

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А.В. Васильева А.В. Васильева

« 11 » 06 2024 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование управления интеллектуальными ресурсами ПАО
«ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Исполнитель
студент группы 072-об

11.06.2024
(подпись, дата)

П.В. Стороженко

Руководитель
доцент, канд. техн. наук

11.06.2024
(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

11.06.2024
(подпись, дата)

Т.А. Мусиенко

Благовещенск, 2024

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

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
- *А.В. Васильева* А.В. Васильева
« 20 » 05 2024 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Стороженко Полина Витальевна

1. Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование управления интеллектуальными ресурсами ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

(утверждена приказом от 04.04.2024 № 907- уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 11.06.2024

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная литература, отчетная документация организации, личный опыт и наблюдения автора, статьи периодических изданий, электронные ресурсы

4. Содержание выпускной квалификационной работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретические основы управления интеллектуальными ресурсами; анализ внешней и внутренней среды филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»; диагностика действующей системы управления интеллектуальными ресурсами организации; разработка программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): Приложение А Бухгалтерский баланс ПАО «ДЭК»; Приложение Б Проект программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

6. Дата выдачи задания 20.05.2024

Руководитель выпускной квалификационной работы: Рыбакова Л. В., к.т.н., доцент

Задание принял к исполнению (дата) 20.05.2024

Л.В. Рыбакова
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 104 с., 10 рисунков, 30 таблиц, 2 приложения, 50 источников.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ, ЗНАНИЯ, ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ, СТРУКТУРА, ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что интеллектуальные ресурсы становятся одним из главных конкурентных преимуществ предприятия, а также источником роста производительности труда.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является филиал Публичного Акционерного Общества «Дальневосточная Энергетическая Компания» «Амурэнергосбыт».

Предмет исследования – система управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

В первой главе рассматриваются теоретические основы управления интеллектуальными ресурсами компании.

Во второй главе выпускной квалификационной работы проводится анализ внешней, внутренней среды филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт и диагностика действующей системы управления интеллектуальным капиталом ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

Третья глава выпускной квалификационной работы посвящена формированию программы совершенствования системы управления интеллектуальным капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт», и оценке ее эффективности

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы управления интеллектуальными ресурсами компании	8
1.1 Новые области знаний в теории современного менеджмента	8
1.2 Сущность интеллектуального капитала, принципы и стратегии управления интеллектуальным капиталом	13
1.3 Структура интеллектуального капитала и методы его исследования	18
2 Анализ деятельности филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»	25
2.1 Анализ внешней среды филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»	25
2.2 Анализ внутренней среды филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»	32
2.3 Анализ действующей системы управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»	40
2.3.1 Анализ человеческого капитала организации	42
2.3.2 Анализ организационного капитала организации	50
2.3.3 Анализ клиентского капитала организации	55
3 Разработка программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»	72
3.1 Формирование программы управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»	72
3.2 План реализации программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами организации	80
3.3 Оценка эффективности и возможных рисков разработанной программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»	85
Заключение	93
Библиографический список	98

Приложение А Бухгалтерский баланс ПАО «ДЭК»	104
Приложение Б Проект программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»	107

ВВЕДЕНИЕ

Информация и знания сегодня играют важную роль во всех сферах человеческой жизни. Современное развитие экономики предполагает активное использование интеллектуальных и информационных ресурсов в деятельности компании. Наличие у предприятия интеллектуальных ресурсов определяет его конкурентные преимущества и возможность к финансовой устойчивости. Совокупность знаний, умений и навыков, в том числе сформированных в нематериальные активы, рассматриваются как интеллектуальный капитал предприятия.

На современном этапе развития общества интеллектуальные ресурсы, информация и знания являются основной ценностью и важным конкурентным преимуществом компании. Развитие интеллектуальных ресурсов и управление ими стали важнейшей задачей для любого предприятия.

Научные исследования свидетельствуют о стабильном росте стоимости интеллектуального капитала, не связанного напрямую с материальными ценностями, который определяется в первую очередь человеческим и структурным капиталом (наличие зарегистрированных патентов, инструкции и методики работы, система организации фирмы и т. д.).

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Выполнить терминологический анализ понятийного аппарата предмета исследования;
- 2) Провести анализ внешней и внутренней среды филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»;

3) Выполнить диагностику текущего состояния деятельности филиала,

оценить достаточные и необходимые условия менеджмента ПАО «ДЭК»;

4) Разработать программу совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

Выпускная квалификационная работа имеет практическую значимость, поскольку может быть использована руководством компании для принятия стратегических решений и повышения конкурентоспособности филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

Информационной базой для выполнения работы послужили учебные пособия, публикации в научных журналах и сети интернет, личный опыт и наблюдение автора, отчетность и нормативные документы, регламентирующие деятельность филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ

XXI век называют веком информационного общества. В условиях повышения научно-технического уровня производства, роста потребности в совершенствовании технологий, появилась необходимость в более пристальном внимании к интеллектуальным ресурсам предприятия наряду с основными и оборотными средствами.

Стремительное развитие современных рыночных отношений, формирование позитивных тенденций экономического роста и благополучного качества жизни населения основаны на всестороннем применении достижений экономики, построенной на знаниях. Сегодня интеллектуальный ресурс становится одним из главных конкурентных преимуществ предприятий, а также источником роста производительности труда [1, с. 96].

1.1 Новые области знаний в теории современного менеджмента

В ходе анализа фундаментальных знаний теории менеджмента были актуализированы знания экономической теории.

Начиная с середины прошлого века, интеллектуальная собственность стала рассматриваться экономистами как фактор производства. Еще К. Маркс обращал внимание на зависимость экономического развития общества от «общего уровня науки и от прогресса техники или от применения этой науки к производству».

Исследуя позиции интеллектуального ресурса в системе общественного воспроизводства, следует опираться, прежде всего, на главенствующую роль интеллекта. Развитие общества, основанное на великих изобретениях и открытиях, показывает, что способность личности к разумному познанию является основным естественным ресурсом человеческой цивилизации, поскольку только интеллект человека способен повышать эффективность всех ресурсов на стадиях производства [2, с. 348].

В экономической теории понятие «ресурсы» обозначает совокупность различных элементов производства, которые могут быть использованы в процессе создания материальных и духовных благ и услуг [3, с. 178].

Интеллектуальные ресурсы представляют собой совокупность накопленных знаний по разработанным технологиям и научным открытиям. Они включают в себя результаты творческого и интеллектуального труда людей, а также организационные знания, присущие каждому предприятию [4, с. 25].

Роль, место, специфика интеллектуальных ресурсов в системе общественного воспроизводства определяются в тесной взаимосвязи с позициями интеллектуального капитала, где главенствующую роль играют новейшие знания.

На рисунке 1 представлена роль интеллектуальных ресурсов в общей системе ресурсов компании. Данная схема составлена автором в процессе анализа понятийного аппарата предмета исследования.



Рисунок 1 – Роль интеллектуальных ресурсов в общей системе ресурсов компании

Исходя из разработанной схемы видно, что интеллектуальные ресурсы не являются обособленным видом ресурсов, они представляют собой взаимосвязь всех ресурсов компании, в связи с чем усложняется их анализ, оценка доли эффективности в общей эффективности деятельности компании.

Интеллектуальный потенциал представляет собой совокупность новейших знаний, интеллектуальных способностей и опыта интеллектуальной деятельности компании, которые могут быть полностью вовлечены в процесс производства инноваций. Часть интеллектуального потенциала, направленная на выполнение конкретных работ по производству наукоемкой продукции, является интеллектуальным ресурсом [5, с. 24].

Интеллектуальный ресурс является основой воспроизводства интеллектуального капитала и напрямую взаимосвязан с воспроизводственным процессом патентов, ноу-хау, инноваций через производство, обмен, потребление и распределение [6, с. 98].

Адам Смит рассматривал капитал как накопленный и овеществленный труд. Д. Риккардо считал, что капитал — это средства производства.

По мнению К. Маркса, капитал — это сложное понятие. Внешне он выступает в сферах производства (постоянный капитал), в деньгах (денежный капитал), в людях (переменный капитал), в товарах (товарный капитал).

Одно из условий трансформации интеллектуальных ресурсов в интеллектуальный капитал — это наличие уникальных интеллектуальных свойств, являющихся привлекательными для работодателя и имеющих потребительскую стоимость. При условии трудовых отношений уникальные интеллектуальные свойства человека становятся интеллектуальным ресурсом и фактором производства. В процессе трудовой деятельности интеллектуальный ресурс материализуется в патентах, лицензиях, инновациях. Часть дохода, получаемого через заработную плату и инвестирования, определяет развитие интеллектуальных способностей работника. На основе новейшей информации интеллектуальные способности работника развиваются, совершенствуются и капитализируются в виде

интеллектуального ресурса как части интеллектуального потенциала, после чего снова вовлекаются в воспроизводственный процесс [7, с. 59].

Важнейшим условием развития интеллектуальных ресурсов является инвестирование, вследствие которого инвестируемый капитал преобразуется в инвестиционные затраты, которые в конечном итоге определяют прирост капитальной стоимости в виде дополнительного дохода и социального эффекта.

Исследование вклада в добавленную стоимость интеллектуального капитала компании представляет собой новое направление развития экономики фирмы. Следовательно, и управление интеллектуальной добавленной стоимостью на предприятии является актуальной проблемой современного бизнеса.

Экономическая природа добавленной стоимости состоит в приращении (добавлении) стоимости произведенных товаров и услуг [8, с. 96].

Появление теории управления знаниями стало развитием теорий нематериальных активов и интеллектуального капитала организации.

Понятие «управление знаниями» пришло в русский язык из зарубежной научно-практической литературы как перевод термина *knowledge management* [9, с. 62].

Истоки современной теории управления знаниями были заложены научной школой менеджмента. Ф. Тейлор в своих работах исследовал затраты времени и физической энергии для выявления «оптимального метода» организации труда, в том числе и при организации деятельности по производству новых знаний. Тейлор предлагал рассматривать процесс производства новых знаний как деятельность по формализации опыта и навыков рабочих, а процесс управления знаниями — как деятельность менеджеров по классификации опыта и навыков рабочих и внедрению их в производственные процессы [10, с. 138].

Одним из первых вопросы производства новых знаний стал рассматривать П. Друкер. В 1991 году, в своей монографии учёный писал:

«самая большая проблема, стоящая перед менеджерами, — необходимость повышения производительности труда работников, производящих знание» [11, с. 53].

П. Друкер обосновал значимость повышения эффективности управления знаниями на предприятии посредством создания систем управления знаниями с целью повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, считая знания основным ресурсом производственной деятельности в постиндустриальной экономике.

Управление знаниями — область теоретической и практической деятельности, начавшая формироваться в начале XXI века и получившая наибольшее распространение в современном менеджменте [12, с. 93].

Термин «управление знаниями» был введен Т. Давенпортом и в общем случае обозначает систематическое формирование, обновление и применение знаний в целях повышения эффективности предприятий. Создавать, иметь, использовать знания становится выгодным для современной компании, для компании важно не только владеть знаниями, но и управлять ими.

Основные особенности знаний, как экономического ресурса — глобальность, неисчерпаемость, нематериальность, изменчивость, универсальность представления, инвариантность к способам применения [13, с. 205].

В научной литературе ценность знаний определяется важностью решений, принимаемых на базе этих знаний. В целом ценность знаний можно разделить на два вида: непосредственную и потенциальную. Потенциальная ценность знаний определяется возможностью их использования для генерации новых знаний и принятия новых решений в будущем. Каждый сотрудник компании обладает ценными знаниями, которые при определенных условиях могут быть преобразованы в знание отдела, команды, подразделения.

Обмен знаниями с партнерами, клиентами, поставщиками, исследовательскими организациями и прочими заинтересованными лицами может создать так называемую стратегическую бизнес-сеть, позволяющую

расширить границы инновационных процессов, открыть доступ к новым знаниям. Знания организации, таким образом, формируются не только за счет внутренних источников, но и за счет активного включения рыночного окружения.

Таким образом, управление знаниями (управление интеллектуальными ресурсами, интеллектуальным капиталом), как одна из областей знаний в общей теории менеджмента имеет давние исторические корни, впервые будучи актуализированной в начале XX века Ф. Тейлором и П. Друкером. В течение долго времени, на протяжении XX века развитие данной теории можно охарактеризовать, как замедленное. Зарождается понятийный аппарат, определяются предметные разделы в теории управления знаниями и интеллектуальным капиталом, в том числе в экономической теории, в научной школе менеджмента.

Современная теория управления знаниями и интеллектуальными ресурсами формируется в начале в зарубежной теории менеджмента к концу XX века. В отечественной науке менеджмента данная теория актуализировалась лишь в начале XXI века, на практике же до настоящего времени не наблюдается активного применения этой области знаний в профессиональной деятельности управленцев. В связи с этим, тема данной выпускной квалификационной работы является актуальной, имеет и теоретическое, и практическое значение.

1.2 Сущность интеллектуального капитала, принципы и стратегии управления интеллектуальным капиталом.

Интеллектуальный капитал становится основным ресурсом организации, определяющим ее конкурентоспособность и способность к развитию.

Термин «интеллектуальный капитал» впервые был введен Томасом Стюартом в 1990-х годах. Он определял интеллектуальный капитал как интеллектуальный материал, включающий в себя знания, опыт, информацию,

интеллектуальную собственность и участвующий в создании ценностей [14, с. 5].

На данный момент времени выделяются три подхода к трактовке интеллектуального капитала:

1. Капитал в качестве источника, ресурса,
2. Капитал в качестве потенциальности, возможности,
3. Капитал в качестве готового результата труда.

Интеллектуальный капитал можно рассматривать в качестве совокупности трех видов активов: физического (физические качества сотрудников), интеллектуального (знания и навыки сотрудников) и креативного, сущность которого заключается в способности человека к инновационной, изобретательной, новаторской деятельности [15, с. 97].

Стратегическое управление интеллектуальным капиталом для создания интеллектуальной добавленной стоимости предприятия является одним из наиболее перспективных методов в формировании целей и задач, способствующих развитию организации. В настоящее время применяется несколько основных типов стратегий управления интеллектуальным капиталом, которые позволяют сформировать его и использовать для повышения конкурентоспособности организации.

Гапоненко А. Л. предложил семь стратегий управления интеллектуальным капиталом. Три из них состоят в том, чтобы эффективно формировать и использовать знания в рамках одного из трех видов интеллектуального капитала, еще четыре стратегии можно объединить в одну, так как она предполагает достижение позитивного эффекта от взаимодействия двух различных видов интеллектуального капитала (человеческого и структурного, человеческого и потребительского, структурного и потребительского).

Первая стратегия основана на формировании и использовании человеческого капитала в организации путем развития индивидуальной

компетенции работников путем обучения их, проведения тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации.

В основе второй стратегии лежит формирование и использование структурного капитала. Он включает в себя знания, которые «принадлежат организации»: технология, изобретения, патенты, ноу-хау, процессы, системы, структура и внутренние правила, стратегия и культура компании. Одним из направлений данной стратегии является формирование структуры организации, направленной на интенсивный обмен знаниями внутри организации.

Третья стратегия, основанная на формировании и использовании знаний в рамках потребительского капитала. Потребительский капитал заключён в отношениях, которые устанавливает организация, то есть определяется отношениями с клиентами, потребителями, внешними партнёрами организации, индивидуальным подходом, сотрудничеством. Цель стратегии – построение эффективных внешних связей, которые увеличивают конкурентоспособность организации; формирование имиджа компании; управление торговой маркой.

Четвертая стратегия основана на обмене знаниями между человеческим и потребительским капиталом. Данный обмен чаще всего происходит с помощью прямых контактов с потребителями, а также с помощью маркетинговых и социологических исследований.

Пятая стратегия основана на взаимодействии индивидуальных компетенций сотрудников и организационного капитала. Данная стратегия формирует корпоративную культуру созданием системы распространения индивидуального знания и его использования всеми сотрудниками организации.

Шестая стратегия основана на взаимодействии между элементами организационного и клиентского капитала. Целями стратегии является повышение качества обслуживания за счет применения новых технических

средств, использование информационных технологий компании для привлечения клиентов. В рамках данной стратегии также формируется база данных о клиентах.

Седьмая стратегия – это стратегия, опирающаяся на одновременном взаимодействии между всеми элементами интеллектуального капитала

Механизм управления интеллектуальным капиталом имеет, в первую очередь, организационно-экономическую природу, которая делает терминологически верным понятие «организационно-экономический механизм управления интеллектуальным капиталом» [16, с. 203]. Главная задача организационно-экономического механизма управления интеллектуальным капиталом – обеспечение его эффективного использования и развития.

Формирование организационно-экономического механизма управления интеллектуальным капиталом как системы управления должно основываться на определенных принципах.

Принцип целевой совместимости допускает создание целенаправленной системы управления, в которой все ее элементы составляют единый механизм, направленный на решение общей задачи. Управление разными составляющими интеллектуального капитала осуществляется таким образом, чтобы в определённый период времени была обеспечена максимальная экономическая эффективность их использования.

Принцип непрерывности и надежности сказывается в создании таких организационно-экономических условий, в которых достигается стабильность и непрерывность эффективного функционирования интеллектуального капитала.

Принцип планомерности означает, что система управления должна быть нацелена на решение не только текущих, но и долгосрочных задач развития интеллектуального капитала. Интеграция механизма управления интеллектуальным капиталом с общим хозяйственным механизмом

управления предприятием, стратегией его развития и текущими задачами возможна лишь при условии стратегического, тактического и оперативного планирования.

Принцип адаптивности предполагает, что механизм управления должен иметь высокую приспособляемость его элементов к требованиям внешней и внутренней среды.

Принцип эффективности управления связан с возможностью использования множества вариантов достижения цели для того, чтобы выбрать из них наилучший.

Принцип научной обоснованности методов управления исходит из того, что методы, формы и средства управления интеллектуальным капиталом должны быть научно обоснованы и проверены на практике.

Исходя из того, что процесс управления интеллектуальным капиталом осуществляется с помощью интеллектуального труда, мотивационный механизм последнего является одним важнейшим его элементом.

Мотивационный механизм интеллектуального труда — это совокупность элементов, методов и отношений, которые определяют переход от актуализированных потребностей работников в развитии, реализующихся с помощью интеллектуальной деятельности, к креативному трудовому поведению. В нем реализуется то, что было сформировано в процессе социализации индивида. Включенность в интеллектуальный труд определяет структуру трудовых ценностей, их относительную значимость [17, с. 68].

1.3 Структура интеллектуального капитала и методы его исследования

Интеллектуальный капитал — это инновационно-креативные способности компании по созданию экономических благ (в материальной или нематериальной формах) [14, с. 18].

Различные концептуальные подходы к определению сущности интеллектуального капитала определяют разброс мнений авторов о его внутренней структуре.

Одна из моделей интеллектуального капитала была разработана К. Свейби. Рассматриваемая модель представлена на рисунке 2.

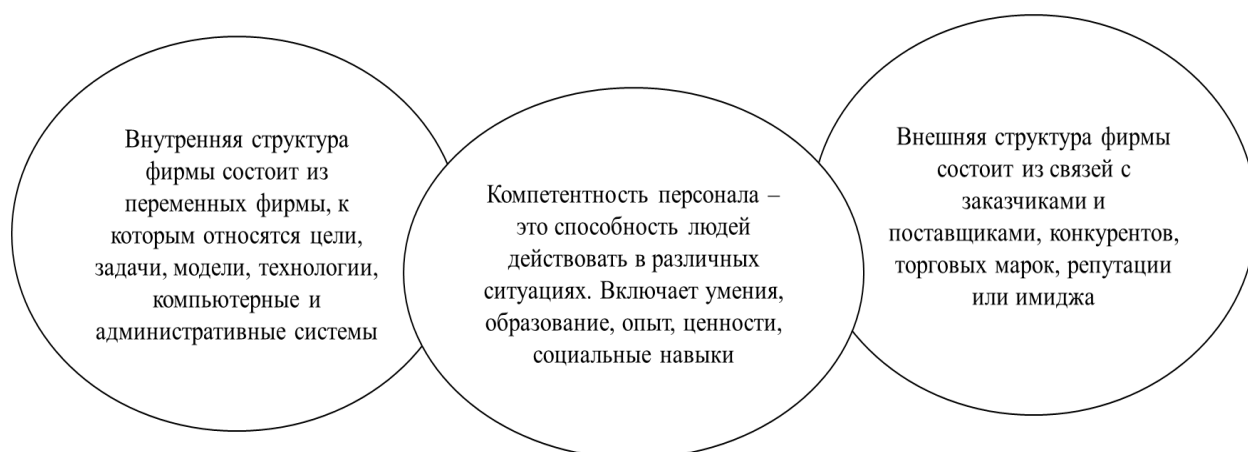


Рисунок 2 – Модель интеллектуального капитала по К. Свейби

В центре внимания модели — персонал организации как системообразующий фактор в структуре интеллектуального капитала.

Остальные элементы — следствие функционирования и проявления компетенций персонала. деятельность работников создает внутреннюю структуру — ноу-хау, различные системы, организационную культуру.

На основе взаимодействий внутренней структуры и компетентности персонала создается внешняя структура — это и репутация компании, и ее бренды, и отношения с поставщиками и клиентами. Но и эта составляющая, в свою очередь, оказывает влияние на остальные, развивая квалификацию персонала, предоставляя им опыт.

Таким образом, каждый элемент, составляющий интеллектуальный капитал, не является статичным и автономным.

По определению Э. Брукинга, интеллектуальный капитал — «термин для обозначения нематериальных активов, без которых компания не может существовать»

Модель интеллектуального капитала по Э. Брукингу представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Модель интеллектуального капитала по Э. Брукингу

В данной модели интеллектуального капитала выделены четыре актива: человеческий, инфраструктурный, рыночный и интеллектуальный. Логика функционирования модели заключается в том, что человеческие активы создают структурные компоненты, стоимость которых можно измерить в денежном эквиваленте — интеллектуальную собственность, которая, наряду с финансовыми активами, формирует фундаментальную стоимость компании.

Томас Стюарт ввел трёхкомпонентную структуру интеллектуального капитала (человеческий капитал, структурный и потребительский), которая в настоящее время является наиболее распространённой в исследованиях [14, с. 97].

Описанная структурная модель интеллектуального капитала включает следующие компоненты:

Человеческий капитал заключён в сотрудниках компании. Сюда входят компетенция, практические навыки, отношение к работе, умения и способности, неявные знания, личные связи.

Структурный капитал заключён в знаниях, которые «принадлежат организации»: технология, изобретения, патенты, ноу-хау, процессы, системы, структура и внутренние правила, стратегия и культура компании.

Модель интеллектуального капитала представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Модель интеллектуального капитала, предложенная Т. Стюартом

Потребительский капитал заключён в отношениях, которые устанавливает организация, т.е. определяется отношениями с клиентами, потребителями, внешними партнёрами организации, индивидуальным подходом, сотрудничеством. Все три компонента взаимодействуют между собой и формируют основу для конкурентного преимущества компании

Проанализировав модели интеллектуального капитала различных авторов, можно сделать вывод о том, что большая часть существующих исследований структуры интеллектуального капитала сводится к тому, что при его структурировании определяются три основных составляющих: организационный капитал, человеческий капитал и потребительский (клиентский) капитал, соответственно.

В качестве инвестиций в человеческий капитал можно выделить: повышение уровня образования, укрепление здоровья, усвоение новой информации и другое [18, с. 234].

Немаловажным является и эмоциональный капитал, про который зачастую забывают. Он представляет собой совокупность отношений,

основывающихся на желаниях и интересах человека и генерирующих базу его социального поведения. Эмоциональный капитал реализуется в качестве стимулятора для остальных элементов интеллектуального капитала, за счет его тесной взаимосвязи с мотивирующими факторами.

Интеллектуальный капитал сложно измерять, потому что касается прежде всего качества нематериальных активов, а его измерение должно концентрироваться на исследовании того, что ожидается на предприятии в будущем [19, с. 145].

Для оценки интеллектуального капитала на сегодняшний день разработано большое количество разнообразных методов, которые различаются по набору расчетных показателей и по качественным характеристикам.

Если рассматривать интеллектуальный капитал, как фактор добавленной стоимости, то следует подразумевать совокупность неосязаемых активов, которые оказывают долгосрочное влияние на деятельность компании.

Иными словами, материальная стоимость компании зависит во многих случаях от неосязаемых активов, репутация, отношения с клиентами, бренд.

Добавленная стоимость представляет собой прежде всего разницу между выручкой от реализации продукции (в фактических ценах) и величиной материальных затрат на осуществление процессов производства и реализации [20, с. 302].

Добавленная стоимость одновременно является экономическим расчетным показателем, который используется для целей оценки и характеристики объемов производства и отражает величину стоимости реализованной продукции, за исключением затрат на использованные в производственном процессе предметы труда.

Показатель добавленная стоимость очень важен для предприятия, так как данная категория напрямую зависит от эффективности результатов работы

всего предприятия, также добавленная стоимость участвует в формировании доходных статей государственного бюджета, поэтому в ее росте потенциально заинтересованы и государство, и экономические субъект [21, с. 328].

Для измерения вклада интеллектуальной добавленной стоимости на предприятии используется метод VAIC (Value added intellectual coefficient), предложенный Анте Пулик в 2000 году.

Метод VAIC относится к стоимостным методам измерения, которые определяют уровень развития интеллектуального капитала по некоторому интегральному признаку [22, с. 35].

Интеллектуальный коэффициент добавленной стоимости – (Value Added Intellectual Coefficient – VAIC) – измеряет вклад материальных и нематериальных активов в добавленную стоимость компании.

Также этот метод показывает, насколько эффективно интеллектуальный капитал создает ценность фирме на основе трех главных компонентах: физического капитала, человеческого и структурного капитала.

Формула интеллектуального коэффициента добавленной стоимости выглядит следующим образом:

$$VAIC = HCE + SCE + CEE, \quad (1)$$

где HCE – показывает то, насколько эффективно используется человеческий капитал или вклад человеческого капитала в добавленную стоимость. Равен отношению добавленной стоимости и затрат на труд.

SCE – показывает то, насколько эффективно используется организационный капитал, иначе говоря, вклад организационного капитала в добавленную стоимость. Равен отношению добавленной стоимости за вычетом человеческого капитала и добавленной стоимостью.

CEE – показывает то, насколько эффективно используется задействованный капитала или вклад задействованного капитала в

добавленную стоимость. Определяется делением добавленной стоимости на инвестированный капитал.

Добавленная стоимость может быть получена как разность между выручкой и материальными затратами за исключением затрат на труд, формула (2).

$$VA = \text{Выручка} - \text{материальные затраты} \quad (2)$$

По данной методике человеческий капитал рассчитывается как расходы на оплату труда. Эффективность человеческого капитала оценивается по формуле (3).

$$HCE = VA/HC, \quad (3)$$

где HCE – эффективность человеческого капитала

VA – добавленная стоимость

HC – человеческий капитал (затраты на оплату труда).

Величина структурного капитала и его эффективность рассчитываются по формулам 4 и 5.

$$SC = VA - HC, \quad (4)$$

где SC – величина структурного капитала.

$$SCE = SC/VA, \quad (5)$$

где SCE – эффективность структурного капитала.

Достоинства метода заключаются в простоте оценки и доступности данных. Однако использование бухгалтерской отчетности означает, что не

учитываются определенные свойства интеллектуального капитала, а также будущая деятельность компании.

Таким образом, в результате изучения теоретических основ управления интеллектуальными ресурсами выполнен исторический и терминологический анализ понятийного аппарата предмета исследования. Сформировано соотношение понятий интеллектуальные ресурсы, интеллектуальный капитал, теория управление знаниями. Рассмотрены структура, сущность, принципы и стратегии управления интеллектуальным капиталом, а также методы его исследования. Было выявлено, что основными структурными составляющими интеллектуального капитала являются человеческий, организационный и клиентский капитал. Управление в современных организациях все больше ориентируется на использовании умственных способностей персонала и их нравственных устоев, что в совокупности с результатами мыслительной деятельности работников, воплощенных в виде организационных, технических, информационных, общественных достижений и связей организации, образует интеллектуальный капитал организации, который является важным конкурентным преимуществом компании.

Рассмотренные выше теоретические основы данной бакалаврской работы являются руководством к действию на постановку задач аналитической и проектной части, определяет их структуру и содержание, методику исследования, требования к результату выпускной квалификационной работы, а именно разработки программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛА ПАО «ДЭК» «АМУРЭНЕРГОСБЫТ»

2.1 Анализ внешней среды филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

На российском рынке генерации электроэнергии Группа РусГидро входит в тройку крупнейших энергокомпаний и продолжает занимать лидирующие позиции, в том числе в передовом сегменте производства чистой энергетики на базе ВИЭ. Основными конкурентами Группы являются российские генерирующие электроэнергетические компании. Энергокомпании Группы РусГидро вырабатывают 11,4 % всей электроэнергии в России. Предприятия Группы РусГидро работают в девяти из 11 регионов Дальневосточного федерального округа (ДФО) и производят более 75 % энергии в регионе.

Также на рынке действуют конкурентные энергосбытовые компании, не имеющие статуса «гарантирующего поставщика» и обслуживающие энергоемких потребителей электроэнергии, ориентируясь на ведомственную принадлежность: ООО «Русэнергосбыт» (предприятия РЖД), ООО «Русэнергоресурс» (предприятия группы Транснефть), ООО «Инженерные изыскания» - (предприятия группы NordGold), ОАО «ГлавЭнергоСбыт» - (предприятия группы «СУЭК»), ЗАО «ННК-Энерго» - (сеть автозаправочных станций и топливных баз НК Альянс).

Филиал ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» осуществляет оказание услуг по электроснабжению и продаже электроэнергии потребителям (физическим и юридическим лицам) на территории Амурской области РФ. Для потребителей электроэнергии Амурэнергосбыт является основным гарантирующим поставщиком.

Роль гарантирующего поставщика – заключить договор поставки электроэнергии и обеспечить энергоснабжение любому обратившемуся потребителю в соответствии с требованиями законодательства.

Взаимоотношения с потребителем регулируются государством. Для исполнения обязанностей гарантирующий поставщик закупает электроэнергию на оптовом рынке и организывает ее передачу путем заключения договоров соответствующих услуг с электросетевыми компаниями. Механизмы ценообразования регулируются государством, тарифы для населения имеют фиксируемую величину, также устанавливаемую соответствующим уполномоченным органом.

Филиал ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» занимает два сегмента: B2B и B2C. B2B - «бизнес для бизнеса». Это коммерческая деятельность, при которой клиентами являются другие компании и предприниматели. Филиал обслуживает не только физических лиц, но и юридических лиц, заключает договора с различными компаниями на поставку электроэнергии, именно поэтому его можно отнести к такому сегменту как B2B.

B2C - «бизнес для конечного потребителя». Под ним понимают продажу товаров и услуг физическим лицам для личного потребления. Компания обслуживает физических лиц, предоставляет услугу им напрямую, то есть продает электроэнергию конечному потребителю, а это относится к сегменту B2C.

Сфера продаж электроэнергии является довольно специфичной областью бизнеса вследствие особенностей механизма продаж, социальной востребованности продукта, а также весьма значительной роли государства в регулировании и контроле рыночных отношений.

Оценка факторов влияния внешней среды в данной работе проведена с помощью инструментов PEST анализа, точнее его разновидности SLEPT, учитывающей факторы правового регулирования в сфере энергоснабжения

SLEPT-анализ предполагает выявление значимых внешних факторов, их анализ, оценку воздействия и разработку стратегии, которая наиболее полно отвечает сделанным прогнозам о влиянии внешнего окружения [23, с. 116].

В таблице 1 представлен SLEPT-анализ филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Таблица 1 – SLEPT–анализ филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Политические факторы	Экономические факторы
1. Высокий уровень государственного контроля в рыночных отношениях	1. Зависимость тарифов на электроэнергию от уровня инфляции
2. Усиление финансового мониторинга филиала в сфере оборота наличности	2. Увеличение предприятий, то есть потенциальных потребителей электроэнергии – юридические лица
3. Влияние политики территориального развития Дальнего Востока	3. Высокие темпы роста экономики
Технологические факторы	Социальные факторы
1. Появление инновационного, современного оборудования, в том числе интеллектуальных приборов учета электроэнергии	1. Высокие требования со стороны потребителей качеству электроэнергии, как к товару и качеству предоставляемых услуг
2. Разработка инновационных методов обслуживания клиентов (создание мобильного приложения, установка в офисах роботов для быстрого обслуживания клиентов)	2. Тенденция роста благосостояния граждан и как следствие увеличение энергопотребления за счет бытового оборудования
3. Переход на отечественные программные обеспечения и радиоэлектронную продукцию	3. Тенденция снижения численности населения Амурской области
4. Внедрение энергосберегающих технологий как на собственных зданиях филиала, так и у потребителей	
Законодательные факторы (факторы права)	
1. Высокий уровень контроля антимонопольной службы Амурской области	
2. Влияние изменений законодательства определяющих функционирование рынка и в отдельных случаях недостаточность правовой определенности в отдельных сферах деятельности	
3. Зависимость хозяйственной деятельности филиала от судебной практики	
4. Возможность защиты базы данных о клиентах и интеллектуальной собственности на основании закона о защите персональных данных	

В группе политических факторов наибольшее влияние оказывает законодательство РФ на энергетическую отрасль. Одним из основных актов, регулирующих отношения в сфере энергетики, является Федеральный закон "Об электроэнергетике" от 26.03.2003 N 35-ФЗ. Он устанавливает правовые основы экономических отношений в сфере электроэнергетики, определяет полномочия органов государственной власти на регулирование этих

отношений, основные права и обязанности субъектов электроэнергетики при осуществлении деятельности в данной и потребителей электрической энергии. Также важной составляющей является усиление финансового мониторинга филиала и влияние политики территориального развития Дальнего Востока.

К экономическим факторам, оказывающим наибольшее влияние можно отнести зависимость тарифов на электроэнергию от уровня инфляции, увеличение предприятий, то есть потенциальных потребителей электроэнергии – юридические лица, высокие темпы роста экономики Амурской области.

В группе социальных факторов были выделены высокие требования потребителей к качеству электроэнергии, как к товару и качеству предоставляемых услуг и тенденция роста благосостояния граждан и как следствие увеличение энергопотребления за счет расширения бытового оборудования.

Рассмотрев группу технологических факторов, можно сделать вывод, что появление нового современного оборудования и интеллектуальных приборов учета электроэнергии, разработка инновационных методов обслуживания клиентов и внедрение энергосберегающих технологий оказывают наибольшее влияние на энергетическую отрасль.

Заключительной группой SLEPT-анализа является группа законодательных факторов. В данном случае к ним были отнесены высокий уровень контроля антимонопольной службы Амурской области и возможность защиты базы данных о клиентах и интеллектуальной собственности на основании закона о защите персональных данных

Далее был проведен анализ 5 сил Майкла Портера, в рамках которого были определены такие рыночные силы, как конкуренция в отрасли со стороны реальных конкурентов, угроза появления новых конкурентов, влияние потребителей продукции, влияние поставщиков продукции, влияние товаров-заменителей [24, с. 76]. Анализ 5 сил модели М. Портера на деятельность филиала ПАО «ДЭК» представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ влияния пяти сил модели М. Портера на ПАО «ДЭК»

Фактор	Влияние фактора	Заключение
1	2	3
<p>1. Конкуренция в отрасли со стороны реальных конкурентов</p>	<p>- Количество реальных конкурентов: 14 (ПАО «РусГидро» (АО «ДРСК»); ООО «РусЭнергоРесурс»; ООО «РусЭнергоСбыт»; ООО «ТрансЭнерго»; АО «ГазпромЭнергоСбыт»; ООО «ГлавЭнергоСбыт»; АО «ННК-Энерго»; ООО «РН-Энерго»; ООО «Рязанская ГМЭК»; ИнтерРАО; АО «Система»; АО «Энергопромышленная компания»; ООО «РТ Энерго»; ООО «Мечел-Энерго».</p> <p>- Доля рынка: ПАО «РусГидро» - 11,4 %; ИнтерРАО – 18,4 %.</p> <p>- Применяемые конкурентные стратегии: Большинство фирм-конкурентов, в том числе ПАО «РусГидро», используют стратегию сегментирования.</p> <p>- Качество продукции: соответствует требованиям качества электроэнергии как товара.</p> <p>- Материальное положение конкурентов: ПАО «РусГидро» - среднее (Чистая прибыль – 9 млрд. руб.); ИнтерРАО – высокое (Чистая прибыль – 97 млрд. руб.); ООО «РусЭнергоСбыт» - среднее (Чистая прибыль – 5 млрд. руб.).</p> <p>- Издержки переключения клиента с одного производителя на другого: максимальны, вероятность переключения клиента на другого производителя – низкая.</p> <p>- Привлекательность рынка данного продукта: расширяющийся спрос, большие потенциальные возможности и благоприятный прогноз.</p>	<p>Несмотря на большое количество реальных конкурентов на рынке электроэнергии в РФ, влияние с их стороны низкое, в связи с тем, что организации функционируют в разных регионах. Низкая угроза появления новых конкурентов.</p>
<p>2. Угроза появления новых конкурентов</p>	<p>- Емкость рынка и ее динамика: высокая, имеет тенденцию роста (в среднем +1,4 % в год).</p> <p>- Эффект жизненного цикла продукта: фаза роста.</p> <p>- Масштабность производства: высокая.</p> <p>- Уровень затрат на производство: высокий (доля себестоимости производства в общем оборота более 90 %).</p> <p>- Потребность в дополнительных капитальных вложениях: есть (своевременная замена счетчиков, информационной техники в офисах и Call-центрах).</p> <p>- Степень дифференциации продукция: низкий уровень разнообразия товара.</p> <p>- Предпочтения и преданность потребителей: высокая (товар компании необходим для нормальной жизнедеятельности).</p> <p>- Доступность каналов распределения продукции: высокая доступность, нулевой канал распределения.</p> <p>- Уровень развития рыночной инфраструктуры: высокий</p>	

1	2	3
	<p>- Наличие административных барьеров: государственное регулирование тарифов. - Перспективность отрасли: высокая.</p>	
<p>3. Влияние потребителей продукции</p>	<p>- Количество потребителей: предприятия отрасли промышленности, транспорт и связь, сельское хозяйство, бюджетные организации, управляющие компании, ЖКХ, теплоснабжающие организации, население Дальнего Востока и прочие. - Степень зависимости потребителя от приобретаемого товара: высокая, товар компании жизненно необходим. - Доходность потребителей: от низкой до высокой. - Степень стандартизации продукции: стандартизированный (один продукт). - Информированность потребителей о продукции фирмы: высокая. - Степень организации потребителей: высокая (ДЭК, оплата услуг в офисах РКЦ, мобильное приложение, организации оплачивают электроэнергию по квитанциям, перечисления через банк). - Скорость изменения вкусов, предпочтений потребителей: низкая. - Возможность самостоятельного производства продукции самим потребителем: низкая (альтернативные источники электроэнергии).</p>	<p>Высокое влияние потребителей продукции</p>
<p>4. Влияние поставщиков продукции</p>	<p>- Количество поставщиков: АО «ДГК», корпорация ПСС, ООО «ПК СИБАЛТ», ООО «НПП Бреслер», ООО «СПЕЦЭНЕРГО». - Роль поставляемых продуктов в конечном изделии: высокая. - Наличие эффективных заменителей поставляемых продуктов: есть, но не являются эффективными. - Степень дифференциации поставляемой продукции: низкая.</p>	<p>Высокое влияние поставщиков продукции</p>
<p>5. Влияние товаров-заменителей</p>	<p>- Количество эффективных заменителей производимого товара: альтернативные источники электроэнергии (Солнечная энергия, энергия ветра, геотермальная энергия) - Объем производства товаров-заменителей: низкий. - Разница в ценах между изделием-оригиналом и товарами-заменителями: высокая.</p>	<p>Среднее влияние товаров-заменителей</p>

Результаты анализа пяти сил М. Портера представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Результаты анализа пяти сил М. Портера

Проведя анализ внешней среды по модели пяти сил М. Портера, можно сделать вывод, что несмотря на большое количество реальных конкурентов на рынке электроэнергии в РФ, влияние с их стороны низкое, в связи с тем, что организации функционируют в разных регионах. Также была выявлена низкая угроза появления новых конкурентов, что связано с высокими барьерами на вход в данную отрасль, высокими капитальными вложениями. Однако, было выявлено высокое влияние потребителей данной продукции, так как чем больше сегментов потребителей охватывает предприятие, тем больше получает прибыли. Высокое влияние также было выявлено со стороны поставщиков, так как организация напрямую зависит от поставляемой продукции. Также отмечено среднее влияние товаров-заменителей, ими могут выступать альтернативные источники энергии такие, как солнечная энергия, энергия ветра, геотермальная энергия. Проведя анализ «5 конкурентных сил» модели Майкла Портера можно сделать вывод, что конкуренция в данной

отрасли низкая. Однако, влияние могут оказывать угроза со стороны потребителей и высокое влияние поставщиков.

2.2 Анализ внутренней среды филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Основной миссией ПАО «Дальневосточная энергетическая компания» является надёжное и стабильное обеспечение потребителей электрической энергией и предоставление услуг, обеспечивающих прибыльность, конкурентоспособность организации и способствующих развитию потребителей.

ПАО «ДЭК» - холдинговая компания и осуществляет корпоративное и стратегическое управление собственными активами - АО «Дальневосточная генерирующая компания», АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания», а также ремонтно-сервисными и непрофильными дочерними и зависимыми обществами.

Сегодня компания ведет свою деятельность на территории Приморского края, Хабаровского края, Амурской области, ЕАО, Сахалинской области, Камчатского края, Республики Саха (Якутия).

Публичное акционерное общество «Дальневосточная энергетическая компания» действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах», иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и настоящим Уставом Общества. Структура акционерного капитала Общества представлена физическими и юридическими лицами реальными владельцами ценных бумаг, государственной собственностью, а также номинальными держателями.

Филиал Публичного Акционерного Общества «Дальневосточная Энергетическая Компания» «Амурэнергосбыт» является территориальным подразделением общества, входящего в холдинг РусГидро.

Предприятие является конечным звеном в цепочке производство-передача-сбыт электроэнергии и работает в непосредственном контакте с конечными пользователями продукта.

Согласно «Положения о филиале «Амурэнергосбыт» основным направлением деятельности является качественное и бесперебойное электроснабжение своих абонентов, а также содействие в решении стратегических задач, от которых зависит благополучие региона: регулирование энергетических тарифов, повышение инвестиционной привлекательности энергетического сектора, динамичное развитие энергетической отрасли [25, с. 3].

Основными видами деятельности филиала «Амурэнергосбыт» являются:

- 1) реализация электрической энергии по установленным тарифам;
- 2) разработка и осуществление мероприятий, обеспечивающих максимальную эффективность энергосбытовой деятельности и получение ПАО "ДЭК" прибыли;
- 3) обеспечение договорной деятельности на поставку электрической энергии и мощности потребителям (абонентам) и контроль за выполнением предусмотренных договорами режимов потребления;
- 4) организация учета потребления энергии и мощности;
- 5) обеспечение полноты расчетов с потребителями за отпущенную энергию и мощность;
- 6) изучение состояния и перспектив развития рынка сбыта электрической энергии и мощности, прогноз платежеспособного спроса на энергию;
- 7) диагностика, эксплуатация, ремонт, замена и проверка средств измерений и учета электрической и тепловой энергии;
- 8) разработка, организация и проведение энергосберегающих мероприятий;
- 9) инвестиционная деятельность.

Филиала «Амурэнергосбыт» имеет свой сайт (dvec.ru), на котором можно найти информацию о деятельности организации, воспользоваться услугами, которые оказывает компания, а также найти любую интересующую информацию. Также у организации имеется разработанный логотип, который используется на вывесках в клиентские офисы и корпоративной канцелярии. Логотип ПАО «ДЭК» имеет оранжево-синие цвета [26, с. 1].

Место нахождения филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» – Амурская область, г. Благовещенск, ул. 50 лет Октября 65/1.

На рисунке 6 представлена организационная структура филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

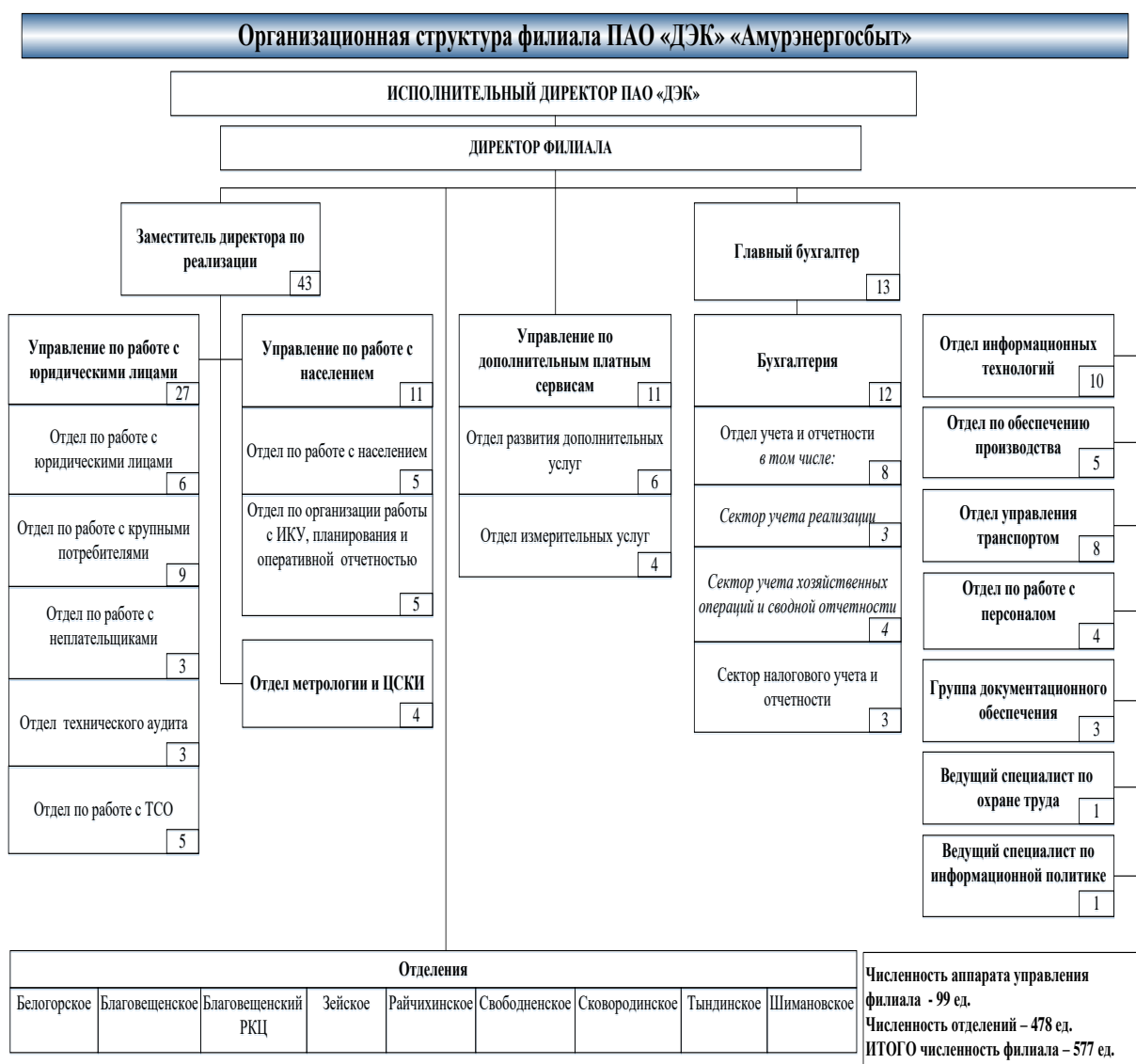


Рисунок 6 – Организационная структура филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Организационная структура филиала предусматривает дивизионный принцип организации производственного процесса, а также включает технический, финансово-экономический и юридический блоки, общий вспомогательный персонал. Структура филиала имеет в своем составе территориально обособленные подразделения – отделения, охватывающие своей деятельностью территорию субъекта. Организационная структура филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» носит понятный характер, меняется не часто, поэтому для сотрудников это имеет положительное значение. Однако, с другой стороны, фиксированная организационная структура не всегда позволяет оперативно менять систему управления и организации процесса, в зависимости от изменений факторов внешней среды и возникновения новых задач.

Руководство филиалом ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» осуществляет директор, который назначается на должность Исполнительным директором Общества и действует на основании доверенности.

Предприятие возглавляется директором, который осуществляет стратегическое управление. Основная задача директора — это определение политики энергосбытовой деятельности на территории Амурской области, постановка задач, распределение ресурсов и средств ее реализации.

Для анализа внутренней среды филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» необходимо исследовать основные экономические показатели деятельности филиала, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Основные финансово-экономические показатели деятельности филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Наименование показателя	Значение показателя по годам			Темп роста 2022/2021, %	Темп роста 2023/2022, %	Темп роста 2023/2021, %
	2021 г.	2022 г.	2023 г.			
1	2	3	4	5	6	7
Объем реализованной электроэнергии, млн. кВт/ч	4481	4549	4602,6	101,5	101,2	102,7

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7
Выручка от реализации, млн. руб	15960,4	16616,5	20542,3	104,1	123,6	128,7
Себестоимость, млн. руб	15007,6	15706,4	19539,9	104,7	124,4	130,2
Прибыль до налогообложения, млн. руб	717,4	744,9	1001,7	103,8	134,5	139,6
Валовая прибыль, млн. руб.	843,9	940,5	1045,8	111,4	111,2	123,9
Чистая прибыль, млн. руб	717,4	744,9	1001,7	103,8	134,5	139,6
Рентабельность от продаж, %	4,49	4,48	4,88	99,7	108,9	108,7

Фактический объем реализованных услуг составил 4602,6 млн. кВт/ч, выручка от реализации – 20542,3 млн. руб., что на 23,6 % больше, чем в предыдущем 2022 году. Увеличение выручки обусловлено увеличением объема полезного отпуска электроэнергии на 1,12 %. Себестоимость реализованных услуг увеличилась на 24,4 % и составила 19539,9 млн. рублей. За 2023 год филиалом ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» получена чистая прибыль в размере 1001,7 млн. рублей.

Для анализа ликвидности и платежеспособности филиала «Амурэнергосбыт» были рассчитаны основные показатели ликвидности, представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Основные показатели для анализа ликвидности ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Наименование показателя	Нормативное значение	Значение показателя по годам		
		2021 г.	2022 г.	2023 г.
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	0,83	0,94	1,07
Коэффициент срочной ликвидности	0,7 – 1	0,91	0,92	1,03
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 – 0,5	0,18	0,24	0,11
Коэффициент ликвидности при мобилизации средств	0,7 – 1	0,003	0,0025	0,008

Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия) позволяет определить, достаточно ли у организации оборотных средств для своевременного покрытия текущих обязательств. Таким образом, в ПАО «ДЭК» данный коэффициент имеет достаточно значения близкие к нормативным.

Показателем, отражающим способность погасить краткосрочные обязательства за счет продажи ликвидных активов, является коэффициент срочной ликвидности. В динамике значение данного коэффициента увеличивается, что говорит о положительной тенденции.

Рассчитанный коэффициент абсолютной ликвидности лишь в 2022 году принимает значения, входящие в норматив, что говорит о платежеспособности компании. Однако, коэффициент ликвидности при мобилизации средств имеет достаточно низкие значения в анализируемом периоде.

Анализ финансовой устойчивости организации является важным элементом анализа внутренней среды организации.

Устойчивость финансового состояния предприятия определяет баланс между стоимостью материально-производственных запасов и источниками их формирования (собственными и заемными) [27, с. 102].

Существует 4 типа финансовой устойчивости организации:

1) Абсолютный тип финансовой устойчивости.
2) Нормальный – компания привлекает небольшую долю долгосрочных заемных инвестиций для покрытия собственных запасов. В таком состоянии предприятие способно выполнить все финансовые обязательства перед контрагентами.

3) Неустойчивый – в данном случае нарушается платежеспособность предприятия, тем не менее, возможность восстановления равновесия сохраняется за счет пополнения собственных средств, сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов.

4) Предкризисный или кризисный – компания неплатежеспособна, на грани банкротства.

Анализ типа финансовой устойчивости представлен в таблице 5.

Таблица 5 – определение типа финансовой устойчивости филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Тип финансовой устойчивости	Неравенство	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Абсолютный	$3 < \text{СОС}$	Не соответствует	Не соответствует	Не соответствует
Нормальный	$\text{СОС} < 3 < \text{СОС} + \text{ДО}$	Соответствует	Соответствует	Соответствует
Неустойчивый	$\text{СОС} + \text{ДО} < 3 < \text{СОС} + \text{ДО} + \text{КЗС}$	Не соответствует	Не соответствует	Не соответствует
Кризисный	$3 > \text{СОС} + \text{ДО} + \text{КЗС}$	Не соответствует	Не соответствует	Не соответствует

В филиале ПАО «ДЭК» в период с 2021 по 2023 года наблюдался нормальный тип финансовой устойчивости, так как выполняется неравенство $\text{СОС} < 3 < \text{СОС} + \text{ДО}$. Данный тип является наиболее желательным для организаций.

В ходе анализа внутренней среды был проведен SWOT-анализ. SWOT-анализ — метод стратегического планирования, для оценки внутренних и внешних факторов, которые влияют на развитие компании. [28, с. 164].

SWOT-анализ филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – SWOT-анализ филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
1. Устойчивая стабильная позиция на рынке Амурской области, высокий уровень репутации компании	1. Нерыночные механизмы регулирования стоимости услуг, не позволяющие оперативно реагировать на изменения
2. Установленные стандарты обслуживания клиентов	2. Негибкая система принятия управленческих решений, сложная система согласования решений, в следствие чего низкая оперативность реагирования на внешние и внутренние факторы
3. Высокий уровень партнерских отношений с участниками энергосбытового бизнеса	3. Отсутствие механизмов мотивирования и удержания высокопрофессиональных сотрудников, обладающих уникальными навыками

Продолжение таблицы 6

1	2
4. Объемная, актуальная и быстро обновляемая база данных о клиентах	4. Наличие косвенной роли государства в системе управления
5. Современные средства обработки базы данных и осуществление информационного обмена, основанные на отечественном программном обеспечении	5. Невозможность быстрого прекращения отношений в случае неоплаты оказанных услуг
6. Наличие собственных клиентских офисов в муниципальных центрах Амурской области	
7. Стабильный кадровый состав высококвалифицированных специалистов и управленцев	
8. Глубокая интеграция и ведущая роль в системе реализации ЖКУ на территории Амурской области	
9. Реализация современных механизмов обеспечения безопасности производственной деятельности, в том числе защита интеллектуальных ресурсов компании	
10. Наличие каналов получения актуальной информации об ожидаемых и реализованных изменениях условий функционирования рынка электроэнергии	
Возможности	Угрозы
1. Диверсификация бизнеса путем включения в объем оказываемых услуг иных услуг, не связанных с продажей электроэнергии	1. Перехват независимых нерегулируемыми сбытовыми компаниями крупных энергоемких потребителей
2. Диверсификация бизнеса путем предоставления услуг, не связанных с продажей услуг (строительно-монтажные работы, посреднические услуги – организация маркетплейсов в сфере ЖКХ)	2. Несоответствие ожиданиям органов власти при осуществлении деятельности
3. Расширение географии присутствия (продажа электроэнергии на оптовом рынке)	3. Утрата уникальных данных о клиентах
	4. Утрата высокопрофессиональных, обладающих уникальными знаниями и опытом сотрудников

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, высокий уровень репутации, объемная, актуальная и быстро обновляемая база данных о клиентах, высокий уровень партнерских отношений с участниками энергосбытового бизнеса и стабильный кадровый состав

высококвалифицированных специалистов и управленцев – являются основой интеллектуальных ресурсов компании и относятся к сильным сторонам.

К слабым сторонам были отнесены нерыночные механизмы регулирования стоимости услуг, не позволяющие оперативно реагировать на изменения, негибкая система принятия управленческих решений, сложная система согласования решений, в следствие чего низкая оперативность реагирования на внешние и внутренние факторы и отсутствие механизмов мотивирования и удержания высокопрофессиональных сотрудников, обладающих уникальными навыками.

Определив возможности и угрозы, были выделены те, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность организации.

Наиболее значимой из возможностей является диверсификация бизнеса путем предоставления услуг, не связанных с продажей услуг (строительно-монтажные работы, посреднические услуги – организация маркетплейсов в сфере ЖКХ) и расширение географии присутствия.

Наиболее важными угрозами являются утрата уникальных данных о клиентах и утрата высокопрофессиональных, обладающих уникальными знаниями и опытом сотрудников, так как именно клиенты и высокопрофессиональные сотрудники являются главной ценностью филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

2.3 Анализ действующей системы управления интеллектуальным капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Согласно структуре интеллектуального капитала, рассмотренной в первой главе выпускной квалификационной работы основными составляющими интеллектуального капитала, являются человеческий капитал, организационный и клиентский капитал.

Интеллектуальный капитал все чаще признается в качестве важного стратегического актива для достижения устойчивого конкурентного преимущества компании.

Эффективное использование интеллектуального капитала позволяет

компаниям получить конкурентное преимущество на рынке [29, с. 77].

Вся производственная деятельность организации производится при использовании интеллектуальных ресурсов (профессиональные знания и умения сотрудников, автоматизированные базы данных, инновационные методы обслуживания клиентов).

В филиале ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» не существует установленных методик оценки интеллектуальных ресурсов. Данная оценка ведется с помощью управленческого учета. В таблице 7 представлена система учета интеллектуальных ресурсов в филиале ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт». Таблица 7 – Система учета интеллектуальных ресурсов в филиале ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Вид интеллектуального ресурса	Учетная форма	Наименование показателя
Человеческий капитал	Управленческий учет	Уровень профессионального образования персонала, опыт работы
Организационный капитал	Бухгалтерский баланс компании	Стоимость лицензий на программные комплексы
Клиентский капитал	Управленческий учет. Отчет по клиентским офисам	Уровень удовлетворенности клиентов качеством обслуживания, оснащенность офисов автоматизированными способами обслуживания

Оценка человеческого капитала проводится с помощью таких показателей, как уровень профессионального образования сотрудников и опыт работы. Организационный капитал, который представлен программными комплексами учитывается на балансе филиала в объеме стоимости лицензий на их применение. К показателям оценки клиентского капитала можно отнести уровень удовлетворенности потребителей качеством обслуживания, а также уровень оснащенности клиентских офисов автоматизированными способами обслуживания.

Способность компании создать и эффективно использовать в полной

мере интеллектуальный капитал обеспечивает её благосостояние, конкурентоспособность, экономический рост и развитие, а также определяет результаты в будущем.

Текущая система управления интеллектуальным капиталом представлена на рисунке 7.

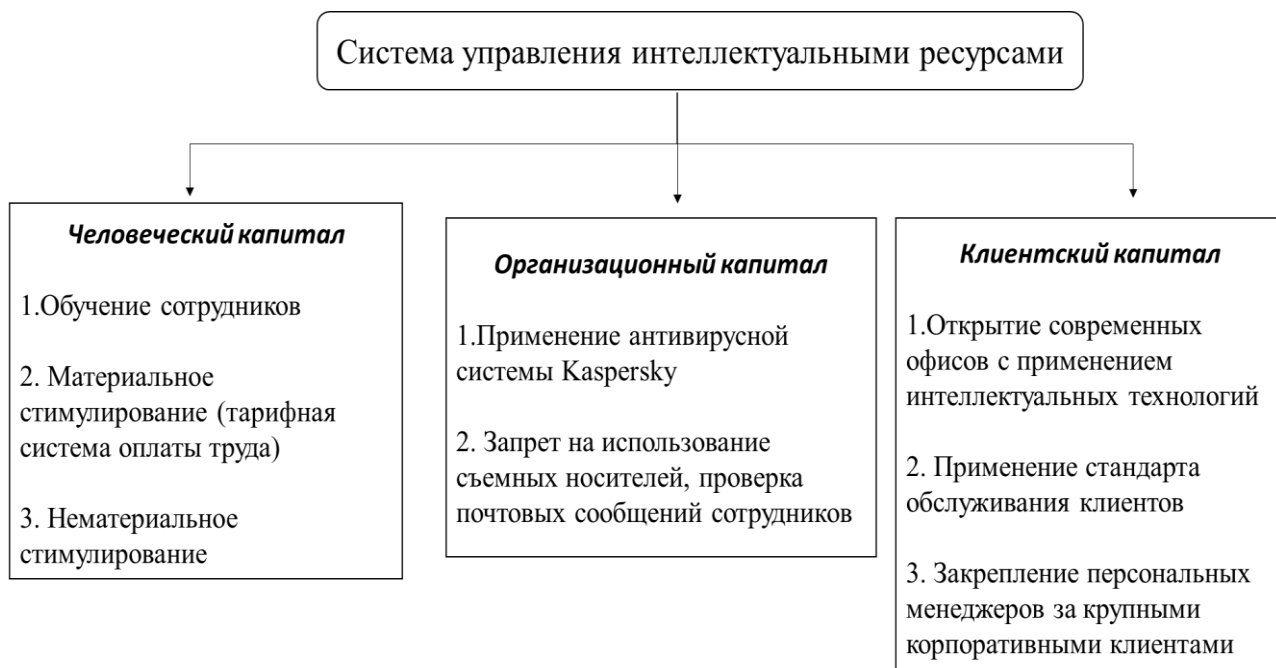


Рисунок 7 – Текущая система управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Для анализа системы интеллектуального капитала филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» необходимо проанализировать каждую составляющую отдельно.

2.3.1 Анализ человеческого капитала организации

Для диагностики системы интеллектуального капитала филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» была проанализирована каждая составляющая.

В соответствии с методикой оценки человеческого капитала была рассмотрена численность, структура, и уровень профессионального образования сотрудников [30, с. 36].

Главная цель кадровой политики – построение партнерских отношений с персоналом и эффективное управление им путем обеспечения

благоприятных условий труда и возможности карьерного роста с учетом интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива [31, с. 246].

В таблице 8 представлена численность персонала филиала за анализируемый период.

Таблица 8 – Численность и структура персонала по категориям за 2021-2023 года

Категории	Численность сотрудников, чел.			Структура персонала, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Руководители	72	75	76	10,91	11,18	11,3
Специалисты	368	381	390	55,76	56,78	57,86
Служащие	168	165	160	25,45	24,59	23,74
Рабочие	52	50	48	7,88	7,45	7,1
Всего	660	671	674	100	100	100

Списочная численность персонала филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» в 2023 году составила 674 человека. Стоит отметить, что наблюдается тенденция роста численности персонала.

На рисунке 8 представлена структура персонала по категориям за 2021-2023 года.

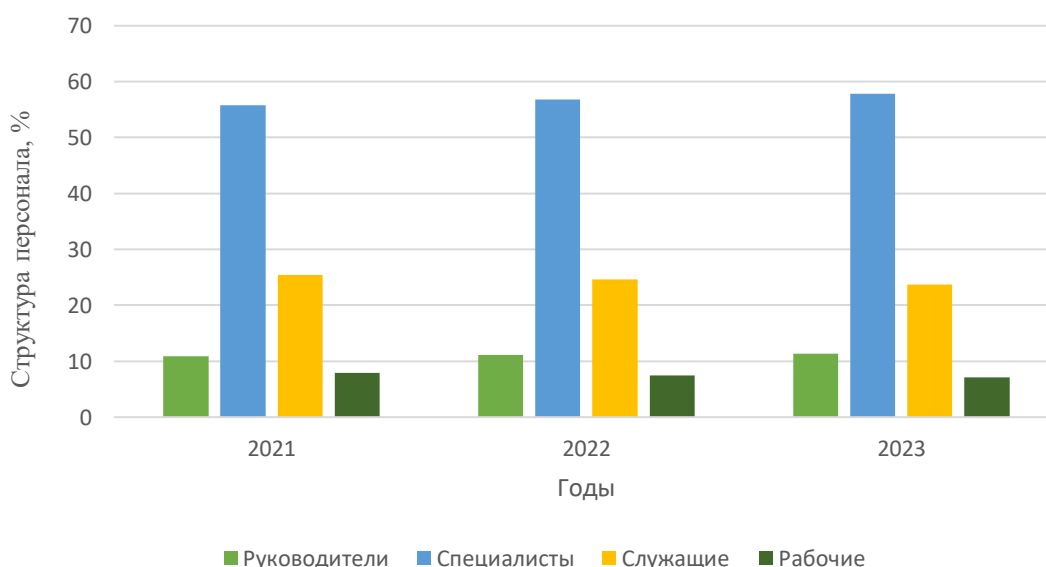


Рисунок 8 – Структура персонала по категориям

В структуре персонала по категориям за последние четыре года произошли следующие изменения: в связи с проводимыми в Обществе структурными изменениями за период с 2021 года по 2023 год увеличилась численность персонала категории «руководители» на 5,56 %, «специалисты» на 5,98 %, численность персонала категории «служащие» и «рабочие» уменьшилась на 4,76 % и 7,69 % соответственно.

Большую долю в общей численности персонала занимают специалисты – 57,86 %. Именно эти сотрудники вносят основной вклад в формирование организационного и клиентского капитала компании.

Далее был проведен анализ возрастного состава персонала ПАО «ДЭК». Необходимые данные представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Возрастной состав персонала филиала за 2021-2023 года.

Возраст	Количество сотрудников, чел.			Доля, %		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
До 30 лет	68	72	69	10,6	10,73	10,24
От 30 до 50 лет	476	482	486	71,82	71,83	72,11
Старше 50 лет	116	117	119	17,58	17,44	17,65
Всего	660	671	674	100	100	100

Анализ возрастного состава персонала показывает, что за период с 2021 года по 2023 год произошло увеличение числа работников в возрастной категории до 30 лет на 1,47 %, в возрастной категории от 30 до 50 лет на 2,1 %, старше 50 лет наблюдается увеличение числа работников на 2,57 %.

Для улучшения возрастной структуры в Обществе проводится работа по ротации персонала, принимается молодежь на стартовые должности с дальнейшим профессиональным обучением, в рамках договоров о сотрудничестве с образовательными учреждениями высшего образования организована производственная практика для студентов, работники Общества принимают участие в разработке образовательных программ, «Дне карьеры», «Дне открытых дверей» для повышения престижа инженерного образования.

Средний стаж работы сотрудников филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» представлен следующим образом:

Руководители – 15лет;

Специалисты – 10 лет;

Служащие – 5 лет.

Проанализировав средний стаж работников филиала по категориям можно сделать вывод о том, что в филиале «Амурэнергосбыт» стабильный кадровый состав.

Расходы на оплату труда работников представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Расходы на оплату труда работников филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» за 2021 – 2023 гг.

Наименование показателя	Величина показателя по годам		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Фонд заработной платы, тыс. руб.	594,19	635,5	676,9
Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб.	78,92	86,33	92,82
Размер текущего премирования, %	45,8	51,5	47,6

Рост фонда оплаты труда за 3 года составил 13,92 %, в том числе темп роста фонда заработной платы в 2022 году по сравнению с 2021 годом составил 6,95 %, в 2023 году по сравнению с 2022 годом темп роста оказался 6,52 %.

Также за анализируемый период наблюдается увеличение среднемесячной заработной платы работника. Среднемесячная заработная плата работников увеличилась в 2023 году по сравнению с 2022 годом на 6,04 % и в 3 раза превышает минимальный размер оплаты труда, установленный в регионах присутствия подразделений ПАО «ДЭК».

Темп прироста среднемесячной заработной платы в 2023 году по сравнению с 2021 годом составляет 111,55 %. Это связано с увеличением численности персонала в рамках реализации Программы развития сбытовой деятельности Группы РусГидро, а также с индексацией должностных окладов и тарифных ставок, составившей в 2021-2023 годах 18,9 %.

Важной составляющей человеческого капитала для оценки интеллектуального капитала компании, является уровень профессионального образования сотрудников.

В таблице 11 представлены данные по уровню образования сотрудников филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

Таблица 11 – Уровень образования персонала филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Уровень образования	Количество сотрудников, чел.			Доля, %		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Высшее образование	502	517	528	76	77	78
Среднее профессиональное образование	149	145	137	23	22	20
Среднее общее образование	9	9	9	1,4	1,3	1,3

Анализ показал, что уровень образования работников отвечает требованиям филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» для развития направлений деятельности, способным выполнять поставленные производственные задачи.

Согласно данным за 2023 год высшее образование имеют 528 человек (78,34 %), среднее профессиональное образование – 137 человек (20,33 %), среднее общее образование 9 человек (1,335 %).

В таблице 12 представлены данные по уровню профессионального образования работников за 2021-2023 гг.

Таблица 12 – Уровень профессионального образования работников филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Категории работников	Уровень профессионального образования, %		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Руководители	100	100	100
Специалисты	99,4	99,48	99,49
Служащие	95,9	96,97	96,88
Рабочие	94	96	95,83
Всего по всему персоналу	98,2	98,66	98,66

Исходя из данных таблицы можно утверждать, что уровень профессионального образования сотрудников в филиале «Амурэнергосбыт»

достаточно высок и составляет 98,7 %.

Компании требуются специалисты, владеющие не только современными технологиями, но и обладающие широким кругозором в различных направлениях энергосбытовой деятельности: право, экономика. Это в свою очередь стимулирует персонал на получение дополнительного образования.

Далее была рассмотрена **подсистема управления человеческим капиталом** компании – подсистема управления инновационным потенциалом и развитием сотрудников. В рамках данной подсистемы решаются вопросы по формированию и эффективному использованию фондов знаний, выявлению интеллектуального потенциала сотрудников и увеличению производительности интеллектуального труда сотрудников, а также по развитию мероприятий для сплочения коллектива, поощрению инициативных сотрудников, развитию лидерских качеств в коллективе [32, с. 56].

В рамках человеческого капитала во второй главе дипломной работы были исследованы структура персонала, стаж работников, уровень профессионального образования и основные направления повышения квалификации и обучения сотрудников в целом.

Высококвалифицированный и опытный персонал организации – одно из ключевых конкурентных преимуществ филиала на рынке ЖКУ в Амурской области.

Высокий уровень профессиональных компетенций сотрудников филиала поддерживается и развивается в системе постоянного обучения и повышения квалификации. Если люди чувствуют, что они профессионально развиваются, получают новые знания и навыки, расширяют свой кругозор, - повышается и их мотивация. Личностный рост способствует росту самооценки.

Основной упор в процессе развития персонала делается на внутрикорпоративное обучение с использованием новых образовательных технологий (внутрифирменные семинары и тренинги).

В таблице 13 представлены данные о количестве обученных сотрудников

по основным направлениям обучения и фактические затраты на обучение.

Таблица 13 – Количество обученных сотрудников персонала филиала и фактические затраты на обучение сотрудников по основным направлениям обучения.

Направления обучения	Количество обученных, чел.		Фактические затраты, тыс.руб.	
	2022 г.	2023 г.	2022 г.	2023 г.
1	2	3	4	5
Нормативное обучение согласно требованиям надзорных органов (промышленная, пожарная, экологическая безопасность; охрана труда; вопросы гражданской обороны, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций и т.д)	159	142	249,304	377,3
Обеспечение производственной деятельности: обучение по программе "Агент по сбыту энергии", "Интеллектуальные средства и системы учета электроэнергии"	32	24	196,5	317
Корпоративные стандарты (дистанционное обучение в КорУнг по развитию личностных и управленческих качеств)	14	0	0	0
Информационные технологии	3	0	46,6	0
Корпоративные семинары ПАО РусГидро: стратегическое управление, инновационная и инвестиционная деятельность; финансово и корпоративно-правовое обучение, бух. учет, право; закупочная деятельность; корпоративные коммуникации, PR- технологии; управление персоналом	111	58	0	26,5
Экономическая и информационная безопасность	0	258	0	0
Внутренний контроль и управление рисками (в том числе обучение по антикоррупционной деятельности)	65	1	14,5	4,5
Итого	384	483	506,904	725,3

В филиале ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» обучение сотрудников осуществляется по нескольким направлениям:

1) Нормативное обучение

- Согласно требованиям надзорных органов (промышленная, охрана труда, пожарная, экологическая безопасность, вопросы гражданской обороны, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций и т.д.) - очный и дистанционный форматы

- Обеспечение производственной деятельности: обучение по программе "Агент по сбыту энергии", "Интеллектуальные средства и системы учета электроэнергии" - очное обучение

- Корпоративные стандарты (дистанционное обучение в КорУнг по развитию личностных и управленческих качеств)

2) Информационные технологии, очный формат

3) Корпоративные семинары ПАО РусГидро: стратегическое управление, инновационная и инвестиционная деятельность; финансово и корпоративно-правовое обучение, бух. учет, право; закупочная деятельность; корпоративные коммуникации, PR- технологии; управление персоналом - очный формат

4) Экономическая и информационная безопасность, дистанционный формат

5) Внутренний контроль и управление рисками (в том числе обучение по антикоррупционной деятельности), очный и дистанционный формат.

Основными и наиболее значимыми направлениями обучения сотрудников является экономическая и информационная безопасность, нормативные обучения, внутренний контроль и управление рисками.

Филиал ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» ежегодно переобучает и способствует совершенствованию профессиональных навыков и умений своих сотрудников. Основными и наиболее значимыми направлениями обучения сотрудников является экономическая и информационная безопасность, нормативные обучения и внутренний контроль и управление рисками.

В 2023 году было обучено 483 человека, что на 25,78 % больше, чем в предыдущем 2022 году. Общие затраты на обучение сотрудников филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» в 2023 году составили 725300 рублей.

Увеличение количества обученных работников за анализируемый период произошло за счет возможности бесплатного дистанционного обучения в

Корпоративном университете гидроэнергетики (КорУнГ) по программам стратегического управления, финансово-правового обучения, инновационной и инвестиционной деятельности, корпоративным коммуникациям, программам развития личностных компетенций, а также обязательной для всех руководителей Общества программе противодействия коррупции.

Согласно коллективному договору в филиале «Амурэнергосбыт» Проводятся адаптационные мероприятия при приеме на работу, направленных на формирование у нового Работника знаний о компании, системе его норм и ценностей, результатом которых является достижение требуемого уровня.

В филиале ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» действует тарифная система оплаты труда - система оплаты труда, основанная на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий. Тарифная система дифференциации заработной платы работников различных категорий включает в себя: тарифные ставки, оклады (должностные оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты. Минимальный размер месячной тарифной ставки работника 1 разряда составляет 11 369 рублей. Данное значение увеличивается на величину тарифного коэффициента в соответствии с занимаемой должностью сотрудника.

Таким образом можно сделать вывод о том, что филиал ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» реализует мероприятия по развитию профессиональных навыков и знаний работников, повышения мотивации и производительности труда путем материальных выплат, что положительно влияет на интеллектуальный капитал филиала в целом.

2.3.2 Анализ организационного капитала организации

Организационный капитал компании представляет собой комплекс программных обеспечений, баз данных, патенты и лицензии, имеющиеся в организации. Все рабочие места сотрудников филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» оборудованы необходимой организационной техникой и программными комплексами.

В таблице 14 представлены данные о составе технической оснащённости средств автоматизации филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

Таблица 14 – Состав технической оснащённости средств автоматизации филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Наименование средств автоматизации	Количество, шт.
Персональные компьютеры	677
Сервера	85
Системы хранения данных	26
Телекоммуникационное	221
АТС	15
Терминалы кассовые (ККМ)	65
ПАК: АСВК (Видеоконсультант)	2
ПАК: Инфоматы	18
ИС: Биллинговые, учетные системы централизованные	10
ИС: Системы Дистанционного банковского обслуживания	2
ИС: Справочно-правовые системы, системы документооборота	5
ПО наладки и контроля счетчиков электроэнергии и УСПД	7

Проанализировав данные таблицы видно, что все сотрудники (100 %) филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» оснащены персональными компьютерами и организационной техникой необходимой для осуществления своих профессиональных обязанностей.

Кроме этого, следует отметить, что в филиале ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» имеется оборудование, обеспечивающее дистанционное представление услуг клиентам через интерактивные сервисы.

Значительная часть производственных процессов филиала «Амурэнергосбыт» основана на использовании программных средств и автоматизированных процессов.

Основным и важным интеллектуальным ресурсом Компани, является автоматизированная информационная система «Omni-Us», выступающая основным программным комплексом филиала «Амурэнергосбыт».

Сегодня перед всеми энергосбытовыми компаниями стоят задачи совершенствования процессов учета и отчетности предприятия с целью предоставления своевременной, достоверной и полной информации, отвечающей всем необходимым требованиям управленческой отчетности, оптимизации управления взаиморасчётами с контрагентами (физическими и юридическими лицами), управления количеством и качеством отпущенных услуг контрагентам.

Автоматизированная информационная система Omni-US PE (АИС Omni-US PE) предназначена для комплексной информатизации и автоматизации бизнес-процессов в сфере производственной деятельности объекта автоматизации.

Основными функциями Системы являются управление нормативно-справочной информацией, техническими данными средств учета, работа с учетными данными, ведение договорной работы с физическими лицами, организация документооборота и аналитическая отчетность. АИС «Omni-Utilities» позволяет автоматизировать работу и передачу данных между различными компаниями энергетического рынка (генерация, транспорт, сбыт, услуги, ремонты), а также между территориально удаленными подразделениями одной компании.

Все нематериальные активы включены в баланс филиала в объеме стоимости лицензий по их применению. Стоимость программного комплекса «Omni-Us» филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» составляет 15074920 рублей.

Для формирования аналитических данных и принятия управленческих решений в филиале ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» помимо автоматизированной информационной системы «Omni-Us» активно используются средства из программного комплекса Microsoft Office. А также

иные программные комплексы для решения отдельных технологических задач филиала.

Microsoft Office — офисный пакет для операционных систем Windows и других. В состав этого пакета входит программное обеспечение для работы с различными типами документов: текстами, электронными таблицами, базами данных.

Важно отметить, что в настоящее время в филиале «Амурэнергосбыт» и в компании ПАО «ДЭК» в целом в связи с доктриной Правительства РФ осуществляется переход на использование отечественного программного обеспечения.

В ходе реализации политики импортозамещения филиал ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» переходит с продуктов Microsoft Office на отечественную операционную систему AlterOS и пакет офисных приложений AlterOffice Business AS365, который заметно уступает в функциональности, но в перспективе имеет возможности полноценной замены импортной продукции.

AlterOS – российская операционная система последнего поколения, разработанная компанией «АЛМИ Партнер». AlterOS может применяться для решения широкого спектра прикладных задач и свободно интегрируется в ИТ-инфраструктуру коммерческих и государственных организаций любого уровня сложности. Операционная система включена в Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных и подходит для импортозамещения.

Стоимость импортозамещенной версии операционной системы AlterOS составляет 25 452, 5 тыс. рублей.

На базе Цифровой платформы реализована новая импортозамещающая версия АИС «Omni-US» версия 5.0 для предприятий топливно-энергетического комплекса (ТЭК) и жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ), которая демонстрирует высокую производительность и широкие функциональные возможности.

Перевод АИС OmniUS на импортозамещающую платформу представляет собой обновление 14 лицензий программного обеспечения, общей стоимостью 10330 тыс. руб.

В связи с тем, что ПАО «ДЭК» реализован новый интерактивный сервис для клиентов юридических лиц «Личный кабинет корпоративного клиента», важной составляющей нематериальных активов компании является серверная лицензия подсистемы Личного кабинета web версия и мобильное приложение.

С 1 апреля 2021 г. исполнители коммунальных услуг и корпоративные клиенты Дальневосточной энергетической компании в Амурской области, могут получить весь спектр услуг без посещения офисов компании.

В таблице 15 представлены данные о количестве личных кабинетов клиента за 2021-2023 года.

Таблица 15 – Динамика развития системы личный кабинет клиента филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» за 2021-2023 года.

Наименование показателя	Значение показателя по годам		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Количество лицевых счетов, ед.	427 099	428 982	401 126
Количество личных кабинетов клиента, ед.	49 760	129 064	161 100
% от лицевых счетов	12 %	30 %	40 %

Главное преимущество личного кабинета – многофункциональность. Позволяет оперативно узнавать информацию о состоянии лицевого счета, оплачивать потребленную тепло— и электроэнергию, просматривать историю начислений и оплат, передавать показания приборов учета с 20 по 25 число каждого месяца. Квитанция на оплату в личном кабинете появляется в начале месяца, причем на несколько дней раньше, чем приходит ее бумажный аналог. Стоимость данного интеллектуального ресурса составляет 1600 тыс. рублей.

Исходя из полученных данных можно смело говорить о тенденции роста числа личных кабинетов клиента за анализируемый период. В 2024 году также наблюдается рост числа личных кабинетов клиента на 25,17 %.

Автоматизированная система работы с клиентами является неотъемлемой частью интеллектуальных ресурсов компании, позволяющая клиентам не только своевременно подавать данные об электропотреблении, но и контролировать при необходимости состояние нескольких лицевого счетов. Также с помощью Интернет-сервисов можно из любой точки мира получать дубликаты квитанций и оплачивать их без комиссии.

Для оценки системы управления интеллектуальным капиталом важно оценить **подсистему управления организационным капиталом**.

Программные обеспечения и базы данных филиала «Амурэнергосбыт» являются уникальной информацией и важной ценностью компании в целом. Наличие информации о потребителях, собранной с различных источников, является уникальным конкурентным преимуществом филиала. Для защиты информационных данных компании и программных комплексов в филиале ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» реализуются мероприятия по защите информационных данных с помощью антивирусной системы «Kaspersky».

Для использования антивирусной системы филиалом ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» были закуплены лицензии, необходимые для функционирования системы. Общая сумма затрат, затраченных на мероприятия по защите баз данных, составила 2 774, 4 тыс. рублей.

Также для предотвращения распространения конфиденциальной информации филиала «Амурэнергосбыт», используется запрет на использование съемных носителей (флэшек), контроль почтовых сообщений сотрудников и иные виды защиты уникальной информации компании

2.3.3 Анализ клиентского капитала организации

Клиентский капитал является составной частью интеллектуального капитала, который является основой формирования стратегического потенциала организации.

На территории Амурской области ПАО «ДЭК» обслуживает 408000 клиентов.

Принципы работы с клиентами ПАО «ДЭК» основаны на действующей нормативно-правовой базе, договорах купли-продажи электроэнергии (мощности). Главный принцип работы – адресный подход к каждому клиенту компании [33, с. 4].

Для этого создана одна из самых больших в России сеть офисов обслуживания, где трудится высококвалифицированный персонал с многолетним опытом работы, реализующий основную миссию ПАО «ДЭК» - надежное и стабильное обеспечение потребителей электрической энергией. Все офисы оформляются по единому стандарту, в том числе с использованием высокотехнологичного оборудования в интересах людей с ограниченными возможностями в рамках федеральной целевой программы «Доступная среда 2011-2020».

Особое внимание уделяется клиентам с дополнительными потребностями. В рамках реализации государственной программы «Доступная среда» в ЕРИЦ установлен интерактивный сенсорный инфомат, предоставляющий возможность использования клиентам с нарушениями зрения, слуха, а также маломобильных посетителей. Для удобства посетителей, передвигающихся в инвалидных колясках, оборудовано окно очного приема, позволяющее производить оплату и получать консультацию в комфортных клиенту условиях.

В таблице 16 представлена информация о качестве обслуживания в клиентских офисах филиала ПАО «ДЭК», расположенных на территории Амурской области.

Таблица 16 – Оценка качества обслуживания в клиентских офисах ПАО «ДЭК», расположенных на территории Амурской области

Показатели оценки клиентских офисов Амурской области	Количество
Фактическое количество офисов на 01.05.2024, шт.	22
Единые Расчетные Информационные Центры, шт.	10
Клиентские офисы, шт.	12
Запланировано к приведению к Стандартам в 2024 году, шт.	4

Средний клиентопоток (% от кол-ва обслуживаемых лицевых счетов), %	9 %
Среднее время ожидания приема в клиентском офисе, мин.: сек.	01:55
Среднее время обслуживания в клиентском офисе, мин.: сек.	03:50
Уровень удовлетворенности клиентов качеством обслуживания, %	97 %

Исходя из полученных данных видно, что на территории Амурской области по состоянию на 1 мая 2024 года расположено 22 клиентских офисов, в том числе 10 приведено к единому стандарту в формате ЕРИЦ. Можно смело утверждать о том, что филиал расширяет свою деятельность на территории области путем открытия новых офисов в муниципальных центрах Амурской области.

Потребители обращаются в клиентские офисы Амурской области по множеству интересующих вопросов в области электроэнергетики. Основными тематиками обращения в клиентские офисы филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» являются: начисления и расчёты за электроэнергию – 51 % от общего объема обращения в клиентские офисы, по вопросам осуществления оплаты – 21 %, по вопросам приборов учета электроэнергии (эксплуатация, разрядность, заявка на контрольный съём показаний) – 7 %.

В филиале ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» наблюдается высокий уровень удовлетворенности клиентов качеством обслуживания и составляет 97 %.

Для анализа клиентского капитала филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» было исследовано инновационное оборудование, устанавливаемое в единых расчетных информационных центрах.

1) Уличный инфомат, с помощью которого клиенты могут заранее сориентироваться в услугах ЕРИЦ, а именно получить актуальную информацию о действующих тарифах, способах оплаты или передать показания, не ожидая своей очереди. А также воспользоваться картой города онлайн или посмотреть расписание общественного транспорта.

Клиента встречает менеджер клиентского зала, который поможет получить талон электронной очереди, предоставит консультацию по услугам и сервисам, а также сопроводит маломобильных граждан.

2) «Умная» электронная очередь с функцией предварительной записи. Устройство позволяет не только получить талон для очного обслуживания, но и осуществить предварительную запись на прием, что значительно сокращает время ожидания. Записаться на прием можно на сайте ПАО «ДЭК», в личном кабинете/мобильном приложении Общества, по телефону ЕКЦ посредством голосового сервиса (робота) «Алена». Также посредством специального приложения, поддерживаемого данной системой, записаться на прием, можно просто отсканировав QR-код. С его помощью клиент получает информацию о позиции в очереди, СМС–оповещение о запланированной записи.

3) Уникальная инновационная разработка российских специалистов - терминал «Видеоконсультант», главная особенность которого - возможность удаленного общения со специалистами консультационного центра посредством видеосвязи из любой точки, не обращаясь в окно очного обслуживания. «Видеоконсультант» оборудован сканером и принтером, что позволяет дистанционно предоставить или получить требуемые документы. Кроме того, терминал позволяет осуществить вход в личный кабинет, направить текстовое или голосовое обращение.

Компания видит эту технологию в качестве основы организации дистанционного общения с клиентами в населенных пунктах, удаленных от офисов компании, а также во всех ЕРИЦ, многофункциональных центрах Госуслуг, торговых сетях.

Основными плюсами внедрения инновационной разработки «Видеоконсультант» является:

1. Снижение нагрузки на клиентские офисы;
2. Оптимизация загрузки операторов;
3. Снижение расходов на обслуживание клиентов;
4. Реализация принципов одного окна;

5. Обслуживание клиента в формате «Доступная среда»;

6. Замена мобильных офисов и пунктов временного обслуживания.

4) Следующей важной интеллектуальной составляющей клиентского офиса является уникальный информационный сенсорный терминал с функцией приема безналичных оплат, разработанный специально по заказу ПАО «ДЭК», позволяющий произвести расчеты за потребленные ресурсы без очередей и привлечения дополнительного персонала. Для этого необходимо ввести номер лицевого счёта и адрес электронной почты, оплатить указанную терминалом сумму задолженности, при этом чек об оплате формируется автоматически и приходит на электронную почту клиента, что максимально безопасно и удобно. Также информационный терминал позволяет клиенту передать показания, подписаться на электронный платежный документ, осуществить вход в свой личный кабинет, и получить справочную информацию.

5) Электронная система ввода данных, основной функцией которой является передача показаний. Достаточно ввести номер лицевого счёта и показания приборов учёта, а система автоматически передает их в программу, что позволяет максимально быстро получить и обработать полученную информацию.

6) Современный девайс для посетителей с маленькими детьми - интерактивный детский стол с сенсорной столешницей. В нем дети смогут найти более 10 развивающих игр: на логику, память, моторику, правописание и многие другие.

7) Автоматизированный офис-менеджер (робот - Promobot), работающий на основе искусственного интеллекта. Робот помогает клиентам сориентироваться в услугах компании, а также может оказать клиенту помощь в регистрации личного кабинета, и записать на прием к специалисту. Его главная отличительная особенность от других – возможность принимать оплату за услуги, так как оснащен платежным терминалом, что позволяет не прибегать к помощи специалистов. Кроме того, «Робот» с удовольствием

поднимет настроение клиентам, пошутив или станцевав для них зажигательный танец.

8) Место самообслуживания – специальная выделенная зона в зале ожидания для самостоятельной работы клиентов, где можно зарегистрироваться/войти в ЛКК, оформить подписку на ЭПД, распечатать необходимые документы и внести показания ПУ. Также для клиентов оборудованы места для зарядки гаджетов, предоставлен доступ к бесплатному wi-fi и установлен диспенсер с водой.

Важной составляющей анализа функционирования клиентских офисов филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» является система оценки качества обслуживания клиентов.

В окнах очного обслуживания клиентов установлена система контроля качества обслуживания, которая интегрирована с электронной очередью и с помощью которой осуществляется анализ работы специалистов очного обслуживания и удовлетворенности клиентов.

В филиале ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» разработан «Стандарт обслуживания клиентов». Целью данного документа является установление норм и правил взаимодействия с клиентами, единых требований к качеству обслуживания, оптимизация и формализация процедур взаимодействия Общества с различными группами клиентов.

Эффективный процесс взаимодействия с клиентами характеризуется следующими параметрами:

- Узнаваемость клиентских офисов ПАО «ДЭК»;
- Единообразие требований к качеству предоставления услуг;
- Индивидуальный подход к клиентам, в том числе к маломобильным клиентам, ветеранам и социально уязвимым категориям населения;
- Минимизация времени клиента, затраченного на получение услуги, в том числе посредством минимизации очных контактов клиентов и Общества;
- Оперативность реагирования на жалобы и устранения выявленных недостатков в работе с клиентами;

- Полнота, актуальность и достоверность информации;
- Обеспечение права выбора клиентом канала и способа обслуживания.

ПАО «ДЭК» тщательно следит за работой клиентских офисов во всех филиалах, территориях на которых функционирует Общество. Основаниями для проверки служат оценка компетентности сотрудников и соответствия офисов требованиям предъявленных стандартом ЕРИЦ.

В ходе проверки качества обслуживания клиентов и функционирования клиентских офисов в целом осуществляются выездные и дистанционные проверки посредством посещения клиентских офисов непосредственно или системы видеозвонков.

В 2018 году ПАО «ДЭК» предложила отказаться от бумажных квитанций и перейти на получение электронного платежного документа за электрическую энергию. Электронная квитанция является законным документом, полным аналогом бумажной квитанции. Она приходит по выбору клиента: в личный кабинет или на электронную почту потребителя. Энергетики предлагают переходить на электронные квитанции, что позволит получать платежный документ даже за пределами региона и сведет к минимуму риски неправомерного доступа к личной информации, указанной в квитанции. Более того, электронные счета будут поступать к клиентам сразу после их формирования – в начале месяца, тогда как на доставку бумажного варианта требуется более длительное время.

В таблице 17 представлены данные о количестве потребителей, которые перешли на электронные квитанции за 2021-2023 года.

Таблица 17 – Динамика развития системы электронного платежного документа филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» за 2021-2023 года

Наименование показателя	Значение показателя по годам		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Количество лицевых счетов	427 099	428 982	401 126
Количество электронных платежных документов	23 595	130 722	138 263
% от лицевых счетов	6 %	30 %	34 %

За анализируемый период в филиале ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» отмечается значительный рост количества клиентов, осуществивших переход на электронные квитанции. В 2023 году 138 263 человека получает электронный платежный документ, что на 5,77 % больше, чем в предыдущем году.

В 2024 году тенденция роста сохраняется, темп прироста количества ЭПД составляет 45,85 %. Филиал «Амурэнергосбыт» планирует продолжить увеличивать долю электронного платежного документа от общего числа лицевых счетов.

Компанией ПАО «ДЭК» реализован новый сервис «Платежная страница ПАО «ДЭК»». На квитанции, которую клиенты получили в мае за оказанные услуги в апреле, в верхней левой части размещен QR-код. С помощью данного QR-кода клиенты компании могут «в один клик» без регистрации произвести оплату за коммунальные услуги: электроэнергия, отопление и ГВС.

Нововведение значительно экономит время и денежные средства на оплату комиссии по осуществляемым платежам. Через платежную страницу ПАО «ДЭК» все платежи осуществляются без комиссии, за исключением оплаты услуг АО «ДГК». На совершение платежей в отношении услуг АО «ДГК» действуют выгодные тарифы, комиссия при оплате услуг: банковской картой – 0,50 % от суммы оплаты; через систему быстрых платежей (СБП) – 0,20 % от суммы оплаты, но не более 10 рублей за перевод,

Для автоматизации процесса приема показаний от потребителей компания ДЭК внедрила автоматизированный сервис по приему показаний счетчиков.

Клиенты ПАО «ДЭК» в Амурской области теперь могут передавать показания приборов учета электроэнергии и воды с помощью автоматизированной системы распознавания голоса. Сервис работает круглосуточно в период с 20 по 25 число каждого месяца.

Для передачи показаний потребителям необходимо позвонить по телефону Контакт-центра и выбрать пункт, предложенный голосовым

информатором: «передача показаний» (кнопка 1). Затем, следуя инструкциям голосового меню, продиктовать номер лицевого счета, подтвердить свой адрес и озвучить текущие показания. В ходе приёма показаний система выполняет проверку передаваемых данных на корректность и сверяет их с предыдущими показаниями. Так, если клиент попытается передать показания, значение которых меньше указанных в базе, то система сообщит ему об этом и предложит передать показания еще раз. В случае возникновения затруднений при распознавании передаваемых показаний система после двух неудачных попыток переведет звонок клиента на оператора Контакт-центра, который примет показания прибора учета.

В 2021 году общее количество поступивших звонков составило 121 788 ед., из них было успешно распознано и принято 56 194 показаний. В 2022 году из 139 744 поступивших звонков было распознано и принято 100 355 показаний, результативность работы сервиса составила 72 %, что на 26 % выше, чем в предыдущем году. Филиал ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» с каждым годом развивает и адаптирует инновационную, автоматизированную систему именно поэтому в 2023 году результативность работы сервиса составила 74 %, из поступивших 233 338 звонком было принято 171 515 показаний. Тенденция роста поступивших звонков свидетельствует о том, что автоматизированная система приема показаний является удобной и востребованной для потребителей.

В рамках исполнения Федерального закона № 522-ФЗ от 27.12.18 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с развитием систем учета электроэнергии (мощности) в РФ», ПАО «ДЭК», как гарантирующий поставщик осуществляет установку и замену приборов учета электрической энергии для обеспечения интеллектуального учета в многоквартирных домах, электроснабжение которых осуществляется с использованием общего имущества.

Интеллектуальная система учета электрической энергии - совокупность функционально объединенных компонентов и устройств, предназначенная для

удаленного сбора, обработки, передачи показаний приборов учета электрической энергии.

С момента присоединения к интеллектуальной системе учета, показания прибора учета передаются в автоматическом режиме в личный кабинет УК (ТСЖ). Собственникам осуществлять съём и передачу показаний не требуется.

В настоящий момент Амурский филиал ПАО «ДЭК» установил порядка 50000 интеллектуальных приборов учета электроэнергии.

Программные обеспечения, обрабатывающие полученные данные потребления электроэнергии с интеллектуальных приборов учета и сформировавшаяся база данных, являются важнейшей составляющей интеллектуального капитала филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

Основной целью управления интеллектуальным капиталом и инновациями в сфере обслуживания клиентов является оценка подсистемы управления клиентским капиталом [34, с. 102].

В рамках данной составляющей системы управления интеллектуальным капиталом филиал ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» реализуются программы по расширению и модернизации клиентских офисов, внедрению инновационных способов обслуживания клиентов, разрабатываются мероприятия по удержанию крупных предприятий оптового рынка, путем ведения переговоров с предложением более выгодных условий сотрудничества.

В настоящий момент компания «ДЭК» открыла четырнадцать уникальных

Единых расчетно-информационных центров, где частные и корпоративные клиенты в режиме «одного окна» могут получить консультационную помощь по начислению платы за электроэнергию и тепло, оплатить услуги, а также решить любые вопросы, касающиеся энергоснабжения.

Филиал ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» все больше автоматизирует систему работы клиентских офисов путем внедрения инновационных технологических разработок. Система «видеоконсультант», электронные

очереди, сенсорный терминал с безналичной оплатой, личный кабинет корпоративного клиента, электронный платежный документ, автоматизированный офис-менеджер (робот) – все это является инновационными решениями в сфере обслуживания клиентов, способствующих повышению качества предоставляемых услуг.

В целом управление в современных организациях все больше ориентируется на использование умственных способностей работников и их нравственных устоев, что в совокупности с результатами мыслительной деятельности работников, воплощенных в виде организационных, технических, информационных, общественных достижений и связей организации, образует интеллектуальный капитал организации [35, с. 138].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в филиале ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» сформирована достаточно качественная система управления интеллектуальными ресурсами. Однако в ходе изменения факторов внешней среды, появлению возможных рисков перехода крупных потребителей к другим энергосбытовым компаниям, утраты уникальных базы данных и возможного повышения уровня текучести кадров необходимо совершенствовать систему управления интеллектуальным капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» путем разработки ряда мероприятий.

Анализ методов оценки интеллектуального капитала показал, что для российских компаний перспективными являются методы, в большей степени основанные на данных финансовой отчетности. Это связано с тем, что в России слабо развит фондовый рынок, и получение рыночных оценок затруднено. На основании этого вывода для расчета интеллектуального капитала филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» был выбран метод, предложенный А. Пуликом [22, с. 93], рассмотренный в разделе 1.3 бакалаврской работы.

Исходные значения показателей для расчета VAIC филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Показатели для расчета VAIC филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Наименование показателя, тыс. руб.	Формула расчета	Наименование показателя по годам		
		2021 г.	2022 г.	2023 г.
1. Собственный капитал	-	1 649 928	1 939 935	2 285 625
2. Долгосрочные обязательства	-	33 428	44 231	89 346
3. Выручка	-	15 960 400	16 616 500	20 542 300
4. Себестоимость	-	15 007 600	15 706 400	19 539 900
5. Затраты на оплату труда	-	594,2	635,5	676,9
6. Материальные затраты	(4) – (5)	14 413 408	15 070 900	18 863 000
7. Инвестированный капитал	(1) + (2)	1 683 355,82	1 984 165,17	2 374 971,29
8. Добавленная стоимость	(3) – (6)	1 546 992	1 545 600	1 679 300

В ходе расчета интеллектуального капитала компании были использованы данные бухгалтерской отчетности филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» за период 2021-2023 гг. Однако для расчетов также необходимо использовать бухгалтерский баланс ПАО «ДЭК» в целом, в связи с тем, что филиал «Амурэнергосбыт» имеет незаконченный баланс, так как не является самостоятельным юридическим лицом. Отдельные показатели определены расчетным способом, на основании пропорциональности выручки филиала «Амурэнергосбыт» к общей выручке ПАО «ДЭК».

Значения выручки и себестоимости определены из баланса по филиалу. Затраты на оплату труда в данной методике представляют величину человеческого капитала, поэтому исключаются из общей суммы затрат.

Значение «Затраты» определяются как разность себестоимости и затрат на оплату труда (человеческий капитал). Инвестированный капитал, в соответствии с методикой, определяется как сумма величин собственного капитала и долгосрочных обязательств.

За анализируемый период наблюдается тенденция роста значения добавленной стоимости, данный показатель в 2023 году составил 1679300 тыс. рублей. Стоит отметить, что добавленная стоимость (VA) на протяжении всех 3 лет имеет положительное значение с значительным увеличением в 2023 году. Добавленная стоимость показывает увеличение совокупного дохода без учета затрат на оплату труда.

В таблице 19 представлен расчет показателя оценки интеллектуального капитала филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

Таблица 19 – Расчет показателя оценки интеллектуального капитала филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Наименование показателя	Формула расчета	Значение показателя по годам		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Физический капитал (СЕЕ)	$\frac{\text{Инвестированный капитал}}{\text{Добавленная стоимость}}$	0,92	0,78	0,71
Человеческий капитал (НСЕ)	$\frac{\text{Добавленная стоимость}}{\text{Затраты на оплату труда}}$	2,61	2,43	2,48
Структурный капитал (SCE)	$\frac{\text{Добавленная стоимость} - \text{Затраты на оплату труда}}{\text{Добавленная стоимость}}$	0,62	0,59	0,61
Общий показатель оценки интеллектуального капитала (VAIC)	$\text{СЕЕ} + \text{НСЕ} + \text{SCE}$	4,14	3,81	3,79

Для филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» добавленная стоимость физического капитала, 1 показатель таблицы (СЕЕ) в 2023 году составил – 0,707, это говорит о том, что на 1 тыс. руб. задействованного физического капитала предприятие получало 707 тыс. руб. добавленной стоимости. В динамике наблюдается тенденция снижения.

Эффективность создания стоимости компании за счет человеческого капитала (НСЕ) показывает, сколько добавленной стоимости создается на каждую денежную единицу, затраченную на сотрудников. Наибольшая величина эффективности создания стоимости компании за счет человеческого

капитала 2 показатель таблицы (HCE) наблюдается в 2021 году, интерпретировать которую можно следующим образом: 1 тыс. рублей вложенная в человеческий капитал принесла 2604 тыс. рублей добавленной стоимости.

Показатель эффективности создания стоимости компании за счет структурного капитала 3 показатель таблицы (SCE) для филиала «Амурэнергосбыт» в 2023 году составил 0,597. Рассчитав данный показатель за последующие годы, определено, что он имеет также тенденцию снижения. Таким образом, в 2023 г. 1 тыс. руб. добавленной стоимости давала отдачу в 597 тыс. руб. структурного капитала.

Так, для филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» в 2023 г. коэффициент добавленной стоимости интеллектуального капитала VAIC составил 3,785. Общий вклад материальных и нематериальных активов филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» в добавленную стоимость предприятия в 2021 г. составил 4138 тыс. руб., в 2022 г. – 3799 тыс. руб. и в 2023 г. – 3785 тыс. руб.

Стоит отметить, что что филиал ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» имеет высокий уровень интеллектуальных ресурсов и считает это высшей ценностью компании. Ценность бизнеса во многом определяется его интеллектуальными и информационными ресурсами. Стоимость, добавленную интеллектуальным капиталом, можно увеличивать, тем самым увеличивать конкурентоспособность предприятия, для этого нужно научиться управлять ей и применять данные методы на практике.

Таким образом, в рамках второй главы бакалаврской работы были исследованы внешняя и внутренняя среда филиала «Амурэнергосбыт», проведен анализ интеллектуального капитала компании. SLEPT-анализ и методика влияния 5 сил Портера показывают, что филиал ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» находится в достаточно уверенной позиции, занимает доминирующее, даже можно сказать близкое к монопольному положение в секторе B2C, то есть в бизнесе по работе с населением, так как обладает

разветвлённой сетью клиентских офисов обслуживания, а также реализованными стандартами обслуживания потребителей, аналогичных предприятий по электроснабжению потребителей в Амурской области нет. В то же время отмечается высокий уровень конкурентной среды в сфере работы с юридическими лицами, с относительно высоким энергопотреблением (свыше 670 кВт до 10 МВт. В деятельности компании в целом отмечается высокий уровень государственного контроля и финансового мониторинга филиала.

Следует отметить, что филиал «Амурэнергосбыт», несмотря на свое лидирующее положение в секторе В2С, в части продажи электроэнергии диверсифицировал свой бизнес путем расширения спектра предоставляемых услуг, перейдя на формат единого платежного документа, включая в объем предоставляемых услуг не только электроэнергию, но и иные виды жилищно-коммунальных услуг. За счет чего, создавая имидж клиентоориентированности филиал ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» продолжает завоевывать рынки ЖКУ Амурской области.

В рамках анализа внутренней среды были определены сильные стороны филиала «Амурэнергосбыт» - устойчивая позиция на рынке Амурской области и высокий уровень репутации, объемная, актуальная и быстро обновляемая база данных о клиентах, высокий уровень партнерских отношений с участниками энергосбытового бизнеса, наличие собственных клиентских офисов в муниципальных центрах Амурской области и стабильный кадровый состав высококвалифицированных специалистов и управленцев. К слабым сторонам были отнесены нерыночные механизмы регулирования стоимости услуг, не позволяющие оперативно реагировать на изменения, негибкая система принятия управленческих решений, сложная система согласования решений, в следствие чего низкая оперативность реагирования на внешние и внутренние факторы и отсутствие механизмов мотивирования и удержания высокопрофессиональных сотрудников, обладающих уникальными навыками.

Оценка финансово-экономических показателей филиала позволила сделать вывод о том, что компания успешно функционирует на рынке, приносит достаточно большой объем прибыли и оценивается как устойчивая организация.

В филиале ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» определены направления развития и управления интеллектуальным капиталом. Компания четко понимает значимость человеческого, организационного и клиентского капитала и продолжает развиваться в направлении управления нематериальными активами.

Человеческий капитал филиала развивается в первую очередь в сохранении кадрового потенциала, путем социальной политики, повышении профессионального образовательного уровня сотрудников и достаточно высоким уровнем средней заработной платы на рынке труда Амурской области. В ходе анализа было выявлено, что уровень профессионального образования в компании достаточно высок и составляет 98,6 % по всему персоналу филиала.

Организационный капитал филиала «Амурэнергосбыт» представлен программными обеспечениями и лицензиями на их функционировании. К сожалению, на сегодняшний момент в компании нет реальной оценки нематериальных активов, так как основу нематериальных активов составляют лицензии на средства обработки базы данных, защиты информации и программные комплексы, предоставляющие возможность анализа информации филиала. Основным и важным интеллектуальным ресурсом Компани, является автоматизированная информационная система «Omni-Us», выступающая основным программным комплексом филиала «Амурэнергосбыт».

Третьей составляющей интеллектуального капитала является клиентский капитал, являющийся наиболее ценными для филиала «Амурэнергосбыт» так как основная деятельности организации направлена на качественное обслуживание своих потребителей. На территории Амурской

области по состоянию на 1 мая 2024 года расположено 22 клиентских офисов, в том числе 10 приведено к единому стандарту в формате ЕРИЦ. Можно смело утверждать о том, что филиал расширяет свою деятельность на территории области путем открытия новых офисов в муниципальных центрах Амурской области.

Филиал ПАО «ДЭК «Амурэнергосбыт» имеет высокий уровень интеллектуального капитала, который является важным конкурентным преимуществом и высшей ценностью компании. Однако, в связи с изменением внешних и внутренних факторов функционирования рынка возникают определенные риски в системе управления интеллектуальным капиталом. Для совершенствования системы управления интеллектуальными ресурсами компании необходимо разработать мероприятия для повышения условий труда работников, защиты базы данных с уникальным набором информации о клиентах и совершенствовать систему обслуживания клиентов

3 РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ФИЛИАЛА ПАО «ДЭК» «АМУРЭНЕРГОСБЫТ»

3.1 Формирование программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

В качестве инструмента управления интеллектуальными ресурсами предлагается программа развития интеллектуального капитала, под которой понимается совокупность взаимосвязанных мероприятий по ключевым составляющим структуры интеллектуального капитала [36, с. 208].

Цель разрабатываемой программы – совершенствование управления интеллектуальным капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

На рисунке 9 представлена предлагаемая система управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» после внедрения разработанной программы.

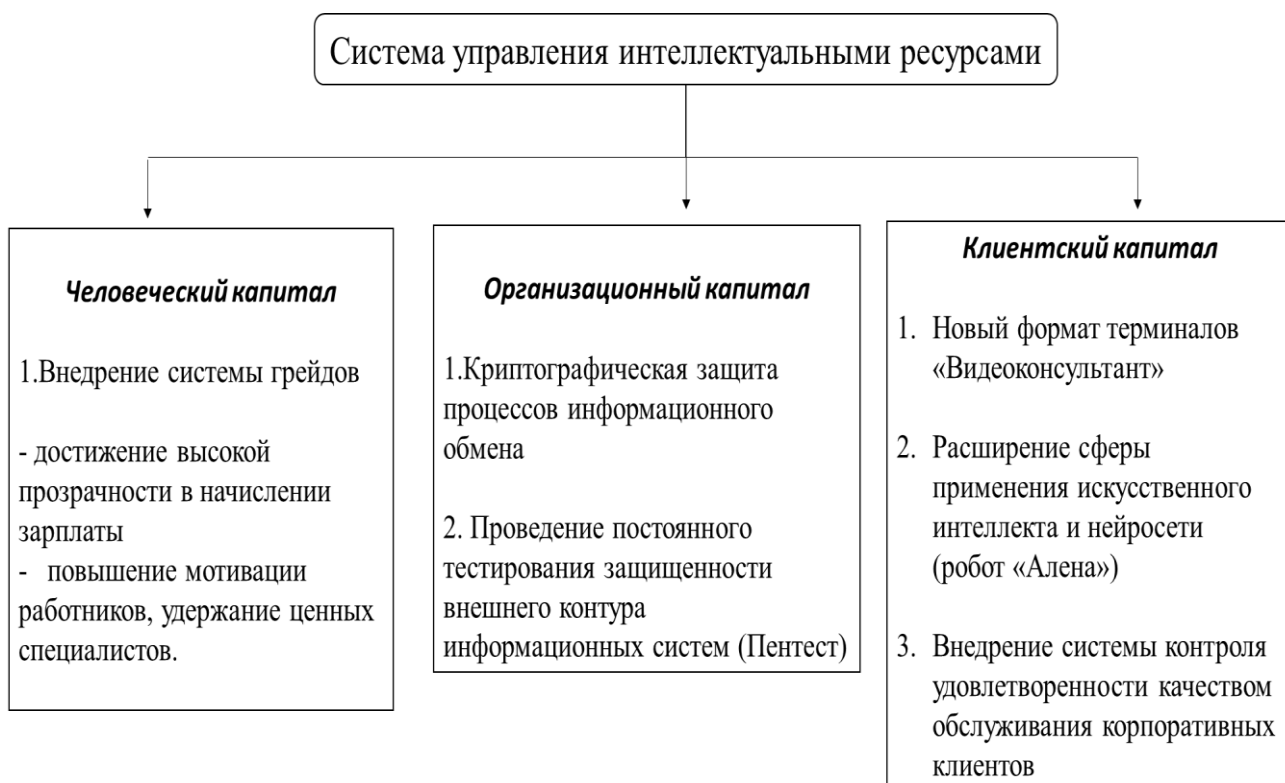


Рисунок 9 – Прогнозируемая система управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Необходимость совершенствования управления человеческим капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» обусловлена тем, что на рынке труда Амурской области наблюдается высокий уровень конкуренции между предприятиями за высокопрофессиональный персонал [37, с.2].

Важной составляющей сохранения и повышения удовлетворенности сотрудников является система материального вознаграждения. Текущая система материального поощрения сотрудников является недостаточно гибкой, и не стимулирует развитие сотрудников, а только лишь создает оплату труда в соответствии с тарифной ставкой. Данная система оплаты труда не позволяет в полной мере оценить интеллектуальный вклад сотрудников в повышение эффективности компании.

Именно поэтому в качестве мероприятия по повышению мотивации сотрудников и удержанию филиала «Амурэнергосбыт» считает целесообразным разработать и внедрить грейдовую систему оплаты труда персонала.

Грейдинг (англ. *grading*) — это классификация или упорядочивание. Суть системы грейдов в том, чтобы распределить должности в соответствии с ценностью для компании, объединить соседние позиции в группы (грейды) и назначить каждому грейду единые оклады.

Грейды помогают внести ясность в сложную организационную структуру и стандартизировать оплату труда. Такой подход актуален для компаний, где рабочие функции сотрудника зависят не столько от должности, сколько от его квалификации и личных качеств. В этом случае при распределении работников по грейдам учитывается не только ценность выполняемой работы, но и ценность самого работника [38, с. 56].

Система грейдов в оплате труда учитывает, как интересы сотрудников, так и работодателей. Работодатель понимает кому и за что платит. А работники получают справедливые условия труда. Кроме того, они видят, какой тип работ является более ценным для компании, и могут спланировать свою карьеру.

В таблице 20 представлены отличительные особенности тарифной системы и системы грейдов.

Таблица 20 – Основные различия тарифной системы оплаты труда и системы грейдов

Тарифная система	Система грейдов
1. Построена на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа работы	1. Предусматривает более широкую линейку критериев, включающую такие показатели, как управление, коммуникации, ответственность, сложность работы, самостоятельность и цена ошибки
2. Оклады, соответствующие должностям, выстраиваются по нарастанию	2. Грейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате рабочий низшего грейда благодаря своему профессионализму может иметь больший оклад, чем служащий в грейде выше
3. Тарифная сетка основана на минимальной тарифной ставке, умноженной на межразрядные, межотраслевые, междолжностные и межквалификационные коэффициенты.	3. Структура грейдов построена только на весе должности в баллах
4. Должности выстраиваются по вертикали от рабочего до руководителя	4. Должности выстраиваются по степени важности для компании

Для оценки должностей по грейдам были выделены основные критерии оценки:

- 1) Положительный опыт работы сотрудника (без нареканий);
- 2) Профессиональные знания и навыки;
- 3) Внедрение инноваций, внесение рационализаторских предложений;
- 4) Формирование механизмов повышения производительности труда и эффективности;
- 5) Наличие поощрений за результаты трудовой деятельности;
- 6) Стабильное достижение KPI;
- 7) Выполнение правил трудового распорядка
- 8) Активное участие в социальных мероприятиях

Определение соответствия должностей сотрудников конкретному грейду будет проводиться с помощью экспертной системы оценивания, где

непосредственно экспертами выступают заместитель директора и начальники управлений. Наивысший грейд можно получить в результате достижения максимальной суммарной оценки со стороны экспертов, по всем разработанным критериям.

Внедрение грейдирования повышает конкурентоспособность бизнеса, так как увеличивается привлекательность компании для инвесторов и капитализация. Система способствует укреплению HR-бренда. Компания получает возможность привлекать перспективных топ-менеджеров.

Другие очевидные преимущества:

- 1) Возможность гибкого управления фондом оплаты труда, упрощение индексации зарплат, оптимизация фонда оплаты труда.
- 2) Достижение высокой прозрачности в начислении зарплаты, борьба с неэффективностью сотрудников, дублированием функций.
- 3) Повышение мотивации работников, удержание ценных специалистов.

С помощью грейдирования работники могут строить карьеру горизонтально. Работник вправе повысить квалификацию и остаться на прежней должности. Его зарплата повысится, потому что должность приобретет больший вес для компании.

В рамках совершенствования управления организационным капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» считается целесообразным и необходимым предложить варианты по усилению защиты баз данных.

Информационная безопасность – одно из главных требований к сетям государственных организаций, компаний всех сфер деятельности. Надежная защищенность сертифицированных средств защиты информации обеспечивает конфиденциальность коммерческих и государственных тайн, новых разработок, предотвращает кражу интеллектуальной собственности, персональных данных и другой важной информации, а также исключает подделку электронных подписей [39, с. 138].

1. Криптографическая защита процессов информационного обмена. Криптографическое шифрование данных – это преобразование информации с помощью кодирования.

Цель криптографической защиты — обеспечение конфиденциальности и защиты информации в сетях в процессе ее обмена между пользователями.

Пользователь формирует один или несколько документов, которые нужно переслать с использованием алгоритмов шифрования. Используя ключ и выбранное средство защиты криптографической информации, пользователь документ, добавляя к нему файл цифровой подписи, после чего данные отправляются получателю. Получатель расшифровывает файл с помощью СКЗИ и проверяет, не вносились ли в зашифрованный документ изменения.

Именно обеспечение целостности и невзламываемости документов после подписания их электронной подписью и есть одна из основных задач СКЗИ. Создание электронных подписей, проверка их подлинности, зашифровка и дешифровка данных — всё это необходимо для гарантированно безопасного обмена ценными документами.

1) Проведение постоянного тестирования защищенности внешнего контура информационных систем

Пентест –метод оценки безопасности компьютерных систем или сетей средствами моделирования атаки злоумышленника. Название pentest означает penetration testing, что переводится как «тестирование на проникновение».

Цель тестирования – обнаружить возможные уязвимости и недостатки, способные привести к нарушению конфиденциальности, целостности и доступности информации, спровоцировать некорректную работу системы или привести к отказу от обслуживания, а также спрогнозировать возможные финансовые потери и экономические риски. Тестирование затрагивает как виртуальный уровень, так и физический. По результатам тестирования на проникновение дается оценка возможностей текущего уровня защищённости выдержать попытку вторжения потенциального злоумышленника, данные о количестве времени и ресурсов, требуемых для успешной атаки на заказчика.

В случае выявления уязвимостей в обязательном порядке составляется список рекомендаций по устранению вышеуказанных уязвимостей.

На сегодняшний день филиал ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» не проводит оценку уровня своей защищенности, в результате чего не может объективно оценить проблемы функциональных систем защиты и возможность взлома баз данных. Данное мероприятие позволит оценить через какие точки входа есть вероятность взлома базы данных, усовершенствовать их и предотвратить потерю уникальной информации о потребителях, сохранив главное конкурентное преимущество филиала «Амурэнергосбыт».

Кроме того, были разработаны и предложены мероприятия по совершенствованию управления клиентским капиталом.

Основные риски филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» возникают в секторе B2C, а именно по оказанию энергосбытовых услуг крупным потребителям (юридическим лицам) на оптовом рынке электроэнергии.

Филиал ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» имеет статус гарантирующего поставщика – это участник оптового и розничных рынков электрической энергии, который обязан заключить договор с любым обратившимся к нему потребителем, который расположен в границах зоны его деятельности.

Тариф на электроэнергию в целом состоит из нескольких основных составляющих: Стоимость покупной электроэнергии, стоимость передачи электроэнергии, сбытовая надбавка и инфраструктурные платежи.

В таблице 21 представлены данные по сбытовой надбавке гарантирующего поставщика в Амурской области.

Таблица 21 – Размер сбытовой надбавки гарантирующего поставщика в Амурской области за 2024 год, коп/кВт*ч

Объем потребления электроэнергии					
Мене 670 кВт		От 670 кВт до 10 МВт		Свыше 10 Мвт	
1 полугодие	2 полугодие	1 полугодие	2 полугодие	1 полугодие	2 полугодие
78,6	88,6	51,7	58,3	30,5	34,3

По данным таблицы 21 видно, что для групп потребителей с определенной мощностью установлена фиксированная сбытовая надбавка.

Основной и важной группой юридических лиц являются потребители с объемом потребления от 670 кВт до 10 МВт.

Однако на оптовом рынке сбыта электроэнергии существуют независимые сбытовые компании, которые являются прямыми конкурентами компании ПАО «ДЭК».

Независимая энергосбытовая компания – это участник оптового и розничных рынков электрической энергии, осуществляющий поставку электроэнергии потребителям по свободным ценам, размер которых определен в договоре.

В связи с тем, что независимая энергосбытовая компания не ограничена в размере установления цены на поставку электроэнергии, возникает огромный риск перехода юридических лиц к независимой энергосбытовой компании и как следствие потери филиалом «Амурэнергосбыт» своих ключевых потребителей, а также снижения финансово-экономических показателей.

Однако в рамках своей деятельности компания ПАО «ДЭК» может зарегистрировать свои точки поставки в конкретном районе как независимая энергосбытовая компания, что позволит маневрировать ценами на сбыт электроэнергии, в частности ценой сбытовой надбавки, тем самым удержать своих потребителей.

В рамках мероприятий по удержанию крупных потребителей филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» предложено следующее:

1) Сегментация потребителей в зависимости от уровня риска ухода из зоны действия ПАО «ДЭК» как от гарантирующего поставщика и как от независимой сбытовой компании

2) Проведение анкетирования руководителей и специалистов юридического лица, осуществляющих взаимодействие с гарантирующим поставщиком, с целью определения удовлетворенности качеством

обслуживания у гарантирующего поставщика и их пожеланиями в части дальнейшего взаимодействия.

3) Мониторинг возникновения намерения самостоятельного ухода с розничного рынка на оптовый рынок электрической мощности или ухода на оптовый рынок через иную независимую энергосбытовую компанию

4) Проведение разъяснительной кампании в СМИ региона с целью разъяснения нюансов взаимодействия субъектов розничных рынков электрической энергии, порядка формирования стоимости электрической энергии, порядка организации и нюансов использования систем учета электрической энергии.

Данный комплекс мероприятий позволит своевременно оценить намерения ключевого потребителя перейти на оптовый рынок через иную независимую сбытовую компанию, с целью удержания юридического лица в пределах действия компании ПАО «ДЭК».

Главный принцип работы с потребителями филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» – адресный подход к каждому клиенту.

Для поддержания имиджа и статуса компании, а также высокого уровня удовлетворенности клиентов качеством оказываемых услуг, необходимо совершенствовать систему обслуживания потребителей, путем расширения сферы применения искусственного интеллекта и нейросети [40, с. 140].

Основными мероприятиями совершенствования системы управления клиентским капиталом в рамках работы с населением являются расширение функционала мобильного приложения «Личный кабинет корпоративного клиента» и сайта компании, а также внедрение виртуальных офисов и интерактивных каналов обслуживания клиентов.

Для расширения сферы применения искусственного интеллекта в удаленном обслуживании клиентов, разработан новый формат терминалов «Видеоконсультант», которые будут размещаться в отдельных выделенных частных кабинетах, где для клиента созданы наиболее комфортные условия для получения видеоконсультации. Консультации по интересующим

потребителя вопросам оказывает виртуальный оператор, работающий на основе искусственного интеллекта.

При внедрении программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» и оценки эффективности разработанных мероприятий были проанализированы прогнозные затраты, представленные в таблице 22 [41, с. 89].

Таблица 22 – Затраты на разработанную программу совершенствования управления интеллектуальным капиталом филиала «Амурэнергосбыт»

Мероприятие	Величина затрат, тыс. руб.
Пентест – тестирование на проникновение и безопасность	950
Криптографическая защита	1165
Расширение функционала мобильного приложения «Личный кабинет корпоративного клиента» и сайта	6070,2
Информационный терминал – Видеоконсультант нового исполнения (включая: боковую панель, боковой стол, стул, полный набор лицензий + работы по монтажу в ЕРИЦ)	2122,2
Итого	10307,4

Для реализации мероприятий по совершенствованию управления организационным и клиентским капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» потребуется затратить 10307,4 тыс. руб. Мероприятия по совершенствованию управления человеческим капиталом не предполагают финансовых затрат, поскольку переход на грейдовую систему оплаты труда будет осуществляться в рамках установленного фонда оплаты труда.

Разработанные мероприятия позволят внедрить новые механизмы обслуживания клиентов, что в свою очередь позволяет сохранить их лояльность к компании, а филиалу «Амурэнергосбыт» оставаться лидером в сфере обслуживания потребителей жилищно-коммунальных услуг.

3.2 План реализации программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами организации

Программа совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» является проектом для

организации и бюджет внесена в бизнес-план по развитию компании, сформированный на 2025 год.

Календарный план — это полный перечень работ, которые выполняются в рамках проекта со сроками по каждому этапу [42, с.187].

Календарный план 1 раздела программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт», представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Календарный план 1 раздела программы совершенствования управления человеческим капиталом

Мероприятия	Сроки
1. Разработка критериев грейдовой оценки сотрудников	01.03.2024 – 30.04.2024
1.1 Учет опыта внедрения грейдовой системы оплаты труда в иных крупных компаниях области, выявление положительных и отрицательных сторон	01.03.2024 – 15.03.4.2024
1.2 Определение типов грейдов	18.03.2024 – 05.04.2024
1.3 Определение диапазона критериев	08.04.2024 – 30.04.2024
2. Формирование системы оплаты труда на основе грейдов, согласно организационной структуре филиала	01.05.2024 – 05.08.2024
2.1 Оценка должностей сотрудников по разработанной системе критериев	01.05.2024 – 07.06.2024
2.2 Группировка должностей по грейдам	10.06.2024 – 05.06.2024
2.3 Расчет минимального и максимального оклада по каждому грейду	08.06.2024 – 05.08.2024
3. Определение потребности в ресурсах и формирование сметы затрат	06.08.2024 – 30.08.2024
4. Включение мероприятий в бизнес-план функционирования компании на 2025 год	До 01.09.2024
5. Проведение тестовых расчетов грейдовой системы оплаты труда конкретного подразделения	02.09.2024 – 01.11.2024
6. Согласование изменений системы оплаты труда с вышестоящими органами управления и профсоюзами	04.11.2024 – 29.11.2024
7. Проведение собраний в трудовом коллективе для разъяснения необходимости изменения системы оплаты труда	02.12.2024 – 27.12.2024
8. Подготовка проектов дополнительных соглашений к трудовому договору	09.01.2025 – 28.02.2025
9. Уведомление сотрудников о направлении им на подписание дополнительных соглашений к трудовому договору	03.03.2025 – 02.05.2025
10. Переход на грейдовую систему оплаты труда	С 01.07.2025

Согласно календарному плану на реализацию программы совершенствования управления человеческим капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» путем внедрения грейдовой системы оплаты труда потребуется 487 дней. Основными мероприятиями являются разработка критериев оценки сотрудников, оценка должностей по грейдовой системе критериев и расчет минимального и максимального оклада для каждой группы должностей [43, с. 178].

В рамках совершенствования управления организационным капиталом была разработана программа по защите информационных баз данных компании, представленная в таблице 24.

Таблица 24 – Календарный план 2 раздела программы совершенствования управления организационным капиталом

Мероприятия	Сроки
1. Проведение тестирования безопасности на проникновение (Пентест) и определение частей информационной системы, требующих криптографической защиты	01.04.2024 – 03.05.2024
2. Определение потребности в оборудовании	06.05.2024 – 28.06.2024
3. Формирование сметы затрат	01.07.2024 – 16.08.2024
4. Включение мероприятий в бизнес-план функционирования компании на 2025 год, для определения источников компенсации затрат	До 01.09.2024
5. Приобретение оборудования и программных комплексов для усиления защиты баз данных	09.01.2025 – 28.02.2025
6. Монтаж приобретенного оборудования	03.03.2025 – 11.04.2025
7. Определение должностных позиций сотрудников, на которых будет возложена ответственность за эксплуатацию средств защиты информационных баз данных	10.03.2025 – 18.04.2025
8. Проведение пробных испытаний системы защиты информации, моделирование системы взлома базы данных	21.04.2025 – 30.05.2025
9. Внедрение системы защиты информации баз данных	С 01.06.2025

На реализацию программы совершенствования управления организационным капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» путем усиления защиты информационных баз данных, согласно календарному плану, потребуется 426 дней. В связи с тем, что в 2024 году компания уж не может нести затраты на покупку необходимого оборудования и средств информационной защиты, затраты на реализацию данных мероприятий будут

включены в бизнес-план функционирования компании в целом на 2025 год. Поэтому внедрение разработанной программы запланировано на май 2025 года.

Основными мероприятиями являются приобретение и монтаж необходимого оборудования, а также программных комплексов. Определение ответственных сотрудников за функционирование приобретенного оборудования и систем защиты. Важной составляющей разработанной программы является проведение пробных испытаний систем защиты информации, путем моделирования ситуации взлома базы данных компании (Пентест).

В рамках совершенствования управления клиентским капиталом были разработаны мероприятия по работе с крупными корпоративными клиентами и частными клиентами – населением, представленные в таблице 25.

Таблица 25 – Календарный план 3 раздела программы совершенствования управления клиентским капиталом

Мероприятия	Сроки
1	2
<i>Корпоративные клиенты</i>	
1. Сегментация потребителей в зависимости от уровня риска ухода из зоны действия ПАО «ДЭК» как от гарантирующего поставщика и как от независимой сбытовой компании	01.05.2024 – 30.06.2024
2. Анкетирование руководителей и специалистов с целью определения удовлетворенности качеством обслуживания у гарантирующего поставщика и их пожеланиями в части дальнейшего взаимодействия	01.07.2024 – 01.08.2024
3. Мониторинг информации о возникновении намерения у потребителя самостоятельного ухода с розничного рынка на оптовый рынок электрической мощности или ухода через иную независимую энергосбытовую компанию	01.07.2024 – 29.08.2024
4. Формирование привлекательности ценового предложения путем изменения величины сбытовой надбавки гарантирующего поставщика	01.09.2024 – 10.10.2024
5. Вывод потребителя на оптовый рынок электрической мощности через ПАО «ДЭК» как независимую энергосбытовую компанию	13.10.2024 – 01.12.2024
<i>Физические лица</i>	
1. Расширение интерактивных способов обслуживания потребителей в клиентских офисах	01.03.2024 – 12.07.2024
1.1. Разработка виртуальных офисов обслуживание	01.03.2024 – 03.06.2024

Продолжение таблицы 25

1	2
1.2 Расширение функционала мобильного приложения «Личный кабинет корпоративного клиента» и сайта	01.04.2024 – 10.06.2024
1.3 Расширение сферы применения искусственного интеллекта в удаленном обслуживании клиентов	01.05.2024 – 12.07.2024
2. Формирование сметы затрат	15.07.2024 – 23.08.2024
3. Включение мероприятий в бизнес-план функционирования компании на 2025 год, для определения источников компенсации затрат	До 01.09.2024
4. Приобретение и монтаж необходимого оборудования	09.01.2025 – 10.03.2025
5. Внедрение виртуальных офисов и интерактивных каналов обслуживания клиентов, контроль эксплуатации	С 01.04.2025

На основе данных календарного плана программы совершенствования управления клиентским капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт», по работе с корпоративными клиентами были предложены следующие мероприятия: сегментация потребителей филиала по уровню риска перехода к другому поставщику, анкетирование руководителей с целью определения удовлетворенности качеством обслуживания, мониторинг возникновения намерений у потребителей в переходе на оптовый рынок электрической мощности и непосредственный вывод корпоративного клиента на оптовый рынок электрической мощности через ПАО «ДЭК» как независимую энергосбытовую компанию.

В рамках мероприятий по работе с населением предлагается расширение интерактивных способов обслуживания потребителей в клиентских офисах путем разработки новых виртуальных офисов обслуживания и совершенствованием функционала мобильного приложения «Личный кабинет корпоративного клиента».

Общий срок реализации программы совершенствования управления клиентским капиталом составляет 396 дней.

Таким образом формирование программ совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» по трем основным направлениям, позволит повысить эффективность

деятельности компании и не потерять свои конкурентные преимущества на рынке услуг Амурской области. Общий срок реализации программы составляет около 1,5 года.

3.3 Оценка эффективности и возможных рисков разработанной программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Программа совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» позволяет дополнить стратегию развития компании.

В рамках оценки эффективности предложенных мероприятий были просчитаны показатели коэффициента интеллектуальной добавленной стоимости филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт», по методике А. Пулика, представленной в 1 главе бакалаврской работы.

В таблице 26 представлен расчет коэффициента интеллектуальной добавленной стоимости филиала «Амурэнергосбыт» на 2025-2027 гг.

Таблица 26 – Расчет коэффициента интеллектуальной добавленной стоимости филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» на 2025-2027 гг.

Наименование показателя	Прогнозное значение показателя по годам		
	2025 г.	2026 г.	2027 г.
Физический капитал (СЕЕ)	0,968	0,989	1,125
Человеческий капитал (НСЕ)	2,563	2,793	3,124
Структурный капитал (SCE)	0,870	0,904	0,927
Общий показатель оценки интеллектуального капитала (VAIC)	4,401	4,686	5,176

Исходя из полученных данных можно сделать вывод о том, что разработанные мероприятия являются эффективными, так как после их внедрения наблюдается тенденция увеличения составляющих интеллектуального капитала. Общий показатель оценки интеллектуального капитала (VAIC) в 2027 году составил 5,176, что на 36,8 % больше, чем в 2023 году.

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий проводилась только в рамках организационного и клиентского капитала, в связи с тем, что мероприятия по управлению человеческим капиталом не предполагают прямых затрат и невозможно оценить их прямое влияние на экономические показатели компании.

Реализация предложенных мероприятий по совершенствованию управления организационным и клиентским капиталом позволит исключить потерю доли рынка биллинговых, расчетно-кассовых услуг в сфере жилищно-коммунальных услуг Амурской области и обеспечит сохранение динамики его расширения.

Для оценки рынка жилищно-коммунальных услуг Амурской области были проанализированы статистические данные сборника «Амурская область в цифрах» за 2022 – 2024 года [44, с. 139; 45, с. 130; 46, с. 129].

На рисунке 10 представлена динамика рынка ЖКУ Амурской области за 2021 – 2023 и прогноз на 2024-2025 гг.

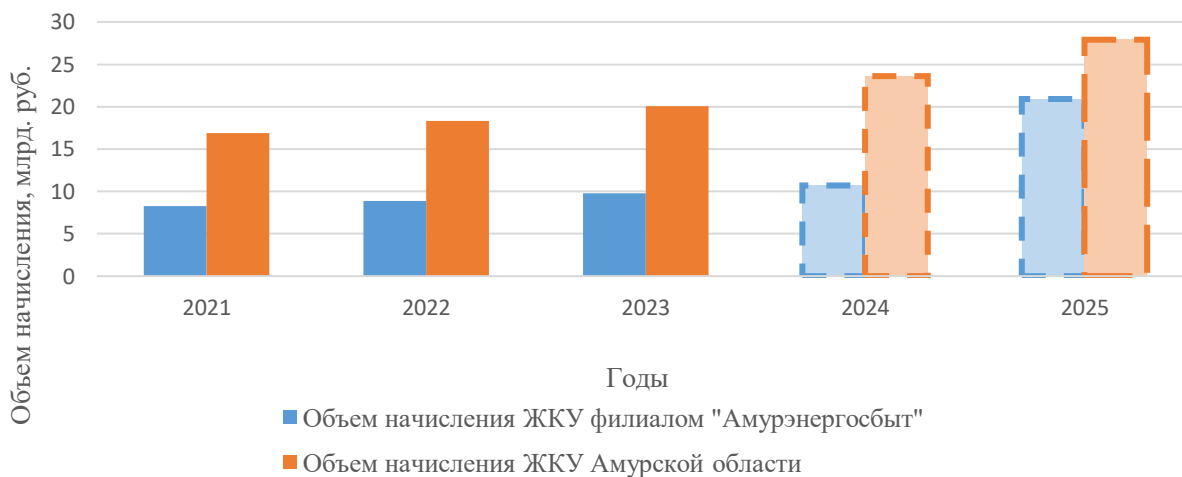


Рисунок 10 – Динамика объема начисления ЖКУ «Амурской области» за 2021-2023 и прогноз на 2024-2025 гг.

Согласно данным диаграммы, видно, что за анализируемый период 2021 – 2023 гг. наблюдается тенденция роста объема начислений ЖКУ Амурской области. На сегодняшний день доля филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» в общем объеме начислений ЖКУ «Амурской области» занимает 46 %.

Прогнозная доля рынка расчетно-кассовых услуг, на которой филиал «Амурэнергосбыт» будет являться агентом по начислению платы за ЖКУ на территории Амурской области, после реализации предложенных мероприятий, в 2025 году составит 75 %. Оставшиеся 25 % будут приходиться на долю рынка компаний, который производят расчетно-кассовые операции исходя из нерыночных механизмов.

Результаты работы филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» по предоставлению услуг расчетно-кассового обслуживания для предприятий ЖКХ Амурской области получили высокую оценку Правительства области. Губернатор региона рекомендовал предприятиям ЖКХ, которые не могут обеспечить должный уровень собираемости, работать через единый платежный документ, формируемый ПАО «ДЭК». Данное решение было принято на заседании Правительства Амурской области в марте 2024 года. В таблице 27 представлены расчетные показатели для оценки эффективности предложенных мероприятий.

Таблица 27 – Оценка эффективности предложенных мероприятий

Наименование показателя	Значение показателя по годам		
	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Выручка от прочей деятельности, тыс. руб.	164 626,9	174 504,5	268 558,1
Валовая прибыль, тыс. руб.	43 446,8	46 053,6	69 825,1
Рентабельность продаж, %	26 %	26 %	26 %
Объем начисления ЖКУ всего, тыс. руб.	17 704 870	18 767 163	19 893 193
Объем начисления ЖКУ филиалом ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт», тыс. руб.	8 231 346	8 725 226,3	14 919 894,8

Основные расчеты экономических показателей за 2025 год представлены следующим образом:

1) Выручка от прочей деятельности = $14919894,8 * 0,018 = 268 558,1$ тыс. рублей.

2) Валовая прибыль = $268558,1 * 0,26 = 69 825,1$ тыс. рублей.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что разработанная программа мероприятий по совершенствованию управления

интеллектуальными ресурсами будет способствовать развитию компании, усилении позиций на рынке и диверсификации бизнеса в целом. Прирост выручки компании после реализации мероприятий составит 60,7 %.

Кроме того, в рамках качественной оценки эффективности сформированной программы были составлены критерии оценки эффективности совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт», представленная в таблице 28.

Таблица 28 – Критерии оценки эффективности разработанной программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Критерий эффективности	Характеристика состояния системы управления интеллектуальным капиталом		Изменения
	«Как есть»	«Как будет»	
Прирост человеческого капитала (развитие персонала)	Негибкая, недостаточно стимулирующая тарифная система оплаты труда. Сложность карьерного роста в связи с отсутствием вакантных должностей в штатном расписании. Возможен риск потери профессиональных, опытных сотрудников.	Решение о переходе на грейдовую систему оплаты труда сотрудников непосредственно направлено на повышение мотивации работников, удержание ценных специалистов. При распределении работников по грейдам учитывается не только ценность выполняемой работы, но и ценность самого работника.	Исключение рисков потери высокопрофессиональных сотрудников. Ожидаемый рост производительности труда
Сохранение организационного капитала (Защита информационной базы)	Уникальная база данных, программные комплексы, применение антивирусной системы защиты информации	Усиление защиты баз данных, путем криптографического шифрования информации, проведение пробного тестирования взлома баз данных для выявления уязвимости и недостатков.	Сохранение уникальной базы данных, сокращение риска утечки информации.
Удовлетворенность клиентов (Качество предоставляемых услуг)	Широкий спектр интерактивных способов обслуживания клиентов, риск перехода ключевых потребителей к другим сбытовым компаниям	Внедрение системы контроля удовлетворенности качеством обслуживания корпоративных клиентов. Расширение сферы применения искусственного интеллекта.	Сохранение доли рынка, рост выручки, повышение лояльности клиента. Исключение риска потери ключевых потребителей

Общий эффект от разработанной программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами будет заключаться в:

- 1) Улучшение качественного состава рабочих кадров, создание условий, стимулирующих рост профессиональной компетенции персонала;
- 2) Достижение максимальной эффективности труда;
- 3) Сохранение доли рынка;
- 4) Укрепление защиты и предотвращение потери конфиденциальной информации;
- 5) Рост экономических показателей – выручки.

В случае отсутствия мероприятий по работе с крупными потребителями – Юридическими лицами (АО АмурУголь, АО Покровский рудник, ООО «Амурская лесопромышленная компания) филиал «Амурэнергосбыт» рискует потерять большую часть своей выручки. В общей доле выручки, доходы от юридических лиц составляют 20 %. Таким образом при отсутствии программы управления клиентским капиталом есть высокий риск перехода крупных потребителей на оптовый рынок к независимой сбытовой компании и как следствие приведет к потере выручки в размере 4108,4 млн. руб.

Важной составляющей в оценке эффективности разработанной программы является снижение возможных рисков.

Риск — это неопределенное событие или условие, которое положительно или отрицательно влияет на цели проекта [47, с. 12].

Управление рисками – сложная область менеджмента, т.к. находится на стыке разных отраслей знаний и требует навыков использования инструментов в зависимости от видов рисков [48, с. 168].

Рассмотрим возможные риски программы совершенствования управления интеллектуальным капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

В рамках реализации программы совершенствования управления человеческим капиталом возможен риск непринятия изменений сотрудниками и возникновения конфликтных ситуаций.

При реализации программы защиты баз данных, способствующей совершенствованию управления организационным капиталом компании, возможен риск утечки конфиденциальной информации, а также риск потери или блокировки доступа к базам данных компании.

К рискам на стадии внедрения программы развития клиентского капитала можно отнести риск перехода юридических лиц к независимой энергосбытовой компании и как следствие потери филиалом «Амурэнергосбыт» своих ключевых потребителей, а также снижения финансово-экономических показателей.

Экспертная оценка рисков по степени их влияния на разработанную программу совершенствования управления интеллектуальным капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт», представлена в таблице 29.

Таблица 29 – Оценка потенциальных рисков внедрения программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Наименование рисков	Ранги, R	Веса рисков, W_i	Средняя оценка экспертов, V_i	Величина риска, X_i
1. Риск непринятия изменений сотрудников и возникновения конфликтных ситуаций	4	0,15	0,15	0,023
2. Риск утечки конфиденциальной информации	1	0,3	0,3	0,09
3. Риск потери или блокировки доступа к базам данных	2	0,25	0,25	0,063
4. Риск перехода юридических лиц к независимой энергосбытовой компании	3	0,2	0,2	0,04
5. Усиление конкуренции независимых энергосбытовых компаний на оптовом рынке электрической мощности	5	0,1	0,15	0,015
ИТОГО	-	1,00	-	0,23

Для ранжирования этих рисков и оценки их важности необходимо использовать метод экспертных оценок [49, с. 68].

Оценка экспертами проводится по принципу присваивания каждому риску своего ранга, который отражает степень влияния потенциального. В качестве экспертов выступало высшее руководство компании ПАО «ДЭК» в целом. Риску с наибольшей силой влияния присваивается оценка 1, самое слабое влияние на проект оказывает риск с рангом 10.

Исходя из данных, представленных в таблице, сделаем вывод о том, что наибольшую степень риска при внедрении программы совершенствования управления интеллектуальным капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» представляет риск утечки конфиденциальной информации. Так как это является высшей ценностью компании, и потеря уникальной информации о клиентах приведет к потере конкурентных преимуществ филиала и снижению экономических показателей. Наименее же опасным является риск усиления конкуренции независимых энергосбытовых компаний на оптовом рынке электрической мощности. Таким образом величина риска внедрения программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» составляет 23 %.

Для предотвращения потенциальных рисков, необходимо разработать мероприятия по сокращению их отрицательного воздействия [50, с. 237].

Меры по сокращению потенциальных рисков представлены в таблице 30.

Таблица 30 – Меры сокращения отрицательного воздействия потенциальных рисков внедрения программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт»

Наименование риска	Мера по сокращению риска
1	2
Риск непринятия изменений сотрудников и возникновения конфликтных ситуаций	Разработка открытой и понятной системы критериев оценки
Риск утечки конфиденциальной информации	Покупка программных комплексов у проверенных компаний, заключение договора о неразглашении полученных данных

1	2
Риск потери или блокировки доступа к базам данных	Установка антивирусных систем
Риск перехода юридических лиц к независимой энергосбытовой компании	Мониторинг компаний, находящихся в высокой зоне риска, проведение
Усиление конкуренции независимых энергосбытовых компаний на оптовом рынке электрической мощности	Повышение имиджа компании среди потенциальных клиентов, проведение личных встреч и анкетирования с целью выявления удовлетворенности качеством предоставляемых услуг.

Применение всех мер по сокращению потенциальных рисков внедрения разработанной программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» позволит минимизировать силу их влияния и в соответствии, благополучно реализовать намеченную программу совершенствования управления интеллектуальным капиталом

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе развития общества интеллектуальные ресурсы, информация и знания являются основной ценностью и решающим фактором в конкурентной борьбе. Накопление, развитие интеллектуальных ресурсов и управление ими стали важнейшей задачей для экономических агентов любого масштаба, от страны в целом до малого предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование системы управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

Все задачи, поставленные в работе, выполнены. А именно: выполнен терминологический анализ понятийного аппарата предмета исследования, актуализированы и применены знания экономической теории, проведен анализ внешней и внутренней среды филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт», выполнена диагностика текущей системы управления интеллектуальным капиталом филиала, разработана программа совершенствования системы управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт».

Изучение исторических и теоретических основ управления интеллектуальными ресурсами позволило сформировать соотношение понятий интеллектуальные ресурсы, интеллектуальный капитал, теория управления знаниями.

Были рассмотрены структура, сущность, принципы и стратегии управления интеллектуальным капиталом, а также методы его исследования. Определено, что основными структурными составляющими интеллектуального капитала являются человеческий, организационный и клиентский капитал.

Во второй главе выпускной квалификационной работе изучена деятельность филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт», проведены анализ

внешней и внутренней среды, а также диагностика действующей системы управления интеллектуальным капиталом компании. Исходя из полученных результатов можно сделать выводы о следующем:

SLEPT-анализ и методика влияния 5 сил М. Портера показывают, что филиал ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» находится в достаточно уверенной позиции, занимает доминирующее положение в секторе B2C, то есть в бизнесе по работе с населением, так как обладает разветвлённой сетью клиентских офисов обслуживания, аналогичных предприятий по электроснабжению потребителей в Амурской области нет. В деятельности компании в целом отмечается высокий уровень государственного контроля и финансового мониторинга филиала.

В рамках анализа внутренней среды были определены сильные стороны филиала «Амурэнергосбыт» - устойчивая позиция на рынке Амурской области и высокий уровень репутации, объемная, актуальная и быстро обновляемая база данных о клиентах и стабильный кадровый состав высококвалифицированных специалистов и управленцев. К слабым сторонам были отнесены нерыночные механизмы регулирования стоимости услуг, не позволяющие оперативно реагировать на изменения, негибкая система принятия управленческих решений, в следствие чего низкая оперативность реагирования на внешние и внутренние факторы. Оценка финансово-экономических показателей филиала позволила сделать вывод о том, что компания успешно функционирует на рынке, приносит достаточно большой объем прибыли и оценивается как устойчивая организация.

В филиале ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» определены направления развития и управления интеллектуальными ресурсами. Компания четко понимает значимость человеческого, организационного и клиентского капитала и продолжает развиваться в направлении управления нематериальными активами.

Человеческий капитал филиала развивается в первую очередь в сохранении кадрового потенциала, путем повышения профессионального

образовательного уровня сотрудников. В ходе анализа было выявлено, что уровень профессионального образования в компании достаточно высок и составляет 98,6 % по всему персоналу филиала.

Организационный капитал филиала «Амурэнергосбыт» представлен программными обеспечениями и лицензиями на их функционировании. Основным и важным интеллектуальным ресурсом филиала, является автоматизированная информационная система «Omni-Us», выступающая основным программным комплексом филиала.

Клиентский капитал является наиболее ценным для филиала «Амурэнергосбыт» так как основная деятельности организации направлена на качественное обслуживание своих потребителей. На территории Амурской области по состоянию на 1 мая 2024 года расположено 22 клиентских офисов, в том числе 10 приведено к единому стандарту в формате ЕРИЦ. Каждый офис оборудован инновационными технологиями обслуживания клиентов, позволяющих автоматизировать работу персонала и повысить качество обслуживания потребителей.

Для совершенствования системы управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт», в третьей главе выпускной квалификационной работы была разработана программа совершенствования управления интеллектуальными ресурсами, включающая в себя 3 раздела.

Согласно календарному плану на реализацию программы совершенствования управления человеческим капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» путем внедрения грейдовой системы оплаты труда потребуется 487 дней. Основными мероприятиями являются разработка критериев оценки сотрудников, оценка должностей по грейдовой системе критериев и расчет минимального и максимального оклада для каждой группы должностей.

На реализацию программы совершенствования управления организационным капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» путем

усиления защиты информационных баз данных, согласно календарному плану, потребуется 426 дней. Основными мероприятиями являются приобретение и монтаж необходимого оборудования, а также программных комплексов. Важной составляющей разработанной программы является проведение пробных испытаний систем защиты информации, путем моделирования ситуации взлома базы данных компании (Пентест).

Общий срок реализации программы совершенствования управления клиентским капиталом составляет 396 дней.

В качестве мероприятий по недопущению перехода крупных потребителей к другой энергосбытовой компании проводится сегментация потребителей филиала по уровню риска перехода к другому поставщику, анкетирование руководителей с целью определения удовлетворенности качеством обслуживания, мониторинг возникновения намерений у потребителей в переходе на оптовый рынок электрической мощности и непосредственный вывод корпоративного клиента на оптовый рынок электрической мощности через ПАО «ДЭК» как независимую энергосбытовую компанию.

В рамках мероприятий по работе с населением предлагается расширение интерактивных способов обслуживания потребителей в клиентских офисах путем разработки новых виртуальных офисов обслуживания и совершенствованием функционала мобильного приложения «Личный кабинет корпоративного клиента».

Также были выявлены потенциальные риски при внедрении программы: риск утечки конфиденциальной информации, непринятия изменений сотрудниками, риск перехода юридических лиц к независимой энергосбытовой компании и другие. Величина риска внедрения программы совершенствования управления интеллектуальным капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» составляет 23 %.

Реализация предложенных мероприятий по совершенствованию управления организационным и клиентским капиталом позволит исключить

потерю доли рынка биллинговых, расчетно-кассовых услуг в сфере жилищно-коммунальных услуг Амурской области и обеспечит сохранение динамики его расширения.

Прогнозная доля рынка расчетно-кассовых услуг, на которой филиал «Амурэнергосбыт» будет являться агентом по начислению платы за ЖКУ на территории Амурской области, после реализации предложенных мероприятий, в 2025 году составит 75 %. Оставшиеся 25 % будут приходиться на долю рынка компаний, который производят расчетно-кассовые операции исходя из нерыночных механизмов.

Таким образом формирование концепции совершенствования управления интеллектуальным капиталом филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» по трем основным направлениям, позволит повысить эффективность деятельности компании и не потерять свои конкурентные преимущества на рынке услуг Амурской области.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Паникарова, С.В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом: учеб. пособие для академического бакалавриата / С.В. Паникарова, М.В. Власов. – М.: - Издательство Юрайт, 2017 – 142 с.
- 2 Головчанская, Е. Э. Интеллектуальный ресурс: психологический феномен экономического конструкта / Е. Э. Головчанская // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-2. – С. 347-351. – EDN TKVJBJ.
- 3 Экономика предприятия: учебник для вузов / С. П. Кирильчук [и др.]; под общей редакцией С. П. Кирильчук. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 458 с.
- 4 Татаркин, А.И., Интеллектуальный ресурс общества и его роль в воспроизводственном процессе // Экономика региона. – 2010. – № 3. – С. 20–32.
- 5 Амелина, К.Е. Управление интеллектуальной собственностью. Модуль 1: практикум / К.Е. Амелина, Е.А. Салицкая. – Москва: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2022 – 37 с.
- 6 Найденова, Ю.Н., Осколкова М.А. Трансформация интеллектуального капитала в ценность компании в экономике знаний [Электронный ресурс] / Ю.Н. Найденова, М.А. Осколкова // Корпоративные финансы. – 2011. - №2. - С. 93-125. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-intellektualnogo-kapitala-v-tsennost-kompanii-v-ekonomike-znaniy/viewer> (дата обращения 15.05.2024).
- 7 Мардас, А. Н. Теория менеджмента: учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 293 с.
- 8 Днепров, М. Ю. Экономическая теория: учебник для вузов / М. Ю. Днепров, О. В. Михайлюк, В. А. Николаев. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 216 с.

- 9 Управление знаниями. Теория и практика: учебник для бакалавриата и магистратуры / А. И. Уринцов – Москва: Издательство Юрайт, 2024 – 255 с.
- 10 Паникарова, С. В. Управление интеллектуальным капиталом: учебник для среднего профессионального образования / С. В. Паникарова, М. В. Власов. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 127 с.
- 11 Фролов, Ю. В. Управление знаниями: учебник для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 324 с.
- 12 Крылатков, П. П. Исследование систем управления: учебное пособие для вузов / П. П. Крылатков, Е. Ю. Кузнецова, С. И. Фоминых. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 127 с.
- 13 Румянцева, Е. Е. Экономический анализ: учебник для вузов / Е. Е. Румянцева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 533 с.
- 14 Стюарт, Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций [Текст]: учебное пособие/ Т.Стюарт / пер. с англ. М.: Поколение, 2007. – 12 с.
- 15 Гаранина, Т. А Структура интеллектуального капитала: вопросы оценки и эмпирического анализа [Электронный ресурс] / Т. А Гаранина // Вестник СПбГУ. 2008. № 1. С. 96–118. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-intellektualnogo-kapitala-voprosy-otsenki-i-empiricheskogo-analiza-1/viewer> (дата обращения 05.05.2024).
- 16 Мельников, В. П. Исследование систем управления: учебник для вузов / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 447 с.
- 17 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 362 с.

18 Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации: учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 309 с.

19 Цуриков, С.В. Проблемы оценки интеллектуального капитала организации / [Текст]: С.В.Цуриков // Корпоративный менеджмент. -2009. -№ 3-С.143-149.

20 Экономическая теория: учебник для вузов / В. Ф. Максимова; под общей редакцией В. Ф. Максимовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 542 с.

21 Экономическая теория: учебник для вузов / С. А. Толкачев [и др.]; под редакцией С. А. Толкачева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 577 с.

22 Апанасевич, М. В. Оценка интеллектуального капитала промышленного предприятия [Электронный ресурс] // Вестн. Белорус. гос. экон. ун-та. 2021. № 2 (145). С. 33–41. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-intellektualnym-kapitalom-kompaniy-v-tsifrovoy-ekonomike/viewer> (дата обращения: 22.05.2024).

23 Екимова, К. В. Финансовый менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / К. В. Екимова, И. П. Савельева, К. В. Кардапольцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 381 с.

24 Жилкина, А.Н. Финансовый анализ: учебник и практикум для бакалавриата и специалитета. М., 2018. — 285 с.

25 Устав Публичного Акционерного Общества «Дальневосточная Энергетическая Компания», 27 с.

26 Официальный сайт ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» [Электронный ресурс] – URL: <https://www.dvec.ru/amursbyt/> (дата обращения 28.04.2024).

27 Ендовицкий, Д. А. Корпоративный анализ: учебник для вузов / Д. А. Ендовицкий, Л. С. Коробейникова, И. В. Полухина. Издательство Юрайт, 2021. — 206 с.

28 Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 680 с.

29 Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью: учебник для вузов / В. И. Фомичев. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 156 с.

30 Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.]; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 185 с.

31 Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 575 с.

32 Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с.

33 Стороженко, П.В. Анализ системы управления интеллектуальным капиталом персонала ПАО «ДЭК» // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сборник материалов IX Международной конференции (г. Москва 19-21 марта 2024 года). — Москва: МИРЭА — Российский технологический университет, 2024 — 6 с.

34 Остапенко, Г.Ф. Управление интеллектуальной собственностью: Учебное пособие для магистров / Г.Ф. Остапенко, В.Д. Остапенко. — 2-е изд., 2020 — 160 с.

35 Спиридонова, Е. А. Управление инновациями: учебник и практикум для вузов / Е. А. Спиридонова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 314 с.

36 Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е

изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 384 с.

37 Стороженко, П.В. Совершенствование управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» // Материалы XXV региональной научно-практической конференции. — Благовещенск, 22 мая 2024 года, 2 с.

38 Лихтанская, О. И., Никоненко Д. В. Совершенствование системы управления персоналом как условие эффективности финансово-хозяйственной деятельности современной организации //Российская наука в фокусе перемен: сборник статей Всероссийской. — 2023. — С. 111.

39 Управление знаниями в организации: учебники и практикум для вузов / А.И. Уринцов — Москва: Издательство Юрайт, 2024 — 254 с.

40 Дейвенпорт, Т. Внедрение искусственного интеллекта в бизнес-практику: Преимущества и сложности / Томас Дейвенпорт; Пер. с англ. — М.: Интеллектуальная Литература, 2019 — 252 с.

41 Дорман, В. Н. Экономика организации. Ресурсы коммерческой организации: учебное пособие для вузов / В. Н. Дорман; под научной редакцией Н. Р. Кельчевской. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 134 с.

42 Зуб, Т.А. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023 — 397 с.

43 Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 313 с.

44 Амурская область в цифрах [Текст]: Краткий статистический сборник/Амурстат — Благовещенск, 2022 — 185 с.

45 Амурская область в цифрах [Текст]: Краткий статистический сборник/Амурстат -Благовещенск, 2023 — 170 с.

46 Амурская область в цифрах [Текст]: Краткий статистический сборник/Амурстат -Благовещенск, 2024 — 168 с.

47 Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование: учебник и практикум для вузов / П. Г. Белов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 721 с.

48 Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник для вузов / Т. Г. Касьяненко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 456 с.

49 Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта: учебник для вузов / В. Е. Шкурко; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 163 с.

50 Спивак, В. А. Управление изменениями: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 357 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ПАО «ДЭК»

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

На 31 декабря 2023 г.

Организация Публичное акционерное общество
«Дальневосточная энергетическая компания»
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид экономической деятельности Торговля электроэнергией
 Организационно-правовая форма / форма собственности
Публичное акционерное общество / смешанная российская собственность
с долей федеральной собственности
 Единица измерения: тыс. руб.
 Местонахождение: 690091, Приморский край, г. Владивосток, ул. Тигровая, д.19
 Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА НЕТ
 Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии)
 индивидуального аудитора Общество с ограниченной ответственностью «ТОП РУСЬ»
 Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской
 организации/индивидуального аудитора
 Основной государственный регистрационный номер
 аудиторской организации/индивидуального аудитора

форма по ОКУД	КОДЫ		
Дата (число, месяц, год)	31	12	2023
по ОКПО	0710001		
ИНН	9811286		
по ОКВЭД 2	2723088770		
	35.14		
по ОКФС / ОКФС			
	12247		41
по ОКЕИ	384		

ИНН	7722020834
ОГРН/ОГРНИП	1027700257540

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
	АКТИВ				
	I. Внеоборотные активы				
3.1.1	Нематериальные активы	1110	137	161	185
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
3.1.2	Основные средства, в том числе:	1150	4 392 145	3 194 718	2 368 269
	основные средства	1151	2 769 340	1 581 775	1 258 954
	незавершенное строительство	1152	1 051 931	835 078	280 467
	авансы, выданные под приобретение и создание основных средств	1153	2 832	1 631	83
	права пользования активами	1154	543 817	744 305	790 500
	инвестиционная недвижимость	1156	24 225	31 929	38 265
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3.1.3	Финансовые вложения, в том числе:	1170	10 138 324	10 138 324	10 138 324
	вклады в дочерние, зависимые и прочие общества	1171	10 138 324	10 138 324	10 138 324
	Отложенные налоговые активы	1180	570 970	685 633	435 334
3.1.4	Прочие внеоборотные активы	1190	60 344	122 477	84 638
	Итого по разделу I	1100	15 161 920	14 141 313	13 026 750
	II. Оборотные активы				
3.2.1	Запасы	1210	138 990	86 248	38 638
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	99	386	376
3.2.2	Дебиторская задолженность, в том числе:	1230	13 919 338	10 379 412	10 742 796
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), в том числе:	1231	6 637	18 857	31 686
	покупатели и заказчики	1231.1	5 758	17 863	30 584
	авансы выданные	1231.2	585	660	736
	прочие дебиторы	1231.9	294	334	366
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются менее чем через 12 месяцев после отчетной даты), в том числе:	1232	13 912 701	10 360 555	10 711 110
	покупатели и заказчики	1232.1	12 976 880	10 144 303	10 479 425
	авансы выданные	1232.2	586 752	16 779	14 816
	прочие дебиторы	1232.9	349 069	199 473	216 869
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
3.2.3	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 629 275	1 146 013	3 377 713
	Прочие оборотные активы	1260	480 681	373 769	300 821
	Итого по разделу II	1200	17 168 383	11 985 828	14 460 344
	БАЛАНС	1600	32 330 303	26 127 141	27 487 094

Продолжение Приложения А

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
	ПАССИВ				
	III. Капитал и резервы				
3.3.1	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	17 223 108	17 223 108	17 223 108
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
3.3.2	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	22 907 292	22 907 292	22 907 292
3.3.3	Резервный капитал	1360	351 519	221 528	103 919
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(23 122 326)	(26 260 734)	(28 742 949)
	Итого по разделу III	1300	17 359 593	14 091 194	11 491 370
	IV. Долгосрочные обязательства				
3.4.1	Заемные средства	1410	415 142	600 393	610 645
	обязательства по аренде	1412	415 142	600 393	610 645
	Отложенные налоговые обязательства	1420	160 057	213 754	46 916
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
3.4.2	Прочие обязательства	1450	2 178	2 459	2 740
	Итого по разделу IV	1400	577 377	816 606	660 301
	V. Краткосрочные обязательства				
3.5.1	Заемные средства	1510	164 496	161 895	4 179 855
	краткосрочные заемные средства	1511	-	-	4 000 000
	обязательства по аренде	1512	164 496	161 895	179 855
3.5.2	Кредиторская задолженность, в том числе:	1520	13 323 172	9 943 253	10 032 857
	Задолженность перед поставщиками и подрядчиками	1521	8 772 319	6 112 131	6 845 556
	задолженность перед персоналом организации	1522	170 478	176 492	209 729
	Задолженность по налогам и сборам и перед государственными внебюджетными фондами	1523	1 323 115	1 204 784	1 076 540
	авансы полученные	1525	2 873 560	2 237 653	1 800 700
	прочая кредиторская задолженность	1529	183 700	212 193	100 332
	Доходы будущих периодов	1530	431	504	577
3.5.3	Оценочные обязательства	1540	905 234	1 113 689	1 122 134
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	14 393 333	11 219 341	15 335 423
	БАЛАНС	1700	32 330 303	26 127 141	27 487 094

Исполнительный директор
по доверенности №16-УК от 14.08.2023г.



(Handwritten signature)

В.А. Стороженко

05 марта 2024 года

ПРИЛОЖЕНИЕ Б ПРОЕКТ ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ФИЛИАЛА ПАО
«ДЭК» «АМУРЭНЕРГОСБЫТ»



ПРОГРАММА
совершенствования управления
интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК»
«Амурэнергосбыт»

Разработчик программы

Студент 4 курса, экономического факультета

Стороженко Полина Витальевна

г. Благовещенск, 2024

Продолжение Приложения Б

I. Содержание программы

1. Цель программы
2. Раздел I – Управление человеческим капиталом
3. Раздел II – Управление организационным капиталом
4. Раздел III – Управление клиентским капиталом
5. Раздел IV – Методические указания по оценке интеллектуальных ресурсов

II. Цель программы

Основной целью разработки программы совершенствования управления интеллектуальными ресурсами филиала ПАО «ДЭК» «Амурэнергосбыт» является развитие механизмов управления интеллектуальными ресурсами в сфере человеческого, организационного и клиентского капитала.

Необходимыми ресурсами для разработки и реализации программы являются материально-технические, трудовые и финансовые ресурсы.

Предполагаемая длительность реализации – 1,5 года.

Продолжение Приложения Б

Раздел I

Управление человеческим капиталом

Мероприятия	Сроки	Ответственный руководитель	Ответственный исполнитель
1. Разработка критериев грейдовой оценки сотрудников	01.03.2024 – 30.04.2024	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А.	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.
1.1 Учет опыта внедрения грейдовой системы оплаты труда в иных крупных компаниях области, выявление положительных и отрицательных сторон	01.03.2024 – 15.03.4.2024	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А.	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.
1.2 Определение типов грейдов	18.03.2024 – 05.04.2024	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А.	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.
1.3 Определение диапазона критериев	08.04.2024 – 30.04.2024	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А.	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.
2. Формирование системы оплаты труда на основе грейдов, согласно организационной структуре филиала	01.05.2024 – 05.08.2024	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А.	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.
2.1 Оценка должностей сотрудников по разработанной системе критериев	01.05.2024 – 07.06.2024	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.	Ведущий специалист по организации и оплате труда Клёцкина О.Н.
2.2 Группировка должностей по грейдам	10.06.2024 – 05.06.2024	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.	Ведущий специалист по организации и оплате труда Клёцкина О.Н.

Продолжение Приложения Б

2.3 Расчет минимального и максимального оклада по каждому грейду	08.06.2024 – 05.08.2024	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.	Ведущий специалист по организации и оплате труда Клёцкина О.Н.
3. Определение потребности в ресурсах и формирование сметы затрат	06.08.2024 – 30.08.2024	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.	Ведущий специалист отдела бюджетирования Голикова Н.Н.
4. Включение мероприятий в бизнес-план функционирования компании на 2025 год	До 01.09.2024	Заместитель директора ПАО «ДЭК» по экономике и финансам Калинина Н.Н.	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А.
5. Проведение тестовых расчетов грейдовой системы оплаты труда конкретного подразделения	02.09.2024 – 01.11.2024	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.	Ведущий специалист по персоналу Калашникова Л.О.
6. Согласование изменений системы оплаты труда с вышестоящими органами управления и профсоюзами	04.11.2024 – 29.11.2024	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А.	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.
7. Проведение собраний в трудовом коллективе для разъяснения необходимости изменения системы оплаты труда	02.12.2024 – 27.12.2024	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А.	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.
8. Подготовка проектов дополнительных соглашений к трудовому договору	09.01.2025 – 28.02.2025	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.	Ведущий специалист по персоналу Калашникова Л.О.
9. Уведомление сотрудников о направлении им на подписание дополнительных соглашений к трудовому договору	03.03.2025 – 02.05.2025	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.	Ведущий специалист по персоналу Калашникова Л.О.
10. Переход на грейдовую систему оплаты труда	С 01.07.2025	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А.	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.

Продолжение Приложения Б

Раздел II

Управление организационным капиталом

Мероприятия	Сроки	Ответственный руководитель	Ответственный исполнитель
1. Проведение тестирования безопасности на проникновение (Пентест) и определение частей информационной системы, требующих криптографической защиты	01.04.2024 – 03.05.2024	Начальник управления информационных технологий и цифрового развития ПАО «ДЭК» Литвиненко А.А.	Подрядная организация
2. Определение потребности в оборудовании	06.05.2024 – 28.06.2024	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А.	Подрядная организация
3. Формирование сметы затрат	01.07.2024 – 16.08.2024	Начальник управления информационных технологий и цифрового развития ПАО «ДЭК» Литвиненко А.А.	Ведущий специалист отдела бюджетирования Голикова Н.Н.
4. Включение мероприятий в бизнес-план функционирования компании на 2025 год, для определения источников компенсации затрат	До 01.09.2024	Заместитель директора ПАО «ДЭК» по экономике и финансам Калинина Н.Н.	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А.
5. Приобретение оборудования и программных комплексов для усиления защиты баз данных	09.01.2025 – 28.02.2025	Начальник управления информационных технологий и цифрового развития ПАО «ДЭК» Литвиненко А.А.	Главный специалист отдела информационных технологий и цифрового развития Сидоренко С.В.

Продолжение Приложения Б

6. Монтаж приобретенного оборудования	03.03.2025 – 11.04.2025	Начальник управления информационных технологий и цифрового развития ПАО «ДЭК» Литвиненко А.А.	Подрядная организация
7. Определение должностных позиций сотрудников, на которых будет возложена ответственность за эксплуатацию средств защиты информационных баз данных	10.03.2025 – 18.04.2025	Начальник управления информационных технологий и цифрового развития ПАО «ДЭК» Литвиненко А.А.	Начальник отдела по работе с персоналом Арсланова Т.Н.
8. Проведение пробных испытаний системы защиты информации, моделирование системы взлома базы данных	21.04.2025 – 30.05.2025	Начальник управления информационных технологий и цифрового развития ПАО «ДЭК» Литвиненко А.А.	Ведущий инженер-программист отдела информационных технологий Черняк А.И.
9. Внедрение системы защиты информации баз данных	С 01.06.2025	Начальник управления информационных технологий и цифрового развития ПАО «ДЭК» Литвиненко А.А.	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А.

Продолжение Приложения Б

Раздел III

Управление клиентским капиталом

Мероприятия	Сроки	Ответственный руководитель	Ответственный исполнитель
<i>Мероприятия по работе с корпоративными клиентами</i>			
1. Сегментация потребителей в зависимости от уровня риска ухода из зоны действия ПАО «ДЭК» как от гарантирующего поставщика и как от независимой сбытовой компании	01.05.2024 – 30.06.2024	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А.	Начальник отдела по работе с крупными корпоративными клиентами Николаенко Е.Б.
2. Анкетирование руководителей и специалистов с целью определения удовлетворенности качеством обслуживания у гарантирующего поставщика и их пожеланиями в части дальнейшего взаимодействия	01.07.2024 – 01.08.2024	Начальник управления по работе с корпоративными клиентами Кобзарев В.А.	Ведущий специалист отдела по работе с крупными корпоративными клиентами Небогина Л.В.
3. Мониторинг информации о возникновении намерения у потребителя самостоятельного ухода с розничного рынка на оптовый рынок электрической мощности или ухода через иную независимую энергосбытовую компанию	01.07.2024 – 29.08.2024	Начальник управления по работе на оптовом рынке электроэнергии Коротич К.Б. Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А.	Начальник управления по работе с корпоративными клиентами Кобзарев В.А.
4. Формирование привлекательности ценового предложения путем изменения величины сбытовой надбавки гарантирующего поставщика	01.09.2024 – 10.10.2024	Начальник управления по работе на оптовом рынке электроэнергии Коротич К.Б.	Главный специалист отдела анализа и сопровождения торговой системы оптового рынка Давидович А.И.

Продолжение Приложения Б

5. Вывод потребителя на оптовый рынок электрической мощности через ПАО «ДЭК» как независимую энергосбытовую компанию	13.10.2024 – 01.12.2024	Начальник управления по работе на оптовом рынке электроэнергии Коротич К.Б.	Начальник отдела организации работы с корпоративными клиентами Стрикун А.Н.
<i>Мероприятия по работе с населением</i>			
1. Расширение интерактивных способов обслуживания потребителей в клиентских офисах	01.03.2024 – 12.07.2024	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А. Начальник управления обслуживания клиентов ПАО «ДЭК» Садовничая Г.Ю.	Начальник отдела по работе с частными клиентами Малашевич М.А.
1.1. Разработка виртуальных офисов обслуживание	01.03.2024 – 03.06.2024	Начальник управления обслуживания клиентов ПАО «ДЭК» Садовничая Г.Ю.	Подрядная организация
1.2 Расширение функционала мобильного приложения «Личный кабинет корпоративного клиента» и сайта	01.04.2024 – 10.06.2024	Начальник управления обслуживания клиентов ПАО «ДЭК» Садовничая Г.Ю.	Подрядная организация
1.3 Расширение сферы применения искусственного интеллекта в удаленном обслуживании клиентов	01.05.2024 – 12.07.2024	Начальник управления обслуживания клиентов ПАО «ДЭК» Садовничая Г.Ю.	Начальник Единого Контактного Центра Бардежева С.Л.
2. Формирование сметы затрат	15.07.2024 – 23.08.2024	Начальник управления обслуживания клиентов ПАО «ДЭК» Садовничая Г.Ю.	Начальник отдела контроля качества обслуживания клиентов Ипполитова С.П.

Продолжение Приложения Б

3. Включение мероприятий в бизнес-план функционирования компании на 2025 год, для определения источников компенсации затрат	До 01.09.2024	Заместитель директора ПАО «ДЭК» по экономике и финансам Калинина Н.Н.	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А.
4. Приобретение и монтаж необходимого оборудования	09.01.2025 – 10.03.2025	Начальник управления информационных технологий и цифрового развития ПАО «ДЭК» Литвиненко А.А.	Подрядная организация
5. Внедрение виртуальных офисов и интерактивных каналов обслуживания клиентов, контроль эксплуатации	С 01.04.2025	Директор филиала «Амурэнергосбыт» Пичкур Д.А. Начальник отдела контроля качества обслуживания клиентов Ипполитова С.П.	Начальник отдела по работе с частными клиентами Малашевич М.А.

Продолжение Приложения Б

Раздел IV Методические указания по оценке интеллектуальных ресурсов

Наименование показателя, млн. руб.	Источник информации и формула расчета	Значение показателя 2023 г.
1. Собственный капитал, млн. руб	Бухгалтерский баланс, стр. 1300	2 285,63 млн. руб
2. Долгосрочные обязательства, млн. руб.	Бухгалтерский баланс, стр. 1400	89,35 млн. руб
3. Выручка, млн. руб.	Технико-экономические показатели филиала	20 542,3 млн. руб
4. Себестоимость, млн. руб.	Технико-экономические показатели филиала	19 539,9 млн. руб.
5. Затраты на оплату труда, тыс. руб.	Фонд оплаты труда	677 тыс.руб.
6. Материальные затраты, млн. руб.	Себестоимость – Затраты на оплату труда	19 539,9 – 677 = 18 863,1 млн. руб.
7. Инвестированный капитал, млн. руб	Собственный капитал + Долгосрочные обязательства	2 285,6 + 89,35 = 2 374,97 млн. руб.
8. Добавленная стоимость, млн. руб.	Выручка – Материальные затраты	20 542,3 – 18 863,1 = 1 679,3 млн. руб.
Физический капитал (CEE)	$CEE = \frac{\text{Добавленная стоимость}}{\text{Инвестированный капитал}}$	$\frac{1\ 679,3}{2\ 374,97} = 0,707$
Человеческий капитал (HCE)	$HCE = \frac{\text{Добавленная стоимость}}{\text{Затраты на оплату труда}}$	$\frac{1\ 679,3}{677} = 2,481$
Структурный капитал (SCE)	$SCE = \frac{\text{Добавленная стоимость}-\text{Затраты на оплату труда}}{\text{Добавленная стоимость}}$	$\frac{1\ 679,3 - 677}{1\ 679,3} = 0,597$
Общий показатель оценки интеллектуального капитала (VAIC)	$VAIC = CEE + HCE + SCE$	0,707 + 2,481 + 0,597 = 3,785