить на 19 равно 0,84. Для второй группы показателей, которые свидетельствуют при наращивании об улучшении уровня экономической безопасности, присутствует следующая система расчетов. Для 2020 года: 4 разделить на 4 равно 1, для 2021 года – 2 разделить на 4 равно 0,5, для 2022 года – 2 разделить на 4 равно 0,5. Итоговый рейтинг выявляется путем суммирования всех рассчитанных рейтинговых показателей.

Специфика УФПС Амурской области АО «Почта России» как государственного монополиста в сфере почтовой связи и единственной организации, которая вправе реализовать приоритеты государственной политики. Поэтому рейтинговую оценку невозможно приравнять к стандартам и оценке других аналогичных предприятий. Возможно использование рейтинга только для понимания улучшения или ухудшения собственной базы деятельности почты, также возможно сравнение рейтинга для нескольких почтовых отделений, чтобы выявить наиболее подверженные угрозам экономической безопасности. Также сложным ввиду отсутствия базы сравнения выступает итоговая эмпирическая оценка показателя – сложно отнести уровень экономической безопасности к высокому или низкому, но можно сделать вывод об улучшении или ухудшении ситуации.

Обобщая на практике все особенности и специфику методики, представим данные ниже (Таблица 13).

Таблица 13 – Специфичные факторы экономической безопасности для почтовой связи и оценка их динамики

Показатель	Год			Оптимально	Расчет рейтинга		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Факторы, снижающие экономическую безопасность</b>							
Количество случаев отправки наркотических веществ, раз.	16	22	19	16	1,00	0,73	0,84
Экономическое мошенничество в размере свыше 1 тыс. руб., раз.	128	211	234	128	1,00	0,61	0,55
Случаи взлома информационных систем, раз.	3	5	5	3	1,00	0,60	0,60

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6	7	8
Отправка запрещенных грузов, не противоречащих законодательству (живой товар, продукты питания вне срока хранения), раз.	56	59	63	56	1,00	0,95	0,89
Грубое нарушение инструкций работниками почты, раз.	72	66	68	66	0,92	1,00	0,97
Случаи экономического ущерба свыше 1 тыс. руб., раз.	43	48	38	38	0,88	0,79	1,00
Экстремизм, случаи, раз	3	1	1	1	0,33	1,00	1,00
Участие в судебном процессе в качестве ответчика, раз	28	26	27	26	0,93	1,00	0,96
Наличие жалоб, разбор которых осуществлялся на уровне головного офиса, раз	14	18	12	12	0,86	0,67	1,00
Случаи травматизма на работе, подлежащие компенсации, раз	5	3	3	3	0,60	1,00	1,00
Случаи недополучения экономической выгоды свыше 1 тыс. руб. в следствии нарушения инструкций, раз.	88	56	54	54	0,61	0,96	1,00
ЧП, нарушения пожарной безопасности, антиковидных мер по количеству случаев, раз	12	5	5	5	0,42	1,00	1,00
Случаи нарушений при проведении государственных закупок по 44 ФЗ, раз.	3	2	2	2	0,67	1,00	1,00
Внутренние преступления, повлекшие экономический ущерб, раз.	4	2	2	2	0,50	1,00	1,00
<b>Факторы, повышающие экономическую безопасность</b>							
Количество изданных регламентирующих положений, ед.	4	2	2	4	1,00	0,50	0,50
Количество установленных мер информационной защиты, ед.	8	5	5	8	1,00	0,63	0,63
Количество кадровых инноваций, направленных на повышение безопасности, ед.	12	2	4	12	1,00	0,17	0,33
Внедрение новых видов программного обеспечения повышенного уровня безопасности, ед.	6	1	1	6	1,00	0,17	0,17
Структурные реорганизации, способствующие повышению экономической безопасности, раз.	7	2	2	7	1,00	0,29	0,29
Усиление мер контроля посредством видео контроля, раз.	3	1	1	3	1,00	0,33	0,33
<b>ИТОГОВЫЙ РЕЙТИНГ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ</b>					<b>16,72</b>	<b>14,38</b>	<b>15,06</b>

Так как учебная и методическая литература не содержит единой методики оценки экономической безопасности предприятий, специализирующихся на почтовых услугах, используем адаптированную методику таких авторов, как Г.М. Калашников, Ю.Г. Наумов, Н.А. Михайлова в обработке В.Е. Шкурко (с

включением специфических оцениваемых параметров для почтовой связи). Рассмотрение показателей экономической безопасности, специфичных для УФПС Амурской области АО «Почта России» и аналогичных предприятий и её нарушения, позволяет выделить слабые стороны организации почтового сообщения на территории Амурской области. Отметим, что в плане организационных мероприятий 2020 год стал эффективным: именно в этот период в связи с антиковидными мерами, а также пересмотром всей системы работы, осуществлены информационные, кадровые и технологические решения, которые способствовали направлению повышения экономической безопасности – это отразилось на итоговом рейтинге. Однако 2020 год характеризуется значительными атаками, которые удалось предотвратить. С позиции проблем, видим, что 2020 год был годом, когда предприятие недополучало экономическую выгоду вследствие нарушения инструкций, в частности, инструкций по антиковидным мерам.

УФПС Амурской области АО «Почта России» относительно стабильно реализует такие виды деятельности, как закупочная деятельность в рамках 44-Федерального закона, ликвидация внутренних преступлений, которые способствуют получению экономического ущерба. При этом случаи взлома информационных систем участились к 2022 году, стабильный высокий показатель отправки запрещённых грузов, например, товара, который не является сам по себе запретным или преступным, но при этом согласно организации действия почтовых отправлений, является нарушением внутренних инструкций.

Наиболее часто пытались отправить алкогольную продукцию в составе почтовых отправлений за рубеж, также были выявлены случаи отправления горюче-смазочных материалов, легко воспламеняемых материалов, иных веществ, которые свободно циркулируют в обращении на территории России, но запрещены к отправке почтовой связью, особенно в среде международных сообщений.

Достаточно высокое количество случаев отправки посредством почтовых отправлений наркотических веществ, что было выявлено в ходе следствия. В данном случае, мы говорим только о выявленных случаях, которые в дальнейшем были отражены в отчётности органов внутренних дел.

Огромной проблемой является экономическое мошенничество, превышающее 1000 руб. – то есть почти в два раза возросло оно по сравнению с 2020 годом.

Так как методика оценки не подразумевает единых стандартов, то в третьей главе исследования предложим формирование внутренних стандартов для почтовой деятельности, которые будут способствовать оптимизации и развитию рейтинговой оценки.

Работа с основными сотрудниками почты требует уточнения инструкций и высокого уровня контроля. При этом стабильно участие УФПС Амурской области АО «Почта России» в качестве ответчика, однако речь идёт об административных правонарушениях, что может говорить об относительно лёгкой степени вреда, причиняемого обществу или другим организациям.

Таким образом, подводя итоги данного этапа исследования, можно сказать, что кадровая политика и информационные системы требуют в первую очередь пересмотра в ходе развития услуг цифровизация почты, которая намечена с 2010 года и касается Амурского подразделения, что требует особого контроля и реорганизации на уровне головного офиса Амурской области. Это подтверждают и результаты SWOT-анализа.

С позиции иного проведенного анализа, можно сказать, что УФПС Амурской области АО «Почта России» существует и функционирует в условиях бурного развития конкуренции, но при этом общее внешнее окружение не способствует существенному снижению уровня экономической безопасности.

Проведя анализ ликвидности бухгалтерского баланса, можно сделать вывод о том, что баланс не является абсолютно ликвидным т.к. за весь исследуемый период у УФПС Амурской области АО «Почта России» наблюдается избыток труднореализуемых активов, что осложняет платежеспособность.

Таким образом, с точки зрения методик оценки экономической безопасности, УФПС Амурской области АО «Почта России» находится в сложном состоянии относительно уровня экономической безопасности. С одной стороны – это объяснимо спецификой бюджетного учреждения и тем, что коммерческая

прибыль организации является второстепенной частью. Однако повсеместное банкротство государственных учреждений вынуждает их увеличивать объем коммерческих услуг, которые они оказывают помимо основной деятельности, а также пользоваться привлеченными денежными средствами. Поэтому с позиции возможной организации третьим направлением может быть укрепление внутреннего финансового состояния УФПС Амурской области АО «Почта России».

Для того, чтобы выявить угрозы, присутствующие в процессе оказания услуг почтовыми отделениями, был проведен опрос потребителей. Опрос включал 4 почтовых отделения и в общей сложности охватил 166 человек с возрастной категорией от 18 до 65 лет. Для простоты оценки ответы были собраны анонимно. Первая часть анкеты и вопросы в ней требовали ответа по шкале «согласен-не согласен- затрудняюсь ответить». Ниже представлены результаты ответов в процентном и числовом отношении (Таблица 14).

Таблица 14 – Ответы респондентов на первую часть анкеты

Вопрос	«Согласен»		«Не согласен»		«Затрудняюсь ответить»	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	2	3	4	5	6	7
Качество услуг почты в последние три года стало выше	129	77,71	21	12,65	16	9,64
Я чувствую себя уверенно при использовании услуг почты	132	79,52	16	9,64	18	10,84
Мои посылки и отправления надежно защищены	54	32,53	98	59,04	14	8,43
Работники почты всегда компетентны	67	40,36	87	52,41	12	7,23
Я доверяю «Почта России» больше, чем частным компаниям	112	67,47	34	20,48	20	12,05
«Почта России» нуждается в скорейшей технической модернизации	134	80,72	21	12,65	11	6,63
«Почта России» предлагает все необходимые мне услуги	43	25,90	59	35,54	64	38,55
Тарифы «Почта России» наиболее доступны среди других транспортных компаний	142	85,54	3	1,81	21	12,65
Я планирую оставаться клиентом «Почта России» в дальнейшем	45	27,11	78	46,99	43	25,90
Я хорошо осведомлен обо всех услугах «Почта России»	67	40,36	87	52,41	12	7,23

Анализ данной части анкеты показывает следующее: «Почта России» в целом пользуется спросом и доверием, но подавляющая часть опрошенных (80,72 %) говорит о необходимости технической модернизации почтовых отделений, приводя в пример простоту и быстроту работы других компаний, которые занимаются аналогичными услугами. Обращение к услугам почты в основном связано с традиционной привычкой и доступностью тарифов, но перечень услуг почты не вполне знаком потребителям или не вполне отражает все потребности. Также не всегда работники почты компетентны в действиях с потребителями, потребители не всегда уверены в надежности отправки.

Вторая часть анкеты включала балльную оценку по трехбалльной системе – тем же респондентам предложено было поставить оценку отдельным параметрам обслуживания почтовых отделений, где 1- низкая оценка, 2- оценка, показывающая достаточность параметра, 3 – параметр сформирован на хорошем уровне. Ниже отражены графически результаты оценки (средний балл по всем потребителям) (рисунок 3). Безопасность почтовых пересылок остается существенной проблемой всей протяженности почтовых отделений «Почта России», а не только УФПС Амурской области АО «Почта России». Так, при анкетировании респонденты вспоминали ролики из сети «Интернет», где посылки кидались, ломались, небрежно передавались или вовсе были потеряны.

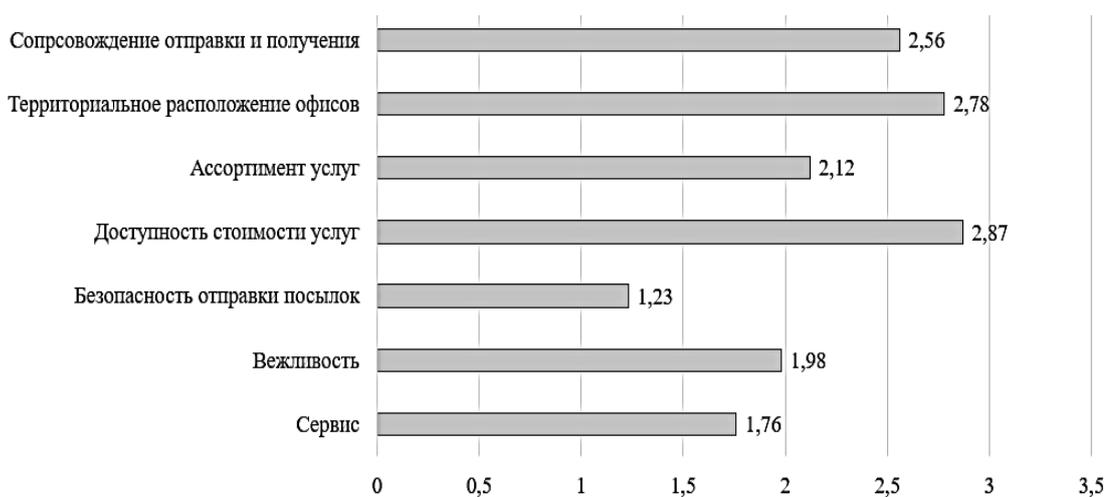


Рисунок 3 – Средний балл оценки потребителями почтовых услуг отдельных параметров

Также потребители услуг часто вспоминали, что некоторые посылки «висели» в пути дольше положенного срока. При этом положительными сторонами деятельности почты отмечены доступные тарифы, сопровождение, которое выражается в присвоении трекового номера и возможности отслеживания его при движении в мировом пространстве, отлаженность связей с почтовыми службами других стран. Однако сервисное сообщение также страдает. В частности, нет оповещения о доставке, как это присутствует у частных почтовых компаний.

### **2.3 Особенности обеспечения экономической безопасности в УФПС Амурской области АО «Почта России»**

Как уже было рассмотрено в параграфе 2.1., в организационной структуре Амурского отделения присутствует целая дирекция по экономической безопасности, которая включает руководителя отдела безопасности и собственно отдел безопасности. Рассмотрим структуру, характерную для этого отдела (рисунок 4).



Рисунок 4 – Дирекция по экономической безопасности УФПС Амурской области АО «Почта России»

Общая численность дирекции составляет 8 человек. Руководит отделом – 1 назначенное на эту должность лицо. В его полномочия входит:

- полная координация деятельности и сбор всех статистических данных для итоговой отчетности;
- решение ключевых вопросов, вынесение стратегических решений совместно с головной структурой;

- участие в оперативных и плановых совещаниях по определению основных мер развития отдельных составляющих экономической безопасности.

В структуре присутствует Группа почтовой экономической безопасности (в ее состав: руководитель отдела - один человек, ведущий специалист и специалист). В состав основных функций этой группы входит:

- установка контроля над внутренними регламентами почтовых отправлений и их соблюдением;
- отслеживание законности и правомерности действий сотрудников при организации почтовых отправлений;
- контроль над содержанием почтовых отправлений;
- оценка грамотности составления и полноты нормативно- документационной сопровождающей документации почтовой деятельности;
- сохранность отправлений в течение всего периода следования.
- обеспечение контроля за доставкой;
- формирование материальной ответственности работников, занятый в приемке почтовых отправлений;
- установка стандартов и алгоритмов качества почтовых отправлений.

Второе подразделение в дирекции - группа физической защиты и охрана объекта (в состав входят: руководитель отдела, ведущий специалист). Физическая безопасность сотрудником, материальных ценностей и оборудования выступает ключевым звеном организации современной деятельности всех предприятий, как государственной сферы, так и коммерческой, особенно с учетом того, что Амурское отделение, в том числе, подвергалось экстремистской деятельности. Поэтому необходима не только собственно охрана ключевых подразделений, в частности, головного офиса УФПС Амурской области АО «Почта России», но и снабжение видео регистрацией основных пунктов работы с потребителями услуг, видео фиксацией действий сотрудников и работников. Помимо этого, данный отдел обеспечивает связь с вневедомственными службами и государственными структурами безопасности, формирует политику и алгоритмы

противостояния террористическим угрозам, обеспечивает физические средства защиты почтовых отделений и снабжение ими, контролирует исправность систем информационного контроля деятельности сотрудников.

Важную роль играет специалист по финансовому мониторингу. Отдел представлен одним специалистом, которому, согласно должностным и производственным инструкциям, а также внутреннего регламента запрещено общаться с потребителями услуг почты напрямую. Именно этот специалист осуществляет контроль за соблюдением денежных переводов посредством почты, их отражением в программе, расчётом комиссионного вознаграждения почты при отправке или получения корреспонденции, за соблюдением тарифов за внедрением новой тарифной сетки при формировании и развитии пакета услуг. Он отслеживает действия сотрудников при подозрении в мошеннических действиях. Осуществляет контроль за присутствием договорных отношений при особых категориях отправки, например, если отправке подлежит ценный груз или необходимо почтовое сопровождение грузов, составляющих национальные интересы, цветные металлы, драгоценности, лекарственные препараты и другие товары. В данном случае вся документация подходит к специалисту финансового мониторинга посредством отправки в отделении почтовой связи, где должны быть обязательно указаны суммы и условия, фигурирующие при отправке.

Магистральный сортировочный центр (МСЦ) включает заместителя начальника по безопасности. Фактическое нахождение его отмечено в г. Белогорск, где располагается головной транспортный узел. Транспортное сообщение занимает одну из важнейших ниш деятельности каждого почтового отделения. В данном отделе (МСЦ) формируется система трекового контроля за почтовыми отправлениями, которые внедрены в деятельность почты и набирают популярность при собственном контроле почтового отправления получателями и отправителями услуг. Помимо этого, МСЦ способствует проверке легитимности транспортного передвижения почты посредством собственного и стороннего транспорта, обеспечивает фиксацию масштабов перевозок и согласование маршрутов. Также в систему деятельности МСЦ входит обеспечение сохранности

почтовых отправок и корреспонденции в физическом аспекте. Так, пресекаются и подлежат разбору случаи неправомерного обращения с посылками и корреспонденцией. Таким образом, мы видим распределение функций и полномочий внутри отделов и служб Дирекции по экономической безопасности.

Далее проведем оценку трудовых показателей, которые отражали бы процесс обеспечения экономической безопасности в практической деятельности УФПС Амурской области АО «Почта России». Ниже приведен общий управленческий анализ (Таблица 15).

Таблица 15 – Управленческий анализ УФПС Амурской области АО «Почта России»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Δ2022-2020 гг.
Экономический эффект от внедрения инноваций, тыс. руб. (ЭЭ)	-58 979	177 748	-91 977	-32998
Затраты управленческого труда, тыс. руб. (З)	5990,4	5990,4	5990,4	0
Эффективность управленческого труда (ЭЭ/З)	-9,85	29,67	-15,35	-5,51
Потери рабочего времени, совокупно, дни	65,6	67,2	69,6	4
Количество проектных разработок на 1 специалиста управления, ед.	5,00	1,63	1,88	-3,13
Уровень обеспечения должностными инструкциями (регламентация труда)	1	1	1	0
Уровень обновления документации, год	0,87	0,87	0,87	0
Трудоемкость комплексной обработки 1 документа, рабочие дни	4,5	4,6	4,3	-0,2
Уровень управленческих издержек к показателю прошлого года, %	1,02	1,05	1,06	0,04
Прирост прибыли к уровню прошлого года, ед (ПП)	0,31	7,57	0,55	0,24
Экономическая эффективность управленческого труда по приросту прибыли (ПП/чел).	0,04	0,95	0,07	0,03

Оценка их деятельности в практическом аспекте осуществления экономической безопасности, позволяет сделать выводы:

- все отделения и службы снабжены должностными инструкциями и положениями о деятельности;
- для всех отделов и служб установлен срок обновления документов, характеризующих деятельность – 1 год. Однако для специалиста финансового мониторинга срок последнего обновления составляет 2,5 года, что является упущением;

– отсутствует именно отдел информационной безопасности – функции информационной безопасности фактически передаются отделом, занимающимся программным обеспечением (Дирекция информационных технологий). Но, как показало исследование выше, информационная безопасность выступает одним из основных факторов, снижающих общую экономическую безопасность, что говорит о необходимости изменения деятельности Дирекции экономической безопасности и включения в состав отдельного специалиста, который будет оценивать информационные угрозы;

– отчетность сдается отделами регулярно – 1 раз в квартал. Присутствуют установленные формы для внештатной отчетности, однако нет набора данных и показателей, которые способствовали бы эффективному мониторингу;

– нет системы общего мониторинга, а также документа, который регламентировал бы его и на основании которого обеспечивалась бы консолидированная отчетность Дирекции. Итоговый отчет – это сбор всех показателей, подаваемых отделами и службами, но нет аналитической работы;

– нет системной оценки конкуренции как фактора внешней среды, не оценивается в достаточной мере с позиции рыночных угроз среда функционирования УФПС Амурской области АО «Почта России», что отражается на экономических показателях. Нет системы корреляционного и иного анализа показателей финансово-экономической деятельности с показателями внешней среды – эти функции не определены за специалистами;

– отсутствует системная отчетность и форма подачи обращения при возникновении нештатной ситуации на местах непосредственного принятия почтовых отправлений – присутствует только возможность экстренной отправки описания ситуации посредством корпоративной почты;

– помимо этого, не учитывается практический опыт деятельности подразделений – так, возникновение идей и предложений у сотрудников почты не имеют возможности быть услышанными и обработанными как рациональное предложение.

Для количественной характеристики уровня управляемости вопросами экономической безопасности рассчитываются некоторые коэффициенты, представленные в Приложении Н, а также их расчет в динамике за 2020-2022 гг. (Таблица 16).

Дадим пояснения к таблице. Коэффициент полноты охвата функции возрастает. Это, однако, не положительно характеризует процесс управления вопросами экономической безопасности, а показывает превышение количества работ над установленными нормами. Так, дополнительные функции, связанные с экономической безопасностью, которые не предусмотрены в УФПС Амурской области АО «Почта России», это проверка отчетности за сотрудников, участие в решении кадровых вопросов, связанных с безопасностью, а также большее участие в самом процессе управления в целом, чем это предусмотрено должностными полномочиями.

Таким образом, увеличение коэффициента выше 1 говорит о перегруженности аппарата управления Дирекции безопасности дополнительными функциями.

Таблица 16 – Коэффициенты уровня управляемости экономической безопасностью УФПС Амурской области АО «Почта России», коэфф.

Наименование	Год			Отклонение		
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020
1. Коэффициенты полноты охвата функции $K_{\phi}$ :	0,98	1,02	1,06	0,04	0,04	0,08
2. Коэффициент неполноты функции $K_{\text{нор}}$	0,09	0,11	0,12	0,02	0,01	0,03
3. Коэффициент дублирования работ $K_d$	0,45	0,49	0,51	0,04	0,02	0,06
4. Коэффициент гибкости структуры управления $K_{\text{г}}$ :	0,97	1,03	1,05	0,06	0,02	0,08
5. Коэффициент оперативности структуры управления $K_{\text{оп}}$ :	0,97	0,89	0,81	-0,08	-0,08	-0,16
6. Коэффициент рациональности структуры управления $K_{\text{рац}}$ :	0,03	0,04	0,04	0,01	0,00	0,01
7. Надежность структуры управления	0,87	0,82	0,81	-0,05	-0,01	-0,06

Год от года также возрастает коэффициент неполноты функции, так как возрастает количество работ, связанных с экономической безопасностью, которые не закреплены ни за одним из сотрудников Дирекции и стихийно выполняются при необходимости. Динамика этого показателя в основном совпадает с динамикой полноты охвата, так как при увеличении не предусмотренных работ возрастает и неопределенность в распределении функциональных обязанностей среди работников Дирекции экономической безопасности.

В УФПС Амурской области АО «Почта России» существенным является коэффициент дублирования работ в Дирекции, связанных с экономической безопасностью. Более 51 % функций по данным 2022 года выполняется дважды. Вероятностная причина такого распределения – это система двойной отчетности по вопросам экономической безопасности. Так, руководители подразделений Дирекции сдают отчетность руководителю Дирекции, который практически не обрабатывает эту отчетность, а также иным руководящим работникам, которые задействованы в вопросах обеспечения экономической безопасности.

Все это говорит о недостаточно эффективно организованном управлении вопросами экономической безопасности и закрепления функциональных обязанностей. Предыдущие выводы подтверждаются анализом коэффициента гибкости, который говорит о том, что год от года все большее количество работников Дирекции привлекается к выполнению одной функции в сфере управления экономической безопасностью.

Снижение оперативности управления говорит о недостаточно эффективной системе формирования функциональных групп для конкретного задания в сфере экономической безопасности и ее обеспечения. Таким образом, за счет пролеживания документов, касающихся организационных вопросов экономической безопасности, гораздо больше времени, чем это установлено нормативами, затрачивается на обработку документации.

При дальнейшем рассмотрении организации управления экономической безопасностью необходимо учесть расстановку сил при выполнении конкретного задания, а также сократить время на передачу отчетных данных.

Возрастание коэффициента рациональной структуры управления экономической безопасностью также говорит о привлечении большего числа человек для выполнения одного задания, что превышает нормативы.

Снижение коэффициента надежности структуры управления показывает нам, что в Дирекции экономической безопасности возрастает количество нереализованных решений, которые были поручены высшим руководством.

В заключении обобщим все представленные в исследовании данные в виде общей адаптированной к почтовой связи методики Кормишкиной Л.А.

Адаптация методики проведена такими авторами, как М.Н. Крейнина. В Приложении П представлена таблица исходных данных для оценки составляющих экономической безопасности.

В Приложении Р представлена таблица соответствия характеризующих данных отраслевым показателям.

В таблице 17 представлены соотнесенные статистические отраслевые данные для почтовых и логистических услуг и соответствие УФПС Амурской области АО «Почта России» определяемым параметрам, сгруппированным по составляющим экономической безопасности.

Анализируя данные отраслевой оценки деятельности УФПС Амурской области АО «Почта России», отметим следующие тенденции, которые свидетельствуют о недостаточном развитии экономической безопасности.

Таблица 17 – Оценка экономической безопасности по методике Л.А. Кормишкиной

Показатель	Год		
	2020	2021	2022
Финансовая составляющая	3/7	5/7	5/7
Налоговая безопасность	4/5	4/5	1
Интеллектуально-кадровая составляющая	5/12	1/2	5/12
Технико-технологическая составляющая	1/6	1/6	1/6
Экологическая составляющая	1	1	1
Информационная составляющая	1/2	1/2	1/2
Политико-правовая составляющая	1/2	1/2	1/2

Финансовая составляющая – недостаточен уровень оборачиваемости дебиторской задолженности. Налоговая составляющая – изначально темп роста

расходов превышал норму, но в дальнейшем вошел в норму, рентабельность также вошла в норму в 2021 году – сложностей не обнаружено.

Технико-технологическая – низкая фондоотдача и отсутствие достаточно сформированной интеллектуально-проектной деятельности предприятия.

Интеллектуально-кадровая – избыточен аппарат управления, не сформирован в достаточной мере штат сотрудников, недостаточная техническая оснащенность, высокая текучесть кадров и превышение доли сотрудников старше 50 лет в численности персонала, отрицательный результат от проектных и технических нововведений.

Экологическая составляющая включала оценку выбросов паров ртути и свинца (краска, используемая при оформлении почтовых отправлений) – нарушений не выявлено.

Информационная составляющая – показатели низки, что говорит о низких затратах на обеспечение деятельности Дирекции.

Политико-правовая составляющая – нарушений не выявлено.

Все это требует организационных изменений и проектных предложений, которые будут представлены в третьей главе исследования.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ УФПС АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ АО «ПОЧТА РОССИИ»

#### 3.1 Стратегические направления нейтрализации угроз экономической безопасности УФПС Амурской области АО «Почта России»

Анализ, проведенный в Главе 2, показал специфику деятельности УФПС Амурской области АО «Почта России», которая обусловлена:

- нацеленностью на социальный результат реализации экономической безопасности. Так, если коммерческие предприятия в первую очередь ставят ориентир на формирование резерва прибыли, то в данном случае необходимо понимать важность деятельности и обеспечения безопасности почтовых отправлений для общегосударственных интересов. Близость границ с КНР и другими странами Средней Азии требует от УФПС Амурской области АО «Почта России» высоких стандартов экономической безопасности;
- необходимость работы с экономической безопасностью на всех уровнях, начиная с Дирекции по экономической безопасности, заканчивая специалистами на местах и крупными контрагентами, которые также заинтересованы в экономической безопасности почтовых отправлений;
- значительная филиальная сеть почтовых отделений при общих стандартах, в том числе и касающихся экономической безопасности, может давать свой прогрессивный опыт, который в дальнейшем будет распространен на всю филиальную сеть.

Общий курс развития экономической безопасности по всей протяженности почтовых отделений – это ужесточение мер контроля над содержанием и порядком отправки посылок и иной корреспонденции. Так, в 2023 году планируется предоставление операторам большей свободы при досмотре и регулировании вопросов содержания посылок.

На сегодняшний день вскрытие посылки, бандероли или иного отправления возможно в том случае, если у работников почтового отделения возникают подозрения в легитимности содержания этого отправления. Теперь оператор при

возникновении подозрения, вызванного размером посылки, надежностью отправителя, а также посторонними запахами, может осуществить вскрытие, досмотр и, в случае соответствия посылки требованиям, произвести обратную запаковку с составлением соответствующего протокола.

Также развитие внутренних регламентов прописывает, что с 2023 года оператор может уничтожить без вскрытия посылки при возникновении подозрения и посторонних запахов.

Второе направление, которое планируется к введению в ближайшее время – это полная идентификация личности при почтовом отправлении. Используется паспорт или цифровой сервис. Хранение информации оператором осуществляется в течение трех лет, далее в течение 30 дней нужно осуществить зачистку данных для обновления архива.

В противодействие «отмыванию» денежных средств будет использоваться хранение информации об отправителях переводов. Такая система идентификации позволит также отследить переводы в пользу террористических организаций, что особенно актуально в контексте последних событий на Украине.

При этом планируется сохранение сроков хранения отправлений – в течение полугода. Этот период подразумевает возможность истребования за дополнительную оплату посылки обратно отправителем. С 2023 года планируется увеличение допустимой массы письма – с 100 до 200 гр. Также планируется дополнительная возможность по отправке документов. Таким образом, общий курс деятельности всех почтовых отделений – это усиление мер экономической безопасности, реализуемых в виде контроля, осуществляемого на местах. Поэтому в рамках нейтрализации угроз экономической безопасности предлагается ряд проектных мероприятий. Ключевая проблемная зона реализации предлагаемых мероприятий – это развитие кадрового и интеллектуального потенциала сотрудников УФПС Амурской области АО «Почта России», а также повышения надежности почтовых отправок. Ниже представлены мероприятия, которые способствуют нейтрализации выделенных в исследовании угроз (рисунок 5).



Рисунок 5 – Выделенные в ходе исследования угрозы и их проектные решения

Многие мероприятия направлены на решение сразу нескольких проблем и угроз. Основной упор деятельности – это создание инновационного опыта управления экономической безопасностью, развитие тесной связи с потребителями почтовых услуг, развитие безопасности почтовых отправок при сохранении тарифов и развитии услуг. Ниже представим краткую характеристику проектных мероприятий по цели их реализации и плановые ориентиры, которые будут повышать уровень экономической безопасности (Таблица 18). Положительным моментом предложения любых мероприятий, которые связаны были бы с экономической безопасностью и ее организацией в плане почтовых отправок – является всеобщее внимание, которое сейчас присутствует в деятельности почты.

Таблица 18 – Проектные мероприятия повышения уровня экономической безопасности УФПС Амурской области АО «Почта России»

Мероприятие	Цель	Ориентиры повышения уровня экономической безопасности управления ею
Формирование системы экстренных круглых столов по обмену опытом	Кодирование информации об экономической безопасности, ментальная реакция обмена опытом по действиям в экстренной ситуации	Снижение количества отправок запрещенных товаров, информационных угроз и экстремистской деятельности
Создание информационного ресурса «Экономическая безопасность»	Вовлечение сотрудников всех уровней реализации услуг в процесс работы с показателями экономической безопасности	Достижение экономического эффекта в виде экономии затрат или повышении финансового результата, развитие инициативности сотрудников
Развитие образовательной деятельности сотрудников Дирекции экономической безопасности	Повышение организационных знаний по вопросам управления экономической безопасностью	Достижение организационного эффекта, выражаемого в оптимизации коэффициентов управления.
Развитие риск -менеджмента	Оптимизация алгоритмов поведения сотрудников при возникновении угроз экономической безопасности	Снижение экономических потерь при реализации деятельности УФПС Амурской области АО «Почта России»
Развитие методологии рейтинговой оценки экономической безопасности	Придание вопросам экономической безопасности и ее поддержания системного, научного, соревновательного характера	Формирование наиболее достижимых в качественном отношении критериев
Создание системы долгосрочных договорных отношений с предприятиями	Создание условий трехсторонней ответственности для контроля со стороны отправителя	Снижение количества отправок запрещенных товаров, финансовых махинаций.
Создание совместно с сайтами Госуслуг ресурса: «Стоп отправка»	Развитие гражданской инициативы по вопросам обеспечения экономической безопасности УФПС Амурской области АО «Почта России»	Снижение количества отправок запрещенных товаров, финансовых махинаций.
Создание ресурса «Стоп хамство»	Развитие гражданской инициативы в обеспечении качества работы почты	Повышение уровня удовлетворения почтовыми услугами, компетентности специалистов

Первое мероприятие направлено на организационные изменения, способствующие обмену опытом и аккумулированию положительного опыта, который имеется в сфере экономической безопасности между подразделениями почты на протяженности территории страны. Так как на уровне страны все почтовые

отделения объединены единой структурой, то среди данных структур не может быть нерешенных вопросов и материального интереса. Более того, вопросы экономической безопасности требуют оперативного вмешательства. Так, возникновение нового способа отправки запрещенных веществ, а также иных нарушений и угроз экономической безопасности, требует моментального реагирования. Для этого можно использовать возможности конференцсвязи.

Система совещаний присутствует в УФПС Амурской области АО «Почта России» как и в любой другой организации, имеющей разветвленную структуру. Дирекция экономической безопасности регулярно участвует в совещательной деятельности, но она носит плановый характер и только в самых экстренных случаях проводится не в форме совещаний.

Развитие форм оперативной коллегиальной работы лежит в основе грамотного управления. В частности, можно на регулярной основе ввести такое мероприятие как круглый стол по вопросам экономической безопасности. Алгоритм его проведения таков:

- 1) руководитель Дирекции согласует по электронной почте с руководителями УФПС Амурской области АО «Почта России» вопросы, которые могут быть вынесены на круглый стол. Для этого может быть использована кодировка, которая поясняет срочность в необходимости проведения круглого стола;
- 2) формируется круг потенциальных участников. Оптимальным было бы приглашение для экспертного мнения сотрудников Дирекции других региональных подразделений почты;
- 3) после согласования всеми участниками вопросов присутствия, определяется список представителей, место и время проведения круглого стола, в том числе требуется внутренний ресурс для онлайн-мероприятий;
- 4) проводится собственно круглый стол и происходит обмен опытом: озвучиваются вопросы и обозначаются позиции участников: как они решают подобные ситуации, вырабатываются алгоритмы поведения на будущие периоды;
- 4) по вопросам, которые остались без объективного ответа, назначается ответственные по поиску правильного решения;

5) на поиск ответа отводится нужное время, после этого ответ обрабатывается ответственным лицом и рассылается участникам на почту вместе с протоколом заседания «Круглого стола».

Информация допускается к освещению в рамках соблюдения государственной и коммерческой тайны. Такие встречи помогают понять проблемы, узнать опыт других, осознать на практике вопросы теоретической работы и практической организации экономической безопасности. Также на такие круглые столы могут быть приглашены представители МВД, налоговых органов, Правительства региона (Амурской области), представители МФЦ и Госуслуг. Развитие методики круглых столов будет снабжено системой кодирования информации. Так, рассылка по внутренней связи (защищенная почта OUTLOOK) сообщений с определенным кодом классифицирует срочность общих мер. В частности, особую срочность в системе кодировки нужно придать вопросам поддержания суверенитета страны в условиях СВО.

Вторым мероприятием, которое можно предложить в рамках рассматриваемых возможностей общего развития экономической безопасности и снижения выявленных угроз, является развитие инициативы сотрудников почты на местах. Так, работников, которые непосредственно осуществляют директивы в обеспечении экономической безопасности, необходимо привлекать к формированию проектных предложений по реализации мер безопасности. Анализ показал общее снижение проектных разработок, которые касались бы вопросов экономической безопасности и ее обеспечения. Между тем, в проектной работе заключается возможность развития вопросов экономической безопасности. Сложностью организации работы Дирекции является поверхностность восприятия некоторых вопросов, которые обеспечивают экономическую безопасность в практической деятельности почтовых отделений. И каждый работник почты должен иметь возможность внести свои предложения в работу Дирекции. Так, организуется специальный информационный ресурс «Экономическая безопасность» (другое название – «Почтовая безопасность»), сформированный в виде почтового адреса внутренней почты или сетевой папки с ограничением входа по регистрации

конкретного работника. На этот ресурс любой сотрудник почты может отправить проектное предложение по рассматриваемому вопросу. Перечень основных вопросов может быть предложен следующим образом (с расширением далее):

- практические основы проверки корреспонденции;
- вопросы идентификации подозрительных отправок;
- методы развития инициативы сотрудников почты;
- документальное оформление вопросов экономической безопасности;
- нормативное регулирование вопросов экономической безопасности;
- повышение коммерческого эффекта от услуг почты;
- развитие новых услуг или их сопровождения.

Проектное предложение должно включать:

- преамбулу с описанием проблемы экономической безопасности;
- проектное предложение с описанием алгоритма внедрения, схемы, таблицы, графики;
- сопутствующие документы, которые способствуют оформлению предложения в практической деятельности.

Все проектные предложения без исключения, согласно регламенту, рассматриваются Дирекцией по экономической безопасности и на основании составляются протоколы рассмотрения. На основании выделенных для дальнейшей работы предложений по каждому проектному направлению назначается ответственным куратором сотрудник Дирекции. Если проектное предложение запущено в действие, то инициатору (разработчику или группе) выплачиваются премиальное вознаграждение, которое сопоставимо с частью экономического эффекта, получаемого в результате внедрения предложения. Рассмотрение проектных предложений должно проходить сотрудниками Дирекции экономической безопасности в пределах определенного лимита времени.

Третье мероприятие – это создание качественной системы обучения внутри самой Дирекции с привлечением сторонних специалистов, если таковые требуются. Обучение работников Дирекции на текущий момент организуется в

большой степени за счет внутренних ресурсов – так, на уровне головного подразделения в России присутствует система коучинга, однако необходимо развивать образовательную среду внутри УФПС Амурской области АО «Почта России» с последующим возможным внедрением положительного опыта. Предлагается такой график работы по организации обучения (Таблица 19).

Таблица 19 – Предлагаемая система обучения для работников Дирекции экономической безопасности

Мероприятие	Ответственные, сроки	Содержание
Проверка знаний по нововведениям в нормативно-правовой базе (внутренней, региональной и федеральной)	Ежегодно, руководит лично руководитель Дирекции	В конце каждого года происходит обновление законов, на изучение обновлений сотрудникам дается время и организуется аттестация.
Практические конференции и семинары	Руководитель Дирекции создает график наиболее актуальных проблем для обучения и согласует с руководителем всего регионального подразделения	Не реже 1 раза в полгода организуется обучение посредством участия учебных центров г. Белогорск или приглашенных извне специалистов. Данная услуга реализуется по плану, который устанавливает сам Руководитель Дирекции
Вебинары по вопросам экономической безопасности	Руководитель Дирекции раз в неделю.	Каждую неделю по графику 1 специалист проходит обучение. Перечень вебинаров формируется на основании рекомендаций руководителем Дирекции
Самообучение	Руководитель Дирекции экономической безопасности раз в неделю.	Каждый сотрудник должен отслеживать изменение в законодательстве. Но в конце недели все сотрудники собираются и обсуждают на часовой планерке какие акты были изучены и отдельные нюансы экономической безопасности
Положительный пример	Руководитель Дирекции экономической безопасности раз в неделю.	Руководителем Дирекции анализируется организационная деятельность всех сотрудников Дирекции по вопросам ведения документооборота, осуществления текущих полномочий и сотрудник, который показывает оптимальный алгоритм организации работы ставится другим в положительный пример, рассказывая о своем опыте.

Данные меры позволят реализовать важную работу в рамках резких изменений законодательства, которые сопровождают сферу экономической безопасности. Так как постоянно выходят дополнения и уточнения, то отслеживать их можно только в рамках совместной и слаженной работы и регулярного

мониторинга. Один из сотрудников может регулярно знакомиться с изменениями в законодательстве, а потом озвучивать их коллегам в удобном виде.

Четвертым мероприятием является развитие риск-менеджмента в сфере экономической безопасности. Поскольку вопросы регулирования экономической безопасности захватывают и финансовые ресурсы, и управленческие, и кадровые, необходима организация полноценного менеджмента посредством в том числе такой меры, как просчет рисков. Данный аспект заключается в следующем алгоритме, который может быть предложен:

1) каждую неделю все сотрудники УФПС Амурской области АО «Почта России» фиксируют количество нештатных ситуаций, возникающих в работе, а также количество явно проблемных случаев;

2) работниками Дирекции создается система оптимальных решений, скриптов и алгоритмов на каждую проблему. Все это сохраняется в единой информационной базе, фиксируется как проектная разработка;

3) для каждого риска просчитывается коэффициент возможного ущерба – берется минимум три показателя по УФПС Амурской области АО «Почта России» или иным филиалам, которые имеют аналогичные риски или угрозы. На основе минимум трех показателей выявляется средний. В дальнейшем успешность реализации работы с тем или иным риском экономической безопасности можно отследить на базе аналитической работы с этим коэффициентом.

Можно предложить и другие пути оценки работы и рисков в системе экономической безопасности. Однако уже реализация этих мер позволит создать научно обоснованную систему работы с рисками.

Пятым мероприятием предлагается внедрение рейтинговой оценки, которая была рассмотрена в Главе 2, но на уровне страны в целом присутствует общая не проработанность вопросов единой рейтинговой оценки уровня экономической безопасности. Так, сравнение текущего положения отдельного почтового отделения возможно только в контексте предыдущих показателей и данных, которые присутствуют за ранее анализируемые годы.

При этом необходимы следующие меры, чтобы рейтинговая оценка экономической безопасности стала эффективной:

- 1) внедрение четких критериев по каждому рассматриваемому параметру. Для этого все показатели должны быть проанализированы по всем региональным почтовым отделениям;
- 2) регулярная отправка данных. Так, руководители Дирекции экономической безопасности с периодичностью 1 раз в месяц отправляют консолидированные данные, которые обрабатываются в центральном офисе;
- 3) ежемесячно все региональные подразделения участвуют в формировании единого рейтинга;
- 4) практика составления такого рейтинга позволит определить средние минимальные и максимальные значения, которые будут говорить об эффективной системе экономической безопасности почтовых региональных отделений.

Таким образом, рейтинг будет вступать некоторым соревновательным элементом между региональными отделениями, позволит выделить проблемы экономической безопасности на общероссийском уровне и определить необходимость внешнего воздействия на деятельность отдельных региональных подразделений при серьезном ухудшении рейтинга экономической безопасности или активизации угроз. Также снижение отдельных рейтинговых показателей будет способствовать определению локализации основных угроз.

Шестым проектным мероприятием является создание системы долгосрочных договорных отношений с предприятиями. Так, развитие сторонних отправителей (например, СДЕК) способствует снижению популярности почтовых отправлений и отвлекает от услуг УФПС Амурской области АО «Почта России» крупные предприятия. Предлагается организация Дирекцией экономической безопасности выхода на крупные предприятия г. Благовещенск и иных городов с предложением системного оказания услуг по льготным тарифам, но на условиях поручительного соглашения по содержанию отправки.

Так, алгоритм подписания такого договора может быть обозначен следующим образом:

1) формируется долгосрочный договор, в котором прописывается, что вне зависимости от текущих тарифных условий отправки почтовых отправлений, работники данного предприятия получают скидку (в зависимости от годовых объемов от 3 до 10 %) на все услуги почты;

2) при отправке почтовых отправлений, денежных переводов, посылок, иной корреспонденции работниками предприятий ответственное лицо или группа лиц, фигурирующих в договоре, будет совершать досмотр отправлений на предмет предупреждения несогласованного (запрещенного) содержания. Иными словами, часть обязанностей сотрудников почты по досмотру отправлений берет на себя предприятие;

3) предприятия, которые допускаются до данного соглашения, должны иметь определенный (фиксируемый минимально) оборот или объем активов (в случае государственных, муниципальных предприятий) для того, чтобы данное мероприятие имело стратегическую значимость;

4) при отправке работником предприятия почтового отправления, к нему прикладывается документ с подписью руководителя предприятия или уполномоченного лица о том, что отправление не содержит в себе смысла противодействия текущему законодательству, а почтовое отправление не включает запрещенных товаров или продукции;

5) на основании таких документов можно будет отслеживать системность отправлений крупными предприятиями – каждый документ фиксируется в программе. Можно также понять локализацию направлений и предоставлять эти сведения по спец запросу Прокуратуры или органов МВД.

На те посылки, которые не сопровождаются доверительным письмом руководителя предприятия, будет действовать система новых правил, которые подразумевают возможность вскрытия отправлений работниками почты. Эти правила, как уже указывалось выше, будут введены в действие с 2023 года.

Следующим мероприятием, которое будет специфичным для УФПС Амурской области АО «Почта России» как для стратегического партнера в сфере реализации государственной и региональной политики, является создание

совместно с сайтами Госуслуг, МВД и иными ресурсами, а также собственно с сетевым ресурсом УФПС Амурской области АО «Почта России» тревожной кнопки: «Стоп отправка». Аналогичный опыт присутствует в борьбе с коррупцией по всей протяженности России. Так, любой гражданин, используя систему регистрации, а также анонимно, может предупредить власти о нарушениях, которые присутствуют в той или иной сфере деятельности. Так, благодаря присутствию тревожной кнопки «Стоп коррупция» на ключевых ресурсах, за 2022 года на территории Амурской области удалось предотвратить свыше 400 коррупционных действий. На территории всех почтовых отправлений будут развешаны информационные листы, на которых будет размещен призыв не молчать и сообщить по быстрому каналу интернет-связи о случаях, когда услугами УФПС Амурской области АО «Почта России» могут воспользоваться в преступных целях. При нажатии сигнальной кнопки выходит быстрая форма, где указываются максимально подробные сведения о предполагаемой отправке, месте, времени, лицах, которые могут участвовать в такой отправке. Дирекция экономической безопасности отслеживает частоту и содержание поступающих сообщений. Далее занимается сопровождением отправки, которая может содержать или способствовать незаконной деятельности через систему работы с органами правопорядка.

Заключительным мероприятием - предлагается создание на официальном сайте почты ресурса «Стоп хамство». Так, в сети «Интернет» неоднократно появляются ролики, где показана некомпетентность, хамство работников почты, небрежное отношение к корреспонденции. Сегодня, получив посылку, которая была отправлена с нарушениями, потребитель услуг почты вынужден обращаться в почтовое отделение там писать жалобу. Срок рассмотрения этой жалобы и последующий ответ не всегда способствуют лояльному отношению потребителя. Поэтому руководству услугами УФПС Амурской области АО «Почта России» жалобы могут поступать напрямую – в виде текстовых и видео фиксации нарушений. Каждый случай рассматривается руководством и по нему выносится соответствующее решение.

На уровне отдельного регионального подразделения сложно предусмотреть все возможные мероприятия, которые способствовали бы развитию и повышению уровня экономической безопасности, но представленные к рассмотрению такие мероприятия не противоречат действующим регламентам функционирования дирекций и способствуют накоплению положительного регионального опыта.

### **3.2 Планирование ресурсов на реализацию направлений по совершенствованию**

Все мероприятия потребуют некоторых организационных, кадровых и экономических изменений, которые можно выразить в общем плане ресурсов.

С 2012 года в почтовых отделениях внедрена система обработки данных по принципу организации простой R-teil программы: данные по отправлениям, переводам, услугам заносятся в программу, что позволяет осуществить выгрузку по датам, формам отправлений, произвести градацию по суммам.

Доработка программы для работы с предприятиями потребует иной формы занесения данных – по контрагентам. Так, внесение будет осуществляться следующим образом:

- данные о контрагенте (ИНН, банковские счета, руководитель, ответственные за сотрудничество с почтой лица), подписи ответственных лиц;
- данные об отправлениях: время, направление, масса, присутствие документа, подтверждающего проверку;
- ФИО отправителя, представляющего организацию.

Средняя модернизация программы для добавления модуля составляет 550 тыс. руб. Действенность этой системы можно в дальнейшем развивать в контексте снижения почтовых тарифов при отправке без ведома организации.

Так, развитие системы может быть достигнуто при организации добровольных комнат с видео наблюдением. Отправитель заходит в комнату и формирует посылку, бандероль или иную корреспонденцию под камерой видеонаблюдения. При этом получает скидку на стоимость отправления. Отдельные виды затрат представлены ниже (Таблица 20).

Таблица 20 – Планирование ресурсов на реализацию мероприятий по повышению управления экономической безопасностью

Мероприятие	Планируемые ресурсы
Формирование системы экстренных круглых столов по обмену опытом	Потребуется организация сетевого ресурса (по типу ZOOM). Такой ресурс внутри почтовых отделений имеется – его необходимость была обоснована периодом пандемии 2020 года. Модернизация и повышение уровня безопасности ресурса на уровне регионального отделения будет подразумевать затраты порядка 100 тыс. руб. Организация круглых столов планируется в рабочее время сотрудников Дирекции, что не потребует дополнительных трудовых затрат.
Создание информационного ресурса «Экономическая безопасность»	Сетевая папка формируется уже на имеющейся платформе. Обновление и создание системы регистрации на платформе будет требовать информационных программных затрат в сумме 20 тыс. руб. Премияльное вознаграждение сотрудникам при предоставлении идеи будет выплачиваться из расчета возможной окупаемости и получаемой чистой прибыли. Изначально можно предложить премию в 5 тыс. руб. если проектное предложение подразумевает экономии свыше 50 тыс. руб.
Развитие образовательной деятельности сотрудников Дирекции экономической безопасности	Все мероприятия планируются на внутренней корпоративной основе. Но могут быть заложены образовательные затраты в план согласно среднегодовым затратам, которые действуют на текущий момент – 250 тыс. руб./год.
Развитие риск -менеджмента	Это мероприятие не планирует дополнительные затраты, требуется издание внутреннего документа, способствующего правильной работе операторов на рабочих местах.
Развитие методологии рейтинговой оценки экономической безопасности	В данном случае Дирекцией формируется проектное предложение, поступающее в головной офис. В проектном предложении обосновывается необходимость единой рейтинговой оценки и внедрение ее для системной обработки данных по почтовым подразделениям.
Создание системы долгосрочных договорных отношений с предприятиями	Алгоритм модернизации программного обеспечения описан выше. Необходимы занятость работников Дирекции или иных специалистов для подготовки пакетного предложения организации. Это потребует около 10 рабочих дней с занятостью трех специалистов. Это кадровые затраты порядка 60 тыс. руб.
Создание совместно с сайтами Госуслуг ресурса: «Стоп отправка»	В данном случае высокая социальная роль, которую несут в себе почтовые отправления, будет являться стимулом к сотрудничеству с сайтами МВД и Госуслуг. То есть затрат на модернизацию этих сайтов не потребуется. Но возможные затраты на создание аналогичного модуля на сайте УФПС Амурской области АО «Почта России», что потребует затрат в размере 25 тыс. руб.
Создание ресурса «Стоп, хамство»	Модернизация сайта потребует затрат в размере 25 тыс. руб.

Итоговые затраты на реализацию всех проектных предложений составят:  $100+5 \times 10$  (принято к вниманию 10 проектных предложений)  $+250+550+60+25=1035$  тыс. руб. В масштабах деятельности организации сумма доступная. Если в

данный расчет дополнительно включить организацию комнаты видеонаблюдения в 10 подразделениях УФПС Амурской области АО «Почта России», то затраты возрастут на  $10 \cdot 120$  тыс. руб. = 1200 тыс. руб. Итоговые совокупные затраты показали величину 2235 тыс. руб.

Анализ управления в Главе 2 показал недостаточную эффективность, что выражается в дублировании функций, отсутствии у всех сотрудников системного обновления документации. Поэтому с позиции руководителя Дирекции важно реализовывать следующие мероприятия:

- регулярно отслеживать обновление документации, регламентирующей действия работников;
- обозначить перечень функций, которые дублируются в должностных инструкциях и установить четкий порядок их исполнения;
- сформировать новые, более эффективные виды отчетности для каждого специалиста, которые будут способствовать систематизации показателей;
- составить единые консолидированные базы данных на основе EXCEL таблиц, которые будут способствовать более быстрой обработке данных.

В следующем параграфе рассмотрим возможный (прогнозный эффект от внедряемых мероприятий).

### **3.3 Прогноз экономической эффективности направлений по совершенствованию**

Структурируем все предлагаемые мероприятия в едином виде (Таблица 21). В этой же таблице опишем примерный организационный эффект, который можно получить за счет конкретных мероприятий, спроектированных в рамках проведенного выше анализа недостатков управления экономической безопасностью. Таким образом, предлагаемые мероприятия экономически целесообразны и несут в себе существенный организационный эффект.

Примерная величина экономического эффекта составляет  $450 + 2257$  тыс. руб. = 2077 тыс. руб.

Таким образом, окупаемость мероприятий при самых оптимизированных подсчетах составит  $2235 / 2077 = 1,07$  года.

Таблица 21 – Все предлагаемые мероприятия и их эффект

Мероприятие	Социальный и организационный эффект	Экономический эффект (целевой)
Формирование системы экстренных круглых столов по обмену опытом	Создание системы обмена опытом для почтовой связи как особого вида хозяйственной деятельности. Быстрая локализация новых угроз экономической безопасности	Снижение уровня рисков на 10 % к уровню 2022 года
Создание информационного ресурса «Экономическая безопасность»	Вовлечение всех сотрудников в реализацию вопросов экономической безопасности. Также эффект состоит в повышении количества эффективных проектных предложений, курируемых Дирекцией.	Эффект от одного предложения составляет 45 тыс. руб. В расчет взято 10 таких проектов
Развитие образовательной деятельности сотрудников Дирекции экономической безопасности	Повышение компетенции работников, устранение проблем и в организации деятельности по управлению экономической безопасностью, снижение потерь рабочего времени.	
Развитие риск -менеджмента	Оптимизация потерь рабочего времени, повышение организации уровня управления Дирекции.	
Развитие методологии рейтинговой оценки экономической безопасности	Общеорганизационные изменения	Возможность получения транша из головного подразделения Почты РФ до 1 млн. руб.
Создание системы долгосрочных договорных отношений с предприятиями	Повышение общей надежности и формирование базы проверенных контрагентов.	Привлечение 100 предприятий позволит увеличить оборот деятельности в среднем на 2 % при льготных тарифах (для расчета принимается объем чистой прибыли в размере 112835 тыс. руб.)
Создание совместно с сайтами Госуслуг ресурса: «Стоп отправка»	Пресечение отправки несанкционированных грузов и «отмывания» средств	Возможность попадания в дальнейшем под программы государственного субсидирования
Создание ресурса «Стоп хамство»	Повышение лояльности клиентов, наращивание клиентской базы	Снижение судебных разбирательств и претензий по качеству отправлений

Обобщая социальный эффект, представим данные ниже (Таблица 22). Внедрение предлагаемых изменений увеличит рейтинг в системе показателей 2022 года на величину 4,51, что будет свидетельствовать об общем улучшении организации деятельности по экономической безопасности.

Таблица 22 – Динамика специфичных факторов экономической безопасности для почтовой связи

Показатель	Год			оптимальный по-казатель (на ос-нове ранее про-веденной оценки)	Расчет рейтинга		
	2022	прогноз	Δ		2022	прогноз	Δ
<b>Факторы, снижающие экономическую безопасность</b>							
Количество случаев отправки наркотических веществ, раз.	19	17	-1,9	16	0,84	0,94	0,10
Экономическое мошенничество в размере свыше 1 тыс. руб., раз.	234	211	-23,4	128	0,55	0,61	0,06
Случаи взлома информационных систем, раз.	5	5	0	3	0,6	0,60	0,00
Отправка запрещенных грузов, не противоречащих законодательству (живой товар, продукты питания вне срока хранения), раз.	63	57	-6,3	56	0,89	0,99	0,10
Грубое нарушение инструкций работниками почты, раз.	68	61	-6,8	66	0,97	1,08	0,11
Случаи экономического ущерба свыше 1 тыс. руб., раз.	38	34	-3,8	38	1	1,11	0,11
Экстремизм, случаи, раз.	1	1	0	1	1	1,00	0,00
Участие в судебном процессе в качестве ответчика, раз.	27	27	0	26	0,96	0,96	0,00
Наличие жалоб, разбор которых осуществлялся на уровне головного офиса, раз.	12	12	0	12	1	1,00	0,00
Случаи травматизма на работе, подлежащие компенсации, раз.	3	3	0	3	1	1,00	0,00
Случаи недополучения экономической выгоды свыше 1 тыс. руб. в следствии нарушения инструкций, раз.	54	54	0	54	1	1,00	0,00
ЧП, нарушения пожарной безопасности, антиковидных мер по количеству случаев, раз.	5	5	-0,5	5	1	1,11	0,11
Случаи нарушений при проведении государственных закупок по 44 ФЗ, раз.	2	2	0	2	1	1,00	0,00
Внутренние преступления, повлекшие экономический ущерб, раз.	2	2	0	2	1	1,00	0,00
<b>Факторы, повышающие экономическую безопасность</b>							
Количество изданных регламентирующих положений, ед.	2	14	12	4	0,5	3,50	3,00
Количество установленных мер информационной защиты, ед.	5	6	1	8	0,63	0,75	0,12
Количество кадровых инноваций, направленных на повышение безопасности, ед.	4	6	2	12	0,33	0,50	0,17
Внедрение новых видов программного обеспечения повышенного уровня безопасности, раз	1	2	1	6	0,17	0,33	0,16
Структурные реорганизации, способствующие повышению экономической безопасности	2	3	1	7	0,29	0,43	0,14
Усиление мер контроля посредством видео контроля	1	2	1	3	0,33	0,67	0,34
<b>ИТОГОВЫЙ РЕЙТИНГ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ</b>					15,06	19,57	4,51

Далее проведем оценку трудовых показателей, которые были рассчитаны в Главе 2 и отражают обеспечения экономической безопасности в практической деятельности УФПС Амурской области АО «Почта России». Ниже приведен общий управленческий анализ (Таблица 23).

Таблица 23 – Прогнозные показатели управленческого анализа УФПС Амурской области АО «Почта России» (прогноз)

Показатель	2022 г.	Прогноз	$\Delta$
Потери рабочего времени, совокупно, дни	69,6	62,64	-6,96
Количество проектных разработок на 1 специалиста управления, ед.	1,88	2,6	0,72
Уровень обновления документации, год	0,87	1	0,13
Трудоемкость комплексной обработки 1 документа, рабочие дни	4,3	3,87	-0,43
Прирост прибыли к уровню прошлого года, ед (ПП)	0,55	0,57	0,02
Экономическая эффективность управленческого труда по приросту прибыли (ПП/чел).	0,07	0,072	0,00

Организационный эффект предлагает снижение показателей, связанных с потерями времени и трудоемкостью, а также обеспечивают рост показателей участия сотрудников Дирекции в проектной деятельности и ее обеспечении.

Для итоговой количественной характеристики уровня управляемости вопросами экономической безопасности рассчитываются ранее представленные в Главе 2 коэффициенты, а также их расчет в динамике прогнозного периода (Таблица 24). Охарактеризуем динамику показателей. Коэффициент полноты охвата функции оптимизируется, что говорит о более четком распределении управленческих функций между работниками Дирекции.

Таблица 24 – Коэффициенты уровня управляемости экономической безопасностью УФПС Амурской области АО «Почта России» (прогноз), коэфф.

Наименование	2022 г	прогноз	$\Delta$
1. Коэффициенты полноты охвата функции $K_f$ :	1,06	1,02	-0,04
2. Коэффициент неполноты функции $K_{нор}$	0,12	0,05	-0,07
3. Коэффициент дублирования работ $K_d$	0,51	0,25	-0,26
4. Коэффициент гибкости структуры управления $K_{ги}$ :	1,05	1,05	0
5. Коэффициент оперативности структуры управления $K_{оп}$ :	0,81	0,9	0,09
6. Коэффициент рациональности структуры управления $K_{рац}$ :	0,04	0,1	0,06
7. Надежность структуры управления	0,81	0,9	0,09

Коэффициент неполноты функции снижается, чему способствует распределение функций по курированию проектных предложений и организации отдельных вопросов экономической безопасности. Снижается коэффициент дублирования работ в Дирекции, что обусловлено возрастающей ролью руководителя дирекции. Повышению оперативности управления способствует создание круглых столов в онлайн формате и реализации проекта по контролю предприятиями содержания отправленных посылок. Рациональность структуры снижается, что говорит о меньшем количестве человек – работников Дирекции на выполнение 1 задания. Повышение коэффициента надежности структуры управления показывает нам, что в Дирекции экономической безопасности снижает количество нереализованных решений, так как проектные предложения сотрудников рассматриваются на предмет целесообразности сразу же.

Таким образом, УФПС Амурской области АО «Почта России» выйдет на значимый прогноз развития экономической безопасности в организационном плане.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью исследования работы было совершенствование направлений деятельности организации в системе обеспечения экономической безопасности на основе анализа Управления федеральной почтовой связи Амурской области Акционерного общества «Почта России».

Предприятие, рассматриваемое в работе, играет важную социальную и логистическую роль не только в российском рынке связи, но и для зарубежных отправок, а также обеспечения функционирования государственных органов и структур.

Рассмотрение теоретической информации позволило сформировать алгоритм исследования экономической безопасности в контексте специфики почтовых отправок.

В первую очередь рассмотрены основные организационные данные о изучаемом предприятии, проведен финансовый и кадровый анализ. Отделы и службы, которые распределены по функциональному принципу, объединены в так называемые дирекции – то есть объединение отделом идет под руководством специалиста данной области.

Финансовый анализ показал повсеместное снижение показателей рентабельности (прибыльности) УФПС Амурской области АО «Почта России», что вызвано возрастанием валюты баланса при снижении показателей выручки и прибыли, что может стать серьезным риском экономической безопасности.

Далее следовала оценка внешней среды как источника формирования угроз экономической безопасности, она включала PEST, SWOT анализы и анкетирование потребителей. На основании SWOT-анализа можем сказать, что для развития и повышения уровня экономической безопасности необходимо пересматривать внутренние ресурсы, в первую очередь, повышать эффективность управления кадровым потенциалом.

Анонимный опрос потребителей, который охватил 166 человек с возрастной категорией от 18 до 65 лет показал, что почта в целом пользуется спросом и

доверием, но подавляющая часть опрошенных (80,72 %) говорит о необходимости технической модернизации почтовых отделений, приводя в пример простоту и быстроту работы других компаний, которые занимаются аналогичными услугами. Обращение к услугам почты в основном связаны с традиционной привычкой и доступностью тарифов, но перечень услуг почты не вполне знаком потребителям или не вполне отражают все потребности. Также не всегда работники почты компетентны в действиях с потребителями, потребители не всегда уверены в надежности отправки.

Безопасность почтовых пересылок остается существенной проблемой всей протяженности почтовых отделений «Почта России», а не только УФПС Амурской области АО «Почта России». При этом положительными сторонами деятельности почты респондентами отмечены доступные тарифы, сопровождение, которое выражается в присвоении трекового номера и возможности отслеживания его при движении в мировом пространстве, отлаженность связей с почтовыми службами других стран.

Следующая далее в системе анализа интегральная оценка охватывала специфические отраслевые угрозы экономической безопасности за три года. В плане организационных мероприятий 2020 год стал эффективным: именно в этот период в связи с антиковидными мерами, а также пересмотром всей системы работы, осуществлены информационные, кадровые и технологические решения, которые способствовали направлению повышения экономической безопасности – это отразилось на итоговом рейтинге.

УФПС Амурской области АО «Почта России» относительно стабильно реализует такие виды деятельности, как закупочная деятельность в рамках 44-Федерального закона, ликвидация внутренних преступлений, которые способствуют получению экономического ущерба. При этом случаи взлома информационных систем участились к 2022 году, стабильный высокий показатель отправки запрещённых грузов, например, товара, который не является сам по себе запретным или преступным, но при этом согласно организации действия почтовых отправлений, является нарушением внутренних инструкций.

Наиболее часто пытались отправить алкогольную продукцию, выявлены случаи отравления горюче-смазочных материалов, легко воспламеняемых материалов, иных веществ, высокое количество случаев отправки наркотических веществ. Проблемой является экономическое мошенничество.

Управленческий анализ экономической безопасности показал: с позиции управления экономической безопасностью в организационной структуре Амурского отделения присутствует целая дирекция по экономической безопасности, но отсутствует именно отдел информационной безопасности. Отчетность сдается отделами регулярно, однако нет набора данных и показателей, которые способствовали бы эффективному мониторингу. Нет системы общего мониторинга, нет системной оценки конкуренции как фактора внешней среды, слабо учитывается практический опыт деятельности подразделений – так, возникновение идей и предложений у сотрудников почты не имеют возможности быть услышанными и обработанными как рациональное предложение. Также функции управления сформированы не лучшим образом.

Общий курс развития экономической безопасности по всей протяженности почтовых отделений – это ужесточение мер контроля над содержанием и порядком отправки посылок и иной корреспонденции. Так, в 2023 году планируется предоставление операторам большей свободы при досмотре и регулировании вопросов содержания посылок.

В рамках нейтрализации угроз экономической безопасности предлагается ряд проектных мероприятий. Ключевая проблемная зона реализации предлагаемых мероприятий – это развитие кадрового и интеллектуального потенциала сотрудников УФПС Амурской области АО «Почта России», а также повышения надежности почтовых отправок. Всего предложено 8 проектных мероприятий.

Одно из мероприятий – это создание качественной системы обучения внутри самой Дирекции с привлечением сторонних специалистов. Также предлагается создание системы долгосрочных договорных отношений с предприятиями: на те посылки, которые не сопровождаются доверительным письмом

руководителя предприятия об отсутствии запрещенного содержания будет действовать система льготных тарифов.

Создание тревожных кнопок «Стоп отправка» и «Стоп хамство» позволит предотвратить отправку запрещенных товаров и будет способствовать повышению сервиса обслуживания. А введение информационного ресурса «Экономическая безопасность» позволит собрать проектные предложения сотрудников.

Внедрение предлагаемых изменений увеличит рейтинг в системе показателей 2022 года на величину 4,51, что будет свидетельствовать об общем улучшении организации деятельности по экономической безопасности.

Организационный эффект предлагает снижение показателей, связанных с потерями времени и трудоемкостью, а также обеспечивают рост показателей участия сотрудников Дирекции в проектной деятельности и ее обеспечении.

Таким образом, цель исследования считаем достигнутой.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Авдеев, В.В. Экономика предприятий / В.В. Авдеев. - Москва.: Аудит и налогообложение, 2019. – 122 с.
- 2 Бакин, К.И. Теория экономического анализа: учебник / К.И. Бакин. – 5-е изд., перераб. и доп.– Москва.: Финансы и статистика, 2021. – 529 с.
- 3 Басовский, Л.Е. Экономика предприятия: учебное пособие / Л.Е. Басовский. – Москва.: ИНФРА-М, 2020. – 226 с.
- 4 Бездников, И.К. Экономика предприятия: учебник / И.К. Бездников. – Москва.: Дрофа, 2020. – 297 с.
- 5 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – Москва.: ИНФРА-М, 2020. – 226 с.
- 6 Биличев, К.М. Экономический анализ: учебное пособие / К.М. Биличев. – Москва.: Экономистъ, 2018. – 208 с.
- 7 Бочкин, В.Ю. Финансовый анализ: учебное пособие / В.Ю. Бочкин. – 2-е изд. перераб. и доп.– СПб.: АРМАДА, 2019. – 260 с.
- 8 Бука, Л.Н. Совершенствование анализа рентабельности продукции: учебное пособие / Л.Н. Бука. – Москва.: ИНФРА-М, 2019. – 322 с.
- 9 Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование стабильности предприятия в условиях рынка: учебник для вузов / Л.П. Владимирова. – Москва.: ЭКСМО, 2019. – 359 с.
- 10 Гинзбург, А.И. Экономический анализ: учебник / А.И. Гинзбург. – 3-е изд. перераб. и доп. – Москва: АРМАДА, 2020. – 448 с.
- 11 Гинова, Л.Т. Анализ и оценка деятельности предприятий сферы услуг: учебное пособие / Л.Т. Гинова. – Москва.: ЮНИТИ – ДАНА, 2018 – 159с.
- 12 Голицина, К.В. Экономический анализ. Актуальные вопросы права, учета и налогообложения: учебное пособие / К.В. Голицина. – Москва.: Вершина, 2020. – 260 с.

- 13 Горбашко, Е.А. Экономическая состоятельность предприятия: учебное пособие / Е.А. Горбашко. – СПб.: СПбГУЭФ, 2018. – 450 с.
- 14 Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.1,2,3: по сост. на 10 марта 2019 г. – Москва.: Кодекс, 2019. – 544 с.
- 15 Донцова, Л.В. Анализ факторов экономической стабильности организации: учебник / Л.В. Донцова. - Москва.: ИНФРА, 2022. - 422 с.
- 16 Дыбаль, С.В. Финансовый анализ: Теория и практика: учебное пособие / С.В. Дыбаль. – СПб: Изд. Дом «Бизнес – премия», 2018 – 304с.
- 17 Земсков, В.В. Статистический анализ факторов стабильности предприятия / В.В. Земсков. – Москва.: Аудит, 2018. – 246 с.
- 18 Зобова, Е.П. Экономическая целесообразность деятельности предприятия / Е.П. Зобова. – Москва.: Экономистъ, 2018. – 288 с.
- 19 Ивченко, А.К. Экономический анализ: учебное пособие / А.К. Ивченко. – Москва.: КноРус, 2020. – 226 с.
- 20 Канке, А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебный курс / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. – Москва.: Форум – ИНФРА-М, 2021. – 287 с.
- 21 Капина, М.О. Экономический анализ: учебное пособие / М.О. Капина. – Москва.: Проспект, 2020. – 164 с.
- 22 Карпова, Н.В. Формирование финансовых результатов финансово-хозяйственной деятельности организаций / Н.В. Карпова. – Москва.: Инфра, 2018. – 306 с.
- 23 Ковалев, А.И. Анализ стабилизирующих факторов предприятия: учебное пособие / А.И. Ковалев. – Москва.: Центр экономики распределения и распределения маркетинга, 2018. – 368 с.
- 24 Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент: учебник / В.В. Ковалев. – Москва.: Финансы и статистика, 2018. – 754 с.
- 25 Ковальчук, С.М. Анализ производственной деятельности предприятия: учебник / С.М. Ковальчук. – Москва.: Проспект, 2019. – 420 с.
- 26 Кодацкий, В.П. Проблемы формирования прибыли / В.П. Кодацкий. –

Москва.: Экономист, 2020. – 126 с.

27 Кондратов, В.М. Управление продажами и прибылью предприятия: учебное пособие / В.М. Кондратов. – Москва.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 409 с.

28 Кормишкина, Л.Н. Экономическая безопасность организации (предприятия): учебное пособие / Л.Н. Кормишкина. – Москва.: Высшее образование, 2023. – 293 с.

29 Костромина, Д.В. Управление затратами и прибылью предприятия на основе организации центров финансовой ответственности / Д.В. Костромина. – Москва.: Финансовый менеджмент, 2019. – 226 с.

30 Кравцович, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л.И. Кравцович. – Минск: ООО «Новое знание», 2018. – 383 с.

31 Крейнина, М.Н. Анализ финансового состояния и прибыли предприятия сферы услуг / М.Н. Крейнина. – Москва.: Экономика, 2018. – 426 с.

32 Лещева, В.Б. Анализ рентабельности предприятия: методическое пособие / В.Б. Лещева. – Москва.: Армада, 2018. – 288 с.

33 Любушин, Н.П. Прибыль предприятия: учебное пособие / Н.П. Любушин. – Москва.: Экономистъ, 2019. – 322 с.

34 Максимов, А.А. Экономический анализ: учебное пособие / А.А. Максимов. – Москва.: Издательство политической литературы «Единство», 2020. – 543 с.

35 Мелентьева, В.И. Анализ устойчивости деятельности предприятия: учебник для вузов / В.И. Мелентьев. – Москва.: ИНФРА-М, 2019. – 336 с.

36 Негашев, Е.В. Методика финансового анализа деятельности государственных учреждений: учебное пособие / Е.В. Негашев. – Москва.: ИНФРА-М, 2018. – 361 с.

37 Никифорова, Н.А. Экономическая безопасность предприятия: учебное пособие / Н.А. Никифорова. – Москва.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 236 с.

38 Николаева, Т.И. Аналитический инструментаций оценки финансового состояния: учебное пособие / Т.И. Николаева. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2019. – 393 с.

- 39 Никонова, Я.И. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Я.И. Никонова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. – 554 с.
- 40 Родичева, В.П. Увеличение товарооборота как фактор улучшения результатов деятельности организаций / В.П. Родичева. – Москва.: Экономический анализ, 2018. – 322 с.
- 41 Романченко, О.В. Экономика организаций торговли: учебное пособие / О.В. Романченко. 3-е изд., перераб. и доп. – Москва.: Финансы и статистика, 2019. – 263 с.
- 42 Русак, Н.А. Финансовый анализ прибыли субъекта хозяйствования: учебное пособие / Н.А. Русак. – Москва.: Знание, 2019г. – 561с.
- 43 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В.Савицкая. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва.: ИНФРА-М, 2018. – 330с.
- 44 Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: краткий курс / Г.В. Савицкая. – 3-е изд., испр. и доп.– Москва.: ИНФРА-М, 2018. – 290с.
- 45 Салин, Н.А. Экономика предприятия: учебный курс / Н.А. Салин. – Москва.: Экономистъ, 2019. – 250 с.
- 46 Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия: учебное пособие / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. – Москва.: ИНФРА-М, 2018. – 295 с.
- 47 Скляцкий, М.К. Экономика предприятия: учебник / М.К. Скляцкий. – Москва.: ИНФРА-М, 2019. – 527 с.
- 48 Смородин, М. Б. Основы анализа рентабельности предприятий: учебное пособие / М.Б. Смородин – Москва.: Статистика, 2022. – 424с.
- 49 Сучков, Е.А. Теория экономического анализа прибыли: методическое пособие / Е.А.Сучков. – Москва.: Экономистъ, 2018. – 436 с.
- 50 Трубицин, М.И. Управление ресурсами предприятия: учебный курс / М.И. Трубицин. – Москва.: ИНФРА-М, 2019. – 216 с.
- 51 Черникова, В.О. Управление инвестиционными проектами: учебное пособие / В.О. Черникова. – Москва.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 214 с.

52 Чернов, В.А. Экономический анализ: учебное пособие / В.А. Чернов, М.И. Баканова. – Москва.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 686 с.

53 Чернышева, Ю.Г. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие / Ю.Г. Чернышева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. – 284 с.

54 Чечерина, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебный курс / Л.Н. Чечерина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2021. – 378 с.

55 Шадрина, Г.В. Комплексный экономический анализ предприятия: учебный курс / Г.В. Шадрина, С.Р. Богомолец, И.В. Косорукова. – Москва.: Фонд «Мир», 2019. – 287 с.

56 Шелина, Г.И. Экономика предприятия: учебный курс / Г.И. Шелина. – Ростов н/Дону: «ППТ», 2018. – 298 с.

57 Шеремет, А.Д. Экономика предприятия: учебный курс / А.Д. Шеремет. – 2-е изд., перераб. и доп.– Москва.: ИНФРА-М, 2019. – 295 с.

58 Шивкович, О.К. Экономика предприятия: учебник / О.К. Шивкович. – 15-е изд., перераб. и доп. – Москва.: АРМАДА, 2021. – 847 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Адаптированные данные бухгалтерского баланса УФПС Амурской области АО «Почта России», тыс. руб.

Таблица А.1 – Адаптированные данные бухгалтерского баланса УФПС Амурской области АО «Почта России»

в рублях

	2019	2020	2021	2022
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Основные средства	71317057	200370760	95089410	208719542
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>71317057</b>	<b>200370760</b>	<b>95089410</b>	<b>208719542</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	5842490	7595770	7789986	7912260
Дебиторская задолженность (платежи более чем 12 месяцев после отчетной даты)	68016838	183583272	88333556	199547035
Дебиторская задолженность (платежи менее 12 месяцев после отчетной даты)	1218722	77112305	1603581	
Краткосрочные финансовые вложения	30387084	393767192	38957800	432711200
Денежные средства	486930	1333658	640698	1481842
Прочие оборотные активы	3198113	1069772	4100145	1162796
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>109150177</b>	<b>664461969</b>	<b>141425766</b>	<b>642815133</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>180467234</b>	<b>864832729</b>	<b>236515175</b>	<b>851534675</b>
<b>ПАССИВ</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Добавочный капитал	269229	82211	358973	85636
Резервный капитал	197362	685716	263149	714288
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1227045		377549	
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>1693636</b>	<b>767927</b>	<b>999671</b>	<b>799924</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Отложенные налоговые обязательства	169012	225842	225349	0
Прочие долгосрочные обязательства	28350	685717	37800	714289
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>197362</b>	<b>911559</b>	<b>263149</b>	<b>714289</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Займы и кредиты	587445			
Доходы будущих периодов	177988791	863153243	235252356	850020463
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>178576236</b>	<b>863153243</b>	<b>235252356</b>	<b>850020463</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>180467234</b>	<b>864832729</b>	<b>236515176</b>	<b>851534675</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Адаптированный отчет о финансовых результатах УФПС Амурской области АО «Почта России», руб.

Таблица Б.1 – Адаптированный отчет о финансовых результатах УФПС Амурской области АО «Почта России»

в рублях

Доходы и расходы по обычным видам деятельности	2019	2020	2021	2022
Выручка	4392072642	907034768	897343249	874741374
Себестоимость	520578315	735937294	432983546	333058573
Валовая прибыль	3871494327	171097474	464359702	541682801
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	86 025 361	27 046 030	204 794 233	112 817 325

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Показатели размеров деятельности УФПС Амурской области АО «Почта России», руб.

Таблица В.1 – Показатели размеров деятельности УФПС Амурской области АО «Почта России»

в рублях

Год	2019	2020	2021	2022	2020-2019	2021-2020	2022-2021
Коммерческая выручка, руб	4392072642	907034768	897343249	874741374	-3485037874	-9691519	-22601875
Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг, руб.	520578315	735937294	432983546	333058573	215358979	-302953748	-99924974
Прибыль, руб.	3871494327	171097474	464359702	541682801	-3700396853	293262228	77323099
Рентабельность, %	744	23	107	163	-720	84	55
Стоимость основных производственных фондов, руб	71317057	200370760	95089410	208719542	129053703	-105281350	113630132
Среднесписочная численность работников, чел.	3376	3387	3389	3479	11	2	90
Среднегодовая выработка одного работника, руб.	1300969	267799	264781	251435	-1033171	-3018	-13346
Средняя заработная плата в месяц, руб.	22451	24382	26619	26619	1931	2237	0

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Состав и структура основных средств УФПС Амурской области АО «Почта России», руб.

Таблица Г.1 – Состав и структура основных средств УФПС Амурской области АО «Почта России»

в рублях

Год	2019	2020	2021	2022	Изменения		
					2020года к 2019	2021года к 2020	2022 года к 2021
Здания	22108288	66122351	34232187	68877449	44014063	-31890163	34645261
Сооружения и передаточные устройства	7844876	32059322	9508941	33395127	24214445	-22550381	23886186
Машины и оборудование	14976582	42077860	19968776	43831104	27101278	-22109084	23862328
Транспортные средства	15761070	44281938	21014759	46127019	28520868	-23267179	25112259
Производственный и хозяйственный инвентарь	10626242	15829290	10364746	16488844	5203049	-5464544	6124098
Итого	71317057	20037076 0	95089410	20871954 2	129053703	-105281351	113630132

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Актив аналитического баланса УФПС Амурской области АО «Почта России», руб.

Таблица Д.1 – Актив аналитического баланса УФПС Амурской области АО «Почта России»

в рублях

Год	2019	2020	2021	2022	Темп роста, %	Темп роста, %	Темп роста, %
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения (S)	30874014	395100850	39598498	434193042	1279,72	10,02	1096,49
Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы (R <sup>а</sup> )	72433673	261765349	94037282	200709830	361,39	35,92	213,44
Запасы и затраты (Z)	5842490	7595770	7789986	7912260	130,01	102,56	101,57
Всего текущие активы (A <sup>1</sup> )	109150177	664461969	141425766	642815133	608,76	21,28	454,52
Имобилизованные средства (F)	71317057	200370760	95089410	208719542	280,96	47,46	219,50
Итого активов (имущество предприятия)(B <sup>а</sup> )	180467234	864832729	236515175	851534675	479,22	27,35	360,03

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Пассив аналитического баланса УФПС Амурской области АО «Почта России»

Таблица Е.1 – Пассив аналитического баланса УФПС Амурской области  
АО «Почта России»

в рублях

Год	2019	2020	2021	2022	Темп роста, %	Темп роста, %	Темп роста, %
1 Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы (R <sup>p</sup> )	0	0	0	0	-	-	-
2 Краткосрочные кредиты и займы (K <sup>l</sup> )	587 445	0	0	0	-	-	-
Всего краткосрочный заёмный капитал (краткосрочные обязательства) (R <sup>l</sup> )	587 445	0	0	0	0,00	-	-
3 Долгосрочный заёмный капитал (долгосрочные обязательства) (K <sup>d</sup> )	169012	225 842	225349	0	133,62	99,78	0,00
4 Собственный капитал (E <sup>c</sup> )	179682427	863921170	236252027	850820387	480,80	27,35	360,13
Итого пассивов (капитал предприятия) (B <sup>p</sup> )	180438884	864147012	236477376	850820386	478,91	27,37	359,79

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Структура актива и пассива аналитического баланса УФПС Амурской области  
АО «Почта России»

Таблица Ж.1 – Структура актива и пассива аналитического баланса УФПС  
Амурской области АО «Почта России»

в процентах

Год	2019	2020	2021	2022	Темп роста, %	Темп роста, %	Темп роста, %
1 Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения (S)	17,11	45,69	16,74	50,99	267,04	36,65	304,55
2 Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы (R <sup>a</sup> )	39,46	21,35	39,08	23,57	54,11	183,04	60,31
3 Запасы и затраты (Z)	3,24	0,88	3,29	0,93	27,13	375,01	28,21
Всего текущие активы (A <sup>1</sup> )	59,81	67,91	59,12	75,49	113,56	87,05	127,69
4 Иммобилизованные средства (F)	40,19	32,09	40,88	24,51	79,83	127,42	59,95
Итого активов (имущество предприятия) (B <sup>a</sup> )	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
1 Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные пассивы (R <sup>p</sup> )	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-
2 Краткосрочные кредиты и займы (K <sup>1</sup> )	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Всего краткосрочный заёмный капитал (краткосрочные обязательства) (P <sup>1</sup> )	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
3 Долгосрочный заёмный капитал (долгосрочные обязательства) (K <sup>d</sup> )	0,11	0,11	0,11	0,08	96,38	105,56	75,39
4 Собственный капитал (E <sup>c</sup> )	99,57	99,89	99,89	99,92	100,33	99,99	100,03
Итого пассивов (капитал предприятия) (B <sup>p</sup> )	100	100	100	100	100,00	100,00	100,00

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

Аналитический баланс УФПС Амурской области АО «Почта России», руб.

Таблица К.1 – Аналитический баланс УФПС Амурской области АО  
«Почта России»

в рублях

Показатели	Годы					
	2020		2021		2022	
	Начало года	Конец года	Начало года	Конец года	Начало года	Конец года
Наиболее ликвидные активы (А1)	30 874 014	395 100 850	395 100 850	39598498	39598498	434193042
Быстро реализуемые активы (А2)	69 235 560	260 695 577	260 695 577	89937137	89937137	199547035
Медленно реализуемые активы (А3)	9 040 602	8 665 542	8 665 542	11890131	11890131	9075056
Трудно реализуемые активы (А4)	71 317 057	200 370 760	200 370 760	95 089 410	95 089 410	208 719 542
БАЛАНС	180467234	864832729	864832729	236515176	236515176	851534675
Наиболее срочные обязательства (П1)	0	0	0	0	0	0
Краткосрочные пассивы (П2)	587 445	0	0	0	0	0
Долгосрочные пассивы (П3)	169011,818	225842	225842	225349	225349	0
Постоянные пассивы (П4)	1 693 636	767 927	767 927	999 671	999 671	799 924
БАЛАНС	180467234	864832729	864832729	236515176	236515176	851534675

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Оценка финансовой устойчивости УФПС Амурской области АО «Почта России», руб.

Таблица Л.1 – Оценка финансовой устойчивости УФПС Амурской области АО «Почта России»

в рублях

Показатели	Значение	2019	2020	2021	2022	Отклонение за 4 года
Запасы и затраты	З	5 842 490	7 595 770	7 789 986	7 912 260	2 069 771
Капитал и резервы	К	1 693 636	767 927	999 671	799 924	-893 712
Долгосрочные пассивы	Пд	169 012	225 842	225 349	-1	-169 013
Внеоборотные активы	Ав	71 317 057	200 370 760	95 089 410	208 719 542	137 402 485
ИТОГО собственные оборотные средства	Ес	-69 426 059	-198 691 274	-93 826 590	-207 205 330	-137 779 271
Краткосрочные кредиты и займы	М	587 445	0	0	0	-587 445
Излишек/недостаток основных источников для формирования запасов и затрат		-74 681 104	-206 287 044	-101 616 576	-215 117 590	-140 436 487
Тип финансовой ситуации		З < Ес + М кризисное финансовое состояние				

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

Показатели, составляющие индекс экономической безопасности УФПС Амурской области АО «Почта России»

Таблица М.1 – Показатели, составляющие индекс экономической безопасности УФПС Амурской области АО «Почта России»

в рублях

Показатель	2019	2020	2021	2022	коэффициент
текущие активы	109 150 177	664 461 969	141 425 766	642 815 133	
краткосрочные обязательства	197 362	911 559	263 149	714 289	
средняя величина (стоимость) совокупных активов	180467234	864832729	236515176	851534675	
чистая прибыль	86 025 361	27 046 030	204 794 233	112 817 325	
прибыль до налогообложения	3 853 813 731	176 380 847	214 683 803	122 706 896	
собственный капитал	179682427	863 921 170	236252027	850820386	
заемный капитал	756457	225842	225349	0	
доход от реализации	1 693 636	767 927	999 671	799 924	
К1	0,604	0,767	0,597	0,754	1,2
К2	0,477	0,031	0,866	0,132	1,4
К3	21,355	0,204	0,908	0,144	3,3
К4	237,532	3825,334	1048,383	1111,000	0,6
К5	0,009	0,001	0,004	0,001	1
С учетом коэффициентов					
К1	0,724	0,921	0,716	0,905	
К2	0,667	0,044	1,212	0,185	
К3	70,470	0,673	2,995	0,476	
К4	142,519	2295,201	629,030	666,600	
К5	0,009	0,001	0,004	0,001	
Сумма (индекс Альтмана)	214,390	2296,839	633,958	668,167	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### Коэффициенты уровня управляемости экономической безопасностью

Таблица Н.1 – Коэффициенты уровня управляемости экономической безопасностью

Наименование	Формула	Пояснения
1. Коэффициенты полноты охвата функции $K_{\phi}$ :	$K_{\phi} = R_{\text{фак}} / R_{\text{норм}}$	где $R_{\text{фак}}$ , $R_{\text{норм}}$ – количество работ, касающихся обеспечения экономической безопасности, проводимых в Дирекции фактически и по установленным положениям;
2. Коэффициент неполноты функции $K_{\text{нор}}$	$K_{\text{нор}} = R_{\text{н}} / R_{\text{норм}}$	где $R_{\text{н}}$ – количество работ, касающихся обеспечения экономической безопасности, не закрепленных за Дирекцией
3. Коэффициент дублирования работ $K_d$	$K_d = R_d / R_{\text{норм}}$	где $R_d$ – количество работ, касающихся обеспечения экономической безопасности, закрепленных за несколькими подразделениями.
4. Коэффициент гибкости структуры управления $K_{\text{ги}}$ :	$K_{\text{ги}} = P_{zi} / P_{\text{общ } i}$	где $P_{zi}$ – численность работников Дирекции по экономической безопасности $P_{\text{общ } i}$ – общая численность работников, выполняющих работу по обеспечению экономической безопасности
5. Коэффициент оперативности структуры управления $K_{\text{оп}}$ :	$K_{\text{оп}} = T_{\text{р.норм}} / T_{\text{общ}}$	где $T_{\text{р.норм}}$ – нормативное время выполнения работ по обеспечению энергетической безопасности; $T_{\text{общ}}$ – общее фактическое время деятельности всех работников Дирекции по обеспечению экономической безопасности, включая время пролеживания документов и перерывы в работе.
6. Коэффициент рациональности структуры управления $K_{\text{рац}}$ :	$K_{\text{рац}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{H_{\text{фи}}}{H_{\text{ни}}}$	где $n$ – число учитываемых функций управления экономической безопасностью; $i = 1, 2, \dots, n$ $H_{\text{фи}}$ – фактическая численность работников, выполняющих $i$ -ю функцию; $H_{\text{ни}}$ – нормативная численность работников, выполняющих функции.
7. Надежность структуры управления	$K_{\text{н}} = 1 - \frac{R_i}{R_{\text{общ}}}$	где $R_i$ – количество нереализованных решений в сфере экономической безопасности; $R_{\text{общ}}$ – общее количество принятых решений по вопросам экономической безопасности.

## ПРИЛОЖЕНИЕ П

Методика Л.А. Кормишкиной в оценке экономической безопасности УФПС  
Амурской области АО «Почта России»

Таблица П.1 – Отраслевые данные для определения уровня экономической  
безопасности УФПС Амурской области АО «Почта России»

Показатель	Год			Пороговое (рекомендуемое значение)
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
<b>Финансовая составляющая</b>				
Рентабельность активов	4,07	144,8 1	17,55	> 11,94 (2022), 8,39 % (2021 г.), 4,9 (2020 г.)(индекса инфляции)
Рентабельность собственного капитала	2197,47	2317 2,04	1253 8,08	> рентабельности активов
Темп роста прибыли	0,04	2,71	1,17	> темпа роста выручки
Темп роста выручки	0,21	0,99	0,97	> темпа роста активов
Темп роста активов	4,79	0,27	3,60	>1
Оборачиваемость дебиторской задолженности	3,48	9,98	4,38	>12
Достаточность денежных средств на счетах	1,05	3,79	1,03	>1
<b>Налоговая безопасность</b>				
Налоговая нагрузка	4 %	4,20 %	4,20 %	(Не ниже среднеотраслевого уровня) 3,6 %
Отрицательный результат финансово-хозяйственной деятельности (отражение убытка в бухгалтерской или налоговой отчетности)	2704603 0	2047 9423 3	1128 1732 5	Несколько отчетных периодов
Темп роста расходов	1,41	0,59	0,77	(Не выше темпа роста доходов от реализации товаров (работ, услуг)) 1,05
Среднемесячная заработная плата	24382	2661 9	2661 9	(Не ниже среднеотраслевого уровня) 23600
Рентабельность	23	107	163	(Не ниже среднеотраслевого уровня) 45
<b>Интеллектуально-кадровая составляющая</b>				
Коэффициент соответствия физической численности плановой, %	92,11	91,7	91,6	100
Уровень соответствия профессионально-квалификационных, деловых и личностных качеств работников требованиям рабочего места, %	91,3	90,8	89,8	100
Удельный вес работников аппарата управления и руководителей в общей численности персонала, %	36,3	35,7	35,7	20
Удельный вес работников старше 50 лет, %	34,7	35,6	35,7	20
Коэффициент текучести кадров, %	6,2	6,9	7,1	5
Коэффициент соответствия заработной платы среднеотраслевому значению	1,03	1,13	1,13	1,5-2
Коэффициент соответствия условий труда допустимым нормам, %	100	100	100	100
Коэффициент соответствия технике безопасности труда, %	100	100	100	100
Уровень технической оснащенности, %	99,2	99,4	99,5	100

Продолжение приложения П.1

1	2	3	4	5
Количество изобретений и предложений рационализаторского характера на 1 работника	менее 0,01 %	ме- нее 0,01 %	ме- нее 0,01 %	Пороговое значение устанавливается для конкретной организации
Количество патентов организации и получаемых ею доходов от лицензионной деятельности на одного сотрудника	менее 0,01 %	ме- нее 0,01 %	ме- нее 0,01 %	Пороговое значение устанавливается для конкретной организации
Абсолютные и удельные значения полученного эффекта от внедрения предложений сотрудников	-58 979	177 748	-91 977	Пороговое значение устанавливается для конкретной организации (10 тыс. руб.)
Технико- технологическая составляющая				
Фондоотдача, %	4,53	9,44	4,19	100
Темп обновления основных производственных фондов, %	6,50 %	6,80 %	6,90 %	10 - 13
Удельный вес оборудования со сроком эксплуатации до 10 лет, %	72	71	71	70
Уровень использования производственной мощности, %	97,6	96,6	96,4	100
Доля НИОКР в объеме работ, %	менее 0,01%	ме- нее 0,01 %	ме- нее 0,01 %	40
Доля НИР в объеме работ, %	менее 0,01 %	ме- нее 0,01 %	ме- нее 0,01 %	20
Экологическая составляющая				
Предельно допустимые выбросы вредных веществ	0,09	0,08	0,08	Предельно допустимая концентрация вредных веществ (0,15)
Информационная составляющая				
Удельный вес сотрудников информационно-аналитического подразделения в общей численности персонала	0,24	0,24	0,23	Пороговое значение устанавливается для конкретной организации (1)
Удельный вес затрат на обеспечение информационной составляющей в совокупных бюджетных затратах	0,0081	0,013 8	0,018 0	Пороговое значение устанавливается для конкретной организации (0,5%)
Политико-правовая составляющая				
Удельный вес судебных и арбитражных разбирательств в общей сумме хозяйственных договоров	менее 0,01 %	ме- нее 0,01 %	ме- нее 0,01 %	Пороговое значение устанавливается для конкретной организации (0,05)
Доля выиграны разбирательств в общем числе состоявшихся	0,67	0,59	0,55	Пороговое значение устанавливается для конкретной организации (0,5)
Количество сотрудников предприятия, приходящихся на одного сотрудника юридической службы	423,375	423,6 25	434,8 75	Пороговое значение устанавливается для конкретной организации (400)
Сальдо штрафных санкций по хозяйственным договорам, тыс. руб.	876	766	679	Пороговое значение устанавливается для конкретной организации (1 млн. руб.)
Удельный вес полученных (уплаченных) штрафных санкций в общей сумме обязательств по хозяйственным договорам	0,0072	0,004 9	0,004 3	Пороговое значение устанавливается для конкретной организации (0,001)
Доля затрат на юридическое обеспечение деятельности в общей сумме затрат	менее 0,01 %	ме- нее 0,01 %	ме- нее 0,01 %	Пороговое значение устанавливается для конкретной организации

## ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Методика Л.А. Кормишкиной в оценке экономической безопасности УФПС  
Амурской области АО «Почта России»

Таблица Р.1 – Оценка отраслевых данных для определения уровня экономической безопасности УФПС Амурской области АО «Почта России»

Показатель	Год		
	2020	2021	2022
1	2	3	4
<b>Финансовая составляющая</b>			
Рентабельность активов	-	+	+
Рентабельность собственного капитала	+	+	+
Темп роста прибыли	-	+	+
Темп роста выручки	-	+	-
Темп роста активов	+	-	+
Оборачиваемость дебиторской задолженности	-	-	-
Достаточность денежных средств на счетах	+	+	+
<b>Налоговая безопасность</b>			
Налоговая нагрузка	+	+	+
Отрицательный результат финансово-хозяйственной деятельности (отражение убытка в бухгалтерской или налоговой отчетности)	+	+	+
Темп роста расходов	+	-	+
Среднемесячная заработная плата	+	+	+
Рентабельность	-	+	+
<b>Интеллектуально-кадровая составляющая</b>			
Коэффициент соответствия физической численности плановой, %	-	-	-
Уровень соответствия профессионально-квалификационных, деловых и личностных качеств работников требованиям рабочего места, %	-	-	-
Удельный вес работников аппарата управления и руководителей в общей численности персонала, %	+	+	+
Удельный вес работников старше 50 лет, %	+	+	+
Коэффициент текучести кадров, %	+	+	+
Коэффициент соответствия заработной платы среднеотраслевому значению	-	-	-
Коэффициент соответствия условий труда допустимым нормам, %	+	+	+
Коэффициент соответствия технике безопасности труда, %	+	+	+
Уровень технической оснащенности, %	-	-	-
Количество изобретений и предложений рационализаторского характера на 1 работника	-	-	-
Количество патентов организации и получаемых ею доходов от лицензионной деятельности на одного сотрудника	-	-	-
Абсолютные и удельные значения полученного эффекта от внедрения предложений сотрудников	-	+	-
<b>Технико- технологическая составляющая</b>			
Фондоотдача, %	-	-	-
Темп обновления основных производственных фондов, %	-	-	-
Удельный вес оборудования со сроком эксплуатации до 10 лет, %	+	+	+
Уровень использования производственной мощности, %	-	-	-
Доля НИОКР в объеме работ, %	-	-	-
Доля НИР в объеме работ, %	-	-	-
<b>Экологическая составляющая</b>			
Предельно допустимые выбросы вредных веществ	+	+	+
<b>Информационная составляющая</b>			

## Продолжение приложения Р.1

1	2	3	4
Удельный вес сотрудников информационно-аналитического подразделения в общей численности персонала	-	-	-
Удельный вес затрат на обеспечение информационной составляющей в совокупных бюджетных затратах	+	+	+
Политико-правовая составляющая			
Удельный вес судебных и арбитражных разбирательств в общей сумме хозяйственных договоров	-	-	-
Доля выиграны разбирательств в общем числе состоявшихся	+	+	+
Количество сотрудников предприятия, приходящихся на одного сотрудника юридической службы	+	+	+
Сальдо штрафных санкций по хозяйственным договорам, тыс. руб.	-	-	-
Удельный вес полученных (уплаченных) штрафных санкций в общей сумме обязательств по хозяйственным договорам	+	+	+
Доля затрат на юридическое обеспечение деятельности в общей сумме затрат	-	-	-