

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

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.С. Рычкова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

на тему: Анализ кадровой составляющей экономической безопасности организации и предложения по ее совершенствованию (на примере АО «ДРСК»)

Исполнитель  
студент группы 978-ос

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

М.А. Диденко

Руководитель  
доцент к.т.н.

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Е.С. Новопашина

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Л.И. Рубаха

Рецензент  
доцент к.э.н.

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

А.В. Плешивцев

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 экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой

Е.С. Рычкова

«      » 2024

**З А Д А Н И Е**

- К выпускной дипломной работе (проекту) студента Диденко Маргариты Андреевны
1. Тема выпускной дипломной работы Анализ кадровой составляющей экономической безопасности организации и предложения по ее совершенствованию (на примере АО «ДРСК»)  
(утверждено приказом от 22.01.2024 № 795-уч)
  2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) \_\_\_\_\_
  3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе документы финансовой и бухгалтерской отчетности АО «ДРСК», публикации научной и периодической печати, связанных с кадровой безопасностью, данные источников в сети Интернет.
  4. Содержание выпускной дипломной работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов 1. Теоретические аспекты исследования кадровой безопасности как фактора обеспечения экономической безопасности организации 2. Оценка кадровой безопасности как элемента экономической безопасности АО «ДРСК» 3. Совершенствование кадровой составляющей с целью повышения экономической безопасности АО «ДРСК»
  5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) Приложение А Методика расчета и интерпретация сводного коэффициента экономической безопасности предприятия Приложение Б Бухгалтерский баланс АО «ДРСК» 2021-2023 гг.. Приложение В Шкала уровня состояния кадровой безопасности АО «ДРСК» Приложение Г Мероприятия по удержанию и привлечению специалистов Приложение Д Протокол проверки на наличие заимствований
  6. Консультанты по выпускной дипломной работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) \_\_\_\_\_

7. Дата выдачи задания 24.01.2024

Руководитель выпускной дипломной работы (проекта)

Новопашина Елена Сергеевна, доцент, к.т.н.

(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 25.01.2024.

дента)

\_\_\_\_\_ (подпись сту-

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 77 с., 26 таблиц, 14 рисунков, 67 источников, 4 приложения.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, ПЕРСОНАЛ, УГРОЗЫ, РИСК, УРОВЕНЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ИНДИКАТОРЫ.

В первой главе работы рассматриваются теоретические аспекты исследования кадровой безопасности как фактора обеспечения экономической безопасности предприятия. Раскрываются сущность и понятия персонала на уровне экономической безопасности организации, рассматривается кадровая безопасность как фактор обеспечения экономической безопасности предприятия, исследуется методика оценки кадровой безопасности.

Вторая глава ориентирована на изучение оценки кадровой безопасности как элемента экономической безопасности АО «ДРСК». Для этого представлены организационно-экономическая характеристика данного предприятия, характеристика основных элементов экономической безопасности АО «ДРСК». Представлен анализ кадровой составляющей экономической безопасности предприятия. Определяются риски и угрозы кадровой безопасности предприятия.

Третья глава посвящена совершенствованию кадровой составляющей с целью повышения экономической безопасности АО «ДРСК». Даются рекомендации по минимизации угроз кадровой безопасности. Проводится экономическое обоснование предложенных мер по улучшению системы кадровой безопасности.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты исследования кадровой безопасности как фактора обеспечения экономической безопасности организации	7
1.1 Экономическая безопасность организации: понятие, сущность, влияние персонала на уровень экономической безопасности	7
1.2 Кадровая безопасность как фактор обеспечения экономической безопасности организации	13
1.3 Методика оценки кадровой безопасности	19
2 Оценка кадровой безопасности как элемента экономической безопасности АО «ДРСК»	23
2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия	23
2.2 Характеристика основных элементов экономической безопасности предприятия	37
2.3 Анализ кадровой составляющей экономической безопасности предприятия	41
2.4 Риски и угрозы кадровой безопасности предприятия	53
3 Совершенствование кадровой составляющей с целью повышения экономической безопасности АО «ДРСК»	57
3.1 Рекомендации по минимизации угроз кадровой безопасности	57
3.2 Экономическое обоснование предложенных мер по улучшению системы кадровой безопасности	63
Заключение	68
Библиографический список	72
Приложение А	78
Приложение Б	79
Приложение В	83
Приложение Г	84

## ВВЕДЕНИЕ

Кадровая безопасность включает в себя комплекс мер, направленных на защиту жизни, здоровья и благополучия персонала, а также предотвращение возможных угроз и рисков со стороны внешних или внутренних факторов. Она включает в себя различные аспекты, такие как охрана труда, профилактика профессиональных заболеваний, пожарная безопасность, психологическое состояние сотрудников и многое другое.

Первым и основным шагом в обеспечении кадровой безопасности является разработка и внедрение соответствующих политик и процедур на предприятии. Компания должна иметь четкие правила и инструкции по охране труда, предусматривающие безопасность всех работников вне зависимости от их должности и уровня ответственности. Важно также проводить регулярные тренинги и обучения сотрудников, чтобы они осознавали потенциальные угрозы и знали, как правильно действовать в случае чрезвычайных ситуаций.

Другим важным аспектом кадровой безопасности является контроль за наймом персонала и его проверка на профессиональную пригодность. Компания должна проводить ретроспективные анализы потенциальных работников, проверять их резюме, а также проводить собеседования и проверки на соответствие правилам и требованиям предприятия. Такой подход поможет минимизировать возможные риски внутренних угроз со стороны сотрудников.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование кадровой составляющей, как элемента экономической безопасности предприятия. Были поставлены следующие задачи:

- дать характеристику дефинициям экономической безопасности и кадровой безопасности как основного элемента экономической безопасности, а также раскрыть методику оценки и экономической и кадровой безопасности;
- представить организационно–экономическую характеристику предприятия, описать внешнюю и внутреннюю среду, провести анализ влияния внешних и внутренних факторов на его развитие;

- определить место кадровой составляющей в системе обеспечения экономической безопасности предприятия, установить взаимосвязь его структурных подразделений в процессе обеспечения кадровой безопасности;
- выполнить оценку экономической безопасности объекта исследования;
- определить вызовы и угрозы кадровой безопасности предприятия;
- предложить мероприятия, направленные на повышения уровня кадровой безопасности и следовательно, экономической безопасности предприятия, определить их эффективность.

Объектом исследования является Акционерное общество «Дальневосточная распределительная сетевая компания» (АО «ДРСК», Общество).

Предмет исследования – кадровая составляющая в экономической безопасности предприятия.

Теоретической базой исследования послужили законодательные и иные нормативно – правовые акты РФ, труды отечественных и зарубежных ученых–экономистов, учебная, методическая и справочная литература, данные СПС Консультант–Плюс, Гарант и др. Информационной базой написания выпускной квалификационной работы послужили нормативно–правовые акты Российской Федерации, документы бухгалтерского учета и отчетности АО «ДРСК» за 2021–2023 гг., материалы и публикации научной и учебной литературы, а также интернет–источники по теме исследования.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы научного исследования: монографический, аналитический, расчетно–конструктивный и др. В исследовании также применялись основные методы экономического анализа: горизонтальный, вертикальный, табличный, сравнительного анализа, факторный, анализ пороговых значений финансовых коэффициентов, показателей–индикаторов и др.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КАК ФАКТОРА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

## **1.1 Экономическая безопасность организации: понятие, сущность, влияние персонала на уровень экономической безопасности**

Необходимость применения такого термина как «экономическая безопасность» обусловлено было неупорядоченностью видения перспективы развития новой модели экономики, отсутствием продуманной стратегии национального развития, что потребовало принятие новых стратегических решений, направленных, в первую очередь, на сохранение национальной идентичности российского государства и защиты его экономических интересов.

Анализ научных трудов специалистов показывает, что термин «экономическая безопасность» является отражением изменений, происходящих в современном мире, и обусловленных определяющими тенденциями политизации всей совокупности общественных отношений. Сложившаяся система международных экономических отношений находится в настоящее время под патронажем США, в лице созданных после второй мировой войны политических и финансово-экономических институтов, стремящихся сохранить свое исключительное влияние на все процессы в мировой экономике. Это, в свою очередь, ограничивает права и свободы большинства стран мира, стремящихся сохранить свой национальный суверенитет и способность принимать политические и экономические решения в соответствии со своими экономическими интересами. В этой связи усилия России, поддержанные большинством стран мира, определили новый фактор развития в системе международных отношений – многополярность, как объективное отражение тенденций мирового развития. Сложилась необратимая тенденция в мировой политике и экономике – стремление ряда государств мира проводить более независимую от либерального Запада политику, базисной основой которой является цивилизационный подход, рассматривающий цивилизации в качестве новых авторов и центров силы на мировой арене.

В российской теории и практике актуализируется внимание на рассмотрении понятия «экономическая безопасность», как область научных знаний в неразрывной связи с определившимися положительными тенденциями в развитии национальной экономики, её способности к самодостаточности, независимому развитию и противодействию внутренним и внешним вызовам и угрозам. Российские ученые Института экономики РАН, такие как, академик Л. И. Абалкин и академик РАН В. К. Сенчагов, рассматривая внутреннюю структуру при анализе понятия «экономическая безопасность», связывали содержание указанной дефиниции с наличием важнейшей его составляющей – экономической независимостью. Причем они были противниками абсолютизации данного термина и считали необходимым его рассматривать в аспекте наличия определенного государственного контроля над национальными ресурсами. Процесс саморазвития и прогресса во всех проявлениях экономической деятельности государства в долгосрочном периоде, ученые связывали с необходимостью инновационного развития<sup>1</sup>.

Несколько ранее директор академического Института народнохозяйственного прогнозирования академик Ю. В. Яременко (обладающий неформальным научным авторитетом), связывал достижение экономической безопасности с эффективностью принимаемых управленческих решений. Для него «процесс экономического роста представлял не как количественное наращивание объемов производства, а как постепенный подъем экономики по ступеням технологического уровня... продвижение общества по ступеням технологического уровня, пояснял он, имеет свой социальный разрез: квалификация должна соответствовать технологии и наоборот»<sup>2</sup>.

Оценка состояния экономической безопасности и возможности её обеспечения в долгосрочном периоде на уровне государства и бизнеса, как мы видели на основании вышеизложенных позиций ученых, должна рассматриваться в поле

---

<sup>1</sup> Сенчагов В. К. Экономическая безопасность России // ЭКО. — 2023. — № 5. — С.12-15

<sup>2</sup> Яременко Ю. Л. Экономические беседы. — М. : Центр исследований и статистики науки, 2023. - С.155-156

притяжения экономического интереса всех заинтересованных сторон – субъектов регионального значения, государственных и общественных институтов, отдельных личностей и, в целом, совокупности территорий, позволяющих достичь безопасность общества, как составляющих единое национальное пространство Российской Федерации. Правомерно рассматривать, на наш взгляд, процесс научного исследования дефиниции «экономическая безопасность» в русле её социальной направленности.

Данную точку зрения подтверждает и заведующая сектором экономической безопасности Института экономики Российской Академии наук, профессор И. В. Караваева, которая акцентирует внимание в своих научных исследованиях на более широкой интерпретации концепции экономической безопасности: взаимосвязи и равноправии защиты интересов национального предпринимательства, национальной экономики в целом, а также национального общества<sup>3</sup>.

В Резолюции Международной научно–практической конференции VI Сен– чаговские чтения на тему «Экономическая безопасность России в новой реальности» отмечалось, что «Современная ситуация, обусловленная нарастанием беспрецедентного санкционного давления, направленного на снижение эффективности валютно–финансовой, торгово–экономической, социальной и регулятивной функций российской экономики, характеризуется жестким применением административных, идеологических и финансовых механизмов давления стран Западного блока с целью максимизации производственной, технологической и финансовой изоляции России, блокирования ее экономического роста». Учитывая сложившуюся новую модель развития мобилизационного сценария, был предложен ряд мероприятий, направленных на серьезное теоретико–методологическое обоснование имеющихся рисков и угроз как на уровне РФ, так и применительно к функционированию отдельных хозяйствующих субъектов<sup>4</sup>.

Официальное определение понятия «экономическая безопасность» было

---

<sup>3</sup> Караваева И. В., Лев М. Ю. Развитие стратегии экономической безопасности (итоги проведения ежегодной международной научно–практической конференции «Сенчаговские чтения») // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2022. – № 4. – С.194-204.

<sup>4</sup> Шевченко, Б. И. Экономическая безопасность в системе управления предприятием / Б. И. Шевченко // Научный вестник Гуманитарно–социального института. – 2024. – № 18. – С. 18.

сформулировано 13 мая 2017 года Указом Президента Российской Федерации от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года», и звучит оно следующим образом: «Экономическая безопасность – состояние защищенности национальной экономики от внутренних и внешних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации».

Для обеспечения экономической безопасности организации необходимо проводить анализ рисков, разрабатывать стратегии управления финансами, а также укреплять внутренние процессы и профессиональные кадры. Также важно учитывать внешние факторы, такие как политическая обстановка, изменения в законодательстве и конъюнктура рынка, которые могут повлиять на экономическую безопасность организации.

Кроме того, экономическая безопасность организации включает в себя защиту информационных ресурсов, обеспечение конфиденциальности данных и предотвращение утечки коммерческой информации. Такие меры позволяют предотвратить угрозы со стороны конкурентов, кибератак и других негативных событий, которые могут нанести ущерб бизнесу. Успех экономической деятельности организации во многом зависит от ее способности обеспечить свою экономическую безопасность и адаптироваться к изменениям во внешней среде.

Обобщая информацию из различных источников относительно раскрытия сущности понятия «экономическая безопасность организации», можно выделить следующие подходы, представленные на рисунке 1.

Обозначенные подходы к определению понятия «экономическая безопасность» опираются на основные критерии, которые определяют общее состояние объекта. При этом их условно можно разделить на критерии, на которые может влиять внешняя среда и критерии, на которые может влиять внутренняя среда организации.

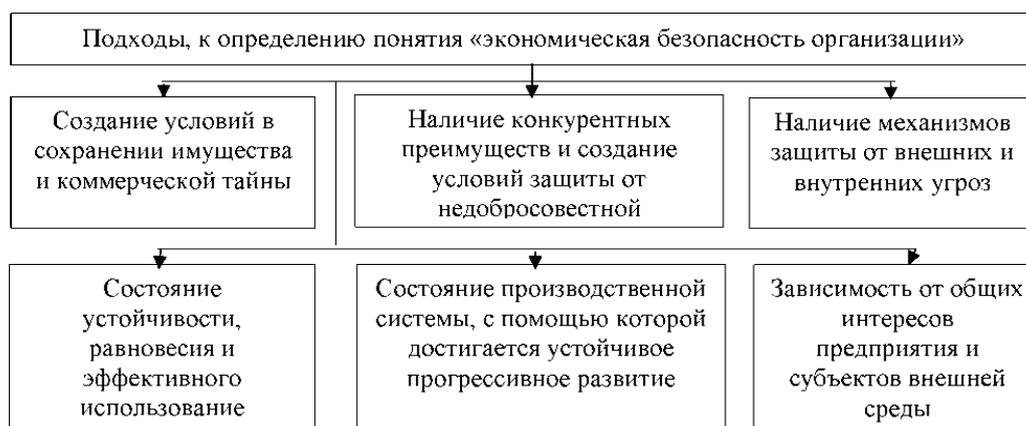


Рисунок 1 – Подходы к определению понятия «экономическая безопасность организации»

Экономическая безопасность как система может быть описана сферами влияния на жизненный цикл производства товаров и услуг организации. Эти сферы влияния в литературе определяют как элементы системы экономической безопасности. Так, к элементам системы экономической безопасности относят финансовую сферу, интеллектуальную и кадровую сферу, технико–технологическую сферу, политико–правовую сферу, экологическую, информационную, силовую сферы. Наглядно элементы системы экономической безопасности представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Элементы системы экономической безопасности организации

Сложившаяся практика обеспечения экономической безопасности государства и бизнеса в условиях имеющихся ограничений, как никогда требует систематического мониторинга и постоянства в разработке, уточнении и реализации нормативно–правовых положений и стандартов. В системе принятия управленческих решений необходимо своевременно и качественно определять имеющиеся риски, формировать ключевые приоритеты в нахождении способов и приемов гибкого реагирования и адаптивного поведения в интересах сохранения устойчивости экономического развития каждого отдельно взятого хозяйствующего субъекта. Процесс формализации моделей поведения на уровне принятия управленческих решений является наиболее востребованным, позволяющим более четко представить себе поведение организации в будущем (рисунок 3).



Рисунок 3 – Формализация системы управления экономической безопасностью предприятия

Парадигма формализации системы управления в современном информационном обществе, как комплекс организационно–управленческих, технологиче-

ских и маркетинговых мероприятий, основанных на апробированных стандартных принципах и механизмах, позволит обеспечить количественную и качественную реализацию защиты интересов государства и бизнеса от внешних и внутренних угроз.

Система экономической безопасности является многокомпонентной, в которой каждый фактор имеет значение. Для успешности бизнеса необходимо следить как за внешними, так и за внутренними угрозами. Компания должна уметь не бояться внедрять что-то новое и подстраиваться под реалии.

Исследования показывают, что эффективное управление персоналом может значительно снизить убытки организации, связанные с персоналом, включая экономические преступления.

Для обеспечения конкурентоспособности необходимо использовать технологии производства и обеспечить техническую безопасность, которая, в свою очередь, зависит от качества мероприятий, основанных на финансовой отчетности.

Политическая и правовая составляющие требуют соблюдения правовых норм и эффективного взаимодействия с органами власти и партнерами.

Экологическая составляющая, информационная и силовая безопасность также имеют важное значение для общей безопасности организации. Они влияют на устойчивое развитие и успешное функционирование организации.

В результате эффективная система кадровой безопасности существенно влияет на обеспечение экономической безопасности организации и способствует устойчивому развитию.

## **1.2 Кадровая безопасность как фактор обеспечения экономической безопасности организации**

Кадровая безопасность – это важный элемент, без которого невозможно полноценное обеспечение экономической безопасности, поскольку сотрудники всегда были и остаются самым ценным ресурсом для любой организации. Квалифицированные, ответственные и мотивированные сотрудники помогают обеспечить её устойчивое развитие. Само понятие кадровой безопасности включает

в себя ряд определенных действий службы безопасности, направленных на защиту личных данных сотрудников, контроль исполнения трудовых обязанностей, предотвращение утечки данных, минимизацию рисков мошенничества, краж, каких-либо других неправомерных действий на предприятии со стороны сотрудников<sup>5</sup>.

Недостаток квалифицированных кадров является одним из основных кадровых рисков. Современная экономика требует высокой квалификации и специализации, однако для бизнеса иногда довольно сложно найти подходящих специалистов. Данная проблема особенно актуальна сейчас, когда на рынке труда наблюдается кризис кадров, в частности, из-за оттока значительной части квалифицированных людей за границу Демографический кризис 90-х тоже оказал значительное влияние, HR-специалисты отмечают, что на сегодняшний день среди трудоспособного населения преобладают 30–40-летние. Нынешним 20-летним трудно будет заменить предыдущее поколение – их в два раза меньше. Согласно новостным источникам, такая острая нехватка кадров на российских предприятиях возникла впервые за 25 лет. Что подтверждается уровнем безработицы в России, в апреле 2023 года он обновил исторический минимум и составил 3,3%. Строительной отрасли сегодня не хватает от трех до пяти миллионов рабочих, при том, что общее число занятых в этом секторе достигло в прошлом году 11,1 миллиона человек<sup>6</sup>.

Помимо этого, работодатели также жалуются на острую нехватку IT-специалистов и специалистов по информационной безопасности, а учитывая стремительный рост технологического прогресса и внедрение искусственного интеллекта и нейросетей в различные сферы нашей жизни, количество требуемых кадров по данным направлениям возрастет еще больше. В особенности нехватка кадров наблюдается в регионах России. Чаще всего молодые специалисты стре-

---

<sup>5</sup> Экономическая безопасность / Л.П. Гончаренко [и др.]; под общей редакцией Л.П. Гончаренко. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 370 с.

<sup>6</sup> Дембинская, Н. Уже некого набирать: Россия столкнулась с новой проблемой // РИА Новости. 2023. URL: <https://ria.ru/20230508/trudoustroystvo-1870029905.html> (дата обращения: 11.05.2024).

мятся в города–миллионники, аргументируя это более высокой заработной платой и лучшими условиями для жизни. Как итог, на рынке труда сейчас идёт борьба за кадры, работодатели готовы повышать зарплату, идти на различные уступки, бонусы, премии. Любая организация понимает, что недостаток квалифицированных сотрудников может привести к ошибкам в рабочих процессах, снижению производительности и потере конкурентоспособности. В последнее время, многие предприятия пытаются приспособиться к новым условиям и самостоятельно разрабатывают и внедряют системы обучений, которые включают в себя регулярное повышение квалификации сотрудников и их переобучение, также некоторые предприятия готовы обучать сотрудника с нуля сразу после приема на работу<sup>7</sup>.

Это позволяет работодателям не тратить много времени на поиск сотрудника, который будет идеально соответствовать всем требованиям и, соответственно, не позволяет работе надолго застопориться. Так, например, российская розничная торговая компания X5 Group, управляющая продуктовыми торговыми сетями, предоставляет сотрудникам всех уровней различные программы обучения и развития. Их спектр варьируется в зависимости от должностных обязанностей, оценки качества работы и поставленных задач. Согласно разработанной стратегии устойчивого развития, компания запустила корпоративную образовательную площадку для развития необходимых навыков и знаний сотрудников. Компания активно использует современные тренинговые форматы, поддерживая развитие компетенции непрерывного обучения. Такая стратегия позволяет компании не терять лидирующие позиции и оставаться в числе лучших работодателей России.

Конечно, нельзя не отметить внешние факторы, которые могут стать предпосылкой для возникновения кадровых рисков. Так, значительное влияние на российский рынок труда оказали санкции и СВО. Рынок труда отреагировал изменениями, но в целом, он выдержал удар, нанесенный санкциями. В начале 2022

---

<sup>7</sup> Козлов, А. Кадровый голод и локальная безработица: что ждет рынок труда в 2023 году // Ведомости. 2023. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/artides/2023/01/18/959434-kadrovij-golod-i-lokalnaya-bezrobotitsa> (дата обращения: 17.05.2024).

года наблюдались изменения числа рабочих мест на предприятиях: в связи с уходом многих иностранных компаний, большое количество людей потеряли работу. Чтобы решить эту проблему, а также стабилизировать экономику, государство поставило цель – развить импортозамещение и сделать его основой российской экономики. В целом, проблема нехватки рабочих мест в настоящее время решена благодаря реализации этой задачи. Тем не менее, пока российские предприниматели не смогли заменить некоторых производителей и поставщиков, особенно запчастей и техники. В результате этого часть предприятий были вынуждены прекратить свою деятельность. Так, согласно результатам опроса, проведенного среди представителей малого бизнеса Фондом «Общественное мнение» в 2022 году, негативное влияние введенных после начала СВО санкций смогли ощутить на себе 73% российских предпринимателей<sup>8</sup>.

Помимо этого, в условиях цифровизации бизнеса остро встает проблема утечки информации и конфиденциальных данных. Внедрение цифровых технологий упрощают рабочие процессы, помогают сделать его более эффективным, но это также становится причиной учащенных случаев хакерских атак, несанкционированного доступа к информации и утечки данных со стороны сотрудников. В итоге это может привести к потере конфиденциальных данных о клиентах, партнерах, сотрудниках, производственных процессах, технологиях и других важных элементах<sup>9</sup>.

Кроме того, конкуренты могут использовать эту информацию для получения преимущества и в неблагоприятных целях. Таким образом, утечка информации может поставить под угрозу и экономическую безопасность компании, и как следствие, это может привести к потере доверия со стороны партнеров и клиентов, снижению конкурентоспособности предприятия, финансовым потерям, а также нанести серьезный ущерб репутации компании. Отсюда вытекает такой

---

<sup>8</sup> Яковенко, Д. ФОМ оценил влияние санкций на малый бизнес в России // Forbes. 2022. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/469979-fom-ocenil-vlianie-sankcij-na-malyj-biznes-v-rossii> (дата обращения: 11.05.2024)

<sup>9</sup> Внуков, А.А. Защита информации. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 161 с.

кадровый риск, как мошенничество среди сотрудников. Фальсификация документов, финансовых отчетов, воровство денег или товаров, коррупция – это лишь некоторые способы его проявления. На сегодняшний день мошенничество проявляется чаще всего с помощью компьютерных технологий. Это может быть та же кража конфиденциальных данных, хакерские атаки, фишинг. Важно, чтобы каждая организация сформировала эффективную и надежную систему безопасности, которая будет учитывать как внутренние, так и внешние риски и угрозы для предприятия.

Сегодня более половины случаев утечки данных, как умышленно, так и случайно, происходит по вине персонала. Первое место по утечке пользовательских данных клиентов занимает банковская сфера. Так, например, в 2022 году в Екатеринбурге возбуждено уголовное дело против сотрудника банка, который продал данные более тысячи клиентов анонимным покупателям в интернете. Сотрудник пытался промышлять мошенничеством, обзванивал клиентов, представляясь сотрудником «службы безопасности».

По словам начальника отдела по борьбе с мошенничеством управления уголовного розыска ГУ МВД региона, главная проблема раскрытия таких преступлений заключается в том, что банки редко придают подобные случаи огласке и чаще всего просто увольняют сотрудника<sup>10</sup>. В настоящее время множество сайтов публикуют объявления о покупке баз данных и сведений, составляющих банковскую тайну. Находятся сотрудники банков, готовые продавать персональные данные клиентов: номера карт, паспортные данные, место жительства, баланс карты и прочую конфиденциальную информацию, которая потом может использоваться в различных мошеннических схемах.

С целью предотвращения подобных угроз необходимо проводить регулярные аудиты и проверки финансовых операций для выявления возможных случаев мошенничества, обучать сотрудников основам этики и корпоративной от-

---

<sup>10</sup> Марьяненко Р.В. Екатеринбурге банковский клерк слил данные сотен клиентов в даркнет за смешную сумму // E1.RU Екатеринбург Онлайн. 2022. URL: <https://www.e1.ru/text/criminal/2022/04/29/7129543> (дата обращения: 16.05.2024)

ветственности, чтобы предотвратить недобросовестное поведение, а также установить строгий контроль над доступом сотрудников к конфиденциальной информации и их деятельностью в целом. Для этого можно использовать специальные программы, в частности системы контроля. Так, например, для малого и среднего торгового бизнеса можно внедрить экосистему IT-продуктов «Контур», набирающую популярность среди предпринимателей. С помощью продуктов компании можно проводить аудит информационной безопасности, обеспечить защиту информационных систем персональных данных, предотвратить утечку данных путем введения режима коммерческой тайны, а также разграничить доступ к информации. Также «Контур» позволяет контролировать съемные носители, печать, доступ в Интернет, движение информации внутри корпоративной сети, а также можно внедрить систему шифрования данных с возможностью уничтожения ключа расшифровки информации при возникновении внештатной ситуации<sup>11</sup>.

Таким образом, для своевременного выявления кадровых рисков, их минимизации и обеспечения стабильной работы на предприятии необходимо организовать надежную службу безопасности, которая поможет разработать эффективную стратегию управления персоналом. В будущем это позволит не только предотвратить возможные проблемы, но и быстро решить их в случае возникновения. Также необходимо качественное функционирование HR-отдела, поскольку работа с кадрами – это его основная задача. Большинство рисков можно пресечь уже на этапе собеседования и подбора персонала. Поэтому люди, ответственные за этот отдел, должны обладать достаточным количеством навыков и компетенций, чтобы обеспечить устойчивость и успех организации. Однако зачастую в российских компаниях отдел кадров работает не столь эффективно, поскольку отсутствует системный подход к управлению кадровыми рисками. Поэтому, несмотря на то что многие предприятия понимают важность управления кадрами, все же есть потенциал для улучшения подходов в этой области.

---

<sup>11</sup> Контур Безопасность: Защита персональных данных // Контур Экосистема для бизнеса. URL: <https://kontur.ru/security/features/personal-data> (дата обращения: 16.05.2024).

### **1.3 Методика оценки кадровой безопасности**

Методика оценки кадровой безопасности – это составной элемент системы управления безопасностью организации, который позволяет определить уровень готовности персонала к решению задач по обеспечению безопасности и защите интересов компании. В процессе оценки применяются различные методы и инструменты, такие как анкетирование, экспертные оценки, аудит и т.д. Целью методики является выявление слабых мест в работе с персоналом и разработка мероприятий по их устранению и повышению общего уровня кадровой безопасности в организации.

Для успешной реализации оценки кадровой безопасности необходимо иметь хорошее понимание целей и задач организации, а также ее специфики и особенностей. Важно также учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника, их профессиональные навыки, знания и опыт, чтобы определить их потенциал и готовность к выполнению задач по обеспечению безопасности.

Проведение оценки кадровой безопасности позволяет выявить не только индивидуальные недостатки сотрудников, но также проблемы в организации работы команды, взаимодействия между отделами и подразделениями, а также проблемы в системе управления персоналом. После выявления проблемных моментов необходимо разработать комплекс мероприятий по их устранению, провести необходимую подготовку и обучение персонала, а также внедрить систему мотивации и поощрения.

Важным элементом методики оценки кадровой безопасности является постоянный мониторинг и контроль за реализацией принятых мероприятий, а также оценка их эффективности. Постоянное совершенствование и анализ результатов помогут организации поддерживать высокий уровень кадровой безопасности и достигать поставленных целей в области безопасности и защиты интересов компании.

Для оценки состояния кадровой безопасности предприятия можно использовать индикаторы, предложенные автором Цветковой И.И.<sup>12</sup>

В методике, предлагаемой Цветковой предлагается индикаторы, или показатели кадровой безопасности объединить в группы. Автор объединила коэффициенты движения и состава трудовых ресурсов в первую группу, объемы затрат на персонал во вторую группу, показатели, характеризующие степень мотивации в третью группу, отдельно в четвертой группе она предлагает выделить показатели условий труда, и пятая группа определена ею как – личностные показатели.

Индикаторы кадровой безопасности, предлагаемые в методике И.И. Цветковой представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Индикаторы кадровой безопасности предприятия

Группа показателей	Индикаторы
Показатели состава и движения персонала	Коэффициент текучести кадров. Образовательный состав персонала
Показатели затрат от инвестирования в персонал	Доля издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал
Показатели мотивации	Степень удовлетворенности оплатой труда. Удельный вес оплаты труда в общих издержках организации
Показатели условий труда	Наличие профзаболеваний. Уровень автоматизации труда
Личностные показатели	Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины Вероятность сохранения коммерческой тайны

В методике определены и методы расчета индикаторов кадрового состояния, а также их пороговые значения. Подробнее они представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Методы расчета, пороговые значения индикаторов кадровой безопасности предприятия

Индикатор	Расчет	Рекомендуемый порог
1	2	3
Коэффициент текучести кадров	$K_{тк} = K_u / Ч_{ср}$ где $K_u$ – количество уволенных за отчетный период; $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность персонала за отчетный период.	От 2 до 10%
Образовательный состав персонала	Экспертным методом	100%
Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал	$Z_{обуч} / Z_{пер}$	
Степень удовлетворенности оплатой труда	Экспертным методом	100%

<sup>12</sup> Цветкова, И.И., Оценка кадровой безопасности предприятия с помощью индикаторного подхода // Бюллетень науки и практики. 2022. №1 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kadrovoy-bezopasnosti-predpriyatiya-s-pomoschyu-indikatornogo-podhoda> (дата обращения: 04.06.2024).

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации	ФОТ/З	От 55 до 80%
Наличие профзаболеваний	Кзаб / Кздор где Кзаб – количество заболевших сотрудников за отчетный период; Кздор – количество здоровых сотрудников за отчетный период.	От 0 до 3% в год
Уровень автоматизации труда	Кар / Кар + Крр где Кар – количество автоматизированных работ; Крр – количество ручных работ.	От 70%
Доля персонала не имеющих нарушений по трудовой дисциплине	Кол. перс. не им. Нарушений / Численность персонала	100%
Вероятность сохранения коммерческой тайны	Экспертная оценка	100%

Так, предлагаемую методику можно взять за модель при оценке кадровой безопасности предприятия.

Понятие экономической безопасности предприятия является сложным, так как оно включает в себя множество факторов, связанных как с внутренними аспектами предприятия, так и с воздействием внешней среды. Экономическая безопасность означает защищенность предприятия от различных угроз, обеспечение стабильного дохода и эффективное использование всех доступных ресурсов. Для оценки уровня экономической безопасности применяются различные методы, включая горизонтальный анализ, коэффициентный анализ и интегральные показатели.

Методики, в рамках комплексного подхода, как правило, включают в себя определение общего показателя уровня экономической защиты предприятия, рассчитываемого на основе значений других промежуточных показателей. Эти промежуточные показатели могут быть использованы как критерии оценки каждой отдельной составляющей экономической безопасности организации. Подход, основанный на комплексной оценке экономической безопасности, включает вычисление общего коэффициента экономической защиты предприятия на основе показателей финансового, технического и кадрового характера, что дает возможность более точно оценить эффективность использования ресурсов и определить возможные риски для экономической безопасности. В таблице в

Приложении А представлена методика расчета общего коэффициента экономической защиты предприятия с учетом указанных показателей<sup>13</sup>. Применение комплексного подхода к оценке экономической защиты обеспечит более достоверные результаты, учитывая специфику организации, и позволит принимать обоснованные решения для предотвращения рисков, вредных для экономической безопасности организации. Методика расчета и истолкования общего коэффициента экономической защиты предприятия представлена в документе.

Используя данную методику, предприятие сможет выявить негативные тенденции и провести анализ всех мероприятий по снижению угроз экономической безопасности, основываясь на изменениях показателей деятельности. Данный подход учитывает производственные, рыночные и правовые характеристики, отслеживает все изменения в работе предприятия и использует систему мониторинга для анализа всех внешних и внутренних факторов, которые могут повлиять на функционирование организации в целом.

Таким образом, в результате проведенного исследования проанализированы кадровые риски на предприятиях трех сфер деятельности. Выявлены причины их возникновения, влияние на экономическую безопасность и в целом на деятельность предприятий, предложены меры по нейтрализации кадровых рисков и профилактические меры по снижению вероятности возникновения. Учитывая все вышеизложенное, можно утверждать, что влияние кадровых рисков на экономическую безопасность существенно, процессы следует изучать, управлять и получать дополнительные конкурентные преимущества.

---

<sup>13</sup> Климова, Е.З. Показатели оценки экономической безопасности предприятия // Инновационные аспекты развития науки и техники. 2021. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-otsenki-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 04.06.2024).

## 2 ОЦЕНКА КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КАК ЭЛЕМЕНТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ АО «ДРСК»

### 2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Дальневосточная распределительная сетевая компания» было образовано 22 декабря 2005 года в результате разделения российских энергокомпаний по видам деятельности. При создании компания объединила в себе активы таких электросетевых предприятий как ОАО «Амурэнерго», ОАО «Хабаровскэнерго», ОАО «Дальэнерго», ОАО «Южное–Якутскэнерго» (100% ДЗО ОАО АК «Якутскэнерго»).

В данный период времени Общество входит в Группу РусГидро.

АО «ДРСК» обеспечивает передачу и распределение электрической энергии по распределительным сетям на территориях Амурской области, Хабаровского края, Еврейской автономной области, Приморского края и южного района Республики САХА (Якутия), а также оказывает услуги по технологическому присоединению к электрическим сетям компании на данных территориях.

В состав АО «ДРСК» входят следующие филиалы:<sup>14</sup>

- исполнительный аппарат (ИА);
- Амурские электрические сети (АЭС);
- Приморские электрические сети (ПЭС);
- Хабаровские электрические сети (ХЭС);
- электрические сети Еврейской автономной области (ЕАО);
- Южно–Якутские электрические сети (ЮЯЭС).

Виды деятельности Общества:<sup>15</sup>

- оказание услуг по передаче электрической энергии;
- оказание услуг по распределению электрической энергии;

---

<sup>14</sup>Структура компании, сведения о филиалах / Официальный сайт дальневосточная распределительная сетевая компания. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: [http://drsk.ru/struktura\\_kompanii\\_svedeniya\\_o\\_filialakh.html](http://drsk.ru/struktura_kompanii_svedeniya_o_filialakh.html) (Дата обращения): 12.05.2024.

<sup>15</sup>Основные виды деятельности / Официальный сайт дальневосточная распределительная сетевая компания. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: [http://drsk.ru/osnovnye\\_vidy\\_deyatelnosti.html](http://drsk.ru/osnovnye_vidy_deyatelnosti.html) (Дата обращения): 12.05.2024.

- оперативно–диспетчерское управление и соблюдение режимов энерго-сбережения и энергопотребления;
- оказание услуг по присоединению к электрическим сетям;
- оказание услуг по сбору, передаче и обработке технологической информации, включая данные измерений и учёта;
- осуществление контроля за безопасным обслуживанием электрических установок у потребителей, подключенных к электрическим сетям общества;
- деятельность по эксплуатации электрических сетей;
- проектно-сметные, изыскательские, научно–исследовательские и опытно–конструкторские работы;
- оказание транспортно-экспедиционных услуг;
- выполнение работ, определяющих условия параллельной работы в соответствии с режимами Единой энергетической системы России в рамках договорных отношений;
- эксплуатация по договорам с собственниками энергетических объектов, не находящихся на балансе Общества;
- обеспечение работоспособности и исправности, проведение технического обслуживания, диагностики и ремонта сетей технологической связи, средств измерений и учета, оборудования релейной защиты и противоаварийной автоматики и иного, технологического оборудования, связанного с функционированием электросетевого хозяйства, а также технологическое управление ими и т.д.

Списочная численность АО «ДРСК» на 31.12.2023 г. – 7 231 человек.

Состав персонала АО ДРСК в разрезе его филиалов:

- исполнительный аппарат – 337чел. (4,66 %);
- «Амурские электрические сети» – 2 169чел. (29,99%);
- «Хабаровские электрические сети» – 1 361чел. (18,83 %);
- «Электрические сети Еврейской автономной области» – 478чел. (6,61 %);

- «Приморские электрические сети» – 2 339 чел. (32,35 %);
- «Южно-Якутские электрические сети» – 547 чел. (7,56 %)

Структура персонала по филиалам представлена на круговой диаграмме на рисунке 4.

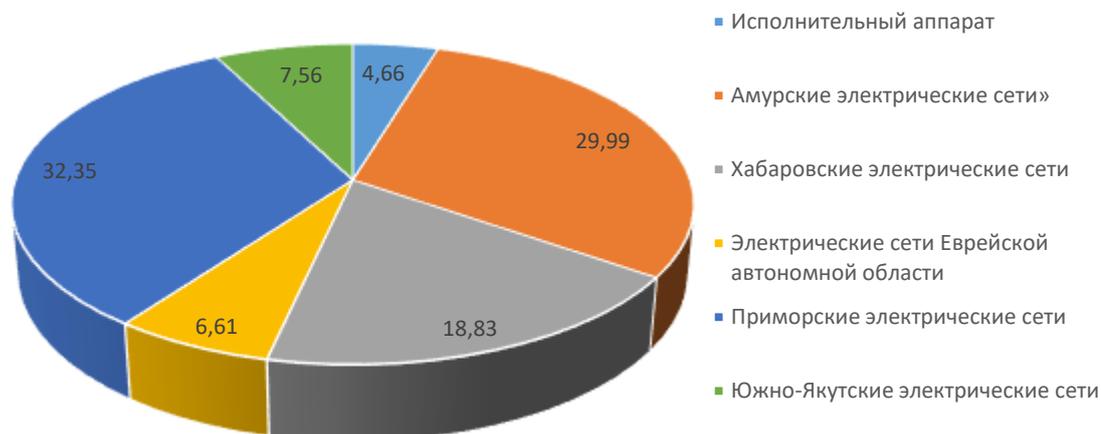


Рисунок 4 – Структура персонала АО «ДРСК» на 01.01.2024 г. по филиалам

Из представленных данных видно, что наибольшая доля сотрудников приходится на Приморские электрические сети (32,35%). Почти 30 % персонала АО «ДРСК» осуществляют свою деятельность в Амурских электрических сетях. В Хабаровских электрических сетях трудится около 19 % всего персонала Общества. Исполнительный аппарат компании составляет 4,66 % всего персонала. Электрические сети Еврейской автономной области и Южно–Якутские электрические сети занимают промежуточные позиции по количеству сотрудников с долями 6,61 % и 7,56 % соответственно.

Организационная структура АО «ДРСК» построена по линейно–функциональному принципу, обеспечивающему централизацию принятия ключевых решений.

Общество имеет три органа управления:

- общее собрание акционеров – высший орган;
- совет директоров – наблюдательный совет;

– генеральный директор – единоличный исполнительный орган.

Организационная структура реализуется также на трех уровнях:

– уровень исполнительного аппарата

– уровень филиалов

– уровень структурных подразделений.

На рисунке 5 представлена структура исполнительного аппарата АО «ДРСК».

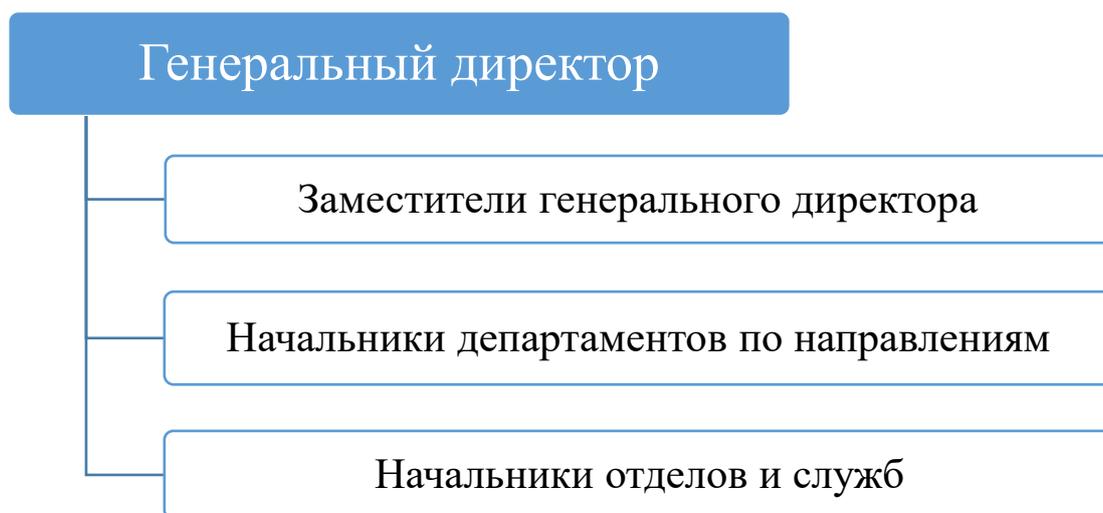


Рисунок 5 – Структура исполнительного аппарата

Экономическая характеристика предприятия энергетики должна определить его финансовое состояние, эффективность использования ресурсов, конкурентоспособность на рынке, показатели прибыли и устойчивость к внешним экономическим факторам. Важными аспектами при анализе являются себестоимость производства энергии, инвестиции в развитие и модернизацию, налоговая и кадровая политика, а также стратегия управления рисками. Основная задача экономической характеристики — обеспечить эффективное функционирование предприятия, максимизировать прибыль и обеспечить его устойчивое развитие в условиях меняющегося рынка энергетики.

В соответствии с задачами исследования в работе был выполнен анализ основных экономических показателей деятельности объекта исследования, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности АО «ДРСК»

Наименование показателя	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2022 к 2021	2023 к 2022	2022 к 2021	2023 к 2022
Выручка от реализации продукции (услуг), млн. руб. в том числе:	36050482	36802595	41439321	752113	4636726	102,09	112,6
от передачи электроэнергии по сетям	33691571	34623453	39741026	931882	5117573	102,77	114,78
от услуг по технологическому присоединению	1995601	1780726	1016043	-214875	-764683	89,23	57,06
прочей продукции (услуг) основной и неосновной деятельности	15004	340120	624926	325116	284806	2266,86	183,74
Себестоимость, млн. руб.	33927930	34889362	40670673	961432	5781311	102,83	116,57
Прибыль до налогообложения, млн. руб.	1035896	433685	-792568	-602211	-1226253	41,87	-182,75
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	742317	258729	-717242	-483588	-975971	34,85	-277,22
Стоимость имущества, млн. руб.	50 575 518	55 643 830	69 733 295	5 068 312	14089465	110,02	125,32
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	36541201	38589910	43107996	2 048 709	4518086	105,61	111,71
Фондоотдача, руб.	0,99	0,95	0,96	-0,04	0,01	95,96	101,05
Рентабельность (убыточность) основных фондов, %	2,03	0,67	-1,66	-1,36	-2,33	33,00	-248,16
Численность персонала на конец года, чел	7248	7280	7231	32	-49	100,44	99,33
Выработка на одного работника, руб./чел.	4973,85	5055,30	5730,79	81,45	675,49	101,64	113,36
Чистая прибыль (убыток) на одного работника, руб./чел.	102,42	35,54	-99,19	-66,88	-134,73	34,70	-279,10
Фондовооруженность, руб./чел.	5041,56	5300,81	5961,55	259,26	660,74	105,14	112,46
Фонд оплаты труда, млн. руб.	6780,36	7418,74	8116,08	638,38	697,34	109,42	109,40
Рентабельность (убыточность) деятельности, %	2,06	0,70	-1,73	-1,36	-2,43	34,14	-246,20
Рентабельность (убыточность) затрат, %	2,19	0,74	-1,76	-1,45	-2,51	33,89	-237,81

Экономическая характеристика деятельности предприятия позволяет оценить перспективы развития деятельности, а также увидеть негативные тенденции.

За анализируемый период доходы предприятия ежегодно увеличивались, за 2022 год прирост составил 2,09 %, а за 2023 год 12,6 %. Основной причиной

роста доходов является в 2022 году плановое повышение тарифов на оказываемые услуги, а в 2023 году помимо этого и рост объемов оказанных услуг по передаче электроэнергии за счет увеличения выработки на Бурейской ГЭС. Сопоставимыми с выручкой наблюдаются и темпы роста себестоимости оказываемых услуг, рост в 2022 году составил 2,83 % и в 2023 году 16,57 %. При этом, в результате понесенных расходов на организацию передачи электроэнергии на новых объектах в 2023 году себестоимость увеличилась значительно больше доходов, как результат – убыток, полученный по итогам работы 2023 года. Так, в 2023 году предприятия получило убыток в размере 717,24 млн. руб.

Стоимость имущества за три года увеличивалась, что является следствием расширения деятельности за счет внедрения новых объектов, среднегодовая стоимость основных средств в 2023 году выросла на 11,71 %. В результате роста стоимости основных средств, превышающем рост доходов наблюдается снижение показателя эффективности использования основных фондов – фондоотдачи, так за 3 года фондоотдача снизилась на 0,03 руб. и составила в 2023 году 0,96 руб. Показатель фондорентабельности за три года снизился и в 2023 году в результате полученного убытка составил –1,66 %.

Несмотря на рост доходов, стоимости имущества и основных средств, на предприятии снизилась численность персонала за три года на 140 человек. Причиной снижения численности является прекращение трудовых договоров срочного характера на период пусконаладочных работ на вводимых в строй подстанциях. При этом фонд оплаты труда за три года вырос, чему причиной является рост среднемесячной заработной платы сотрудников. Показатель, характеризующий эффективность использования персонала – производительность труда или выработка на одного сотрудника за три года увеличился за три года с 4973,85 млн. руб. на человека до 5730,79 млн. руб. на человека. В результате роста стоимости основных средств и снижения численности персонала, показатель фондовооруженности на предприятии увеличился, в 2022 году на 5,14 % и в 2023 году на 12,46 %.

Показатель рентабельности деятельности, отражающий общую эффективность свидетельствует о снижении эффективности в результате того, что обществом был получен убыток. Аналогичная отрицательная динамика наблюдается и по показателю рентабельности (убыточности) затрат. Так, если в 2021 году рентабельность затрат составляла 2,19 %, в 2023 году убыток в затратах составил 1,76 %.

В целом по показателям экономической деятельности АО «ДРСК» можно сказать, что при одновременном росте доходов, стоимости имущества и производственных фондов, фонда заработной платы и производительности труда, что является положительной характеристикой в динамике, по итогам 2023 году был получен убыток. Убыточность деятельности АО «ДРСК» вызвана снижением выручки от оказания услуг технологического присоединения на 764 683 тыс. рублей и опережающим темпом роста инфраструктурных платежей над темпом роста выручки от оказания услуг по передаче электрической энергии.

Далее в работе был выполнен анализ имущественного положения объекта исследования. Оценка имущественного положения также играет важную роль при принятии стратегических решений компанией, так как позволяет определить возможности для роста и развития бизнеса. При этом необходимо учитывать как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на стоимость имущества, чтобы представить более точное представление о его ценности. Точная и объективная оценка имущественного положения также помогает предотвратить возможные споры и конфликты, связанные с собственностью и финансами. Исходные данные для анализа представлены в приложении Б.

Графическая интерпретация динамики стоимости имущества АО «ДРСК» представлена на рисунке 6.

По результатам анализа бухгалтерского баланса можно сделать вывод о том, что первому разделу актива баланса – внеоборотные активы наблюдается рост – в 2022 год прирост составил 11,64 %, а в 2023 году еще 24,24 %, а во втором разделе имеет место отрицательная динамика в 2022 году на 0,2 %, но за 2023 год сумма оборотных активов увеличилась на 32,93 %. Наибольшую долю

в имуществе предприятия занимают основные средства, их стоимость за 2022 год выросла на 6,27 % и в 2023 году еще на 16,82 %. В разделе оборотные активы по статье налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям рост наблюдался на 35 748 рублей. Что касается пассива баланса, то в разделе капитал и резервы наблюдается стабильный ежегодный рост, данный вывод нам дает сделать возможность каждая из статей данного раздела. Скачкообразные изменения наблюдаются в разделах краткосрочных и долгосрочных обязательствах. Краткосрочные обязательства в 2022 году имели тенденцию к отрицательному изменению, как и по долгосрочным обязательствам. Анализ структуры бухгалтерского баланса АО «ДРСК» за период с 2021 по 2023 год показал, что в активе наибольшее значение имеет статья основных средств – 66,61 %. Основными источниками формирования актива являются нераспределенная прибыль прошлых лет (19,56 %), уставный капитал (14,28 %) и кредиторская задолженность (25,73%).

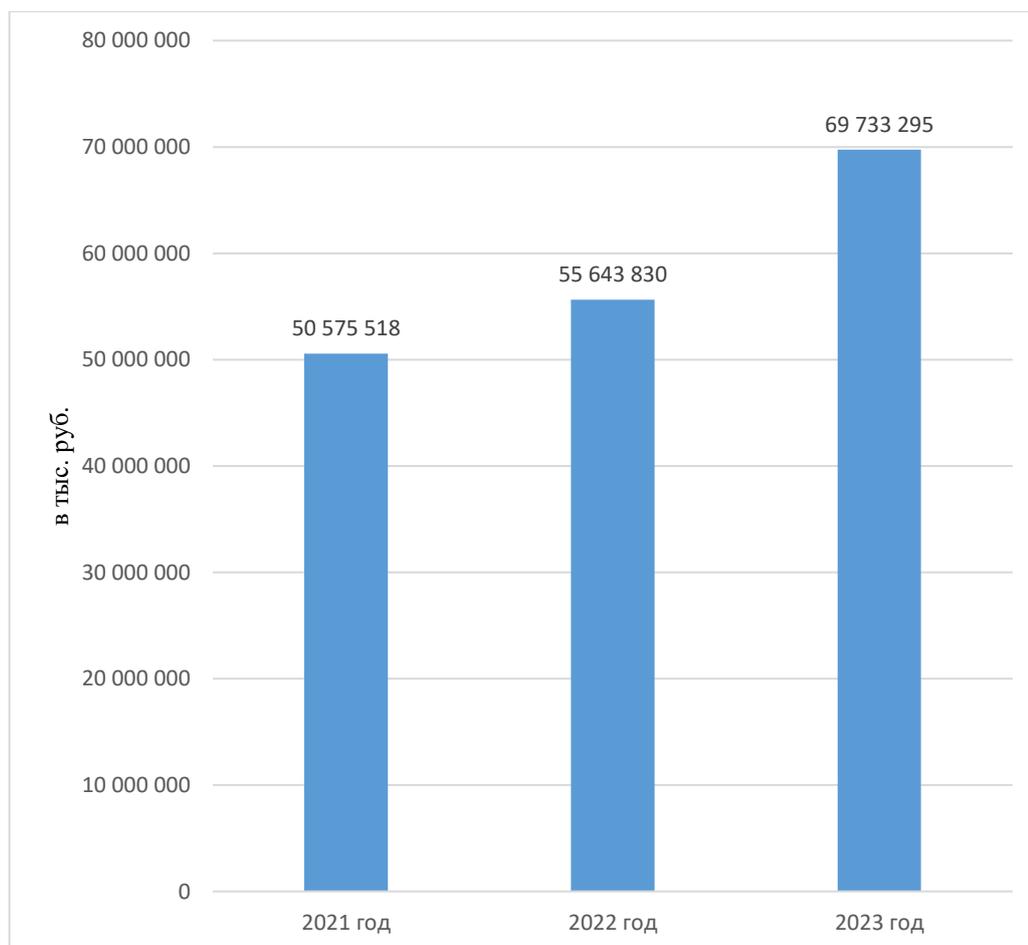


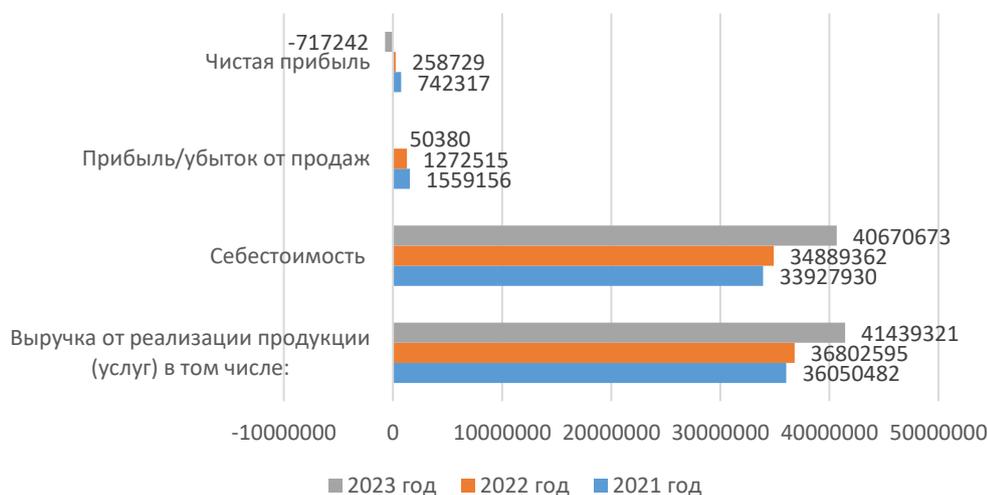
Рисунок 6 – Динамика стоимости имущества АО «ДРСК» За 2021–2023 гг.

На заключительном этапе анализа экономических показателей деятельности предприятия был выполнен анализ финансовых результатов АО «ДРСК» за 2021–2023 года, исходные данные для которого представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика финансовых результатов АО «ДРСК» за 2021–2023 гг.

Наименование показателя	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение		Темп роста	
				2022 к 2021	2023 к 2022	2022 к 2021	2023 к 2022
Выручка от реализации продукции (услуг) в том числе:	36050482	36802595	41439321	752113	4636726	102,09	112,60
от передачи электроэнергии по сетям	33691571	34623453	39741026	931882	5117573	102,77	114,78
от услуг по технологическому присоединению	1995601	1780726	1016043	-214875	-764683	89,23	57,06
Прочей продукции (услуг) основной и неосновной деятельности	15004	340120	6249'26	3251 16	284806	2266,86	183,74
Себестоимость	33927930	34889362	40670673	961432	5781311	102,83	11 6,5 7
Валовая прибыль	2122552	1913233	76 8648	-209319	-1144 585	90,14	40,18
Коммерческие расходы	136	88	82	-48	-6	64,71	93,18
Управленческие расходы	563260	640630	718186	77370	77556	113,74	112,11
Прибыль убыток от продаж	1559156	1272515	50380	-286641	-1222135	81,62	3,96
Проценты к получению	19'0932	289785	92828	98853	-196957	151,77	32,03
Проценты к уплате	572504	870394	978610	297890	108216	152,03	112,43
Прочие доходы	339033	276587	526142	-62446	249555	81,58	190,23
Прочие расходы	480721	534S98	4S330S	54177	-51590	11 1,27	90,36
Прибыль до налогообложения	1035896	43 36S5	-792568	-602211	-1226253	41 ,87	-182,75
Текущий налог на прибыль	125847	174743	72681	48896	-102062	138,85	41,59
Чистая прибыль	742317	258729	-717242	-483588	-975971	34,85	-277,22

Графическая интерпретация динамики основных финансовых показателей предприятия приведена на рисунке 7.



## Рисунок 7 – Финансовые результаты АО «ДРСК» за 2021 – 2023 гг., руб.

Выручка от реализации продукции (услуг) по итогам 2023 года составила 41439млн. рублей, что на 4636 млн. рублей (2,09 %) выше уровня 2022 года, в том числе:

– выручка от оказания услуг по передаче электрической энергии выше на 5117млн. рублей;

– выручка от реализации прочей продукции выше на 284млн. рублей.

По итогам работы в 2023 году АО «ДРСК» получен убыток в размере 717242 тыс. рублей, что в основном обусловлено ростом себестоимости и прочих расходов.

Согласно финансовому отчету, АО «ДРСК» столкнулось с увеличением себестоимости производства, что привело к снижению прибыльности компании. Возможно, это связано с повышением цен на ресурсы и материалы, а также с ростом заработной платы сотрудников. Также влияние на убыточность могут оказать прочие расходы, такие как налоги, амортизация оборудования и оплата услуг.

Для того чтобы исправить финансовое положение компании, необходимо провести анализ всех затрат и найти эффективные способы их сокращения. Возможно, стоит пересмотреть производственные процессы, оптимизировать расходы на закупку материалов, а также обратить внимание на эффективность использования трудовых ресурсов.

Также важно провести анализ рыночной ситуации и конкурентов, чтобы выявить возможности для увеличения выручки и снижения издержек. Возможно, стоит пересмотреть стратегию ценообразования и маркетинговые действия компании, чтобы привлечь больше клиентов и увеличить объем продаж.

В целом, необходимо принять меры по улучшению финансового состояния компании и разработать стратегию дальнейшего развития, чтобы избежать убыточности в будущем.

С целью выявления неконтролируемых факторов, оказывающих влияние

на деятельность компании, был проведен Pest–анализ АО "Дальневосточная распределительная сетевая компания" (таблица 5).

Таблица 5 – PEST–анализ факторов макросреды АО «ДРСК»

P – политика	E – экономика
<p>1. Регулирование и законодательство в сфере энергетики. Энергосбытовая отрасль находится в состоянии затянувшегося реформирования, что порождает высокую степень неопределённости и рисков и может негативно отразиться на качестве долгосрочного планирования для АО «ДРСК».</p> <p>2. Торговые соглашения и международные политические отношения также могут оказывать влияние на деятельность компании. Стратегические партнерства и договоры с другими странами могут создавать новые возможности для расширения рынка и укрепления позиций компании.</p>	<p>1. Увеличение экономической активности и уровня занятости может способствовать увеличению потребления электроэнергии, что в свою очередь может привести к росту прибыли АО «ДРСК».</p> <p>2. Ситуация на рынке энергетики может повлиять на потребительский спрос и цены на услуги АО «ДРСК».</p> <p>3. Изменение цен на энергоносители, может влиять на расходы АО «ДРСК» и её прибыльность.</p> <p>4. Валютные колебания могут оказывать влияние на прибыльность АО «ДРСК», если компания ведет международную деятельность или имеет обязательства, выраженные в иностранных валютах с КНР</p>
S – социология	T – технология
<p>1. Изменения в населении, такие как рост или снижение численности населения, могут влиять на потребности в электроэнергии и, как следствие, на деятельность АО «ДРСК», снизив ее доходы.</p> <p>2. Растущая экологическая осведомленность населения может привести к увеличению использования альтернативных источников энергии и уменьшению спроса на электроэнергию от традиционных источников снизив доходы АО «ДРСК».</p> <p>3. Повышение требований к качеству и безопасности в сфере электроэнергетики может привести к увеличению расходов на техническое обслуживание и модернизацию сетей, что влияет на деятельность АО «ДРСК»</p>	<p>1. Развитие новых технологий в области электроэнергетики может создать новые возможности для улучшения эффективности работы сетей и снижения затрат на их обслуживание АО «ДРСК».</p> <p>2. Применение цифровых технологий в сфере электроэнергетики может повысить эффективность и надежность системы, а также снизить затраты на техническое обслуживание в АО «ДРСК».</p> <p>3. Растущая потребность в устойчивом развитии и снижении энергопотребления может привести к увеличению применения энергосберегающих технологий и изменению спроса на электроэнергию</p>

PEST–анализ (анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов) является мощным инструментом для понимания внешней среды, в которой функционирует организация. Политические факторы включают законы, регуляции и стабильность политической ситуации. Экономические факторы оценивают состояние экономики, уровень безработицы, инфляцию и другие факторы. Социальные факторы учитывают демографические изменения, культурные особенности и общественные тренды. Технологические факторы оценивают уровень технологического развития, инновации и цифровую трансформацию. Анализ этих факторов позволяет выявить угрозы и возможности для бизнеса, а также разработать стратегии для успешной работы во внешней среде.

Энергетическая отрасль играет ключевую роль в экономике любого государства, поэтому решения правительства в этой области должны быть основаны

на комплексном анализе и учитывать долгосрочные последствия. Важно также обеспечить прозрачность и предсказуемость политики для бизнеса, чтобы предприятия могли планировать свою деятельность и инвестировать в развитие. Для стимулирования развития альтернативных источников энергии необходимо создать благоприятные условия для инноваций и внедрения новых технологий. Это может включать в себя налоговые льготы, государственную поддержку и финансирование исследований. При этом важно балансировать интересы различных игроков на рынке энергетики, чтобы достичь оптимального решения, которое бы способствовало устойчивому развитию отрасли.

Государственная политика в области энергетики также должна учитывать экологические аспекты производства и потребления энергии. Введение экологических стандартов, ограничений выбросов и поддержка чистых источников энергии помогут минимизировать негативное воздействие на окружающую среду и обеспечат устойчивое развитие отрасли в будущем. В целом, государственная политика в области энергетики должна быть ориентирована на создание благоприятных условий для развития отрасли, учитывая интересы всех заинтересованных сторон и стремясь к сбалансированному и эффективному подходу. Только таким образом можно обеспечить устойчивое развитие энергетики и обеспечить энергетическую безопасность государства. В условиях ухудшения экономической ситуации потребители ищут способы снижения расходов. Они заинтересованы в энергосервисных контрактах, где оплата установленного энергоэффективного оборудования происходит за счет экономии энергии.

Важным экономическим риском является нехватка квалифицированных специалистов в сфере энергосбыта (риск-менеджеры, специалисты по энергосбережению, проектные руководители). Не созданы условия для привлечения частных инвестиций в ЖКХ и не развита система государственно-частного партнерства.

С учетом роста спроса на различные услуги увеличивается требовательность к их качеству. Важно улучшить качество коммунальных услуг и сервиса, чтобы удовлетворить потребности людей. Предложение качественных услуг в

области энергосбережения и клиентского сервиса имеет значительный потенциал для развития при текущем уровне доходов, так как экономия на энергоресурсах компенсирует затраты на услуги.

За последние 5 лет наблюдается значительные изменения в использовании технологий в энергетической отрасли. Ранее недоступные по цене технологии стали более доступными, что позволяет использовать автоматизированные системы коммерческого учёта, биллинговые системы, системы электронного документооборота с клиентами и другие.

На рынке также появилось современное энергосберегающее оборудование, которое позволяет снизить энергопотребление и обновить оборудование. Следует отметить, что чаще всего это оборудование импортное. SWOT–анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы бизнеса. Для поддержания стабильности коллектива применяются различные методы стимулирования персонала, улучшение условий труда и отдыха, а также различные программы и мероприятия для работников и их семей.

Также разработана программа привлечения и удержания ключевого персонала, что способствует привлечению молодых специалистов и удержанию опытных сотрудников.

В таблице 6 представлена матрица SWOT–анализа объекта исследования.

Таблица 6 – SWOT анализ АО «ДРСК»

S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
1	2
<p>1. АО «ДРСК» имеет значительный опыт работы в энергетическом секторе.</p> <p>2. Сотрудники АО «ДРСК» обладают профессиональными знаниями в области функционирования электросетей и распределения энергии.</p> <p>3. Оснащение и технологии, используемые для управления и поддержания электросетей АО «ДРСК» достаточно развитые и эффективные для обеспечения надежных поставок энергии.</p> <p>4. Расположение АО «ДРСК» в Дальневосточном регионе обеспечивает доступ к ресурсам и рынкам сбыта электроэнергии, которые являются значимыми факторами для развития бизнеса. (Китай).</p> <p>5. Успешное выполнение обязательств и высокое качество услуг обеспечивают положительную репутацию АО «ДРСК» среди клиентов и партнеров.</p>	<p>1. Зависимость от внешних ресурсов, таких как электростанции и оборудование, может сделать АО «ДРСК» уязвимой в связи с ростом изношенности оборудования</p> <p>2. Использование традиционных энергетических ресурсов может приводить к экологическим проблемам, что может повлиять на репутацию АО «ДРСК» и налогообложение</p> <p>3. Зависимость от определенных технологий может сделать АО «ДРСК» уязвимой для изменений в технологическом секторе и появления новых конкурентов, что может стать причиной снижения доходов.</p> <p>4. Текучесть персонала, в частности рабочих професий и высококвалифицированных специалистов, связанная с низкой оплатой труда по сравнению с рынком, приводит к затратам на подбор кадров в АО «ДРСК».</p>

1 О (возможности)	2 Т (угрозы)
<p>1. Развитие и внедрение технологий энергоэффективности и экологически чистых источников энергии приведут к сокращению затрат и улучшению репутации АО «ДРСК».</p> <p>2. Развитие инноваций в сфере энергетики и диверсификация портфеля АО «ДРСК» обеспечат долгосрочный рост и стабильность.</p> <p>3. Сотрудничество АО «ДРСК» с другими энергетическими компаниями может обеспечить доступ к новым рынкам и возможностям.</p>	<p>1. Возрастающие экологические требования могут привести к необходимости инвестиций в новые технологии и увеличению затрат.</p> <p>2. Изменения в регулировании рынка энергии могут повлиять на доходы и бизнес-модель АО «ДРСК».</p> <p>3. Рост конкуренции на рынке может сделать АО «ДРСК» более агрессивной в сфере маркетинга и инноваций.</p> <p>4. Рост текучести кадров может привести к повышению угрозы информационной безопасности, так как в АО «ДРСК» есть секретная информация. В целом же текучесть кадров снижает уровень кадровой безопасности.</p> <p>Проблемы с кадровой безопасностью оказывают серьезное воздействие на деятельность АО «ДРСК» (дефицит квалифицированных кадров приводит к затруднениям в выполнении задач, что, в свою очередь, сказывается на сроках и качестве завершения проектов)</p>

SWOT-анализ электросетевой компании АО «ДРСК» показывает, что компания обладает значительным опытом работы в энергетическом секторе, развитой технологической базой и географически выгодным расположением. Однако, есть и слабые стороны, такие как зависимость от ресурсов и экологических воздействий, а также зависимость от технологий.

Среди возможностей для компании можно выделить развитие энергоэффективных технологий, инновации и диверсификацию, а также сотрудничество с другими энергетическими компаниями. Угрозы для компании включают возрастающие экологические требования, изменения в регулировании рынка энергии и рост конкуренции.

Существует угроза текучести кадров. На нее сказывается дефицит квалифицированных кадров по причине низкого уровня средней заработной платы. Недостаток опытных специалистов в различных областях работы АО «ДРСК» приводит к затруднениям в выполнении задач, что, в свою очередь, сказывается на сроках и качестве завершения проектов.

В целом, общая ситуация для АО «ДРСК» положительная, но для успешного развития и сохранения конкурентоспособности необходимо учесть слабые стороны и угрозы, а также активно развивать возможности и инновации.

## 2.2 Характеристика основных элементов экономической безопасности предприятия

Значимость экономической безопасности предприятий электроэнергетики отражена в доктрине энергетической безопасности, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 13.05.2021 г. № 216. В доктрине определено, что значимость экономической безопасности в электроэнергетике обеспечивает возможность использования природных ресурсов государства в целях получения электрической энергии для достижения высоких темпов развития страны, достойного уровня и качества жизни населения, а также для укрепления положения Российской Федерации на мировых рынках.

В соответствии с задачами исследования в выпускной квалификационной работе была составлена характеристика элементов экономической безопасности объекта исследования, включающая характеристику процесса их обеспечения, локальных регламентирующих документов и центров ответственности (таблица 7).

Таблица 7 – Элементы экономической безопасности АО «ДРСК»

Элемент экономической безопасности	Процесс обеспечения	Внутренний нормативный документ, регламентирующий организацию деятельности	Центр ответственности (структурное подразделение)
1	2	3	4
Информационная безопасность	Защищённость информации, хранящейся и обрабатываемой в информационной среде, а также инфраструктуры самой информационной среды от случайных или преднамеренных воздействий естественного или искусственного характера.	Политика обработки персональных данных от 07.09.2023, Положение о правилах пользования внутренней информационной сетью, использования интернет-ресурсов от 29.01.2023; Распоряжение о назначении ответственных лиц по обеспечению безопасности обработки персональных данных от 17.01.2020 ;Должностные инструкции специалистов, ответственных за программное обеспечение, работу технических средств, контролирующих доступность сведений; Утвержденный список лиц с доступом к информации, имеющей стратегическое значение.	Руководитель отдела информационной безопасности
Кадровая безопасность	Совокупность работ по нескольким группам: следование регламенту, поддержание уровня лояльности персонала, выполнение регламента по ведению конфиденциального делопроизводства и режима коммерческой тайны.	Кадровая политика от 12.01.2021, Положение по оплате труда от 31.12.2023 г., Положение о порядке финансирования, распределения и выплаты социальных гарантий и компенсаций работникам АО «ДРСК» от 09.04.2019	Заместитель Генерального директора по управлению персоналом, правовому и корпоративному обеспечению

## Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
Правовая безопасность	Соблюдение предприятием всех нормативно-правовых актов в своей хозяйственной деятельности	Положение о юридическом отделе от 12.01.2021 г. Положение об управлении корпоративной работы и имущественных отношениях от 12.01.2021 г.	Начальник правового отдела
Экологическая безопасность	Состояние защищённости природной среды и жизненно важных интересов человека от возможного негативного воздействия хозяйственной и иной деятельности, чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, их последствий	Экологическая политика АО «ДРСК» на 2024 год от 31.12.2023 г. Приказ АО «ДРСК» № 39 от 31.01.2020 «Политика в области охраны здоровья и обеспечения безопасности труда»	Главный инженер
Инженерно-техническая безопасность	Обследование помещений с целью установления потенциально возможных каналов утечки конфиденциальной информации через технические средства, конструкции зданий и оборудования	Положение о системе управления охраной труда (Положение о СУОТ), Функциональные обязанности по охране труда персонала АО «ДРСК» П-СМОЗИОБТ-4.1-01.09-65-03 от 01.02.2019 г.	Заместитель главного инженера по охране труда
Физическая безопасность	Контроль доступа на территорию предприятия, предотвращение несанкционированного доступа и доступа к сведениям, составляющим коммерческую тайну, наблюдение за обстановкой вокруг и внутри объекта.	Положение об организации внутриобъектового режима безопасности от 12.12.2020	Начальник службы безопасности
Финансовая безопасность	Значение уровня и структуры финансового потенциала предприятия в обеспечении целей его экономического развития.	Положение о финансовой политике АО «ДРСК», утвержденное решением Совета директоров АО «ДРСК» от 15.06.2023	Заместитель директора по финансовым вопросам

Таким образом, общая экономическая безопасность в АО «ДРСК» обеспечивается посредством взаимодействия структурных подразделений, ответственных за каждый её элемент путем жесткого соблюдения регламентационных документов. При этом следует отметить недостатки в организации системы общей экономической безопасности в части правовой защиты. На предприятии кроме должностных инструкций, где за каждым сотрудником закреплена обязанность соблюдать законодательство, нет внутренних документов, регламентирующих соблюдение всех нормативно-правовых актов хозяйственной деятельности. При этом в организации может быть разработан регламент по обеспечению правовой безопасности.

Руководство АО «ДРСК» понимает, что обеспечение безопасности предприятия – одна из наиболее приоритетных задач, требующая внимания. Кадровая безопасность затрагивает все процессы и сферы деятельности предприятия. Поэтому для наиболее эффективной работы служба безопасности сотрудничает со всеми отделами предприятия, особенно с кадровым.

Для оценки уровня экономической безопасности была выбрана методика Ермаковой И.Н.<sup>16</sup>

В соответствии с методикой в таблице 8 определены индикаторы экономической безопасности АО «ДРСК».

Таблица 8 – Индикаторы экономической безопасности АО «ДРСК» за 2020–2023 гг.

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год	Изменение 2023 год к 2021 году
1	2	3	4	5
1. Финансовая составляющая	0,235	0,243	0,253	0,018
Коэффициент автономии	0,48	0,45	0,35	-0,13
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-2,77	-3,43	-3,94	-1,17
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,41	0,36	0,26	-0,15
Коэффициент текущей ликвидности	0,77	0,85	0,64	-0,13
Пятифакторная модель Э.Альтмана	1,01	1,003	1,09	0,08
Коэффициент финансовой независимости	0,48	0,45	0,35	-0,13
Коэффициент финансового рычага (левериджа)	1,07	1,22	1,87	0,8
Запас финансовой прочности, %	0,43	0,44	0,41	-0,02
1. Финансовая составляющая	0,235	0,243	0,253	0,018
Коэффициент автономии	0,48	0,45	0,35	-0,13
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-2,77	-3,43	-3,94	-1,17
Определение типа финансовой устойчивости	Нормальная	Нормальная	Нормальная	
2. Производственно–сбытовая составляющая	1,48	1,15	0,038	-1,442
Коэффициент рентабельности продаж	4,32	3,46	0,12	-4,2
Коэффициент рентабельности активов	3,08	2,29	0,07	-3,01
Уровень рентабельности основной деятельности, %	0,02	0,01	-0,02	-0,04
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	0,49	0,61	0,24	-0,25
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	5,20	5,32	4,51	-0,69
3. Техничко–технологическая составляющая	0,394	0,392	0,396	0,002
Фондоотдача	0,99	0,95	0,96	-0,03
Коэффициент износа основных фондов	0,26	0,24	0,22	-0,04
Коэффициент годности основных средств	0,74	0,76	0,78	0,04
Коэффициент обновления основных средств	0,97	0,96	0,98	0,01

<sup>16</sup>Ермакова, И.Н., Методические подходы к оценке уровня экономической безопасности сельскохозяйственного предприятия // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. 2018. №4 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-urovnya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-selskohozyaystvennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 18.05.2024).

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5
Материалоотдача	0,87	0,86	0,81	-0,06
4. Кадровая составляющая	0,2975	0,3328	0,331	0,0335
Коэффициент уровня заработной платы	0,25	0,27	0,26	0,01
Коэффициент замещения кадров	-0,0157	0,0044	-0,0068	0,0089
Коэффициент постоянства кадров	-0,1643	0,0407	-0,059	0,1053
Индекс производительности труда, ед	1,12	1,016	1,13	0,01
Сводный коэффициент экономической безопасности предприятия	0,602	0,529	0,25	-0,352

За анализируемый период сводный индекс экономической безопасности АО «ДРСК» снизился с 0,602 до 0,25, так, если в 2020 году и в 2021 году он характеризован как средний уровень безопасности, то в 2022 году экономическую безопасность по предложенной методике можно оценить как низкую. На снижение повлияло прежде всего производственно–сбытовая составляющая. Так, характеристика экономической защищенности со стороны производственно–сбытовой составляющей определяется через значение показателей рентабельности, оборачиваемости оборотных средств и соотношения дебиторской и кредиторской задолженности. Так как в 2022 году предприятие получило убыток, то это значительно снизило коэффициенты рентабельности, что и повлияло на снижение общего коэффициента производственно–сбытовой составляющей. Элемент кадровой составляющей за три года увеличился с 0,2975 до 0,331, что положительно отразилось на общем значении экономической безопасности. Однако в расчет коэффициента кадровой составляющей включались коэффициенты, которые оказали как положительное, так и отрицательное влияние на окончательный результата. Так, положительно на значение коэффициента кадровой составляющей повлиял коэффициент уровня заработной платы, который определяет отношение индекса среднемесячной номинальной начисленной заработной платы к индексу потребительских цен (тарифов) на товары и услуги.

В АО «ДРСК» этот показатель увеличивается, что говорит о повышении среднего уровня заработной платы сотрудников, превышающем уровень инфляции. Коэффициент замещения кадров за три года имеет динамику к повышению, однако в 2023 году имеет отрицательное значение, и с 2022 год снизил значение коэффициента кадровой составляющей. Коэффициент постоянства кадров имеет

аналогичную динамику и отрицательно повлиял на динамику интегрального показателя экономической безопасности. Положительное влияние на кадровую составляющую и в целом на экономическую безопасность имел индекс роста производительности труда.

Таким образом, кадровая составляющая в целом оказала положительное влияние на изменение интегрального значения экономической безопасности АО «ДРСК», однако негативное влияние оказывает высокий уровень текучести кадров и их непостоянство.

### **2.3 Анализ кадровой составляющей экономической безопасности предприятия**

Необходимость особого внимания кадровой составляющей каждой организации неоспорима, поскольку персонал является основным ресурсом предприятия. От мотивации и заинтересованности сотрудников в общем успехе зависит эффективное развитие организации и ее экономическая безопасность.

На первом этапе в соответствии с задачами исследования в работе был выполнен анализ численности и структуры сотрудников в АО «ДРСК» за 2021 – 2023 год по категориям (таблица 9).

Таблица 9 – Структура и численность сотрудников АО «ДРСК» за 2021–2022 гг. по категориям, человек

	31.12.2021		31.12.2022		31.12.2023		Абсолютное отклонение 2023 г. к 2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Чел.	%
Руководители	992	13,7	998	13,7	987	13,7	–5	0
Специалисты	2254	31,1	2258	31,0	2216	30,6	–38	–0,5
Служащие	13	0,2	9	0,1	9	0,1	–4	–0,1
Рабочие	3989	55,0	4015	55,2	4019	55,6	30	0,6
Всего	7248	100	7280	100	7231	100	–17	0

Анализ данных, представленных в таблице 9, показал, что в анализируемом периоде в структуре персонала по категориям существенных изменений не произошло. Основную долю, более 50%, в структуре трудовых ресурсов предприятия составляют рабочие. За три года число рабочих увеличилось на 30 человек. Незначительное снижение числа руководителей произошло на момент 2023 года – 5 человек и количество специалистов уменьшилось на 38 человек. Низкая

вариативность структуры персонала предприятия по категориям работников свидетельствует о стабильности функциональных задач, решаемых коллективом предприятия.

Структура персонала предприятия по категориям представлена на рисунке 7.



Рисунок 8 – Структура персонала АО ДРСК по категориям в 2023 году

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе работников по этим признакам. В таблице 10 представлен качественный состав персонала по возрасту за 2021 – 2023 гг.

Таблица 10 – Структура персонала по возрасту в АО «ДРСК»

Возраст	31.12.2021		31.12.2022		31.12.2023		Абсолютное отклонение 2023 г. к 2021 г.	
	чел.	%	чел.	Чел.	Чел.	%	Чел.	%
До 30 лет	661	9,1	719	9,9	713	9,9	52	0,8
От 30 до 50 лет	4 243	58,5	4 176	57,4	4 037	55,8	-206	-2,7
Старше 50 лет	2 344	32,4	2 385	32,7	2 481	34,3	137	1,9
в том числе пенсионеры по возрасту(работающие)	634	8,7	558	7,7	535	7,4	-99	-1,3
Всего	7 248	100,0	7 280	100,0	7 231	100,0	-17	0
Средний возраст	43,2		43,2		43,3		0,1	0

Для наглядного понимания структура персонала по возрасту представлена на рисунке 9.

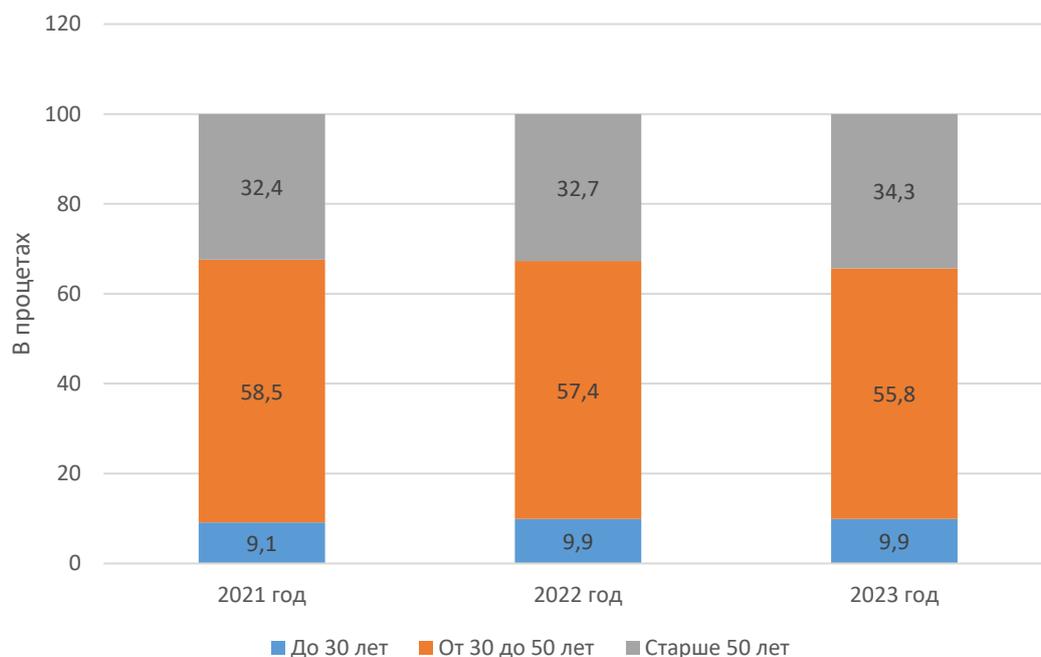


Рисунок 9 – Структура персонала АО «ДРСК» по возрасту за 2021–2023 гг., %

В следствии возрастного состава сотрудников показывает, что за период с 2022 по 2023 год произошло уменьшение числа работников АО "ДРСК" в категориях до 30 лет и от 30 до 50 лет, тогда как число сотрудников старше 50 лет незначительно увеличилось. Количество пенсионеров по возрасту снизилось.

На 2023 год в АО "ДРСК" трудилось 634 пенсионера по возрасту, что составляет 8,75 % от общего числа сотрудников.

Несмотря на некоторые изменения в структуре численности персонала по возрасту, средний возраст сотрудников в исследуемом периоде остается стабильным на уровне около 43 лет.

В целях эффективной работы Общества и постепенного вовлечения молодых специалистов в деятельность предприятия, в компании проводится работа по привлечению и трудоустройству молодых специалистов, в частности принимаются на производственную практику студенты ВУЗов и СУЗов, проводятся экскурсии для школьников в целях профориентации, внедряется система наставничества.

Далее в работе был выполнен анализ качественного состава персонала по уровню образования за 2021 – 2023 гг. (табл. 11).

Таблица 11 – Качественный состав персонала по уровню образования в АО «ДРСК» за 2021–2023 гг.

Образование	2021		2022		2023	
	Человек	%	Человек	%	Человек	%
Высшее образование	3 291	45,4	3 267	44,9	3 230	44,7
Среднее профессиональное	2 831	39,1	2 882	39,6	2 871	39,7
Среднее общее	948	13,1	911	12,5	877	12,1
Начальное и основное общее	178	2,4	220	3,0	253	3,5
Всего	7 248	100,0	7 280	100,0	7 231	100,0

Исследование структуры персонала по уровню образования выявило, что примерно 44,7 % работников обладают высшим образованием. Доля сотрудников со средним профессиональным образованием к 2023 году составила 39,7 %. Основное общее, среднее общее и начальное общее образование имеют 15,6 % сотрудников компании, преимущественно это рабочие. АО "ДРСК" акцентирует внимание на обучении персонала, считая высокий уровень профессиональной подготовки одним из ключевых элементов стабильной работы энергосистемы. Обучение производственного персонала признано приоритетной задачей компании, обеспечивая процесс профессионального развития и повышения профессионального уровня работников, соответствующего бизнес-процессам АО "ДРСК".

Одним из важнейших этапов анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами является изучение их движения.

Под движением трудовых ресурсов принято понимать изменение численности работников в результате приема на работу, увольнения, перевода на другую должность на предприятии. В таблице 12 приведены показатели движения трудовых ресурсов АО «ДРСК».

Таблица 12 – Показатели движения рабочей силы в АО «ДРСК» за 2021 –2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение		Темп роста	
				2023 к 2021	2023 к 2022	2023 к 2021	2023 к 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Списочная численность на начало года, чел.	7363	7248	7280	-115	32	98,44	100,44
Списочная численность на конец года, чел.	7248	7280	7 231	32	-49	100,44	99,33

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8
Принято работников, чел.	585	819	781	234	-38	140,00	95,36
Выбыло работников, чел., в том числе:	700	787	830	87	43	112,43	105,46
за нарушение трудовой дисциплины	2	2	6	0	4	100,00	300,00
по собственному желанию	698	785	824	87	39	112,46	104,97
Среднесписочная численность	7305,5	7264	7255,5	-41,5	-8,5	99,43	99,88
Коэффициент оборота по принятым работникам	0,0801	0,1127	0,1076	0,033	-0,005	140,80	95,47
Коэффициент оборота по уволенным работникам	0,0958	0,1083	0,1144	0,013	0,006	113,07	105,59
Коэффициент текучести кадров	0,0958	0,1083	0,1144	0,013	0,006	113,07	105,59
Коэффициент постоянного состава	-0,1643	0,0407	-0,0590	0,205	-0,100	-24,75	-145,19
Коэффициент замещения	-0,0157	0,0044	-0,0068	0,020	-0,011	-27,99	-153,30

Графическая интерпретация динамики коэффициента текучести кадров приведена на рисунке 10.

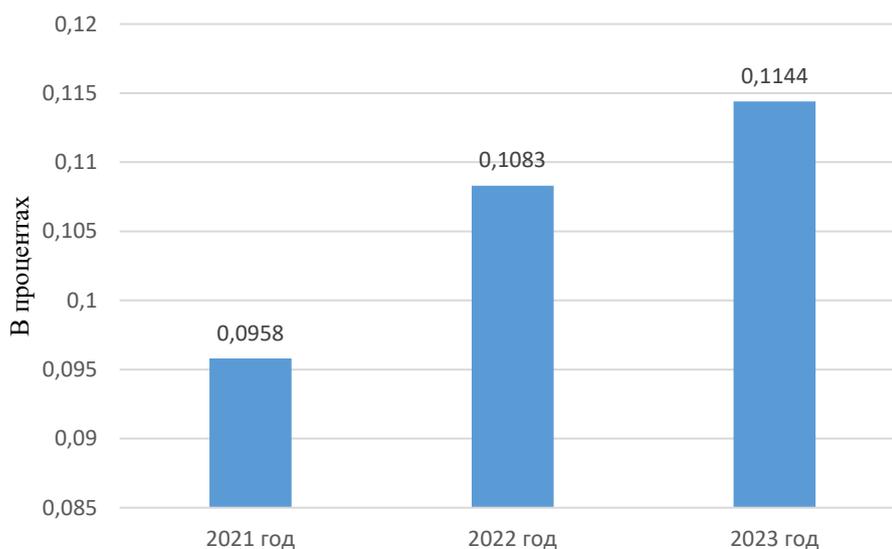


Рисунок 10 – Динамика коэффициента текучести кадров АО «ДРСК» за 2021–2023 гг.

Из данных таблицы 14 можно сделать вывод о том, что число выбывших ежегодно растет в 2021 году оно было равно 700, а уже в 2023 году составило 830, что является отрицательным для организации.

Коэффициент оборота по приему в 2021 составляет 0,08. Коэффициент по выбытию в том же году был выше. За 2022 год коэффициент оборота по приему

увеличился до 0,11, а по выбытию до 0,10. В 2023 году в результате снижения количества принятых сотрудников по сравнению с 2022 годом, коэффициент оборота по приему снизился до 0,10, при этом коэффициент оборота по выбывшим сотрудникам продолжил увеличиваться. Такая тенденция свидетельствует о снижении прироста персонала.

Коэффициент постоянного состава в 2023 году имеет отрицательный знак, что говорит о том, что списочная численность персонала на конец года ниже списочной численности на начало года, то есть на предприятии на конец 2023 года имеется дефицит кадров.

В 2023 году уволились по собственному желанию 824 человека, за прогулы и дисциплинарные нарушения уволено 6 человек. Основные причины увольнения персонала по собственному желанию:

- в связи с низкой оплатой труда–314 человек (38,1 %),
- в связи с высокой напряженностью, ответственностью и интенсивностью труда – 101 человек (12,3 %),
- в связи с переменой места жительства–142 человека (17,2 %),
- в связи с выходом на пенсию – 117 человек (14,2 %),
- нашли другую работу – 49 человек (6 %),
- по иным причинам 101 человек (12,3 %), среди которых необходимость ухода за больным ребенком или членом семьи, отсутствие карьерного роста, состояние здоровья, ведение собственного бизнеса, очное обучение и т.п.

Одна из основных причин текучести персонала АО «ДРСК»<sup>17</sup> – низкий уровень заработной платы труда рабочих в сравнении с другими предложениями на рынке труда на территории Дальнего Востока и Республики Саха (ТОРы, крупные строительные объекты, ввод в эксплуатацию крупных промышленных объектов (ГХК, АГПЗ).

В работе был выполнен анализ расходов компании на оплату труда работников. (таблица 13).

---

<sup>17</sup> Годовой отчет АО «ДРСК» за 2023 год

Таблица 13 – Расходы на оплату труда работников АО «ДРСК» за 2021–2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Темп роста 2022 г. к 2021 г.	Темп роста 2023 г. к 2022 г.
Фонд заработной платы, тыс. рублей	6780358,5	7418737,1	8116077,6	109,42	109,40
Среднемесячная заработная плата 1 работника, рублей	78104	86830	94752	111,17	109,12

Рост фонда заработной платы за 3 года составил (+) 19,7 %, в том числе:

- 2022 год к 2021 году (+) 9,4 %;
- 2023 год к 2022 году (+) 9,4 %.

Это связано с индексацией тарифных ставок и должностных окладов работникам Общества, составившей в 2021–2023 годах 22,2 % при снижении численности на 1,3 %.

Среднемесячная заработная плата работников увеличилась в 2023 году по сравнению с 2022 годом на 9,1 % и в 2,3–3,6 раза превышает минимальный размер оплаты труда, установленный в регионах присутствия подразделений Общества.

Таким образом, основной проблемой, выявленной в процессе анализа показателей движения персонала, является рост коэффициента текучести, который в свою очередь определяет важную проблему – дефицит кадров.

Основной целью организации является обеспечение здоровых и безопасных условий труда, предотвращение травматизма и постоянное улучшение состояния охраны труда.

Для достижения этой цели разработана политика в области управления охраной здоровья и безопасностью труда, которая направлена на предупреждение рисков и обеспечение безопасности на рабочем месте.

ДРСК имеет сертификат, который удостоверяет, что система менеджмента организации соответствует требованиям международного стандарта OHSAS 18001:2007.

Общие затраты на развитие персонала, включая затраты на обучение, совершенствования, обучающие и оценочные мероприятия (в разрезе 3 –х лет) представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на развитие персонала АО «ДРСК» за 2021–2023 гг.

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год	Темп роста 2022 г. к 2021 г.	Темп роста 2023 г. к 2022 г.
Затраты на развитие персонала, тыс. рублей.	29341,63	30993,93	31302,17	105,63	100,99
Удельный вес затрат на развитие персонала в фонде заработной платы, %	0,43	0,42	0,39	96,54	92,32

Доля расходов на обучение и развитие персонала в общем фонде заработной платы составляет 0,39 % и ежегодно снижается. Взаимодействие с образовательными учреждениями для подготовки будущих работников осуществляется регулярно. Работники компании участвуют в образовательных программах высших и средних учебных заведений. В 2023 году студенты прошли практику на производственных объектах и заключили договоры о сотрудничестве. Особое внимание уделяется обучению персонала по выполнению должностных обязанностей. За 2023 год обучение сотрудников в корпоративных учебных центрах прошли 8663 курса.

Информация о количестве обученных в учебном центре/пункте в 2023 году представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Информация о количестве обученных в учебном центре/пункте в 2023 году

Название учебного учреждения	Количество обученных (чел.)		Обучено работников по категориям (чел.)		
	Всего	Из них сторонних организаций	Руководители	Специалисты и служащие	Рабочие
Филиал ПАО «РусГидро» – «Корпоративный университет гидроэнергетики»	3 333	15	1 492	1 826	15
ЧОУ ДПО «Амурский энергетик»	4 586	–	1 811	792	1 983
ЧОУ ДПО «Учебный комбинат»	726	–	133	47	546
Структурное подразделение «Центр подготовки персонала» Акционерного общества «Дальневосточная генерирующая компания»	18	–	0	0	18

С 2018 года в Группе РусГидро реализуется корпоративный проект, который помогает молодым специалистам профессионально развиваться и строить карьеру, участвуя в решении стратегических задач компании – Сообщество молодых работников РусГидро (СМР РусГидро).

В июле 2023 года двое сотрудников АО «ДРСК» приняли участие в XIII Форуме сообщества молодых специалистов «Форсаж» в Калужской области.

Цель мероприятия – создание возможностей для реализации активной жизненной позиции молодых работников, развитие компетенций и профессиональных умений. Знакомство участников с лучшим опытом русской инженерной школы и культурой организации производства, обучение практикам и технологиям командной работы разного типа на основе работы с индивидуальными и коллективными талантами, а также обучение коммуникационным и цифровым инструментам управления знаниями в организациях и сообществах.

За время проведения Форума, участники:

- запустили корпоративный конкурс история о путешествиях по регионам присутствия компании «Компас РусГидро»;
- придумали экокчемпионат РусГидро «Чистое завтра»;
- сняли первые профориентационные ролики проекта «Я–энергетик»;
- создали сообщество волонтеров в детских домах.

В декабре 2023 года сотрудник АО «ДРСК» принял участие в VI слёте СМР в рамках Международной выставки–форуме «Россия».

Мероприятие проводилось с целью подведения итогов реализации проектов сообщества молодых работников Группы РусГидро в 2023 году и формирования плана работы СМР на 2024 год.

В таблице 16 представлены социальные расходы АО «ДРСК»

Таблица 16 – Социальные расходы АО «ДРСК» за 2021–2023 гг.

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год	Темп роста 2023 г. к 2021 г., %
Социальные расходы, тыс. рублей	492 265,0	544 325,7	566 676,0	115,12
В том числе расходы, учтенные в фонде заработной платы и средней заработной плате работников	360 597,7	381 303,9	417 438,5	115,76

Рост социальных расходов Общества в 2023 году в основном обусловлен ростом затрат на премирование работников, а также применением дополнительных мер поддержки мобилизованных работников и членов их семей, индексацией размера ММТС.

Основной объем в структуре социальных расходов приходится на выплату

работникам единовременных вознаграждений в случае награждения ведомственными, корпоративными наградами, в связи с профессиональным праздником День энергетика, при уходе работников в ежегодный оплачиваемый отпуск, а также оказание материальной помощи в связи с особыми жизненными обстоятельствами.

В Обществе реализуются программы негосударственного пенсионного обеспечения, добровольного медицинского страхования, страхования от несчастных случаев и болезней.

В целях пропаганды здорового образа жизни в Обществе ведется активная работа по созданию условий и мотивации работников к занятиям физической культурой и спортом, благодаря которой команды АО «ДРСК» показывают высокие результаты в различных региональных, отраслевых и корпоративных соревнованиях и турнирах.

В соответствии с требованиями Федерального закона от 28.12.2013 № 426–ФЗ "О специальной оценке условий труда" была проведена специальная оценка условий труда (СОУТ) на 6 853 рабочих местах к 31.12.2023 года, что составило 100% от запланированного объема. В том числе, в 2023 году была проведена внеплановая СОУТ на 183 рабочих местах, включая:

- 71 рабочее место в связи с модернизацией оборудования;
- 110 рабочих мест как вновь созданные или ранее вакантные;
- 2 рабочих места в связи с несчастными случаями на производстве.

На соответствие государственным нормам охраны труда обществом было задекларировано 4 647 рабочих мест. Несоответствия нормам были выявлены на 2 206 рабочих местах к 31.12.2023 года (с классами условий труда 3.1–3.2).

Численность работников, занятых вредных и (или) опасных условиях труда и имеющих повышенный размер оплаты труда согласно ст.147 Трудового кодекса РФ, составляет 2528 человек.

Затраты на предоставление гарантий и компенсаций в связи с работой вредных и опасных условий труда в 2023 году распределились следующим образом (фактическое распределение затрат приведено в таблице):

- оплата за дополнительный отпуск и сокращенный рабочий день – 19,6 %;
- доплаты по тарифной сетке (окладу) за работу вредных и (или) опасных условий – 78,77 %;
- компенсации за увеличение продолжительности рабочей недели с 36 до 40 часов – 0,01 %;
- обеспечение молоком или другими равноценными пищевыми продуктами – 1,61 %. Затраты по обеспечению льгот и компенсаций представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Затраты по обеспечению льгот и компенсаций, тыс. руб.

Наименование затрат	2023 год	Удельный вес, %
Доплаты за ежегодный дополнительный отпуск и сокращенный рабочий день за работу во вредных и (или) опасных условиях труда.	17 648,51	19,60
Доплаты по тарифной сетке (окладу) за работы во вредных и (или) опасных условиях труда.	70 922,48	78,77
Компенсация за увеличение продолжительности рабочей недели с 36 часов до 40 часов.	9,47	0,01
Затраты на обеспечение молоком или другими равноценными пищевыми продуктами	1 453,75	1,61
Всего затрат по обеспечению гарантий и компенсаций.	90 034,21	100

В рамках планов по улучшению условий труда, утвержденных после соответствующего мероприятия, идут работы по приведению рабочих мест в соответствие с законодательством Российской Федерации. В соответствии с приказом Минтруда России от 29.10.2021 № 771н был утвержден «План мероприятий по улучшению условий труда на 2023 год» в рамках соглашения по охране труда. По каждому направлению в плане были определены финансовые затраты на улучшение условий труда и охрану здоровья работников, обеспечение безопасности и снижение рисков. Согласно ст.225 Трудового кодекса РФ, финансирование этих мероприятий должно составлять не менее 0,2 % от суммы затрат на производство. В 2023 году на охрану труда было выделено 622 833,23 тыс. рублей, что составляет 1,53 % от общей себестоимости работ и услуг. Финансирование проводилось по различным направлениям, включая предупреждение несчастных случаев, санитарно–гигиенические работы, улучшение условий труда и обеспечение работников средствами индивидуальной защиты. Обеспечение персонала

необходимыми средствами и техникой осуществлялось в соответствии с соответствующим приказом Минздравсоцразвития РФ от 01.06.2009 № 290н. На каждого работника в среднем в 2023 году пришлось 27,68 тыс. рублей на средства индивидуальной защиты, что больше, чем в 2022 году. Затраты на обеспечение охраной труда на одного работника также увеличились, достигнув 87,44 тыс. рублей, что на 18,5 % больше, чем в прошлом году.

Структура расходов по направлениям Плана мероприятий улучшения условий и охраны труда в 2023 г. представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Структура расходов АО «ДРСК» по направлениям Плана мероприятий улучшения условий и охраны труда

В 2023 году за счет сумм страховых взносов в СФР (Социальный фонд России) произведено финансовое обеспечение расходов на закупку спецодежды, спецобуви и проведение периодических медицинских осмотров работников подразделений Общества. Сумма возврата финансовых средств, направленных на сокращение производственного травматизма и профзаболеваний работников, занятых на работах с вредными и опасными производственными факторами, в 2023 году составила 4 462,0 тыс. рублей против 4 794,6 тыс. рублей в 2022 году или 93,1 % от уровня 2022 года.

Весь персонал, занятый на работах с вредными и (или) опасными услови-

ями труда, обеспечен сертифицированными средствами индивидуальной защиты, спецодеждой, спецобувью в полном объеме в соответствии с нормами. При выдаче специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты Общество руководствуется введенным «Положением об обеспечении средствами индивидуальной защиты работников АО «ДРСК» П–СМО–ЗиОБТ–6.1–01.09–42.

#### 2.4 Риски и угрозы кадровой безопасности предприятия

Риск – это возможность того, что ожидаемый результат или событие может не совпасть с реальным и привести к негативным последствиям. Риски могут быть связаны с различными областями предприятия, такими как финансы, технологии, персонал, рынок и другие. Риск возникает из-за неопределенности и неизвестности будущих событий, и его вероятность и воздействие могут быть количественно оценены.

Угроза – это потенциальное неблагоприятное воздействие на работу и интересы предприятия. Она может происходить из внешней или внутренней среды и представлять угрозу для его безопасности, стабильности и рентабельности.

В таблице 18 приведена структура системы управления кадровой безопасностью АО «ДРСК» с определением функциональных обязанностей ее участников.

Таблица 18 – Структура системы управления кадровой безопасностью АО «ДРСК»

Подразделение	Функции, полномочия, ответственность
Высший менеджмент	Выбор базовой концепции организации внутрифирменных трудовых отношений: – утверждение общей стратегии управления безопасностью; – выделение необходимых ресурсов; – контроль над общей эффективностью системы
Служба персонала	Реализация установленных функций по обеспечению должной ответственности и лояльности персонала: – общая ответственность за эффективное противодействие угрозе переманивания сотрудников; – оперативное взаимодействие со службой безопасности.
Руководители структурных подразделений	Текущая работа по специальному обучению подчиненных: – текущий контроль над соблюдением подчиненными правил обеспечения безопасности; – оперативное взаимодействие со службой безопасности

Из информации, представленной в таблице 18 определяется, что структуру

системы управления кадровой безопасностью АО «ДРСК» представляют три группы подразделений: высший менеджмент, служба по работе с персоналом и руководители структурных подразделений.

Каждая из этих групп выполняет определенные функции и имеет свои обязанности в обеспечении кадровой безопасности в организации. Высший менеджмент несет ответственность за разработку стратегии и политики по кадровой безопасности, создание и поддержание системы контроля за деятельностью персонала. Служба по работе с персоналом занимается реализацией утвержденной политики, контролем за соблюдением правил и процедур, обеспечением обучения и развития персонала в области безопасности.

Руководители структурных подразделений отвечают за применение установленных требований и мер безопасности на своих рабочих местах, обеспечивая соблюдение нормативных актов и инструкций по безопасности труда. Они также отвечают за обучение и контроль за сотрудниками в их подразделениях, чтобы минимизировать риски травм и профессиональных заболеваний.

Такая структура системы управления кадровой безопасностью позволяет эффективно контролировать и минимизировать риски для работников и организации в целом, обеспечивая безопасные условия труда и соблюдение законодательных требований. Кроме того, такой подход способствует повышению производительности и качества работы персонала, что благоприятно сказывается на успехах компании и ее репутации на рынке.

Структурные подразделения АО "ДРСК" активно участвуют в обеспечении кадровой безопасности компании, разрабатывая соответствующие мероприятия. Направления деятельности и центры ответственности представлены в таблице 19.

Таблица 19– Действующие мероприятия по обеспечению кадровой безопасности АО «ДРСК»

Подразделение	Направление деятельности
1	2
Высший менеджмент	<ul style="list-style-type: none"><li>– разработка общей стратегии кадровой безопасности АО «ДРСК»;</li><li>– обеспечение финансовых и иных ресурсов для реализации стратегии;</li><li>– мобилизация и стимулирование персонала к участию в реализации кадровой безопасности.</li></ul>

1	2
Финансово-экономический раздел, бухгалтерия	– экономический контроль за расходами ресурсов организации; – содействие в осуществлении мотивационных программ.
Службы технического контроля	– анализ безопасности компьютерных IT-программ и систем; – защита конфиденциальной информации, блокада информационных атак.
Иные специалисты	– сообщение руководству о подозрительных событиях, поведению отдельных сотрудников; – следованием правилам внутреннего распорядка организации.

Представленный в таблице 19 комплекс мероприятий по обеспечению кадровой безопасности АО "ДРСК" выполняются всеми основными подразделениями и специалистами организации.

Для снижения кадровых рисков предприятиям следует также регулярно проводить профилактические мероприятия, которые могут включать в себя следующие действия:

- проводить регулярный анализ деятельности и эффективности персонала, чтобы выявить потенциальные уязвимости, а также оперативно среагировать и предотвратить возможные риски;
- разработать и внедрить систему мотивации сотрудников, чтобы повысить их лояльность. Например, можно предложить ввести систему бонусов за достижение определенных целей или проводить различные совместные мероприятия для сплочения коллектива;
- уделять внимание профессиональному развитию сотрудников, чтобы снизить риски возможных ошибок в работе. Это могут быть различные тренинги, обучающие программы, создание своей системы обучения внутри компании.

В рамках выполнения целей выпускной квалификационной работы была выполнена оценка кадровой безопасности АО "ДРСК". Оценка проводилась с использованием методики Цветковой и Индикаторы кадровой безопасности в соответствии с выбранной методикой представлены в таблице 20.

Значение коэффициента текучести персонала совпадает с верхним пределом индикатора. Из таблицы 20 видно, что этот показатель стабильно растет. Такой тренд может привести к потере опытных сотрудников и привлечению новых

кадров, что угрожает кадровой безопасности предприятия и требует дополнительных инвестиций в поиск и обучение персонала.

Таблица 20 – Пороговые значения и направления оптимизации индикаторов кадровой безопасности по методике Цветковой И. И.

Индикатор	Рекомендуемый порог, %	Направление оптимизации	Значение показателя в АО «ДРСК»	Характеристика
1. Коэффициент текучести кадров	От 2 до 10	min	10	Соответствует верхнему значению порогового диапазона
2. Образовательный состав персонала	100	max	75	Не соответствует нормативу
3. Издержки на обучение в общем объеме издержек на персонал	–	max	0,75	В Обществе разрабатываются программы по обучению персонала, ежегодно издержки на обучение увеличиваются
4. Степень удовлетворенности оплатой труда	100	max	60	Повышение текучести кадров вызвано в основном неудовлетворенностью заработной платой
5. Удельный вес оплаты труда в общем объеме издержек организации	От 55 до 80	max	55	Компания является крупной и имеет возможности платить высокую заработную плату
6. Наличие профзаболеваний	От 0 до 3 в год		2	
7. Уровень автоматизации труда	От 70	max	70	Достаточно высокая степень оснащенности новым автоматизированным оборудованием
8. Доля персонала, не имеющих нарушений по трудовой дисциплине	100	max	90	Работники в целом добросовестно относятся к выполняемым обязанностям
9. Вероятность сохранения коммерческой тайны	100	max	90	

## 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ АО «ДРСК»

### 3.1 Рекомендации по минимизации угроз кадровой безопасности

Анализ кадровой безопасности как составляющей экономической безопасности предприятия позволил сделать следующие выводы. В АО «ДРСК» интегральный показатель экономической безопасности за три года снизился, основной причиной чему является снижение прибыли предприятия. Кадровая составляющая в расчете экономической безопасности увеличивается только за счет роста производительности труда и роста среднего уровня заработной платы, при этом отрицательное влияние оказывают коэффициенты постоянства кадров. Так, оценка показателей движения персонала показала рост коэффициента текучести персонала, увеличение числа уволенных.

Таким образом, 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.

Актуальными задачами, решаемыми при повышении уровня кадровой безопасности в АО «ДРСК» станут:

- системное решение проблемы кадрового дефицита в производственных службах Общества;
- создание условий для привлечения в районы Дальнего Востока, Крайнего Севера и приравненных к ним местностей, молодых специалистов из других регионов России путем создания благоприятных условий для их трудовой деятельности;
- создание механизмов для закрепления на долгосрочной основе в районах Дальнего Востока, Крайнего Севера и приравненных к ним местностях работников производственных служб, снижение текучести персонала.

По сведениям кадровой службы АО «ДРСК» выявлены группы профессий и специальностей, которые оказывают влияние на безопасность и надежность производственного процесса, при этом являются дефицитными на региональном

рынке труда. Планируемая потребность в разрезе видов деятельности АО «ДРСК» представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Планируемая потребность в разрезе видов деятельности АО «ДРСК»

Направление деятельности	Потребность, 2024 г.	Потребность, 2025 г.	Потребность, 2026 г.	ИТОГО по направлению
Инженерно–технический персонал	15	1	0	16
Оперативно–ремонтный персонал	35	3	10	48
Работники по релейной защите и автоматике	4	0	1	5
Ремонтный персонал	39	3	3	45
Общий итог	93	7	14	114

В целях разработки мероприятий по привлечению и удержанию персонала сформированы целевые группы в зависимости от опыта и образования, а также длительности переобучения кандидатов для закрытия потребности. Сведения представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Направления работы по повышению кадровой безопасности в разрезе целевых групп

Наименование целевой группы	Характеристика целевой группы	Меры по привлечению и удержанию	Ожидаемый результат
Высококвалифицированные специалисты узкой направленности	руководящие и инженерные специальности, требующие длительной подготовки и опыта работы	Для ликвидации потребности по данной группе квалификаций наиболее быстрым инструментом является привлечение готового специалиста с рынка труда, его релокация	Снижение текучести кадров, привлечение новых специалистов
Массовые профессии, дефицитные на региональном рынке труда	рабочие оперативных и оперативно–ремонтных служб, ремонтных подразделений, участвующие в основном цикле производства не ниже 5 разряда	Данная потребность вызвана несколькими причинами – отсутствием трудовых ресурсов в удаленных и малодоступных регионах, а также переходом к другому работодателю на более оплачиваемую работу или менее сложную с тем же уровнем оплаты. Для ликвидации потребности по данной целевой группе необходимы мероприятия, направленные на удержание персонала и релокацию внутри предприятия.	Снижение текучести кадров, привлечение новых специалистов
Потребность, закрываемая выпускниками ВУЗов или СПО	специальности и профессии без предъявления требования к опыту работы	Закрытие потребности возможно путём привлечения выпускников средних профессиональных организаций (техникумов, колледжей, далее – СПО) и высших учебных заведений (далее – ВУЗ) для первичного найма. Здесь важным фактором является соответствие учебной программы СПО и ВУЗа требованиям к квалификации, которые предъявляются на рабочих местах. Разработка программы наставничества.	Снижение текучести кадров, привлечение новых специалистов

С учетом указанной в таблице потребности в разрезе профессий, потребность в персонале распределена по представленным выше целевым группам. Значение представлено в таблице 23.

Таблица 23 – Планируемая потребность в разрезе целевых групп

Направление деятельности	Потребность, 2024 г.	Потребность, 2025 г.	Потребность, 2026 г.	ИТОГО по целевым группам
Высококвалифицированные специалисты	15	1	0	16
Массовые профессии	39	3	7	49
Выпускники СПО и вузов, молодые специалисты	39	3	7	49
Общий итог	93	7	14	114

Таким образом, распределив потребность кадров АО «ДРСК» по трем направлениям можно определить мероприятия по привлечению и удержанию специалистов.

Мероприятия по удержанию высококвалифицированных специалистов узкой направленности должны содержать по большей части компенсационные выплаты, стимулирующие сотрудника на постоянную работу в АО «ДРСК». К таким мероприятиям можно отнести:

- компенсация работникам приглашенным работникам стоимости арендуемого жилья (дополнительное соглашение к трудовому договору) или ежемесячная компенсация через протокол комиссии по кадровой и социальной политике;
- предоставление возмездного займа или частичного заем на покупку жилья с последующим возвратом денежных средств с отработкой в течение 5 лет (договор);
- компенсация работникам транспортных расходов проезда к месту работы и обратно в особо удалённых районах;
- установление выплаты районного и северного коэффициентов молодым работникам не имеющим стажа;
- проведение очередных и внеочередных аттестаций специалистов с целью повышения категорий, ИТР;

– заключение ученического договора с оплатой стоимости обучения в ВУЗе, СУЗе с возмещением расходов предприятию в случае нарушения обязательств по договору;

– установление доплаты отдельным работникам проблемных, неукomплектованных РЭС (при наличии длительный период вакансий, более 6 месяцев) до 30% тарифной ставки (должностного оклада) по основной работе;

– компенсация расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа;  
– компенсация оплаты стоимости проезда для медицинских консультаций или лечения;

– единовременное вознаграждение к отпуску;

– компенсация платы за электро – и теплоэнергию, горячее водоснабжение, твердое топливо;

– единовременная материальная помощь при рождении/усыновлении ребенка в возрасте до 3 лет;

– единовременная материальная помощь в связи с регистрацией брака;

– частичная компенсация расходов на содержание детей работников в детских дошкольных учреждениях;

– частичная компенсация на приобретение детских путевок в оздоровительные лагеря на территории РФ;

– частичная компенсация на приобретение путевок в санатории, пансионаты на территории РФ;

– пособие при нахождении Работника в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет.

Программа реализации предлагаемых мероприятий по удержанию высококвалифицированных специалистов узкой направленности представлена в приложении Г.

Качественное формирование кадрового резерва возможно при наличии укomплектованного штата квалифицированными и замотивированными работниками.

Во всех регионах зоны присутствия АО «ДРСК» актуален вопрос о необходимости развития системы материального стимулирования (таких, как персональные надбавки мастерскому составу, компенсация оплаты проезда к месту работы, частичная оплата съёмного жилья, помощь в приобретении жилья).

Работа с ВУЗами и СУЗами будет иметь эффект при наличии вакансий, соответствующих квалификации молодых специалистов, а это возможно при условии должностного продвижения действующих работников. Для стимулирования закрепления в будущем в отрасли необходим приём студентов–старшекурсников (особенно рабочих специальностей) на оплачиваемую практику. Необходима программа поддержки молодых специалистов.

Мероприятия по удержанию специалистов массовых профессий, дефицитных на региональном рынке труда должны включать в себя комплекс мер, способных конкурировать с другими предприятиями региона. К таким могут относиться:

- компенсация работникам приглашенным работникам стоимости арендуемого жилья (дополнительное соглашение к трудовому договору) или ежемесячная компенсация через протокол комиссии по кадровой и социальной политике;
- возвратный заем на приобретение жилья для работников удаленных районов;
- оценка профессиональных навыков с целью повышения квалификационных разрядов, установление доплат за увеличенный объем работ;
- заключение ученического договора с оплатой стоимости обучения работникам предприятия, имеющим опыт работы, но не имеющим специального образования (для соответствия требованиям профстандарта) по должности мастер участка со сроком отработки на данном предприятии в конкретном подразделении с возмещением расходов предприятию в случае нарушения обязательств по договору, получение второй профессии
- компенсация расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа;
- компенсация оплаты стоимости проезда для медицинских консультаций или лечения

- единовременное вознаграждение к отпуску;
- компенсация платы за электро – и теплоэнергию, горячее водоснабжение, твердое топливо;
- единовременная материальная помощь при рождении/усыновлении ребенка в возрасте до 3 лет;
- единовременная материальная помощь в связи с регистрацией брака;
- частичная компенсация расходов на содержание детей работников в детских дошкольных учреждениях;
- частичная компенсация на приобретение детских путевок в оздоровительные лагеря на территории РФ;
- частичная компенсация на приобретение путевок в санатории, пансионаты на территории РФ;
- пособие при нахождении Работника в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет.

Программа реализации указанных мероприятий представлена в таблице Г2 в приложении Г.

Также там представлены мероприятия по привлечению и удержанию молодых специалистов.

С целью повышения уровня кадровой безопасности предлагается разработать Положение о наставничестве, где будут определены основные функции наставников и необходимые результаты их работы.

Организация процесса наставничества должны быть отражена в Положении и состоит из следующих этапов (таблица 23).

Таблица 23 – Организация процесса наставничества в АО «ДРСК»

Операции процесса	Ответственный срок исполнения	Описание действий
1	2	3
Подбор кандидата на роль наставника	управляющий	Управляющий предлагает кандидата в наставники. Территориальный менеджер, сектор обеспечения персоналом утверждают кандидата.
Обучение наставника	Менеджер по обучению и адаптации персонала, в течении 2-х месяцев после внесения в список	Обучение (в случае необходимости) наставников проводится в Учебном центре либо с помощью внешних провайдеров. Обучение оформляется распорядительным документом общества.

1	2	3
Проведение первого обучающего занятия	Наставник, 1 день	Наставник должен присутствовать на первом для наставника обучения и каждую смену по 2-3 часа, с целью контроля качества предоставляемого обучения.
Контроль обучения новых работников	Наставник, управляющий, постоянно при проведении обучения	Управляющий АЗК/АЗС должен осуществлять регулярный контроль за проведением обучения наставниками. Необходимо проводить наблюдения за процессом обучения, проверять заполнение.

Практика наставничества предполагает, что более опытные сотрудники помогают новичкам осваивать профессию и знакомят с принципами работы. Соответствующие программы наставничества уже работают в некоторых регионах, но единый подход в этой сфере пока отсутствует.<sup>18</sup>

Таким образом, институт наставничества в АО «ДРСК» должен быть четко регламентирован. Сотрудникам, являющимся наставниками, предлагается выплачивать премию – 10 % от оклада за месяц работы наставником.

### 3.2 Экономическое обоснование предложенных мер по улучшению системы кадровой безопасности

Расходы на реализацию мероприятий по удержанию высококвалифицированных специалистов определились исходя из данных в приложении В. В таблице 24 представлен расчет расходов на мероприятия по всем группам.

Таблица 24 – Определение расходов на реализацию мероприятий по удержанию и привлечению специалистов

Наименование мероприятия	Затраты на организацию мероприятия, руб	Сумма расходов на 2024 год, тыс. руб.
1	2	3
Жилищная программа	80% от стоимости, но не более 20 тыс. руб. на 1 чел.	20
	до 5 млн. руб. на 1 работника	0
Льготы, гарантии компенсации	До 3,0 тыс. рублей	3
	30–45 тыс. руб.	30
Развитие навыков и компетенций Профпереподготовка, повышение уровня образования.	30–150 тыс. руб. на 1 чел.	30
Установление доплат за расширенный объемы выполняемой работы	до 15% тарифной ставки (должностного оклада) по основной работе	20

<sup>18</sup> В Госдуме предложили доплачивать за наставничество на предприятиях [Электронный ресурс] // Интернет-портал «Российской газеты». URL: <https://rg.ru/2024/03/14/v-gosdume-predlozhili-doplachivat-za-nastavnichestvo-na-predpriatiiah.html> (дата обращения 22.05.2024)

Продолжение таблицы 24

1	2	3
Гарантии и компенсации работникам, осуществляющим трудовую деятельность в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях	Не более 30000,00	30
	Не более 30000,00	30
Выплаты и компенсации по Коллективному договору	1 МРОТ	20
	50%	7
	1 МРОТ	20
	5000,00	5
	не более 5000,00	5
	10% от стоимости путевки	7
	20%, но не более 30000,00 от стоимости путёвки	20
	800,00	0,8
		247,8
Жилищная программа	80% от стоимости, но не более 20 тыс. руб. на 1 чел.	20
	До 1 млн. руб. на 1 чел.	0
Проведение оценки уровня квалификации персонала	В рамках ФОТ	0
Компенсация работникам транспортных расходов проезда к месту работы и обратно в особо удалённых районах	До 3 тыс. руб.	3
Получение дополнительного образования за счет средств работодателя	20–150 тыс руб. на 1 чел.	20
Гарантии и компенсации работникам, осуществляющим трудовую деятельность в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях	Не более 30000,00	10
	Не более 30000,00	10
Выплаты и компенсации по КД	1 МРОТ	20
	50%	24
	3 МРОТ	60
	5000,00	5
	не более 5000,00	5
	20% от стоимости путевки	20
	80%, но не более 30000,00 от стоимости путёвки	30
	800,00	0,8
Итого		227,8
Развитие навыков и компетенций	30–150 тыс. руб. на 1 чел.	30
Материальное стимулирование	До 2–х окладов	20
	80% но не более 20 тыс. руб.	20
	30–45 тыс. руб.	30
Включение в жилищную программу после 1 года стажа работы	До 3, 0 млн. руб.	0
Профпереподготовка, повышение уровня образования	100–120 тыс. руб. в год на 1 чел.	50
Компенсация работникам транспортных расходов проезда к месту работы и обратно в особо удалённых районах	До 3 тыс. руб. на 1 чел	3
Обучение, профессиональная переподготовка и повышение квалификации за счет средств работодателя	Согласно плана подготовки персонала	0
Гарантии и компенсации работникам, осуществляющим трудовую деятельность в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях	Не более 30000,00	30
Гарантии и компенсации работникам, осуществляющим трудовую деятельность в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях	Не более 30000,00	30
	1 МРОТ	20
Выплаты и компенсации по КД		

Продолжение таблицы 24

1	2	3
Выплаты и компенсации по КД	50%	
	3 МРОТ	60
	5000,00	5
	не более 5000,00	5
	80% от стоимости путевки	7
	80%, но не более 30000,00 от стоимости путёвки	30
	800,00	0,8
		7
Итого		347,8

Внедрение мероприятий должен осуществляться в соответствии с Базовым планом, принятым к исполнению, содержащем сведения об основных временных и стоимостных параметрах комплекса мероприятий (таблица 25)

Таблица 25 – Эффект от реализации мероприятия по повышению кадровой безопасности в АО «ДРСК»

Мероприятие	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
Программа по удержанию высококвалифицированных специалистов узкой направленности	Устранение дефицита кадров	Закрытие потребности в кадрах в размере 16 человек	Расходы – 247,8 тыс. руб. x 1500 чел. = 371700 тыс. руб.
Программа по удержанию специалистов массовых профессий, дефицитных на региональном рынке труда	Устранение дефицита кадров	Закрытие потребности в кадрах в размере 49 человек	Расходы – 227,8 x 1500 человек = 341700 тыс. руб.
Программа по привлечению молодых специалистов (выпускники ВУЗов или СПО)	Устранение дефицита кадров	Закрытие потребности в кадрах в размере 49 человек	Расходы – 300 тыс. руб. x 49 чел. = 14700 тыс. руб.
Программа по удержанию молодых специалистов (выпускники ВУЗов или СПО)			Расходы – 347,8 тыс. руб. x 49 чел = 17042,20 тыс. руб.
Разработка положений о наставничестве	Повышение квалификации принятых сотрудников, ускорение процесса адаптации	Снижение процесса адаптации с 3 месяцев до 2 месяцев	Расходы – 10 % x 94752 x 49 = 464284,8 рублей
Соблюдение организации процесса наставничества			

Из данных таблицы 25 можно сделать вывод о том, что улучшение социальных показателей проявляется в повышении удовлетворенности работников материальным вознаграждением, условиями труда, условиями самовыражения. Экономическим эффектом является рост производительности труда, снижение текучести кадров.

В программах по удержанию высококвалифицированных специалистов уз-

кой направленности, специалистов массовых профессий, дефицитных на региональном рынке труда, и специалистов по привлечению и удержанию молодых специалистов (выпускники ВУЗов или СПО) результатом будет являться устранение дефицита кадров, что приведет к закрытию потребности в кадрах. На программу по привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов узкой направленности будут следующие расчеты: Исходя из затрат на каждое предложение конкретно этой программы, из разработанного плана мероприятий, в сумме всех предложений получится 247,8 тыс. рублей и имеющихся данных (от кадровой службы) штатной численности сотрудников в размере 1500 человек, можно сделать вывод, что полученный экономический результат составляет 371 700 рублей. Соответственные расчеты проводятся и для остальных вышеупомянутых затрат.

Что касается процесса наставничества, то Среднемесячная заработная плата 1 работника будет выплачиваться в размере 10 % от , то есть 9475 одному наставнику.

Из таблицы видно, что для реализации комплекса планируемых мероприятий в основном необходимы финансовые ресурсы и квалифицированные кадры для внедрения института наставничества в рамках развития системы адаптации персонала.

Предполагается, что финансирование мероприятий будет производиться частично из чистой прибыли АО «ДРСК» и частично из себестоимости.

Представленные мероприятия по повышению кадровой безопасности повлияют на общий уровень экономической безопасности. Эффективность представлена в таблице 26.

Таблица 26 – Оценка эффективности влияния предлагаемых мероприятий по повышению кадровой безопасности на экономическую безопасность АО «ДРСК»

Показатель	2023 год	Проект на 2024 год	Отклонение
1	2	3	4
1. Финансовая составляющая	0,253	0,253	0
Коэффициент автономии	0,35	0,35	0
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-3,94	-3,94	0
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,26	0,26	0
Коэффициент текущей ликвидности	0,64	0,64	0

1	2	3	4
Пятифакторная модель Э.Альтмана	1,09	1,09	0
Коэффициент финансовой независимости	0,35	0,35	0
Коэффициент финансового рычага (левериджа)	1,87	1,87	0
Запас финансовой прочности, %	0,41	0,41	0
Определение типа финансовой устойчивости	Нормальная	Нормальная	
2. Производственно–сбытовая составляющая	0,038	0,039	0,001
Коэффициент рентабельности продаж	0,12	0,12	0,01
Коэффициент рентабельности активов	0,07	0,07	0,01
Уровень рентабельности основной деятельности, %	–0,02	–0,01	0,01
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	0,24	0,24	0
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	4,51	4,51	0
3. Техничко–технологическая составляющая	0,396	0,396	0
Фондоотдача	0,96	0,96	0
Коэффициент износа основных фондов	0,22	0,22	0
Коэффициент годности основных средств	0,78	0,78	0
Коэффициент обновления основных средств	0,98	0,98	0
Материалоотдача	0,81	0,81	0
4. Кадровая составляющая	0,331	0,349	0,018
Коэффициент уровня заработной платы	0,26	0,26	0
Коэффициент стабильности кадров	–0,0068	0,002	+0,0088
Коэффициент постоянного состава кадров	–0,059	0,002	+0,061
Производительность труда, руб/чел.– ч	1,13	1,13	0
Сводный коэффициент экономической безопасности предприятия	0,25	0,26	0,01

В результате предлагаемых мероприятий предполагается закрыть потребность в кадрах на  $65 (49 + 16 = 65)$  человек. Так, коэффициент замещения должен увеличиться за счет роста числа принятых сотрудников до 846 человек и составить  $0,002 ((846 - 830) / 7255,5 = 0,002)$ . Коэффициент стабильности кадрового состава увеличится в результате роста списочной численности персонала и составит:  $((7231+65) - 7280)/7280 = 0,002$ .

Так, в результате повышения кадровой безопасности как элемента экономической безопасности, общий уровень экономической безопасности должен увеличиться на 0,01 ед. При этом за счет мероприятий должны увеличиться коэффициенты постоянного состава кадров и коэффициент стабильности кадров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая безопасность является неотъемлемой составляющей экономической безопасности предприятия. В условиях современного бизнес-мира, где конкуренция растет с каждым днем, обеспечение защиты и безопасности сотрудников является важной задачей для успешного функционирования организации. Кадровая безопасность также связана с обеспечением благоприятной психологической среды на предприятии. Важно создать атмосферу взаимного уважения и поддержки, где сотрудники могут свободно выражать свои мнения, предлагать идеи и обсуждать возможные проблемы. Это поможет предотвратить конфликты и повысить эффективность работы коллектива. Таким образом, кадровая безопасность играет важную роль в обеспечении экономической безопасности предприятия. Успешное функционирование компании невозможно без обеспечения безопасности и защиты ее сотрудников. Правильная организация и контроль кадровой безопасности помогут минимизировать возможные угрозы и риски, а также создадут благоприятную атмосферу для роста и развития предприятия.

Объектом исследования является акционерное общество Дальневосточная сетевая распределительная компания

АО «ДРСК» обеспечивает передачу и распределение электрической энергии по распределительным сетям на территориях Амурской области, Хабаровского края, Еврейской автономной области, Приморского края и южного района Республики САХА (Якутия), а также оказывает услуги по технологическому присоединению к электрическим сетям компании на данных территориях.

За анализируемый период доходы предприятия ежегодно увеличивались. Основной причиной роста доходов является в 2022 году плановое повышение тарифов на оказываемые услуги, а в 2023 году помимо этого и рост объемов оказанных услуг по передаче электроэнергии за счет увеличения выработки на Бурейской ГЭС.

Несмотря на рост доходов, стоимости имущества и основных средств, на предприятии снизилась численность персонала за три года на 140 человек. При-

чиной снижения численности является прекращение трудовых договоров срочного характера на период пусконаладочных работ на вводимых в строй подстанциях. При этом фонд оплаты труда за три года вырос, чему причиной является рост среднемесячной заработной платы сотрудников.

Показатель рентабельности деятельности, отражающий общую эффективность свидетельствует о снижении эффективности в результате того, что обществом был получен убыток.

Общая экономическая безопасность в АО «ДРСК» обеспечивается посредством взаимодействия структурных подразделений, ответственных за каждый её элемент путем жесткого соблюдения регламентационных документов. При этом следует отметить недостатки в организации системы общей экономической безопасности в части правовой защиты. На предприятии кроме должностных инструкций, где за каждым сотрудником закреплена обязанность соблюдать законодательство, нет внутренних документов, регламентирующих соблюдение всех нормативно–правовых актов хозяйственной деятельности. При этом в организации может быть разработан регламент по обеспечению правовой безопасности. Одна из основных причин текучести персонала АО «ДРСК» – низкий уровень заработной платы труда рабочих в сравнении с другими предложениями на рынке труда на территории Дальнего Востока и Республики Саха (ТОРы, крупные строительные объекты, ввод в эксплуатацию крупных промышленных объектов (ГХК, АГПЗ).

Элемент кадровой составляющей за три года увеличился с 0,2975 до 0,331, что положительно отразилось на общем значении экономической безопасности. Однако в расчет коэффициента кадровой составляющей включались коэффициенты, которые оказали как положительное, так и отрицательное влияние на окончательный результата. Так, положительно на значение коэффициента кадровой составляющей повлиял коэффициент уровня заработной платы, который определяет отношение индекса среднемесячной номинальной начисленной заработной платы к индексу потребительских цен (тарифов) на товары и услуги. В АО «ДРСК» этот показатель увеличивается, что говорит о повышении среднего

уровня заработной платы сотрудников, превышающем уровень инфляции. Коэффициент замещения кадров за три года имеет динамику к повышению, однако в 2023 году имеет отрицательное значение, и с 2022 год снизил значение коэффициента кадровой составляющей. Коэффициент постоянства кадров имеет аналогичную динамику и отрицательно повлиял на динамику интегрального показателя экономической безопасности. Положительное влияние на кадровую составляющую и в целом на экономическую безопасность имел индекс роста производительности труда.

Таким образом, кадровая составляющая в целом оказала положительное влияние на изменение интегрального значения экономической безопасности АО «ДРСК», однако негативное влияние оказывает высокий уровень текучести кадров и их непостоянство.

Актуальными задачами, решаемыми при повышении уровня кадровой безопасности в АО «ДРСК» станут:

- системное решение проблемы кадрового дефицита в производственных службах Общества;
- создание условий для привлечения в районы Дальнего Востока, Крайнего Севера и приравненных к ним местностей, молодых специалистов из других регионов России путем создания благоприятных условий для их трудовой деятельности;
- создание механизмов для закрепления на долгосрочной основе в районах Дальнего Востока, Крайнего Севера и приравненных к ним местностях работников производственных служб, снижение текучести персонала.

В целях разработки мероприятий по привлечению и удержанию персонала сформированы целевые группы в зависимости от опыта и образования, а также длительности переобучения кандидатов для закрытия потребности

Для каждой целевой группы разработана программа мероприятий.

Так, мероприятия по удержанию высококвалифицированных специалистов узкой направленности должны содержать по большей части компенсационные выплаты, стимулирующие сотрудника на постоянную работу в АО «ДРСК».

К таким мероприятиям можно отнести:

- компенсация работникам приглашенным работникам стоимости арендуемого жилья (дополнительное соглашение к трудовому договору) или ежемесячная компенсация через протокол комиссии по кадровой и социальной политике;
- предоставление возмездного займа или частичного заем на покупку жилья с последующим возвратом денежных средств с отработкой в течение 5 лет (договор);
- компенсация работникам транспортных расходов проезда к месту работы и обратно в особо удалённых районах.

Внедрение мероприятий должен осуществляться в соответствии с Базовым планом, принятым к исполнению, содержащем сведения об основных временных и стоимостных параметрах комплекса мероприятий.

Улучшение социальных показателей проявляется в повышении удовлетворенности работников материальным вознаграждением, условиями труда, условиями самовыражения. Предполагается, что финансирование мероприятий будет производиться частично из чистой прибыли АО «ДРСК» и частично из себестоимости. Представленные мероприятия по повышению кадровой безопасности повлияют на общий уровень экономической безопасности. В результате предлагаемых мероприятий предполагается закрыть потребность в кадрах на 65 ( $49 + 16 = 65$ ) человек. Так, коэффициент замещения должен увеличиться за счет роста числа принятых сотрудников до 846 человек и составить  $0,002 ((846 - 830) / 7255,5 = 0,002)$ . Коэффициент стабильности кадрового состава увеличится в результате роста списочной численности персонала и составит:  $((7231+65) - 7280)/7280 = 0,002$ .

Так, в результате повышения кадровой безопасности как элемента экономической безопасности, общий уровень экономической безопасности должен увеличиться на 0,01 ед.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алавердов, А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2023. – 176 с.
2. Алексеев, М.Д. Угрозы обеспечения экономической безопасности РФ / М.Д. Алексеев // Вестник НИЦ МИСИ: актуальные вопросы современной науки. – 2022. – № 5. – С. 18–26.
3. Баух, Д.А. Продовольственная безопасность и импортозамещения как часть экономической безопасности / Д.А. Баух // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2022. – № 25. – С. 171–174.
4. Богомолов, В.А. Введение в специальность «Экономическая безопасность»: Учебное пособие / В.А. Богомолов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2022. – 279 с.
5. Богомолова, Т.П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Т.П. Богомолова, Э.А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ–Медиа, 2021. – 419 с.
6. Внуков А.А. Защита информации / А.А. Внуков 3 – е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 161 с.
7. Гайдарбекова Д.Ш. Кадровая безопасность организации: риски и угрозы / Д.Ш. Гайдарбекова // Вестник науки и образования. – 2023. – № 14–2(68). – С. 36–40.
8. Головин, А.А. Оценка продовольственной безопасности региона и внешняя торговля продовольствием в вопросе обеспечения экономической безопасности / А.А. Головин // В сборнике: Развитие интеграционных процессов в экономике региона. Сборник материалов Всероссийской научной конференции с Международным участием. – 2021. – С. 69–76.
9. Григорьева, В.В. Зарубежный опыт обеспечения экономической безопасности государств / В.В. Григорьева // Вестник воронежского института экономики и социального управления. – 2022. – №3. – 36–37 с.
10. Гуреева, М.А. Экономическая безопасность государства. Противодействие спектру угроз – от материально–вещественных до информационно–цифровых / М.А. Гуреева – Москва : – 2021. (2–е издание) – 341 с.

11. Гурина, М.А. Особенности мотивации персонала отечественных организаций в условиях новой реальности /М.А. Гурина, А.М. Казибекова // Мир, общество, экономика, человек: смена парадигм: материалы XII Всероссийской научно–практической конференции. – Воронеж: АНО «Наука Юнипресс», 2023. – С. 215–219.
12. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник /А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва : Дашков и К, 2022. – 389 с.
13. Дембинская, Н. Уже некого набирать: Россия столкнулась с новой проблемой / Н.Дембинская // РИА Новости. 2023. URL: <https://ria.ru/20230508/trudoustroystvo-1870029905.html> (дата обращения 11.05.2024).
14. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Уч. / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. – М.: Инфра–М, 2021. – 384 с.
15. Духновский, С.В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 245 с.
16. Земскова, Е.С. Инновационная безопасность как подсистема экономической безопасности / Е.С. Земскова // Контентус. – 2021. – № 3 (80). С. 65–72.
17. Земскова, Е.С.. Диагностика кадровой безопасности как императив эффективного контроллинга персонала / Е.С. Земскова, А.А. Москалев // Контроллинг. – 2023. – № 1 (79). – С. 50–61.
18. Кадровая политика и стратегии управления персоналом. (Магистратура). Учебник. / Литвинюк А.А. (под общ. ред.), Бекмурзиева Х.М., Иванова–Швец Л.Н., Кузуб Е.В., Леднева С.А., Новикова Е.В., Репникова В.М., Троска З.А. – Москва: КноРус, 2021. – 340 с.
19. Караваева. И.В. Развитие стратегии экономической безопасности (итоги проведения ежегодной международной научно–практической конференции «Сенчаговские чтения») / И.В. Караваева, М.Ю. Лев // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2022. – № 4. – С.194–204.
20. Карпенко Д.А. Роль и место экологической безопасности в системе национальной безопасности РФ / Д.А. Карпенко // Аспирант. – 2021. № 5 (47). –

21. Климова, Е.З. Показатели оценки экономической безопасности предприятия / Е.З. Климова, И.А. Павлова // Инновационные аспекты развития науки и техники. 2021. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-otsenki-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiya> (дата обращения 04.06.2024).

22. Козлов, А. Кадровый голод и локальная безработица: что ждет рынок труда в 2023 году / А. Козлов, Д. Гринкевич // Ведомости. 2023. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/01/18/959434-kadrovii-golod-i-lokalnaya-bezrabortitsa> (дата обращения 17.05.2024).

23. Контур Безопасность: Защита персональных данных // Контур Экосистема для бизнеса. URL: <https://kontur.ru/security/features/personal-data> (дата обращения 16.05.2024).

24. Крутиков, В.К. Экономическая безопасность. Учебно-методическое пособие / В.К. Крутиков – Калуга: ИП Стрельцов И.А. (Изд-во «Эйдос»), – 2019. – 196 с.

25. Кускова, Е.А. Налоговая система как важнейший элемент экономической безопасности государства / Е.А. Кускова // Санкт-Петербургский научный вестник. – 2021. – № 1 (10). – 70 с.

26. Лавренова, Г.А. Стратегическое управление инновационным развитием предприятия / Г.А. Лавренова, Е.В. Лавренова, Т.Б. Ивашинина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2023. – № 8 (152). – С. 60–70.

27. Магомедова, Д.А. Экономическая безопасность как составная часть национальной безопасности России / Д.А. Магомедова // Наука через призму времени. – 2021. – № 9 (30). – С. 21–22.

28. Макарейко, Н.В. Экономическая безопасность в системе национальной безопасности / Н.В. Макарейко // На страже экономики. – 2022. – № 2 (13). – С. 74–80.

29. Марьяненко, Р. В Екатеринбурге банковский клерк слил данные сотен клиентов в даркнет за смешную сумму/ Р.В. Марьяненко // Екатеринбург Он-

лайн. 2022. URL: <https://www.e1.ru/text/criminal/2022/04/29/7129543> (дата обращения 16.05.2024)

30. Масальский, М.Г. Экономическая безопасность в современной системе международной экономической безопасности / М.Г. Масальский, Г.О. Андреев // Форум молодых ученых. – 2022. – № 10 (50). – С. 428–432.

31. Махмудова, И.Н. Методы обеспечения кадровой безопасности при подборе персонала: организация бизнес–процесса / И.Н. Махмудова // Международный научно–исследовательский журнал. 2023. – № 11 (65). Ч. 4. Ноябрь. – С. 180–184

32. Мингалеева, Д.И. Кадровая безопасность как фактор обеспечения экономической безопасности организации / Д.И. Мингалеева // Экономика и социум. – 2023. – № 3–1(106). – С. 413–418.

33. Моденов, А.К. Экономическая безопасность предприятия : моногр. / А. К. Моденов, Е. И. Белякова, М. П. Власов, Т. А. Лелявина; СПбГАСУ. – СПб., 2021. – 550 с.

34. Мухина, И.А. Место и роль предпринимательства в системе экономической безопасности страны / И.А. Мухина // Наука Удмуртии. – 2021.–№ 1 (93). – С. 138–148.

35. Негодина, О.В. Угрозы налоговой безопасности РФ в системе экономической безопасности / О.В. Негодина // Санкт–Петербургский научный вестник. – 2021. – № 2 (11). – 400 с.

36. О муниципальной службе в Российской Федерации от 02.03.2007 № 25–ФЗ (последняя редакция). – URL: <https://docs.cntd.ru/document/802049042>(дата обращения 10.03.2024).

37. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: Федеральный закон от 06.10.2003 № 131–ФЗ – URL: <https://docs.cntd.ru/document/901876063> (дата обращения 10.03.2024).

38. Осипова, В.А. Информационная безопасность как элемент экономической безопасности / В.А. Осипова // Вектор экономики. – 2022. – №23 (45). – 49 с.

39. Палагин, Р.А. Информационная безопасность в системе обеспечения экономической и национальной безопасности России / Р.А. Палагин // *Мировая наука*. – 2021. – № 5 (26). – С. 551–556.
40. Пилюк, Д.С. Взаимосвязь финансовой безопасности региона и экономической безопасности / Д.С. Пилюк // В сборнике: Проблемы экономики и права в современной России. Мельбурн. – 2021. – С. 121–125.
41. Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России / В.К. Сенчагов // *ЭКО*. — 2023. — № 5. – С.12–15
42. Сивушков, К.В., Отбор персонала и формирование профессионального кадрового ядра как превалирующее направление обеспечения кадровой безопасности организации / К.В. Сивушков // *Вестник ИрГТУ*. – 2023. – №6 (101) – С..–
43. Скобцова, А.С. Вопросы оценки экономической безопасности государства / А.С. Скобцова // *Санкт–Петербургский научный вестник*. – 2021.–№ 1 (10). – 10 с.
44. Срибный, В.И. Особенности развития российской экономики в условиях трансформации конкурентной среды / В.И. Срибный // *Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность»*. – 2022. – №3. – 135 с.
45. Таран, Д.С. Вопросы информационной безопасности в рамках экономической безопасности / Д.С. Таран // *ModernScience*. – 2021. – № 4–1. – С.22
46. Тимонин, Р.В. Экономическая безопасность как составляющая стратегии национальной безопасности РФ / Р.В. Тимонин // *Вестник Академии*. – 2021. – № 3. – С. 58–64.
47. Тюгин, М.А., Финансовая безопасность в системе экономической безопасности экономического субъекта / М.А. Тюгин // *Известия Института систем управления СГЭУ*. – 2021. – № 1 (19). – С. 163–166.
48. Украинцев, В.Б. Проблемные аспекты экономической безопасности и оптимизация процессов налогообложения в целях совершенствования экономической безопасности страны / В.Б. Украинцев, И.Ю. Лепетикова // *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление*. – 2022. – № 1 (116). – С. 36–38.

49. Фурсов, В.А. Кадровая безопасность предприятия: подходы, диагностика, направления совершенствования / В.А. Фурсов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 4–2. – С. 270–276

50. Холчева, И.А. Основные подходы к исследованию понятия «экономическая безопасность» и «экономическая безопасность государства» / И.А. Холчева // Дневник науки. – 2021. – № 5 (29). – 96 с.

51. Хоменко, А.А. Экономическая безопасность как составляющая национальной безопасности / А.А. Хоменко // Наука через призму времени. – 2022. – № 4 (37). – С. 78–81.

52. Цветкова, И.И. Оценка кадровой безопасности предприятия с помощью индикаторного подхода / И.И. Цветкова, Н.И. Клевец // Бюллетень науки и практики. 2022. №1 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kadrovoy-bezопасnosti-predpriyatiya-s-pomoschyu-indikatornogo-podhoda> (дата обращения: 04.06.2024).

53. Шевченко, Б. И. Экономическая безопасность в системе управления предприятием / Б. И. Шевченко // Научный вестник Гуманитарно–социального института. – 2024. – № 18. – С. 18.

54. Шипилова, И.А. Оценка кадровых рисков / И.А. Шипилова // Молодой ученый. 2017. – № 20 (154). – С. 298–301.

55. Шульц В.Л. Безопасность предпринимательской деятельности / В.Л. Шульц, А.В. Юрченко, А.Д. Рудченко; под редакцией В.Л. Шульца. 2–е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 585 с.

56. Экономическая безопасность / Л.П. Гончаренко [и др.]; под общей редакцией Л.П. Гончаренко. 3–е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. – 370 с.

57. Яременко, Ю. Л. Экономические беседы. Ю.Л. Яременко — М. : Центр исследований и статистики науки, 2023. – С.155–156

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Методика расчета и интерпретации сводного коэффициента экономической безопасности предприятия

Показатель экономической безопасности		Оценка (Оц) в зависимости от степени соответствия нормативу		
		Абсолютное (оценка 1)	Нейтральное (оценка 0,5)	Критическое (оценка 0)
1		2	3	4
1. Финансовая составляющая	Кф	$Кф = Оц(Ка + Ксос + Кал + Ктл + Кб + Кфн + Кфр + 3фп + Тфу) / 9$		
Коэффициент автономии	Ка	>0,5	0,3–0,5	<0,3
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Ксос	>0,1	0–0,1	<0
Коэффициент абсолютной ликвидности	Кал	>0,2	0,1–0,2	<0,1
Коэффициент текущей ликвидности	Ктл	1,5–3	1–1,5 или >3	<1
Пятифакторная модель Э.Альтмана	Кб	>2,9	1,23–2,89	<1,23
Коэффициент финансовой независимости	Кфн	>0,5	0,3–0,5	<0,3
Коэффициент финансового рычага (левериджа)	Кфр	<1,0	1,0–2,3	>2,3
Запас финансовой прочности, %	Зфп	>25	10–25	<10
Определение типа финансовой устойчивости	Тфу	Абсолютная устойчивость	Нормальная устойчивость	Неустойчивое/кризисное финансовое состояние
2. Производственно–сбытовая составляющая	Кп	$Кп = Оц(Крп + Кра + Ур + Ксдк + Кооб) / 5$		
Коэффициент рентабельности продаж	Крп	>0,2	0,1–0,2	<0,1
Коэффициент рентабельности активов	Кра	>0,1	0–0,1	<0
Уровень рентабельности основной деятельности, %	Ур	Рост показателя в динамике	Показатель практически не меняется	Сокращение показателя в динамике
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	Ксдк	0,9–1	0,5–0,9 или >1	<0,5
А		1	2	3
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	Кооб	Рост показателя в динамике	Показатель практически не меняется	Сокращение показателя в динамике
3. Техничко–технологическая составляющая	Кт	$Кт = Оц(Кф + Кизн + Кг + Кобн + Мо) / 5$		
Фондоотдача	Кф	Рост показателя в динамике	Показатель практически не меняется	Сокращение показателя в динамике
Коэффициент износа основных фондов	Кизн	Сокращение показателя в динамике	Показатель практически не меняется	Рост показателя в динамике
Коэффициент годности основных средств	Кг	>0,5	0,3–0,5	<0,3
Коэффициент обновления основных средств	Кобн	>0,1	0–0,1	0
Материалоотдача	Мо	Рост показателя в динамике	Показатель практически не меняется	Сокращение показателя в динамике
4. Кадровая составляющая	Кк	$Кк = Оц(Кзп + Кск + Ктк + Птр) / 4$		
Коэффициент уровня заработной платы	Кзп	>1	0,5–1	<0,5
Коэффициент стабильности кадров	Кск	>1	0,5–1	<0,5
Коэффициент текучести кадров	Ктк	0,03–0,07	0,08–0,12	>0,12
Производительность труда, руб./чел.–ч	Птр	Рост показателя в динамике	Показатель практически не меняется	Сокращение показателя в динамике
Сводный коэффициент экономической безопасности предприятия	Кэбп	$Кэбп = (Кф + Кп + Кт + Кк) / 4$ 0,76–1 – уровень экономической безопасности – высокий; 0,51–0,75 – средний; 0,26–0,50 – низкий; 0,025 – критический		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Бухгалтерский баланс АО «ДРСК»

Таблица Б1 – Динамика показателей бухгалтерского баланса АО «ДРСК» за 2021 – 2023 гг.

Показатель	Значение			Абсолютное откло-		Темп роста, %	
	2021 год	2022 год	2023 год	2022 год к 2021 году	2023 год к 2022 году	2022 год к 2021 году	2023 год к 2022 году
Нематериальное активы	55 219	155 071	142 697	99 852	-12 374	280,83	92,02
Основные средства	37416148	39763672	46 452	2 347	6 688	106,27	116,82
Незавершенное строительство	4 136 037	6 081 183	10053340	1 945	3 972	147,03	165,32
авансы, выданные под приобретение и создание основных	418 346	1 278 683	2 652 004	860 337	1 373 321	305,65	207,40
права пользования активами	692 588	610 355	263 812	-82 233	-346 543	88,13	43,22
инвестиционная недвижи-	29815	77760	28 704	47 945	-49 056	260,81	36,91
Отложенные налоговые ак-	28 519	683 081	787 054	654 562	103 973	2395,18	115,22
Прочие внеоборотные активы	172 986	120 661	160 224	-52 325	39 563	69,75	132,79
Итого по разделу I	43 646	48 727	60 540	5 081	11 812	111,64	124,24
II. Оборотные активы							
Запасы	385417	479 990	636 668	94 573	156 678	124,54	132,64
Налог на добавленную стоим-	38 835	39 171	01.авг	336	6 334	100,87	116,17
Дебиторская задолженность, в	2 211 108	2 504 461	313184	293 353	-2 191	113,27	12,51
Дебиторская задолженность, в том число:	33 835	33 951	32 490	116	-1 461	100,34	95,70
покупатели и заказчики	1 896	2 501	3 366	605	865	131,91	134,59
авансы выданные	30 995	30 567	29 069	-428	-1 498	98,62	95,10
прочие дебиторы	944	883	55	-61	-828	93,54	6,23
Дебиторская задолженность, в том числе:	2 177 353	2 470 510	3 099 357	293 157	628 847	113,46	125,45
покупатели и заказчики	1 931 051	2 028 582	2 028 289	97 531	-293	105,05	99,99
авансы выданные	55 508	192 656	709 630	137 148	516 974	347,08	368,34
расчеты по налогам и сборам	107 859	4 195	150 000	-103	145 805	3,89	3575,69
НДС по авансам, выданным под приобретение и создание	17 695	198 586	135 450	180 891	-63 136	1122,27	68,21
прочие дебиторы	70 240	46 491	75988	-23 749	29 497	66,19	163,45
Денежные средства	3 683 351	2 930 758	3 757 429	-752	826 671	79,57	128,21
Прочие оборотные активы, в	610 069	961 534	1 667 018	351 465	705 484	157,61	173,37
НДС по авансам и предпола-	598 424	943 257	1 644 874	344 833	701 617	157,62	174,38
прочие оборотные активы	11 645	18 277	22 144	6 632	3 867	156,95	121,16
Итого по разделу II	6928860	6 915 914	9193140	-12 946	2 277	99,81	132,93
III. Капитал и резервы							
Уставный капитал	9 600 910	9 959 507	9 959 507	358 597	0	103,74	100,00
Добавочный капитал (от пере-	771 044	271 044	271644	-500	600	35,15	100,22
Резервный капитал	384 203	421 318	434 254	37 115	12 936	109,66	103,07
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	14 141 707	14 367 080	13 637 707	225 373	-729 373	101,59	94,92
Итого по разделу III	24 458 023	25 015 344	24 298 102	557 321	-717 242	102,28	97,13
IV. Долгосрочные обязатель-							

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Показатель	Значение			Абсолютное откло-		Темп роста, %	
	2021 год	2022 год	2023 год		2021 год	2022	2023 год
Заемные средства, в том	4 315 255	10 255	18 587	5 940	8 332	237,66	181,25
долгосрочные заемные сред-							
обязательства по аренде	704 245	691 708	347 196	-12 537	-344 512	98,22	50,19
Отложенные налоговые обя-	3 577 920	3 657 225	3086544	79 305	-570 681	102,22	84,40
Оценочные обязательства			75	0	75		
Прочие обязательства, в том	2 503 848	3 708 130	5 206 698	1 204	1 498	148,10	140,41
задолженность перед постав-	7 074 068	1 944 521	1 869 601	-5 129	-74 920	27,49	96,15
щиками и подрядчиками				547			
авансы полученные	408 780	1 754 009	3 330 097	1 345	1 576	429,08	189,86
Прочие долгосрочные обяза-	11 000	9 000	7000	-2 000	-2 000	81,82	77,78
Итого по разделу IV	10 347	17 620	27 489	7 273	9 868	170,30	156,01
V Краткосрочные обязатель-							
Заемные средства, в том	6 387 119	4 335 882	3 034 299	-2 051	-1 301	67,88	69,98
краткосрочные заемные сред-	9 293 291	4 291 507	3 007 502	-5 001	-1 284	46,18	70,08
обязательства по аренде	93 828	44 380	26 717	-49 448	-17 663	47,30	60,20
Кредиторская задолженность,	8 978 450	8 156 707	14 280	-821	6 123	90,85	175,08
задолженность перед постав-	4 911 327	2 222 479	6 659 072	-2 688	4 436	45,25	299,62
щиками и подрядчиками				848	593		
задолженность перед персо-	334 908	404 095	396 278	69 187	-7 817	120,66	98,07
налом организации							
задолженность по налогам и	472 554	1 572 670	697 743	1 100	-874 927	332,80	44,37
сборам и перед государствен-				116			
ными органами							
авансы полученные	3 234 575	3 919 321	6 491 106	684 746	2 571	121,17	165,62
прочая кредиторская задол-	25 086	37 637	36 294	12 551	-1 343	150,03	96,43
Доходы будущих периодов	6111	3 101	3 161	-3 010	60	50,74	101,93
Оценочные обязательства	393 681	510 348	526 028	116 667	15 680	129,63	103,07
Прочие обязательства	6 111	1 013	101 837	-5 098	100 824	16,58	10053,01
Итого по разделу V	15 770	13 007	17 945	-2 762	4 938	82,48	137,96
БАЛАНС	50 575	55 643	69 733	5 068	14 089	110,02	125,32

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б2 – Структура показателей бухгалтерского баланса АО «ДРСК» за 2021 –2023 гг.

Наименование статей	Величина на конец года, тыс.руб			Удельный вес на конец года, в %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Нематериальные активы	55 219	155 071	142 697	0,11	0,28	0,20
Основные средства	37416148	39763672	46 452 320	73,98	71,46	66,61
Незавершенное строительство	4 136 037	6 081 183	10053340	8,18	10,93	14,42
авансы, выданные под приобретение и создание основных средств	418 346	1 278 683	2 652 004	0,83	2,30	3,80
права пользования активами	692 588	610 355	263 812	1,37	1,10	0,38
инвестиционная недвижимость	29815	77760	28 704	0,06	0,14	0,04
Отложенные налоговые активы	28 519	683 081	787 054	0,06	1,23	1,13
Прочие внеоборотные активы	172 986	120 661	160 224	0,34	0,22	0,23
Итого по разделу I	43 646 658	48 727	60 540 155	86,30	87,57	86,82
II. Оборотные активы						
Запасы	385417	479 990	636 668	0,76	0,86	0,91
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	38 835	39 171	01.авг	0,08	0,07	0,07
Дебиторская задолженность, в том числе:	2 211 108	2 504 461	313184	4,37	4,50	0,45
Дебиторская задолженность, в том число:	33 835	33 951	32 490	0,07	0,06	0,05
покупатели и заказчики	1 896	2 501	3 366	0,00	0,00	0,00
авансы выданные	30 995	30 567	29 069	0,06	0,05	0,04
прочие дебиторы	944	883	55	0,00	0,00	0,00
Дебиторская задолженность, в том числе:	2 177 353	2 470 510	3 099 357	4,31	4,44	4,44
покупатели и заказчики	1 931 051	2 028 582	2 028 289	3,82	3,65	2,91
авансы выданные	55 508	192 656	709 630	0,11	0,35	1,02
расчеты по налогам и сборам	107 859	4 195	150 000	0,21	0,01	0,22
НДС по авансам, выданным под приобретение и создание основных средств	17 695	198 586	135 450	0,03	0,36	0,19
прочие дебиторы	70 240	46 491	75988	0,14	0,08	0,11
Денежные средства	3 683 351	2 930 758	3 757 429	7,28	5,27	5,39
Прочие оборотные активы, в том числе:	610 069	961 534	1 667 018	1,21	1,73	2,39
НДС по авансам и предоплатам	598 424	943 257	1 644 874	1,18	1,70	2,36
прочие оборотные активы	11 645	18 277	22 144	0,02	0,03	0,03
Итого по разделу II	6928860	6 915 914	9193140	13,70	12,43	13,18
III. Капитал и резервы						
Уставный капитал	9 600 910	9 959 507	9 959 507	18,98	17,90	14,28
Добавочный капитал (от переоценки)	771 044	271 044	271644	1,52	0,49	0,39
Резервный капитал	384 203	421 318	434 254	0,76	0,76	0,62
Нераспределенная прибыль (непокрытый	14 141 707	14 367	13 637 707	27,96	25,82	19,56
Итого по разделу III	24 458 023	25 015	24 298 102	48,36	44,96	34,84
IV. Долгосрочные обязательства						
Заемные средства, в том числе:	4 315 255	10 255	18 587 903	8,53	18,43	26,66
долгосрочные заемные средства				0,00	0,00	0,00
обязательства по аренде	704 245	691 708	347 196	1,39	1,24	0,50

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Наименование статей	Величина на конец года, тыс.руб			Удельный вес на конец		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Отложенные налоговые обязательства	3 577 920	3 657 225	3086544	7,07	6,57	4,43
Оценочные обязательства			75	0,00	0,00	0,00
Прочие обязательства, в том числе:	2 503 848	3 708 130	5 206 698	4,95	6,66	7,47
задолженность перед поставщиками и под-	7 074 068	1 944 521	1 869 601	13,99	3,49	2,68
авансы полученные	408 780	1 754 009	3 330 097	0,81	3,15	4,78
Прочие долгосрочные обязательства	11 000	9 000	7000	0,02	0,02	0,01
Итого по разделу IV	10 347 023	17 620 780	27 489 375	20,46	31,67	39,42
V Краткосрочные обязательства				0,00	0,00	0,00
Заемные средства, в том числе	6 387 119	4 335 882	3 034 299	12,63	7,79	4,35
краткосрочные заемные средства	9 293 291	4 291 507	3 007 502	18,38	7,71	4,31
обязательства по аренде	93 828	44 380	26 717	0,19	0,08	0,04
Кредиторская задолженность, в том числе:	8 978 450	8 156 707	14 280 493	17,75	14,66	20,48
задолженность перед поставщиками и под-	4 911 327	2 222 479	6 659 072	9,71	3,99	9,55
задолженность перед персоналом организа-	334 908	404 095	396 278	0,66	0,73	0,57
задолженность по налогам и сборам и пе-	472 554	1 572 670	697 743	0,93	2,83	1,00
ред государственными внебюджетными						
авансы полученные	3 234 575	3 919 321	6 491 106	6,40	7,04	9,31
прочая кредиторская задолженность	25 086	37 637	36 294	0,05	0,07	0,05
Доходы будущих периодов	6111	3 101	3 161	0,01	0,01	0,00
Оценочные обязательства	393 681	510 348	526 028	0,78	0,92	0,75
Прочие обязательства	6 111	1 013	101 837	0,01	0,00	0,15
Итого по разделу V	15 770 472	13 007 708	17 945 818	31,18	23,38	25,73
БАЛАНС	50 575 518	55 643	69 733 295	100,00	100,00	100,00

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Шкала уровня состояния кадровой безопасности АО «ДРСК» за 2023 год

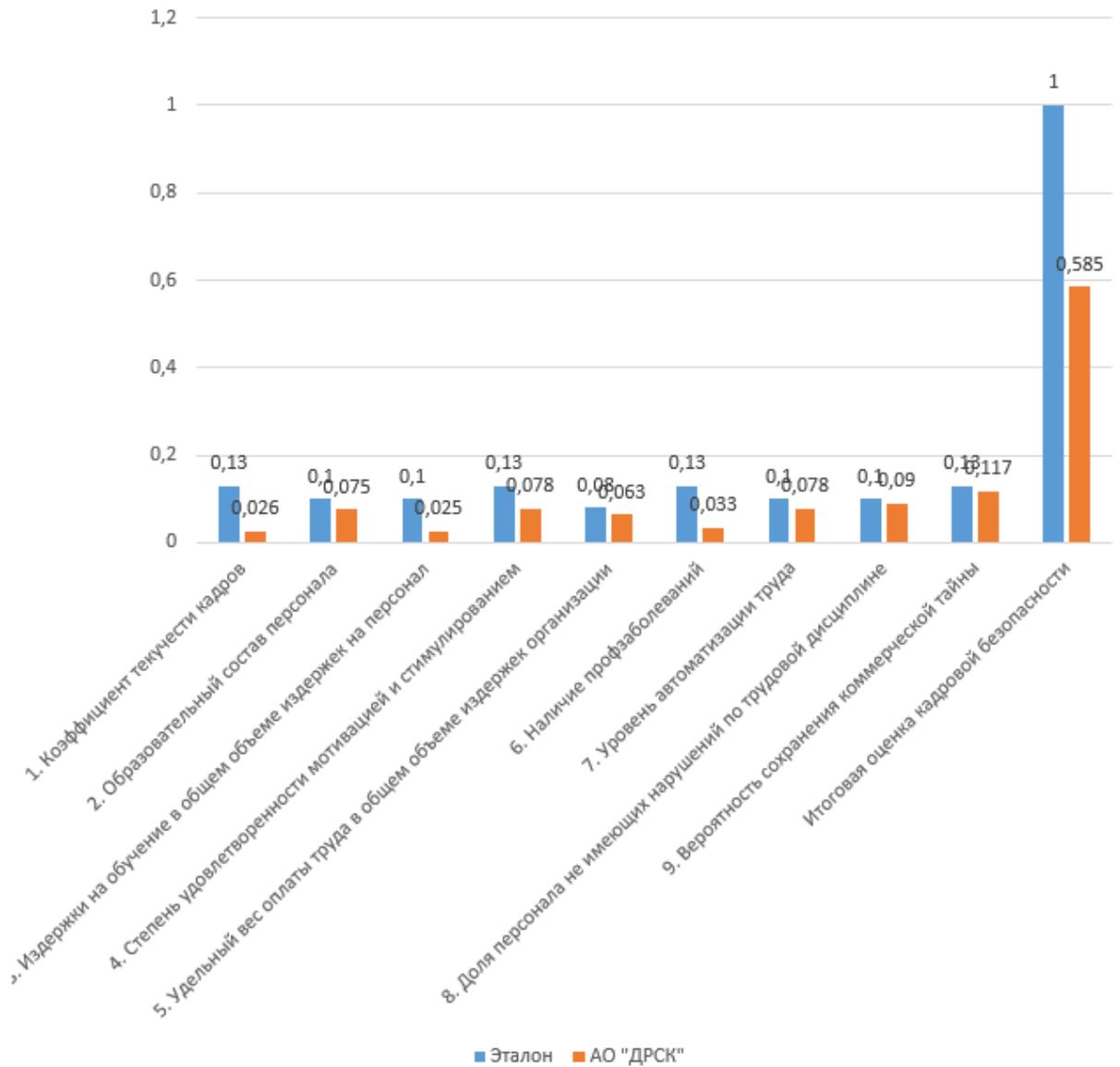


Рисунок В1 – Шкала уровня состояния кадровой безопасности АО «ДРСК» за 2023 год

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Мероприятия по удержанию высококвалифицированных специалистов узкой направленности:

Таблица Г.1 – Мероприятия по удержанию высококвалифицированных специалистов узкой направленности:

№ п/п	Наименование мероприятия	Период реализации мероприятия	Описание мероприятия	Затраты на организацию мероприятия, руб.	Источник затрат (статья БП)
1.	Жилищная программа	По заявлению работника в течение первых 6 месяцев работы	Компенсация работникам приглашенным работникам стоимости арендуемого жилья (дополнительное соглашение к трудовому договору) или ежемесячная компенсация через протокол комиссии по кадровой и социальной политике	80% от стоимости, но не более 20 тыс. руб. на 1 чел.	За счет прибыли в пределах бизнес плана
		По заявлению работника до 5 лет	Предоставление возмездного займа или частичного заем на покупку жилья с последующим возвратом денежных средств с отработкой в течение 5 лет (договор)	до 5 млн. руб. на 1 работника	За счет временно сводных денежных средств
2	Льготы, гарантии компенсации	Ежемесячно по заявлению и по факту сдачи авансового отчета работником	Компенсация работникам транспортных расходов проезда к месту работы и обратно в особо удалённых районах	До 3,0 тыс. рублей	Прибыль ( при выявлении потребности в пределах БП)
		ежемесячно	установление выплаты районного и северного коэффициентов молодым работникам не имеющим стажа	30–45 тыс. руб.	себестоимость
	Развитие навыков и компетенций Профпереподготовка, повышение уровня образования.	1–5 лет	Заключение ученического договора с оплатой стоимости обучения в ВУЗе, СУЗе с возмещением расходов предприятию в случае нарушения обязательств по договору	30–150 тыс. руб. на 1 чел.	Себестоимость Повышение квалификации и профпереподготовка
3.	Установление доплат за расширенный объемы выполняемой работы	До момента заполнения вакансии	Установление доплаты отдельным работникам проблемных, неуккомплектованных РЭС (при наличии длительный период вакансий, более 6 месяцев) до 30% тарифной ставки (должностного оклада) по основной работе	до 30% тарифной ставки (должностного оклада) по основной работе	Заработная плата

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

№ п/п	Наименование мероприятия	Период реализации мероприятия	Описание мероприятия	Затраты на организацию мероприятия, руб.	Источник затрат (статья БП)
3	Гарантии и компенсации работникам, осуществляющим трудовую деятельность в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях	В период использования отпуска	Компенсация расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа	Не более 30000,00	Себестоимость
		По заявлению	Компенсация оплаты стоимости проезда для медицинских консультаций или лечения	Не более 30000,00	Себестоимость
4	Выплаты и компенсации по Коллективному договору	В период использования отпуска	Единовременное вознаграждение к отпуску	1 ММТС	Прибыль
		Ежемесячно	Компенсация платы за электро – и теплоэнергию, горячее водоснабжение, твердое топливо	50%	Прибыль
		В период свершения события	Единовременная материальная помощь при рождении/усыновлении ребенка в возрасте до 3 лет	3 ММТС	Прибыль
		В период свершения события впервые	Единовременная материальная помощь в связи с регистрацией брака	5000,00	Прибыль
		1 раз в квартал	Частичная компенсация расходов на содержание детей работников в детских дошкольных учреждениях	не более 5000,00	Прибыль
		В период свершения события	Частичная компенсация на приобретение детских путевок в оздоровительные лагеря на территории РФ	80% от стоимости путевки	Прибыль
		В период свершения события	Частичная компенсация на приобретение путевок в санатории, пансионаты на территории РФ	80%, но не более 30000,00 от стоимости путевки	Прибыль
		Ежемесячно	Пособие при нахождении Работника в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет	800,00	Прибыль

Таблица Г2 – Мероприятия по удержанию специалистов массовых профессий, дефицитных на региональном рынке труда

№ п/п	Наименование мероприятия	Период реализации мероприятия	Описание мероприятия	Затраты на организацию мероприятия, руб.	Источник затрат (статья БП)
1.	Жилищная программа	По заявлению работника в течение первых 6 месяцев работы	Компенсация работникам приглашенным работникам стоимости арендуемого жилья (дополнительное соглашение к трудовому договору) или ежемесячная компенсация через протокол комиссии по кадровой и социальной политике	80% от стоимости, но не более 20 тыс. руб. на 1 чел.	Прибыль
		По заявлению работника на срок до 5 лет	Возвратный заем на приобретение жилья для работников удаленных районов	До 1 млн. руб. на 1 чел.	За счет временно сводных денежных средств
2	Проведение оценки уровня квалификации персонала	Письменное обращение руководителя подчиненного подразделения (или работника) о проведении оценки уровня квалификации	Оценка профессиональных навыков с целью повышения квалификационных разрядов, установление доплат за увеличенный объем работ.	В рамках ФОТ	Себестоимость, консультационные услуги
3.	Компенсация работникам транспортных расходов проезда к месту работы и обратно в особо удалённых районах	Ежемесячно	Отдельным работникам проблемных, некомплектованных РЭС устанавливается доплата. Мероприятие согласовано, письмо ИА АО «ДРСК» от 09.10.2020 г. №04-02-08.1/1910 «О реализации мероприятий по мотивации персонала»	До 3 тыс. руб.	Прибыль
4.	Получение дополнительного образования за счет средств работодателя	По заявлению работника	Заклучение ученического договора с оплатой стоимости обучения работникам предприятия, имеющим опыт работы, но не имеющим специального образования (для соответствия требованиям профстандарта) по должности мастер участка со сроком отработки на данном предприятии в конкретном подразделении с возмещением расходов предприятию в случае нарушения обязательств по договору, получение второй профессии	20-150 тыс руб. на 1 чел.	Себестоимость Повышение квалификации и профподготовка

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

№ п/п	Наименование мероприятия	Период реализации мероприятия	Описание мероприятия	Затраты на организацию мероприятия, руб.	Источник затрат (статья БП)
5	Гарантии и компенсации работникам, осуществляющим трудовую деятельность в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях	В период использования отпуска	Компенсация расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа	Не более 30000,00	Себестоимость
		По заявлению	Компенсация оплаты стоимости проезда для медицинских консультаций или лечения	Не более 30000,00	Себестоимость
6	Выплаты и компенсации по КД	В период использования отпуска	Единовременное вознаграждение к отпуску	1 ММТС	Прибыль
		Ежемесячно	Компенсация платы за электро – и теплоэнергию, горячее водоснабжение, твердое топливо	50%	Прибыль
		В период свершения события	Единовременная материальная помощь при рождении/усыновлении ребенка в возрасте до 3 лет	3 ММТС	Прибыль
		В период свершения события	Единовременная материальная помощь в связи с регистрацией брака	5000,00	Прибыль
		1 раз в квартал	Частичная компенсация расходов на содержание детей работников в детских дошкольных учреждениях	не более 5000,00	Прибыль
		В период свершения события	Частичная компенсация на приобретение детских путевок в оздоровительные лагеря на территории РФ	80% от стоимости путевки	Прибыль
		В период свершения события	Частичная компенсация на приобретение путевок в санатории, пансионаты на территории РФ	80%, но не более 30000,00 от стоимости путёвки	Прибыль
		Ежемесячно	Пособие при нахождении Работника в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет	800,00	Прибыль

Таблица Г3 – Мероприятия по привлечению молодых специалистов (выпускники ВУЗов или СПО)

№ п/п	Наименование мероприятия	Период реализации мероприятия	Описание мероприятия	Затраты на организацию мероприятия, руб.	Источник затрат (статья БП)
1	Контакты с ВУ-Зами и СУЗами	ежегодно	Участие в Ярмарке вакансий ВУЗов и СУЗов	–	–
		ежегодно	Участие в мероприятиях «День открытых дверей»	–	–
		ежегодно	Неформальная встреча руководителей филиала со студентами ДВГУПС «Разговоры без галстуков» «Диалог на равных»	–	–
		Ежегодно, по договору	Прием на производственную, преддипломную практику студентов без занятия штатной единицы с	–	–
		ежегодно	Проведение конкурсов студенческих дипломов и курсовых работ	–	–
2.	Прием на оплачиваемую производственную практику студентов (колледжей, ВУЗов)	2–3 квартал 2021 г.	Прием на оплачиваемую (в размере месячной минимальной тарифной ставки) производственную практику студентов 3–4 курсов колледжей, ВУЗов	До 300 тыс. руб. в год (12 тыс. руб. на 1 практиканта)	Себестоимость, в рамках ФОТ
3.	Участие в мероприятиях Правительства Приморского края в рамках национального проекта по удержанию молодежи в Приморском крае. Выделение вакансий для участия в конкурсе.	3 квартал 2021 г., далее – ежегодно	Участие в мероприятиях по приглашению Правительства Приморского края. Выделение вакансий для участия в конкурсе.	–	

Таблица Г4 – Мероприятия по удержанию молодых специалистов (выпускники ВУЗов или СПО)

№ п/п	Наименование мероприятия	Период реализации мероприятия	Описание мероприятия	Затраты на организацию мероприятия, руб.	Источник затрат (статья БП)
1	Развитие навыков и компетенций	В течение года	Обучение согласно требованиям профессионального стандарта и опережающего развития	30–150 тыс. руб. на 1 чел.	Себестоимость, повышение квалификации и профпереподготовка
2	Материальное стимулирование	По заявлению, сразу по приезду к месту работы	Компенсация «подъёмных» (затрат на переезд к месту работу)	До 2–х окладов	Прочие затраты
		Ежемесячно по предоставлению договора аренды	Компенсация затрат найма жилья сроком до 1 года	80% но не более 20 тыс. руб.	прибыль
		С момента приема на работу	установление выплаты районного и северного коэффициентов молодым работникам не имеющим стажа	30–45 тыс. руб.	себестоимость
3	Включение в жилищную программу после 1 года стажа работы	По заявлению работника	Рассмотрение заявления на кадровой и социальной комиссии, протокол с решением предоставление возмездного займа на покупку с обязательной отработкой в течение 5 лет (договор)	До 3, 0 млн. руб.	За счет временно сводных денежных средств
5	Профпереподготовка, повышение уровня образования	1–5 лет	Рассмотрение заявления на кадровой и социальной комиссии, протокол с решением, включение в план обучения, заключение ученического договора с обязательной отработкой обучения в течение 5 лет.	100–120 тыс. руб. в год на 1 чел.	Себестоимость, повышение квалификации и профпереподготовка

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

№ п/п	Наименование мероприятия	Период реализации мероприятия	Описание мероприятия	Затраты на организацию мероприятия, руб.	Источник затрат (статья БП)
6	Компенсация работникам транспортных расходов проезда к месту работы и обратно в особо удалённых районах	Ежемесячно	Отдельным работникам проблемных, некомплектованных РЭС устанавливается доплата. Мероприятие согласовано, письмо ИА АО «ДРСК» от 09.10.2020 г. №04-02-08.1/1910 «О реализации мероприятий по мотивации персонала»	До 3 тыс. руб. на 1 чел	прибыль
7	Обучение, профессиональная переподготовка и повышение квалификации за счет средств работодателя	По плану подготовки персонала АО «ДРСК»	Обучение в ВУЗ, СПО; переподготовка в учебно-курсовых комбинатах, дистанционные курсы повышения квалификации	Согласно плана подготовки персонала	Себестоимость Повышение квалификации и профессиональная переподготовка
8	Гарантии и компенсации работникам, осуществляющим трудовую деятельность в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях	В период использования отпуска	Компенсация расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа	Не более 30000,00	Себестоимость
9	Гарантии и компенсации работникам, осуществляющим трудовую деятельность в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях Выплаты и компенсации по КД	По заявлению	Компенсация оплаты стоимости проезда для медицинских консультаций или лечения	Не более 30000,00	Себестоимость
		В период использования отпуска	Единовременное вознаграждение к отпуску	1 ММТС	Прибыль

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

№ п/п	Наименование мероприятия	Период реализации мероприятия	Описание мероприятия	Затраты на организацию мероприятия, руб.	Источник затрат (статья БП)
10	Выплаты и компенсации по КД	Ежемесячно	Компенсация платы за электро – и теплоэнергию, горячее водоснабжение, твердое топливо	50%	Прибыль
		В период свершения события	Единовременная материальная помощь при рождении/усыновлении ребенка в возрасте до 3 лет	3 ММТС	Прибыль
		В период свершения события впервые	Единовременная материальная помощь в связи с регистрацией брака	5000,00	Прибыль
		1 раз в квартал	Частичная компенсация расходов на содержание детей работников в детских дошкольных учреждениях	не более 5000,00	Прибыль
		В период свершения события	Частичная компенсация на приобретение детских путевок в оздоровительные лагеря на территории РФ	80% от стоимости путевки	Прибыль
		В период свершения события	Частичная компенсация на приобретение путевок в санатории, пансионаты на территории РФ	80%, но не более 30000,00 от стоимости путёвки	Прибыль
		Ежемесячно	Пособие при нахождении Работника в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет	800,00	Прибыль