

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: Совершенствование системы экономической безопасности предприятия (на примере АО «Почта России»)

Исполнитель
студент группы 978 ос

(подпись, дата)

С.М. Толкачев

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. Ступникова

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 Толкачева Сергея Михайловича

1. Тема выпускной дипломной работы Совершенствование системы экономической безопасности предприятия (на примере АО «Почта России»)

(утверждено приказом от 22.01.2024 № 795-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) _____

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе документы бухгалтерская и финансовая отчётность АО Почта России, публикации в учебной, научной и периодической печати, посвящённые вопросам оценки уровня экономической безопасности, данные источников в сети Интернет

4. Содержание выпускной дипломной работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов 1. Теоретические аспекты экономической безопасности предприятия 2. Анализ эффективности системы экономической безопасности АО «Почта России» 3. Разработка направлений совершенствования системы экономической безопасности АО «Почта России»

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) Приложение А Бухгалтерская (финансовая) отчётность, приложение Б Отчет о финансовых результатах

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

_____ (подпись студента)

РЕФЕРАТ

Дипломная работа содержит 100 страниц, 23 таблиц, 14 рисунков, 41 источников.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ, ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СФЕРЫ БЕЗОПАСНОСТИ.

Целью работы является совершенствование системы экономической безопасности предприятия на примере АО «Почта России».

Объектом исследования является АО «Почта России».

Предметом исследования являются меры совершенствования системы экономической безопасности АО «Почта России».

При решении поставленных в работе задач были использованы методы нормативного, сравнительного, экспертного, комплексного подходов к изучению экономической безопасности. Они дали возможность рассмотреть функционирование в отечественных компаниях систем экономической безопасности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты экономической безопасности предприятия	8
1.1 Система экономической безопасности предприятия	8
1.2 Методы оценки эффективности системы экономической безопасности предприятия	15
1.3 Направления совершенствования системы экономической безопасности предприятия	27
2 Анализ эффективности системы экономической безопасности АО «Почта России»	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Почта России»	33
2.2 Анализ системы экономической безопасности АО «Почта России»	40
2.3 Угрозы и риски экономической безопасности АО «Почта России»	66
3 Разработка направлений совершенствования системы экономической безопасности АО «Почта России»	81
3.1 Проблемы экономической безопасности АО «Почта России»	81
3.2 Разработка мероприятий совершенствования системы экономической безопасности АО «Почта России»	80
3.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы экономической безопасности АО «Почта России»	85
Заключение	92
Библиографический список	95
Приложение А	101
Приложение Б	103

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы совершенствования системы экономической безопасности предприятия обусловлена рядом современных вызовов и угроз, с которыми сталкиваются организации в глобализированной экономике. Эта тема приобретает особенно важное значение на фоне постоянно меняющихся экономических условий, технологических инноваций и возрастающей конкуренции. Современные предприятия подвергаются воздействию множества внешних и внутренних рисков. Это могут быть экономические кризисы, политическая нестабильность, изменения законодательства, а также внутренние риски, такие как финансовые проблемы или утечка информации. Совершенствование системы экономической безопасности позволяет предприятию минимизировать потенциальные убытки и усилить устойчивость к кризисным явлениям.

В условиях цифровизации бизнеса растет число кибератак, целью которых является получение конфиденциальной информации или дестабилизация работы предприятия. Защита информационных систем и данных становится приоритетной задачей в контексте обеспечения экономической безопасности. Внедрение новых технологий требует от предприятий не только инвестиций, но и создания адекватных мер безопасности для защиты технологических процессов и оборудования. Совершенствование системы экономической безопасности должно учитывать потребности в защите инноваций и интеллектуальной собственности.

Усиление конкурентной борьбы требует от предприятий не только развития стратегий продвижения и оптимизации производства, но и защиты своих активов и ресурсов от недобросовестных действий конкурентов.

Таким образом, совершенствование системы экономической безопасности предприятия является необходимым условием для обеспечения его устойчивого развития, снижения рисков и защиты от потенциальных угроз, что делает тему выпускной квалификационной работы высоко актуальной для исследований и реализации их результатов на практике.

Целью работы является совершенствование системы экономической безопасности предприятия на примере АО «Почта России».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретические аспекты экономической безопасности предприятия;
- выявить методы оценки эффективности системы экономической безопасности предприятия;
- изучить направления совершенствования экономической безопасности предприятия;
- выполнить анализ эффективности системы экономической безопасности объекта исследования;
- выявить угрозы в системе экономической безопасности предприятия;
- предложить направления совершенствования экономической безопасности «АО Почта России»;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование экономической безопасности «АО Почта России»;
- провести оценку эффективности разработанных мер по совершенствованию экономической безопасности «АО Почта России».

Объектом исследования является АО «Почта России». Выбор АО «Почта России» в качестве объекта исследования экономической безопасности обусловлен несколькими ключевыми факторами. Во-первых, это федеральная почтовая служба, оказывающая значительное влияние на экономическую инфраструктуру страны. Во-вторых, компания играет ключевую роль в логистической цепочке, обеспечивая распределение товаров и услуг по всей территории страны, что критично для стабильности внутреннего рынка.

Предметом исследования являются меры совершенствования системы экономической безопасности АО «Почта России».

При решении поставленных в работе задач были использованы методы нормативного, сравнительного, экспертного, комплексного подходов к изучению экономической безопасности. Они дали возможность рассмотреть

функционирование в отечественных компаниях систем экономической безопасности.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научная литература и публикации в периодической печати и сети Интернет в области инноваций, теории финансов, экономической безопасности.

Научная новизна работы заключается в следующем:

Разработка комплексной модели оценки эффективности системы экономической безопасности предприятия. Эта модель будет включать как качественные, так и количественные показатели, учитывающие специфику деятельности почтовой связи, как основного вида деятельности предприятия. Модель позволит оценить текущее состояние и выявить потенциальные риски на различных уровнях управления.

Применение многоуровневого подхода к анализу и совершенствованию экономической безопасности. Исследование предполагает интеграцию теоретических и прикладных методов анализа, что позволит выявить уязвимые места в существующей системе и разработать целевые мероприятия по их устранению, учитывая специфику работы АО «Почта России».

Инновационное применение технологических решений для укрепления информационной безопасности. В рамках работы предложены новые методы защиты информации, основанные на последних достижениях в области кибербезопасности, которые можно адаптировать для потребностей «Почта России», особенно в контексте растущего объема онлайн-операций и цифровизации услуг.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Система экономической безопасности предприятия

Система экономической безопасности (ЭБ) предприятия является комплексной структурой, включающей в себя методы и меры, направленные на предотвращение, выявление и нейтрализацию потенциальных и реальных угроз экономическому благополучию организации. Основная задача такой системы состоит в обеспечении стабильного функционирования предприятия, поддержании его конкурентоспособности и рентабельности в условиях внешних и внутренних вызовов.

Система экономической безопасности предприятия представляет собой совокупность организационных, правовых и технических мер, направленных на предотвращение, выявление и нейтрализацию угроз, которые могут нанести ущерб экономическим интересам и устойчивому развитию предприятия.

Система экономической безопасности предприятия включает в себя методы и инструменты управления рисками, которые направлены на защиту финансовых и материальных ресурсов, а также обеспечение правовой защиты и информационной безопасности предприятия от возможных угроз и мошенничества.

Система экономической безопасности предприятия - это интегрированный подход, который включает мониторинг и анализ экономической деятельности, управление рисками, обеспечение правовой защиты и разработку стратегий реагирования на угрозы для сохранения конкурентоспособности и предотвращения финансовых потерь.

Экономическая безопасность включает в себя анализ рисков, которые могут влиять на финансовую стабильность, репутацию и рыночное положение предприятия. Эти риски могут исходить как из внешней среды, так и быть связаны с внутренними процессами. Важные компоненты системы экономической безопасности следующие: экономическое разведывание, защита

интеллектуальной собственности, информационная безопасность, анализ финансового состояния предприятия, управление корпоративными рисками¹.

Инструментарий системы экономической безопасности обычно включает в себя разработку нормативно-правовых актов, проведение внутренних и внешних аудитов, обучение персонала методам предотвращения экономических преступлений, а также создание специализированных подразделений по борьбе с коррупцией и мошенничеством.

Реализация эффективной системы экономической безопасности требует комплексного подхода и согласованности всех структурных подразделений предприятия. Это предполагает не только наличие соответствующих технических средств, но и формирование у сотрудников высокого уровня ответственности и корпоративной культуры, направленной на защиту интересов предприятия.

Для начала анализа понятия «экономическая безопасность» была рассмотрена дефиниция термина «безопасность». ФЗ «О безопасности», являющийся базовым в сфере безопасности, не закрепляет на нормативном уровне дефиниции, определяющей понятие «безопасность».

В национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р 51898-2002 «Аспекты безопасности» понятие «безопасность» определено как «отсутствие недопустимого риска». В свою очередь понятие «риск» определено как сочетание вероятности нанесения ущерба и тяжести этого ущерба]. Таким образом, обобщение приведенных дефиниций «безопасность» и «риск» в соответствии с ГОСТ Р 51898-2002 позволяет определить безопасность как отсутствие недопустимого риска, который может привести к нанесению ущерба.

Анализ авторских дефиниций безопасности таких ученых как О.А. Грунин, С.О. Грунин, В.Н. Бурков, Е.В. Грацианский, С.И. Дзюбко, А.В. Щепкин и др. свидетельствует о том, что в основе этих определений лежит концепция

¹ Киселева, П. В. Монополизация как угроза экономической безопасности российской экономики / П. В. Киселева, Д. А. Назарова, Н. Ю. Прядко // Совершенствование инструментария финансового обеспечения стратегического развития экономических систем РФ: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Самара, 29 марта 2019 года / Под. общ. ред. Н.М. Тюкавкина. – Самара: АНО «Издательство СНЦ», 2019. – С. 229

защищенности. И такой подход принят многими отечественными исследователями.

Таким образом, законодательство и ГОСТ предлагают два различных взгляда на безопасность, подчеркивая её статичную природу как состояние защиты или отсутствия риска.

Рассматривая сущность понятия «безопасность» через призму её статического состояния, было установлено разнообразие подходов к определению экономической безопасности, которые предложены учеными. Они позволяют всесторонне осветить все аспекты этого состояния.

Система экономической безопасности, как аргументирует С.А. Белозеров, - это качественно определенное состояние национальной экономики; с позиции общественных интересов, наряду с сохранением такого состояния, еще необходимо его и постоянно развивать.²

Также, система экономической безопасности, согласно мнению С.С. Кабанова, - это ситуация в экономике государства, являющаяся стабильной и имеющая так называемый «иммунитет» к влияниям разных факторов, которые могут снизить уровень благосостояния граждан, нарушить процесс общественного воспроизводства, в связи с чем, может вырасти социальная напряженность в обществе, а также возникнуть угроза существованию данной страны.³

Дальнейший анализ понятия «экономическая безопасность», предложенного В. Апостолоком, позволяет констатировать, что автор трактует экономическую безопасность как совокупность различных условий и факторов, которые гарантируют независимость национальной экономики и её устойчивость к постоянному процессу совершенствования.⁴

Р.В. Бузин расширяет эту концепцию, описывая экономическую

² Белозеров, С. А. Этическая дилемма экономических санкций как внешней угрозы / С. А. Белозеров, Е. Соколовская // Вестник Санкт-Петербургского университета. Философия и конфликтология. – 2023. – Т. 39, № 2. – С. 309.

³ Кабанов, С. С. Оценка угроз экономической безопасности кредитной организации в условиях экономических санкций / С. С. Кабанов, Н. В. Шмелева // Финансовая экономика. – 2022. – № 5. – С. 111.

⁴ Апостолок В. Экономическая безопасность регионов и рискологические угрозы в условиях цифровой экономики / В. Апостолок, Е. В. Иода // Инновационная экономика и право. – 2020. – № 1(15). – С. 121.

безопасность как стабильность государства и гражданского общества, способность национальной экономики создать необходимые условия жизни и развития человека и гражданина, и, вместе с тем, способность эффективно противостоять разным непредвиденным обстоятельствам и угрозам этому государству.

Существующие подходы, по мнению Р.В. Бузина, могут быть классифицированы на следующие категории, которые систему экономической безопасности представляют в свете:

- способности национальной экономики эффективно удовлетворять на общегосударственном и международном уровне имеющиеся потребности общества;

- состояния национальной экономики, обеспечивающего защиту важнейших интересов государства;

- комплекса условий, которые оберегают национальную экономику от разных угроз.

Исходя из этих подходов, можно утверждать, что система экономической безопасности, рассматриваемая как экономическая категория, отражает национальные интересы государства, которые связаны с защитой территорий, доступных природных ресурсов и сложившихся отношений (экономических и социальных), требующихся для защиты от разных угроз, которые разрушают данные отношения, а также материальные богатства.

От того, насколько стабильными будут предпринимательские структуры, насколько высоким будет уровень их защищенности, непосредственным образом зависит рост экономики страны. В связи с этим экономическая безопасность страны непосредственным образом сопряжена с экономической безопасностью тех или иных хозяйствующих субъектов.

На сегодняшний день каждое предприятие является не только элементом экономической системы, но и носителем значительных рисков и угроз, которые могут повлиять на экономическую безопасность страны в целом. Обеспечение на уровне предприятия экономической безопасности становится ключевым

звеном в поддержании общенациональной экономической стабильности и безопасности, требующим особого внимания и подходов в рамках стратегического управления и контроля.

Кроме того, такое понятие, как экономическая безопасность предприятия (предприятия, хозяйствующего субъекта) является многогранным. Это обусловлено таким обстоятельством, что для любой современной предприятия экономическая безопасность получает свои особые специфические черты.

Система экономической безопасности предприятия включает в себя две главные стороны:

- общую, определяющую системное управление и организацию функционирования предприятия;
- специфическую, ориентированную на идентификацию и противодействие негативным явлениям.

Составляющие системы экономической безопасности предприятия представлены на рисунке 1.

Система экономической безопасности предприятия является важным элементом обеспечения стабильности и устойчивости бизнеса. Она включает в себя комплекс мер, направленных на защиту от внутренних и внешних угроз. Основные составляющие системы экономической безопасности охватывают организационные, финансовые, правовые, информационные, технические, кадровые и физические аспекты, а также экономическую разведку.

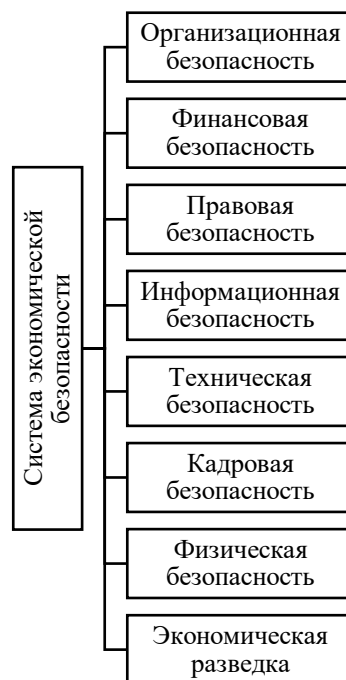


Рисунок 1 – Составляющие системы экономической безопасности предприятия

Внедрение эффективной системы экономической безопасности позволяет предприятию минимизировать риски, повысить конкурентоспособность и обеспечить долгосрочное развитие. Система экономической безопасности должна быть интегрирована в общую стратегию управления предприятием и адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Основной элемент экономической безопасности предприятия – механизм ее обеспечения, который включает совокупность правовых норм, законодательных актов, мотивационных факторов и стимулов, разнообразных мероприятий, методов и средств. Эти инструменты позволяют субъекту оказывать эффективное влияние на объект для решения задач, которые касаются безопасности [34].

Необходимо назвать основные составляющие механизма обеспечения системы ЭБ (экономической безопасности):

- оценка рисков, которые сопряжены с плановой деятельностью предприятия;
- выработка совокупности мероприятий, ориентированных по полную ликвидацию рисков либо на снижение их уровня, разработка плана проведения

этих мероприятий в определенной предприятия;

- организация исполнения подготовленного плана;
- проведение регулярного контроля за его исполнением, и, если потребуется, корректировка его положений в соответствии с изменяющимися условиями;
- подведение итогов по результатам работы в сфере обеспечения ЭБ предприятия.

Итак, экономическая безопасность предприятия в узком понимании является комплексным и многоаспектным процессом, требующим внимания к деталям и постоянной готовности к адаптации под внешние и внутренние изменения.

В разработке стратегии экономической безопасности предприятия осуществляется комплексный подход, который включает в себя несколько ключевых компонентов. Эти компоненты обеспечивают всесторонний анализ и принятие мер для укрепления стабильности предприятия в динамичной экономической среде:

- анализ угроз. Первый шаг включает в себя детальную характеристику как внутренних, так и внешних угроз экономической безопасности. Это помогает определить потенциальные риски, с которыми может столкнуться предприятие, и разработать стратегии для их нейтрализации;
- мониторинг факторов. Второй компонент стратегии заключается в определении и мониторинге факторов, которые влияют на устойчивость социально-экономического состояния предприятия. Это включает анализ как позитивных, так и негативных воздействий на предприятие в краткосрочной и среднесрочной перспективе (от трех до пяти лет);
- определение критериев. Третий элемент стратегии охватывает выявление необходимых критериев и определение допустимых значений показателей, соответствующих требованиям ЭБ и отражающих интересы предприятия;
- выработка экономической политики. Четвертый шаг включает создание

экономической политики предприятия, содержащей механизмы учета основных факторов экономической безопасности. Это включает в себя разработку инструментов и процедур, которые помогут руководству предприятия эффективно управлять рисками и адаптироваться к изменениям в экономической среде;

– направления деятельности. Последний элемент стратегии обозначает основные направления деятельности, нацеленные на реализацию разработанной стратегии экономической безопасности. Это может включать новые инвестиционные проекты, изменения в управленческих процессах, а также усиление мер по защите информации и корпоративной безопасности.

Каждый из этих шагов важен для создания для предприятия защищенного и устойчивого экономического окружения. Наряду со снижением рисков, это содействует стабильному стратегическому развитию данной предприятия.

Тем самым, в обеспечении конкурентоспособности и стабильного развития предприятия критически важное значение имеет ее экономическая безопасность. Реализация интегрированной системы экономической безопасности позволяет предприятию эффективно управлять рисками, минимизировать потенциальные угрозы и защитить свои активы. Ключевыми аспектами такой системы являются комплексное использование методов анализа, нормативно-правовое регулирование, внутренние проверки, обучение персонала и создание специализированных подразделений. В конечном итоге, наличие хорошо структурированной и эффективно функционирующей системы экономической безопасности способствует повышению общей работоспособности предприятия, его рыночной стойкости и финансовой независимости.

1.2. Методы оценки эффективности системы экономической безопасности предприятия

Единой информационной базой, позволяющей разрабатывать решения по укреплению экономической безопасности, является система соответствующих критериев и соответствующих показателей, которая должна обязательно использоваться при проведении мониторинга и анализа ее уровня. Необходим

очень тщательный выбор данных показателей. Они должны в себя включать всю необходимую информацию для адекватной оценки и прогнозирования (см. рис. 2).

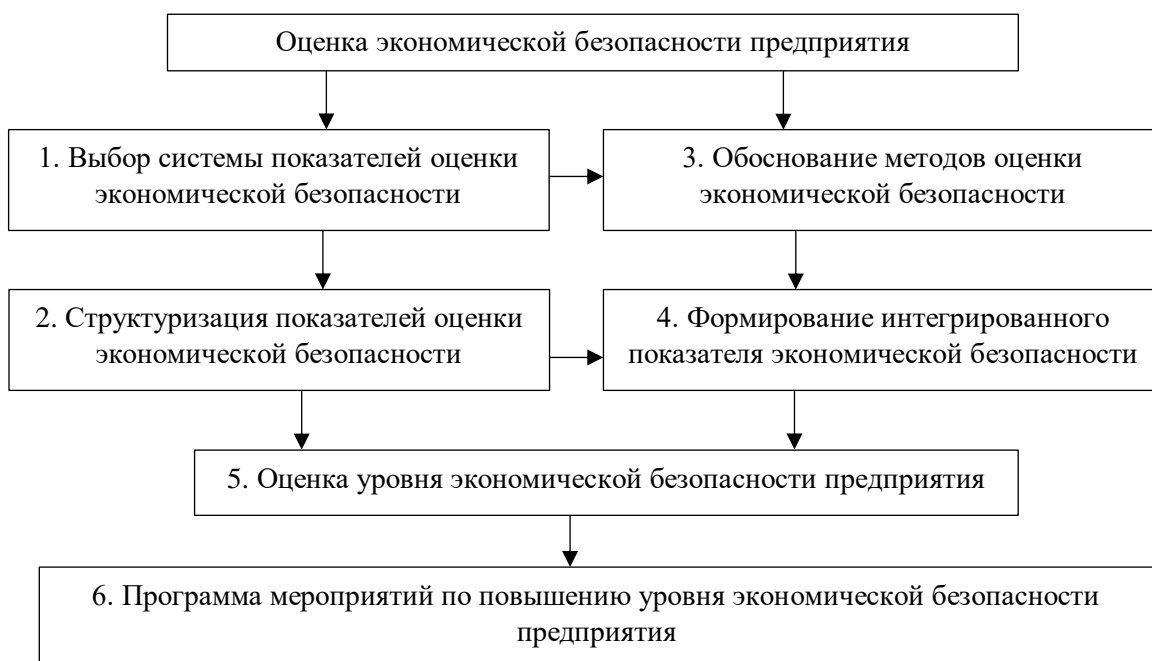


Рисунок 2 – Методика оценки уровня экономической безопасности предприятия

Данная методика включает в себя несколько этапов:

Прежде всего, осуществляется выбор совокупности показателей, способных максимально полно раскрыть потенциал предприятия в разрезе ее экономической безопасности. Эти показатели должны отражать ключевые аспекты деятельности предприятия, которые могут быть подвержены внешним и внутренним угрозам.

В экономической литературе подходы к определению структуры стратегических ресурсов предприятия различаются. А.А. Краснощек и И.А. Динец, например, выделяют в качестве стратегических ресурсов следующие категории:

- финансовый капитал – включает доступность и стабильность финансовых ресурсов, необходимых для поддержания и развития предприятия:
- производственный капитал – охватывает физические активы и

производственные мощности предприятия;

- инвестиционный капитал – включает в себя ресурсы, выделенные для будущего роста и расширения деятельности предприятия;

- социальный капитал – отражает отношения внутри коллектива и с внешней средой, возможность и готовность предприятия развивать их в целях достижения безопасности и устойчивости.

Любой из данных ресурсов имеет значение в обеспечении ЭБ, и система показателей должна адекватно отражать состояние этих ресурсов и их способность справляться с потенциальными угрозами. В следующих этапах методики осуществляется более глубокий анализ и разработка стратегий на основе собранной информации.

В контексте разработки стратегии экономической безопасности предприятия важно учитывать его стратегические ресурсы, такие как производственный, финансовый и рыночный потенциал. Эти ресурсы определяют способность предприятия выдерживать конкурентное давление и адаптироваться к изменениям внешней среды, обеспечивая устойчивое развитие.

Д.В. Морозова подчеркивает, что функциональные блоки экономической безопасности должны соответствовать управленческой структуре предприятия и его стратегическим ресурсам, включая:

- имущество (активы). охватывает все виды активов, которые могут быть использованы для обеспечения устойчивости предприятия;

- финансы. управление финансовыми ресурсами, обеспечение их стабильности и доступности;

- технологии и инновации. внедрение новшеств, обновление производственных процессов и технологий, повышение эффективности и конкурентоспособности;

- кадры. развитие человеческого капитала, обучение и поддержание высокой квалификации сотрудников;

- информационная система. обеспечение защиты данных, эффективность управления информацией и её использование для стратегического

планирования;

– организационная структура. адаптация управленческой структуры для оптимизации процессов и повышения гибкости предприятия.

Эта структура функциональных блоков охватывает все важные аспекты деятельности предприятия, от ресурсного обеспечения до инновационной и маркетинговой деятельности, что способствует достижению стратегических целей.

Однако одним из недостатков данной классификации является отсутствие показателей, характеризующих темпы роста и развития предприятия. Это ограничивает возможность полноценно оценить, как стратегические ресурсы используются для развития предприятия.

Тем самым, многие ученые рекомендуют применение индикативного метода оценки экономической безопасности. Суть этого метода заключается в использовании индикаторов — пороговых значений показателей, которые отражают деятельность предприятия в различных функциональных областях.

Определение уровня экономической безопасности производится на основе системы основных показателей, типичных для данного предприятия, включая производственные, финансовые и социальные аспекты деятельности (см. таблицу 2).

Таблица 1 – Показатели экономической безопасности предприятия

Показатели	Составляющие показателей
Производствен-ные	динамика производства (темпы роста);
	уровень загрузки производственных мощностей;
	доля НИОКР в общем объеме работ;
	доля НИР в общем объеме НИОКР;
	темп обновления производственных фондов;
	стабильность производственного процесса (ритмичность);
	удельный вес сторонних заказов;
	конкурентоспособность продукции, выпускаемой организацией;
возрастная структура используемого оборудования.	
Финансово-экономические	показатели ликвидности, рентабельности, деловой активности финансовой устойчивости, платежеспособности.
Социальные	уровень оплаты труда;
	уровень задолженности по заработной плате;
	потери рабочего времени; возрастная и квалификационная структура кадров

Такой подход позволяет не только оценить текущее состояние экономической безопасности, но и спрогнозировать потенциальные риски и угрозы, что необходимо для эффективного стратегического планирования и управления.

Представленные в таблице 2 показатели могут иметь стабильный, предкризисный, кризисный и критический уровень (таблица 3).

Таблица 2 – Характеристика уровней экономической безопасности

Уровень	Характеристика
Стабильный	Индикаторы (значения показателей) экономической безопасности предприятия располагаются в пределах границ пороговых значений, а степень используемого потенциала близка к установленным стандартам и нормам
Предкризисный	Хотя бы один из индикаторов не соответствует пороговому значению экономической безопасности предприятия, а другие индикаторы приближены к барьерным значениям. При этом не утрачены технологические и технические возможности улучшения условий и результатов производства путем принятия мер предупредительного характера
Кризисный	В большинстве своем основные индикаторы не соответствуют пороговому значению экономической безопасности, имеются признаки необратимости спада производства и частичной утраты потенциала вследствие истощения технического ресурса технологического оборудования и площадей, сокращения персонала
Критический	Нарушаются все барьеры, отделяющие стабильное и кризисное состояния развития производства.

Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта будет повышена, если его руководство будет осуществлять мониторинг главных ее показателей. В этом случае можно будет заблаговременно выявить все имеющиеся проблемы, и, тем самым, можно будет в оперативном порядке реализовать все необходимые мероприятия.

Выявим специфику оценки интегрального уровня ЭБ предприятия.

Отрицательному воздействию разных непредвиденных обстоятельств, опасностей и угроз, может успешно противостоять лишь такая компания, которая имеет высокий уровень экономической безопасности. Следует подчеркнуть, что такая компания сможет оперативно реагировать на любые отрицательные воздействия.

Исходя из состояния потенциала предприятия (разных его видов), можно делать вывод об уровне ее ЭБ (рис.3).

Устойчивость и стабильность работы предприятия обеспечиваются в том случае, если ее руководство проводит оценку уровня ее ЭБ. Эффективный

мониторинг и анализ позволяют предприятию адаптироваться к разным внешним изменениям, которые происходят на рыночном пространстве, минимизировать риски и принимать обоснованные управленческие решения. Для этого применяется ряд количественных показателей, которые отражают различные аспекты деятельности предприятия и используются в планировании, учете и анализе.

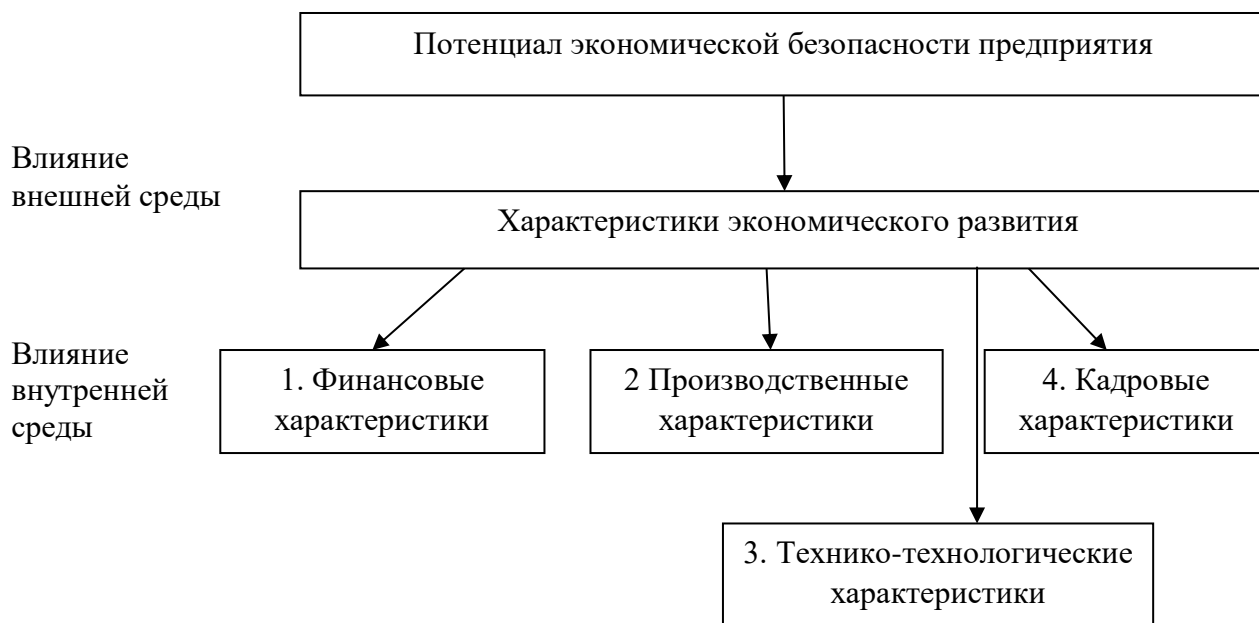


Рисунок. 3 – Структура потенциала экономической безопасности предприятия

Расчетные значения показателей финансового состояния организации определяются на основе критериев, установленных для каждого показателя. Каждый показатель оценивается в баллах в зависимости от его соответствия predetermined standards or norms. Sum of scores for all indicators forms an integral assessment of the financial health of the organization. This integral assessment allows to draw conclusions about the current financial health of the organization and its ability to fulfill its obligations. The process of balling evaluation contributes to quantitative analysis of financial indicators and facilitates comparison between different organizations or time periods within one organization.

Интегральный подход предполагает использование основных показателей

ФХД предприятия, дающих возможность определить общий уровень его экономической безопасности. Это включает в себя следующие показатели:

- коэффициент автономии и коэффициент обеспеченности собственными средствами, которые отражают уровень финансовой независимости и стабильности предприятия;

- коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности, определяющие способность предприятия своевременно рассчитываться по своим краткосрочным обязательствам;

- пятифакторная модель Э. Альтмана, предназначенная для прогнозирования вероятности банкротства.

Для анализа производственного потенциала используются:

- рентабельность продаж и рентабельность активов, отражающие эффективность деятельности предприятия;

- коэффициент оборачиваемости оборотных активов, указывающий на эффективность использования оборотных средств;

- коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, показывающий степень рационального использования средств.⁵

Эффективность использования основных средств оценивается через:

- коэффициент фондоотдачи, который измеряет выход продукции относительно стоимости основных фондов;

- коэффициент годности и обновления основных средств, что важно для поддержания технологической конкурентоспособности.

Оценка кадрового потенциала

Включает в себя:

- коэффициент уровня заработной платы сотрудников, отражающий благосостояние и мотивацию персонала;

- коэффициент стабильности кадров, важный для оценки текучести кадров и их влияния на производительность;

⁵ Есенжулова, Л. С. Угрозы и риски экономической безопасности в условиях цифровизации экономики / Л. С. Есенжулова, Н. Б. Дроковский // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-1(99). – С. 220.

– коэффициент выработки продукции на одного человека, позволяющий анализировать производительность труда.

Эти показатели в совокупности предоставляют комплексное представление о состоянии экономической безопасности предприятия, позволяя руководству предприятия принимать обоснованные решения, направленные на укрепление стабильности и развитие бизнеса.

Для оценки экономической безопасности предприятия используются различные методы, каждый из которых имеет свои преимущества и особенности. В данном случае, если говорить о выборе интегрального уровня экономической безопасности предприятия, можно привести следующие аргументы в пользу именно этого метода. Интегральный уровень экономической безопасности позволяет учесть множество факторов и показателей, влияющих на экономическую безопасность предприятия. Это позволяет получить более полное и объективное представление о текущем состоянии предприятия. Данный метод предусматривает систематический подход к анализу, объединяя разрозненные данные в единую оценку. Это помогает выявить скрытые угрозы и слабые места в деятельности предприятия, которые могли бы остаться незамеченными при использовании других методов. Интегральный метод может быть адаптирован к различным предприятиям независимо от их отраслевой принадлежности и масштаба. Это делает его удобным инструментом для широкого применения.

В основе интегрального уровня лежат математические и статистические методы, которые обеспечивают высокую точность и надежность результатов. Это позволяет руководству предприятия принимать обоснованные решения на основе полученных данных.

Интегральный уровень экономической безопасности предприятия приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели оценки экономической безопасности предприятия

Показатель/ характеристики экономической безопасности	Обозначение	Оценка (Оц) в зависимости от уровня соответствия нормативу		
		Абсолютный (оценка 1)	Нейтральный (оценка 0,5)	Критический (оценка 0)
1	2	3	4	5
1 Финансовые показатели		$K_f = Oц(K_a + K_{cос} + K_{абл} + K_{тл} + K_б) / 5$		
Коэффициент автономии (Значение собственного капитала предприятия / Баланс)	K_a	>0,5	0,3-0,5	<0,3
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Собственные оборотные средства/ Величин оборотных активов)	$K_{cос}$	>0,1	0-0,1	<0
Коэффициент абсолютной ликвидности (отношение лик-видных активов организации – денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам.	$K_{абл}$	>0,2	0,1-0,2	<0,1
Коэффициент текущей ликвидности (Отношение оборотных активов предприятия к краткосрочным обязательствам)	$K_{тл}$	1,5-3	1-1,5 или >3	<1
Пятифакторная модель Э.Альтмана	$K_б$	>2,9	1,23-2,89	<1,23
2. Производственные показатели		$K_{п} = Oц(K_{рп} + K_{ра} + K_{сдк} + K_{ооб}) / 4$		
Коэффициент рентабельности продаж (Прибыль от продаж / Объем выручки)	$K_{рп}$	>0,2	0,1-0,2	<0,1
Коэффициент рентабельности активов (Прибыль от продаж / Активы предприятия)	$K_{ра}$	>0,1	0-0,1	<0
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	$K_{сдк}$	0,9-1	0,5-0,9 или >1	<0,5
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	$K_{ооб}$	Рост показателя в динамике	Показатель практически не меняется	Сокращение показателя в динамике
3. Техничко-технологические показатели		$K_{т} = Oц(K_{ф} + K_{г} + K_{обн}) / 3$		
Коэффициент фондоотдачи (Отношение объема выпуска продукции на предприятии к среднегодовой стоимости основных средств)	$K_{ф}$	Рост показателя в динамике	Показатель практически не меняется	Сокращение показателя в динамике
Коэффициент годности основных средств (отношение остаточной стоимости (первоначальной стоимости основных фондов за вычетом износа) к их полной первоначальной (восстановительной) стоимости.	$K_{г}$	>0,5	0,3-0,5	<0,3
Коэффициент обновления основных средств (отношение балансовой стоимости поступивших за определенный период основных средств к балансовой стоимости основных средств на конец этого периода	$K_{обн}$	>0,1	0-0,1	0
4. Кадровые показатели		$K_{к} = Oц(K_{зп} + K_{ск} + K_{выр}) / 3$		

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5
Коэффициент уровня заработной платы	$K_{зп}$	>1	0,5-1	<0,5
Коэффициент стабильности кадров	$K_{ск}$	>1	0,5-1	<0,5
Коэффициент выработки продукции на одного работника	$K_{выр}$	Рост показате-ля в динамике	Показатель практически не меняется	Сокращение показателя в динамике
Сводный коэффициент ЭПБ		$K_{эпб} = (K_{ф} + K_{п} + K_{т} + K_{к}) / 4$		

Для комплексной оценки можно применять сводный коэффициент ЭБ, который определяется через среднее арифметическое значений различных показателей, влияющих на безопасность предприятия. Применение среднего арифметического позволяет учесть равнозначное влияние каждого показателя на итоговый коэффициент, что представляет собой удобный способ интеграции различных аспектов экономической безопасности.

Допустим, для оценки используются следующие показатели:

- финансовая стабильность (К1);
- производственная эффективность (К2);
- технологическое развитие (К3);
- кадровый потенциал (К4);

Каждый из этих показателей вносит равный вклад в общий коэффициент, что предполагает удельный вес каждой составляющей в 0.25.

Формула для расчёта сводного коэффициента выглядит следующим образом: Сводный коэффициент = $0.25 \times (К1 + К2 + К3 + К4)$

Предположим, что значения коэффициентов следующие:

- К1 (Финансовая стабильность): 0.8
- К2 (Производственная эффективность): 0.9
- К3 (Технологическое развитие): 0.7
- К4 (Кадровый потенциал): 0.85

Тогда расчёт будет выглядеть следующим образом:

$$\text{Сводный коэффициент} = 0.25 \times (0.8 + 0.9 + 0.7 + 0.85)$$

Сводный коэффициент экономической безопасности, рассчитанный на основе данных показателей, составляет 0.8125. Это значение позволяет сделать вывод о текущем уровне экономической безопасности предприятия. Дальнейшие шаги могут включать сопоставление этого коэффициента с пороговыми значениями, заданными на рисунке 3 или другой сравнительной базе данных, для определения, насколько надёжно предприятие защищено от потенциальных угроз в соответствии с заданными критериями безопасности. Это позволит

руководству предприятия принимать меры по укреплению тех аспектов экономической деятельности, которые могут требовать дополнительного внимания.

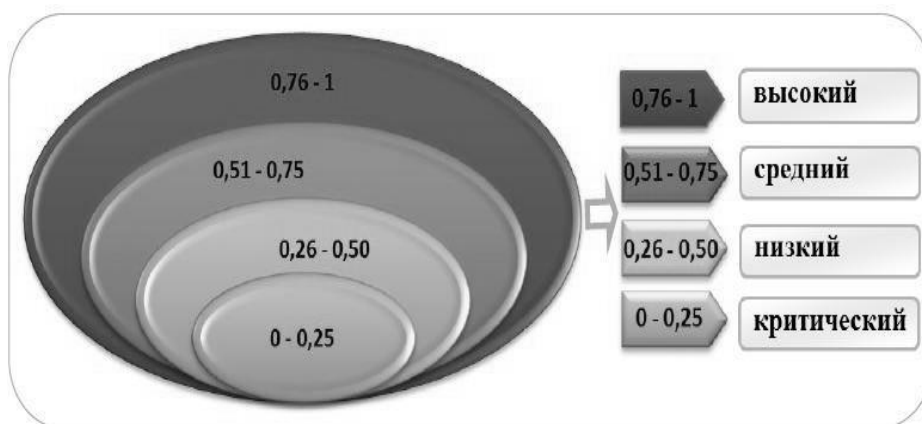


Рисунок 4 – Уровни экономической безопасности

Система оценки уровней экономической безопасности предприятия, предложенная специалистами в данной области, позволяет классифицировать состояние предприятия в одну из четырех категорий: высокий, допустимый (средний), низкий, а также критический. Эти категории определяются на основе сводного коэффициента экономической безопасности, который может варьироваться от 0 до 1. Для разделения этих уровней используется равный интервал, который имеет шаг в 0.25, что позволяет легко классифицировать состояние предприятия на основе его интегрального показателя.

Характеристика уровней экономической безопасности

– критический уровень (0–0.25). Предприятие находится в кризисном состоянии, большинство показателей далеки от нормы, что сигнализирует о серьезных проблемах во всех аспектах его деятельности;

– низкий уровень (0.25–0.5). Несмотря на некоторые улучшения по сравнению с критическим уровнем, большинство показателей остаются ниже пороговых значений, что указывает на низкую эффективность и потенциальные риски;

– средний (допустимый) уровень (0.5–0.75). Некоторые показатели не соответствуют порогам, но общее состояние позволяет предприятию

функционировать и имеет потенциал для улучшения;

– высокий уровень (0.75–1.0). Предприятие работает эффективно, большинство или все показатели находятся в пределах нормы, что свидетельствует о стабильной и безопасной экономической ситуации.

С определением уровня экономической безопасности предприятия по данной шкале можно разработать или корректировать стратегии развития, направленные на улучшение показателей. Если уровень экономической безопасности находится на критическом или низком уровне, необходима переориентация стратегии с целью стабилизации и последующего повышения уровня безопасности. При среднем уровне стоит сосредоточиться на укреплении слабых сторон и дальнейшем развитии. Если же уровень высокий, предприятие может продолжать действовать в рамках текущей успешной стратегии, одновременно исследуя возможности для инноваций и расширения.

Таким образом, этот подход не только диагностирует состояние предприятия, но и предоставляет основу для стратегического планирования и управления рисками, способствуя устойчивому развитию и поддержанию экономической безопасности.

Оценить уровень экономической безопасности можно так же с использованием следующих моделей:

- SWOT анализ;
- СТЕП-анализ;
- модель Спрингейна;
- SPACE анализ и так далее.

Тем не менее, состояние экономической безопасности предприятия в полной мере не отражается представленными выше моделями. Нужно отметить, что все они являются достаточно трудоемкими.

При оценке ЭБ компаний связи, достаточно большое внимание уделяется методам, которые отражают уникальные аспекты этой отрасли. Один из ключевых подходов — это анализ устойчивости к технологическим изменениям. Этот анализ оценивает, насколько хорошо компания готова к инновациям и

может ли она эффективно внедрять новые технологии для поддержания своего конкурентного преимущества. Это важно, поскольку технологические изменения происходят очень быстро в сфере связи, и предприятия, которые не могут адаптироваться, рискуют потерять свои позиции на рынке.

Другой важный метод — это оценка рисков безопасности данных. Предприятия связи обрабатывают большое количество данных, включая чувствительную информацию пользователей. Эффективность систем защиты данных и способность предотвратить утечки и кибератаки являются критически важными для поддержания доверия клиентов и защиты корпоративных активов. Оценка этих аспектов позволяет предприятиям определить потенциальные уязвимости и разработать стратегии их устранения.

Таким образом, анализ технологической адаптивности и безопасности данных становится ключевым для оценки экономической безопасности в отрасли связи.

В данной работе выбор методики Дадыкина О.В. для оценки уровня экономической безопасности АО «Почта России» основывается на нескольких важных научных и практических соображениях. Методика предложена учеными, имеющими значительный опыт в изучении экономической безопасности, и она учитывает широкий спектр факторов. Это обеспечивает комплексный анализ состояния предприятия, включая как финансовые, так и нефинансовые аспекты его деятельности. Подход позволяет оценить устойчивость организации к внешним и внутренним угрозам, что является ключевым для поддержания ее экономической безопасности. Методика разработана на основе теоретических знаний и практического опыта в области экономической безопасности, что делает ее надежной для использования в научных исследованиях. Предложенный подход применяется не только для академических целей, но и на практике в крупных и малых предприятиях, что подтверждает его эффективность.

Методика основывается на использовании данных бухгалтерской отчетности – баланса и отчета о финансовых результатах, которые являются

стандартизированными и обязательными для публикации для всех акционерных обществ. Это обеспечивает прозрачность и доступность необходимой информации для проведения анализа. Данная методика позволяет учитывать специфику деятельности и структуры управления конкретного предприятия, в данном случае АО «Почта России», что важно для точности и релевантности выводов исследования. Методика может быть адаптирована с учетом особенностей экономической деятельности и внешней среды предприятия.

Использование данной методики позволяет не только диагностировать текущее состояние экономической безопасности, но и прогнозировать ее изменения в будущем на основе анализа динамики и тенденций в финансовых показателях.

Выбор этой методики для исследования экономической безопасности АО «Почта России» обусловлен ее научной обоснованностью, практической пригодностью, а также способностью обеспечить глубокий и многогранный анализ экономического состояния предприятия.

Итак, экономическая безопасность хозяйствующего субъекта напрямую зависит от разных видов его потенциалов (кадрового, финансового, и других).

1.3 Направления совершенствования системы экономической безопасности предприятия

Совершенствование экономической безопасности предприятия требует комплексного и многоаспектного подхода. Основные направления включают укрепление информационной безопасности, повышение квалификации и осведомленности персонала, улучшение систем управления рисками и оптимизацию внутреннего контроля.

Важным аспектом совершенствования является усиление мер по защите информации от разных кибератак и несанкционированного доступа. Это достигается путем внедрения передовых технологий шифрования, регулярного обновления антивирусного программного обеспечения и проведения комплексных аудитов безопасности.

Повышение уровня квалификации персонала направлено на развитие навыков распознавания и предотвращения возможных угроз безопасности. Работники, благодаря систематически проводимым семинарам и тренингам, знакомятся с эффективными методами защиты информации, а также с методами быстрого реагирования на разные ЧС.

В процессе обеспечения экономической безопасности предприятия целесообразно использовать такие укрупненные группы угроз по детерминанте «персонал», как:

- слабая эффективность организации труда;
- снижение показателей эффективности управления персоналом;
- неэффективность управленческих решений;
- неэффективная система трудовой мотивации;
- недостаточность инвестиций в развитие персонала;
- текучесть и снижение качества кадров предприятия.⁶

Основные угрозы экономической безопасности предприятия со стороны финансов, как ключевого детерминанта:

- потери ликвидности и платежеспособности предприятия;
- утраты финансовой устойчивости и самостоятельности предприятия;
- снижения эффективности хозяйственной деятельности предприятия, что будет выражаться в утрате его доходности и способности к развитию в условиях самокупаемости;
- морального и физического старения объектов основных фондов при неэффективном использовании амортизационного фонда (например, его «проедание»);
- роста долгов по причине проблем управления дебиторской задолженностью из-за неверной кредитной политики;

⁶ Дюбанова, Ю. В. Финансовая безопасность в условиях санкций: угрозы и рекомендации по их устранению / Ю. В. Дюбанова // Актуальные проблемы экономической безопасности государства и бизнеса: Материалы Международной научно-практической конференции, Новосибирск, 28–29 апреля 2022 года. – Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2022. – С. 156.

– сокращения и даже разрушения рыночной стоимости предприятия. Таким образом, рассмотрев состав угроз экономической безопасности предприятия, исходящих от контрагентов, персонала и финансов, есть основания констатировать, что они практически дублируют угрозы нерациональной организации бизнес-процессов предприятия. Следовательно, целесообразно далее, в качестве основных детерминант для определения критериев и показателей оценки уровня экономической безопасности предприятия выделять: ресурсный и технологический факторы, а также контрагентов, персонал и финансы.

Улучшение систем управления рисками предполагает их интеграцию с общей стратегией предприятия и использование аналитических инструментов для оценки потенциальных рисков. Это позволяет предприятию принимать обоснованные решения и поддерживать устойчивое развитие.

Оптимизация внутреннего контроля включает повышение эффективности финансового мониторинга, улучшение аудиторских процедур и усиление надзора за соблюдением внутренних правил и норм. Эти меры способствуют предотвращению мошенничества и коррупции, обеспечивая тем самым высокий уровень экономической безопасности.

В рамках совершенствования экономической безопасности предприятия могут использоваться различные пути. Так условно все пути совершенствования ЭБ предприятия делятся на 2 группы, что было показано на рисунке 5⁷.

Анализируя приведенные на рис. 5 пути совершенствования ЭБ, следует обратить внимание на факт участия государства в создании условий для экономической безопасности организации при том, что организации осуществляют свою финансово-экономическую и производственную деятельность в рыночных условиях.

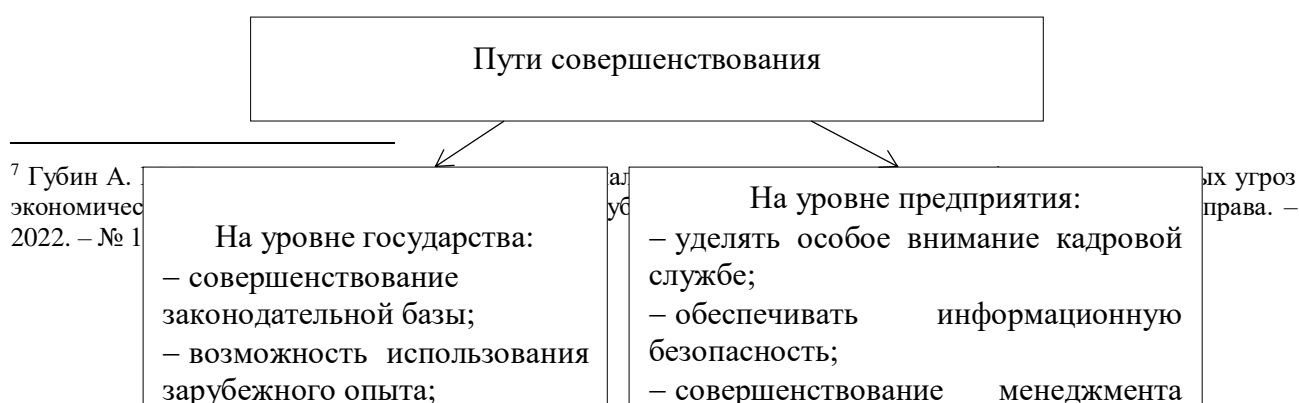


Рисунок 5 – Пути совершенствования экономической безопасности предприятия

Несомненно, создание условий для экономической безопасности является важными направлениями ее совершенствования, однако именно на уровне организации происходят наиболее конкретные, контролируемые определения путей совершенствования экономической безопасности.

Совершенствование экономической безопасности предприятия на научном уровне предполагает систематическое внедрение ряда направлений, каждое из которых нацелено на повышение устойчивости и надёжности деятельности организации.

Кадровая служба. Особое внимание кадровой службе имеет решающее значение в контексте экономической безопасности. Эффективное управление человеческими ресурсами включает разработку и реализацию стратегий отбора, найма, обучения и развития персонала. Стратегическое планирование кадровых ресурсов и их развитие направлено на создание высококвалифицированной и лояльной команды, способной адекватно реагировать на угрозы внутренней и внешней среды.

Информационная безопасность. Обеспечение информационной безопасности включает противодействие угрозам, связанным с утечкой,

модификацией или уничтожением данных. Внедрение современных технологий шифрования, использование надежных средств аутентификации и контроля доступа, регулярное обновление антивирусных программ и проведение периодических аудитов безопасности являются ключевыми мерами в этом направлении.

Совершенствование менеджмента организации. Оптимизация управленческих процессов и структур в организации способствует повышению ее оперативной эффективности и адаптивности к изменениям рыночной среды.

Создание системы внутреннего контроля технологической безопасности. Разработка и реализация комплексной системы внутреннего контроля технологической безопасности позволяет минимизировать риски, связанные с технологическими процессами. Это включает контроль за соблюдением технологических норм и стандартов, регулярное техническое обслуживание и модернизацию оборудования.

Совершенствование спроса на продукцию предприятия. Увеличение спроса на продукцию является важным фактором экономической стабильности предприятия. Реализация маркетинговых стратегий, направленных на расширение рынков, улучшение качества продукции и клиентского сервиса, повышает конкурентоспособность предприятия и способствует его экономической безопасности.

Эти направления, взаимодействуя между собой, формируют многоуровневую защиту предприятия от различных видов угроз, поддерживая его устойчивое развитие и экономическую независимость.

Таким образом, первая глава посвящена теоретическим аспектам ЭБ предприятия. Она охватывает собой ряд основных областей. Система экономической безопасности, как было установлено при ее рассмотрении, является многокомпонентной и многоуровневой. Она включает в себя коммерческую, информационную и финансовую безопасность. Кроме того, она включает в себя производственную безопасность и безопасность персонала. То

есть, можно говорить об интегрированном и комплексном характере системы экономической безопасности.

Методы оценки ее эффективности были раскрыты через анализ разных подходов, включая качественные и количественные методы. Это показывает, как важно объективно оценивать уровень защищённости предприятия от разных угроз. Анализ методов подчеркивает необходимость применения индивидуализированных подходов для каждого предприятия в зависимости от его специфики и внешней среды.

В разделе о направлениях совершенствования мер системы экономической безопасности акцентируется внимание на необходимости адаптации к изменяющимся условиям рынка и технологическому развитию. Предложено несколько путей для повышения эффективности системы, включая обновление технологической базы, улучшение методов обучения и повышения квалификации персонала, а также укрепление правовой защиты информации и коммерческих секретов.

Общий вывод первой главы заключается в следующем: для обеспечения эффективной экономической безопасности предприятия необходимо комплексное понимание всех её аспектов и постоянное совершенствование системы в соответствии с текущими вызовами и возможностями. Это включает в себя интеграцию различных подходов и методик оценки, а также активное внедрение инновационных мер для повышения уровня защищённости предприятия.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ АО «ПОЧТА РОССИИ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Почта России»

АО «Почта России» создано в результате реорганизации ФГУП «Почта России» путем преобразования в акционерное общество в соответствии с Федеральным законом от 29.06.2018 № 171-ФЗ «Об особенностях реорганизации Федерального Государственного Унитарного Предприятия «Почта России», основах деятельности Акционерного Общества «Почта России» и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Российская Федерация является учредителем и единственным акционером АО «Почта России». Федеральное управление государственного имущества (Росимущество) осуществляет полномочия акционера от имени Российской Федерации в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

Почтовая служба России представляет собой оператора почтовой связи, который действует на федеральном уровне. Он оказывает универсальные (традиционные) услуги почтовой связи, среди которых, например: отправка корреспонденции, денежных переводов, подписка на журналы, выплата пенсий и пособий, продажа товаров народного потребления, оплата услуг третьих лиц, прием денежных переводов и все виды современных финансовых и коммерческих услуг всем юридическим и физическим лицам на всей территории России.

До начала 2000-х годов почтовые услуги в Российской Федерации предоставлялись Федеральной почтовой службой. Другие государственные почтовые операторы вышли на рынок в 1990-х годах. Большое количество юридических лиц затрудняло управление организацией и поддержание единого стандарта качества. Поэтому назрела необходимость создать новую систему управления. Постановлением Правительства от 28 июня 2002 года было предложено объединить все действующие организации; 5 сентября 2002 года Правительство издало указ о создании ФГУП «Почта России». Государственная

регистрация новой предприятия состоялась 13 февраля 2003 года. В период с 2004 по 2009 год ФГУП «Почта России» объединилось с существующими организациями Федеральной почтовой службы (Международная почта, Санкт-Петербургское агентство связи и технологий и т.д.) и подверглось дальнейшей реорганизации.

В 2011 г. рассматриваемой организацией были выпущены облигации; спустя четыре года организация «Почта России» стала использовать сервис заказных писем; в 2016 году запустила службу электронных заказных писем. Сервис позволяет пользователям отправлять и получать сообщения непосредственно из своих личных кабинетов в мобильных приложениях и на веб-сайтах. В 2016-2018 годах Почта России начала масштабную модернизацию логистической инфраструктуры и впоследствии построила сеть почтовых логистических центров по всей России. Их сотрудничество позволит автоматизировать и ускорить операции сортировки, уменьшить количество потерянных товаров и сократить время доставки. Закон № 171-ФЗ был подписан главой нашего государства в середине 2018 г. В этом нормативно-правовом акте был регламентирован процесс реорганизации ФГУП «Почта России». Кроме того, в указанном выше нормативно-правовом акте были определены главные принципы, на основе которых АО «Почта России» осуществляет свою деятельность. Вместе с тем, в некоторые другие акты РФ указанным выше федеральным законом были внесены некоторые поправки.

В распоряжениях Правительства РФ № 2131-р и № 2132-р, был предусмотрен Устав созданной организации. Кроме того, в указанных выше подзаконных документах был закреплен передаточный акт, который напрямую касается имущественного комплекса упомянутой организации. На основе этих регулятивных актов в течение 2019 года была официально создана корпорация «Почта России», стопроцентным владельцем акций которой является Российская Федерация.

Федеральному агентству по управлению гос. имуществом, известному как Росимущество, было поручено управление данным АО, а также активами данной

организации. Эта организация выполняет полномочия акционера от имени правительства России, действуя в рамках установленных правительственных положений и норм.

Акционерное общество «Почта России» действует на основе ряда нормативных актов, которые определяют правовую основу его деятельности и управление имуществом. Основные из них включают:

– закон № 171-ФЗ от 28.06.2018 г. Данный акт регулирует процесс реорганизации ФГУП «Почта России» в АО. Закон описывает особенности перехода к новой организационно-правовой форме и устанавливает правила деятельности в новом статусе. Также в этот закон входят поправки к другим законодательным актам, что обеспечивает правовую согласованность переходного процесса.

– устав АО «Почта России» Устав является основным документом, который определяет внутреннюю структуру управления компанией, её основные задачи, права и обязанности акционеров, порядок управления активами и другие ключевые аспекты деятельности. Устав был утвержден Правительством РФ, что подтверждает его соответствие высшим законодательным требованиям страны.

– распоряжения Правительства РФ № 2131-р и 2132-р от 20 сентября 2019 года Эти документы утверждают передаточный акт имущественного комплекса и другие необходимые процедурные моменты, связанные с реорганизацией предприятия. Распоряжения регулируют процесс передачи активов от государства к новообразованному акционерному обществу.

– Законодательство РФ Помимо специфических законов и нормативных актов, регулирующих деятельность конкретно АО «Почта России», предприятие также подчиняется общим законам РФ, касающимся экономической деятельности, трудовых отношений, налогообложения и других аспектов функционирования бизнес-структур.

Эти документы вместе формируют комплексное правовое поле, в рамках которого АО «Почта России» осуществляет свою деятельность, обеспечивая

правовую защиту, регулятивную поддержку и стратегическое управление на всех уровнях.

В таблице 4 представлена краткая характеристика АО «Почта России». АО «Почта России» имеет документально обозначенные миссию, цель и стратегию развития.

Таблица 4 –Характеристика АО «Почта России»

Наименование	Характеристика
Полное название организации	Акционерное Общество «Почта России»
Дата регистрации	1 октября 2019 года
Адрес юридического лица	125252, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ Хорошевский, ул. 3-я Песчаная, д. 2А
Среднесписочная численность работников	390 000 человек
ОГРН	1197746000000
ИНН	7724490000
ОКПО	41587589
КПП	771401001
ОКТМО	45348000000
Доверенное лицо организации	Волков Михаил Юрьевич
Учредитель	Российская Федерация
Уставный капитал	15 753 199 000 руб.
Основной вид деятельности по ОКВЭД	53.10 Деятельность почтовой связи общего пользования
Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД	21.10 Производство фармацевтических субстанций; 47.11 Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах; 49.10.1 Перевозка пассажиров железнодорожным транспортом в междугородном сообщении; 51.21.3 Аренда грузовых воздушных судов с экипажем; 55.10 Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания; 56.10 Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания
Наименование	Характеристика
Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД	21.10 Производство фармацевтических субстанций; 47.11 Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах; 49.10.1 Перевозка пассажиров железнодорожным транспортом в междугородном сообщении; 51.21.3 Аренда грузовых воздушных судов с экипажем; 55.10 Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания; 56.10 Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания; 58.13 Издание газет; 93.29 Деятельность зрелищно-развлекательная прочая;

	99.00 Деятельность экстерриториальных организаций и органов и др.
Статус организации	Макроорганизация
Налоговый орган	Инспекция Федеральной Налоговой Службы № 24 По г. Москве. Дата постановки на учет: 01.10.2019
Регистрация во внебюджетных фондах	ПФР – №087-216-036048 – 14.04.2022 ФСС – №772700056877271 - 01.10.2019 ФОМС - №456240300177147 – 06.03.2003
Данные об участии в судебных делах	Ответчик: 5305, на сумму: 2 099 114 981 руб. Истец: 1933, на сумму: 1 946 172 774 руб.

Миссия компании «Наилучшим образом соединяя цифровой и физический миры, мы повышаем доступность информации, товаров и услуг, способствуя достижению национальных целей развития Российской Федерации и помогая каждому жить в современном мире и меняться вместе с ним»⁸.

В мае 2021 года совет директоров Почты России утвердил обновленную Стратегию развития компании на период до 2030 года, которая разработана с учетом потребностей населения, бизнеса и маркетплейсов. Обеспечение в России качественных, а также доступных услуг почтовой связи – это главная цель политики, которая государством проводится в соответствующей сфере [28 стр.3-9]. Стратегия развития АО «Почта России» на период с 2020 по 2030 годы (далее – Стратегия) нацелена на всестороннюю трансформацию национального почтового оператора в современную цифровую компанию, обеспечивающую перемещение товаров в реальном мире с помощью цифровых решений.

В таблице 5 приведены ключевые показатели стратегии развития АО «Почта России» до 2030 г.

Таблица 5 - Ключевые показатели стратегии развития АО «Почта России» до 2030 г.

Показатели	2020 г.	К 2025 г.
Средний срок доставки по России, дней	3,3	2
Среднее время ожидания в очереди в отделении, мин.	3,5	2
Сохранность посылок, %	99,9982	99,9999
Среднегодовой темп роста заработной платы персонала, %		8
Количество пользователей мобильного приложения, млн. чел.	8	40
Доля оцифрованных клиентов, млн. чел.	35	70

⁸ Обзор стратегии развития 2020–2030 [Электронный ресурс] // URL: <https://www.pochta.ru/documents/10231/3481172613/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F+%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%8F+%D0%90%D0%9E+%C2%AB%D0%9F%D0%BE%D1%87%D1%82%D0%B0+%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%C2%BB+2020-2030%D0%B3%D0%B3..pdf/84a52d4e-78d1-448a-bdcd-c6b087b420ca> (дата обращения 23.05.2024)

Источник: стратегия развития АО «Почта России» до 2030 г.

В соответствии с задачами исследования в работе был выполнен анализ экономических показателей предприятия, исходные данные которого приведены в таблице 6, и который позволяет более точно составить представление о финансовой деятельности предприятия.

Таблица 6 - Динамический анализ обобщающих экономических показателей предприятия АО «Почта России», тыс. руб.

Наименование показателя	Абсолютные значения по годам			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/2022	2022/ 2021	2023/2022
Выручка	21704286 5	20844328 1	21203939 1	- 8599584	3596110	-3,96	1,73
Себестоимость продаж	19665636 1	21754205 8	20580240 5	2088569 7	- 11739653	10,62	-5,40
Валовая прибыль (убыток)	20386504	-9098777	6236986	- 2948528 1	15335763	-144,63	-168,55
Прибыль (убыток) от продаж	4810290	3902115	6880317	-908175	2978202	-18,88	76,32
Чистая прибыль (убыток)	265 991	- 27219732	-7087079	- 2748572 3	20132653	-10333,3	-73,96
Среднесписочная численность, чел	292 383	288 160	282 100	-4 223	-6 060	-1,44	-2,10
Средняя заработная плата, тыс. руб/мес.	22,427	23,769	27,769	1,342	4,000	5,98	16,83
Рентабельность продаж	0,038	-0,105	-0,029	-0,143	0,076	-376,32	-72,38
Рентабельность валовой продукции	0,094	-0,044	0,029	-0,138	0,073	-146,81	-165,91
Общая рентабельность	0,004	-0,152	-0,037	-0,156	0,115	-3900,00	-75,66
Коэффициент автономии	0,068	-0,001	-0,019	-0,069	-0,018	-101,47	1800,00
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,932	1,001	1,019	0,069	0,018	7,40	1,80
Коэффициент капитализации	13,802	-683,223	-52,959	-697	630	- 5050,17 %	-92,25%

Анализ финансовых показателей АО «Почта России» за период с 2021 по 2023 годы выявляет ряд значимых тенденций и проблем, которые могут оказывать влияние на экономическую стабильность предприятия.

Динамика выручки показывает уменьшение в 2022 г. в сравнении с 2021 г. и последующее незначительное восстановление в 2023 году. Это указывает на возможные вызовы на рынке или внутренние операционные сложности. Следует учитывать внешние экономические факторы и изменения в потребительском спросе, которые могли повлиять на эту динамику.

Себестоимость продаж претерпела значительное увеличение в 2022 году, что привело к увеличению расходов и оказало негативное воздействие на валовую прибыль. Сокращение себестоимости в 2023 году свидетельствует о попытках оптимизации, но это также может быть следствием сокращения объема продаж или изменений в структуре продаж.

Валовая прибыль показала драматическое снижение в 2022 году, что обусловлено высокой себестоимостью и возможными упущенными выгодами из-за упомянутых рыночных и операционных проблем. Положительное отклонение в 2023 году может указывать на начало восстановления, хотя уровень прибыли все еще ниже начальных значений.

Чистая прибыль также показала значительные потери, особенно в 2022 году, что говорит о серьезных финансовых трудностях. Восстановление в 2023 году хотя и является положительным сигналом, но все же оставляет компанию в убыточном положении по сравнению с началом периода.

Показатели рентабельности по всем направлениям выявили резкое ухудшение, что отражает общее ухудшение финансового состояния предприятия. Такие изменения требуют детального анализа причин и разработки мер по улучшению операционной эффективности и финансовой устойчивости.

Коэффициенты автономии и капитализации свидетельствуют о росте зависимости предприятия от заемных средств и ухудшении финансовой независимости. Это может увеличивать финансовые риски, особенно в условиях экономической нестабильности.

Средняя заработная плата показала рост, что может быть признаком стремления улучшить условия труда и повысить лояльность персонала, но также увеличивает операционные расходы в период финансовых трудностей.

Выводы по анализу указывают на необходимость пересмотра стратегических и операционных подходов для улучшения экономической устойчивости и эффективности АО «Почта России».

Динамический анализ экономических показателей АО «Почта России» за период с 2021 по 2023 год показывает сложную финансовую ситуацию на предприятии. Выручка предприятия снизилась в 2022 году и несколько восстановилась в 2023 году, но всё ещё остается ниже уровня 2021 года. Себестоимость продаж выросла в 2022 году, что привело к отрицательной валовой прибыли, хотя затем наблюдалось некоторое улучшение в 2023 году.

Чистая прибыль значительно ухудшилась в 2022 году, показывая огромное относительное отклонение, и хотя в следующем году ситуация немного улучшилась, компания все ещё находилась в убытке. Среднесписочная численность работников снизилась, что могло быть попыткой сокращения затрат, а средняя заработная плата увеличивалась, что говорит о стремлении сохранить или привлечь квалифицированный персонал.

Показатели рентабельности были крайне низкими или отрицательными, что свидетельствует о неэффективности бизнеса. Коэффициент автономии упал до отрицательного значения, указывая на потенциальные проблемы с финансовой независимостью и увеличение зависимости от заемного капитала. В целом, финансовое состояние предприятия требует серьезного внимания и возможно, комплексных мер по реструктуризации и улучшению финансового управления.

2.2 Анализ системы экономической безопасности АО «Почта России»

Система экономической безопасности АО «Почта России» разработана для защиты предприятия от различных рисков и угроз, которые могут негативно повлиять на её финансовое состояние и операционную деятельность. Эта система включает в себя меры по предотвращению финансовых потерь,

обеспечению стабильности работы и защите активов предприятия. Система экономической безопасности АО «Почта России» представлена на рисунке 6.

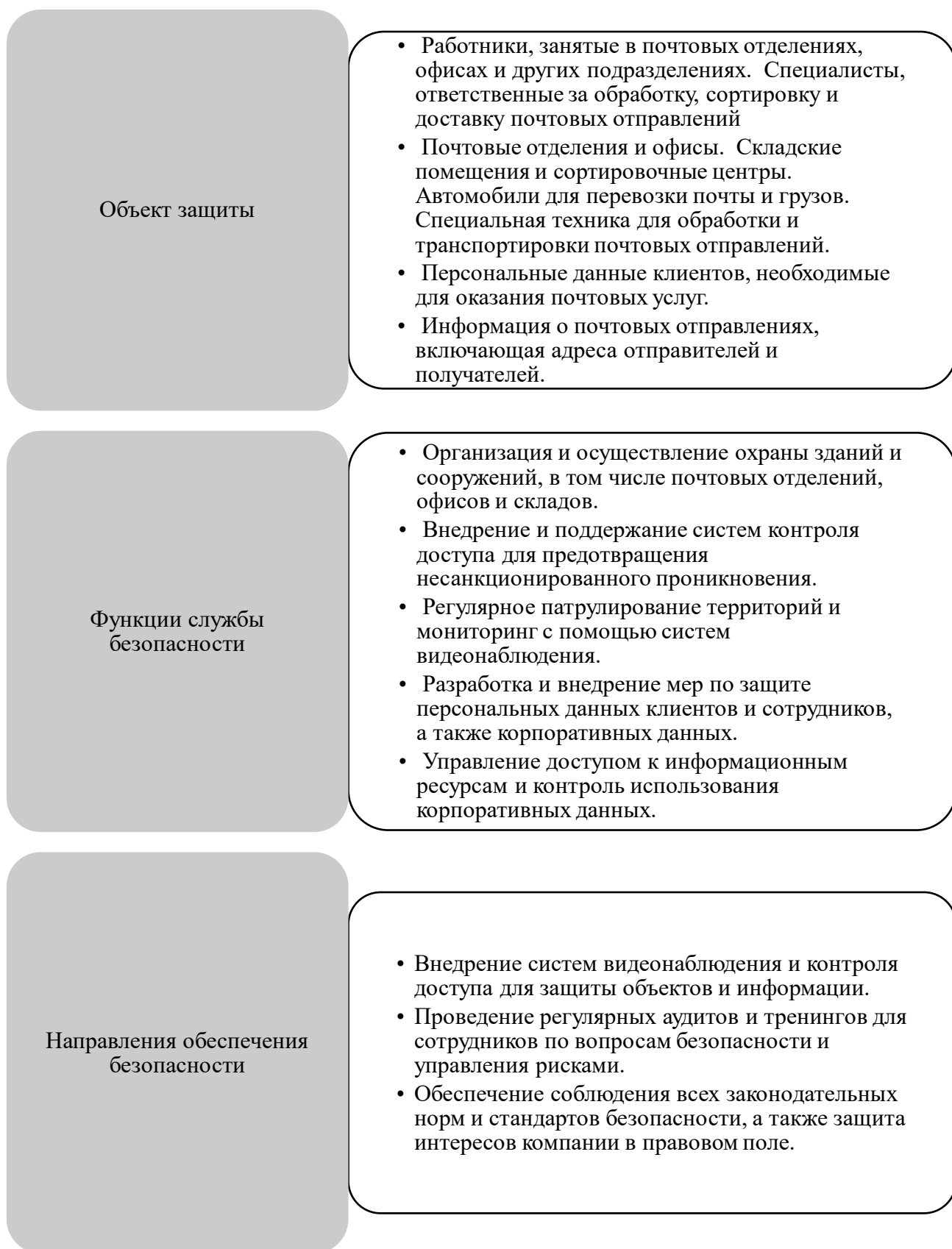


Рисунок 6 – Содержание элементов системы экономической

безопасности АО «Почта России»

Рассмотрим подробнее элементы системы экономической безопасности АО «Почта России».

Персонал. Обучение и подготовка, регулярные тренинги по вопросам безопасности, повышение квалификации сотрудников. Социальная защита, обеспечение достойных условий труда, медицинское страхование и социальные гарантии. Контроль благонадежности, проверка новых сотрудников и регулярная аттестация действующих работников на предмет благонадежности и соблюдения корпоративных норм и правил.

Материальные средства. Оборудование и техника, обеспечение безопасности складских помещений, защита оборудования и техники от краж и повреждений. Контроль за расходными материалами, учет и контроль использования материалов, предотвращение хищений и нецелевого использования.

Информационные ресурсы. Защита данных, обеспечение конфиденциальности и целостности данных, защита от несанкционированного доступа. Обеспечение информационной безопасности, установка и поддержка систем защиты информации, регулярное обновление антивирусного программного обеспечения и систем безопасности.

Функции службы безопасности:

Обеспечение физической охраны объектов предприятия, патрулирование территории, установка и обслуживание охранных систем и камер видеонаблюдения.

Контроль за соблюдением стандартов упаковки и транспортировки, обеспечение сохранности посылок на всех этапах их перемещения, проведение регулярных проверок и инвентаризаций.

Проведение внутренних проверок и аудитов, оценка эффективности систем безопасности, выявление и устранение нарушений и слабых мест.

Организация системы пропускного режима, контроль за входом и выходом

сотрудников и посетителей, установка систем контроля доступа.

Сбор и анализ данных о состоянии безопасности, подготовка отчетов и рекомендаций по улучшению системы безопасности, мониторинг угроз и рисков.

Направления обеспечения безопасности:

– инженерно-техническое. Разработка и внедрение технических средств и систем безопасности, поддержка и обновление охранных систем, проведение технического обслуживания;

– организационно-экономическое. Разработка и внедрение экономических мер обеспечения безопасности, планирование бюджета на безопасность, контроль за использованием средств на обеспечение безопасности;

– правовое. Обеспечение соблюдения законодательства в области безопасности, разработка внутренних нормативных документов и инструкций по безопасности, правовая поддержка и консультирование по вопросам безопасности.

Организация системы безопасности АО «Почта России» имеет четыре уровня (рис. 7).

Основные аспекты этой системы заключаются в следующем:

– мониторинг и анализ рисков — АО «Почта России» постоянно отслеживает возможные риски, которые могут возникнуть из-за внешних и внутренних факторов. Это помогает предприятию оперативно реагировать на изменения в экономической среде и минимизировать потенциальный ущерб.

– управление финансами — компания стремится к эффективному управлению своими финансовыми ресурсами. Это включает в себя грамотное распределение и использование средств, инвестирование в безопасные и прибыльные проекты и контроль за финансовыми потоками.

– защита от мошенничества — АО «Почта России» применяет различные методы и технологии для предотвращения мошенничества и коррупции внутри предприятия. Это помогает сохранить честность и прозрачность всех бизнес-процессов.

– юридическая поддержка — юридический отдел предприятия

обеспечивает соблюдение всех необходимых законов и регуляций, что предотвращает правовые риски и потенциальные убытки от судебных исков.

– сотрудничество с государственными органами — активное взаимодействие с государственными структурами позволяет АО «Почта России» быть в курсе изменений в законодательстве и адаптироваться к ним, а также получать поддержку в вопросах обеспечения экономической безопасности.



Рисунок 7 - Уровни системы экономической безопасности АО «Почта России»

Таким образом, система экономической безопасности АО «Почта России» ориентирована на защиту предприятия от внутренних и внешних угроз, обеспечение стабильности её деятельности и поддержание устойчивого финансового положения.

С целью выявления неконтролируемых внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, в работе был выполнен PEST-анализ АО «Почта России», матрица которого представлена в таблице 7 .

Таблица 7 – PEST – анализ АО «Почта России»

	Возможности	Угрозы
--	-------------	--------

1	2	3
Политика	Развитие международных отношений - выход на международный рынок, предоставление услуг почтовой связи за рубежом.	Высокая конкуренция со стороны других стран
	Изменение формы собственности - возможность самостоятельно распоряжаться площадями и оборудованием	Неполучение контроля над тарифообразованием услуг - Падение выручки, неконкурентоспособность предприятия

Продолжение таблицы 7

1	2	3
Экономика	Рост доли рынка посылок и писем	Финансовый кризис и экономическая стагнация и - недостижение намеченных финансовых показателей
	Развитие Почтового банка	Прекращение/сокращение финансирования государства Рост цен на ресурсы
Социум	Каждодневный большой поток клиентов	замещение услуг почтовой связи банковскими услугами
	Ценовая доступность	нерентабельность ОПС (избыточность площадей)
	Огромная сеть ОПС в шаговой доступности	демотивирующая компенсационная политика и низкий уровень квалификации персонала
		Потребитель предъявляет более высокие требования к качеству услуг
Технологии	Усовершенствование ПО	Замещение услуг почтовой связи телекоммуникационными услугами
	Внедрение на предприятии автоматизированных сортировочных центров	низкий уровень информационных технологий и автоматизации; значительная зависимость от ручного труда
	Комплексное обновление архитектуры информационных систем и бизнес-приложений, технологической и телекоммуникационной инфраструктуры, поддерживающей новую модель бизнеса.	

PEST-анализ для АО «Почта России» показывает как возможности, так и угрозы в разных сферах его деятельности. В политической сфере компания может расширяться на международные рынки и использовать свои площади и оборудование более гибко благодаря изменению формы собственности. Однако она также сталкивается с высокой конкуренцией и риском потери контроля над ценообразованием.

В социокультурной сфере ежедневный большой поток клиентов и доступность большой сети отделений делают услуги АО «Почта России» удобными и доступными. Однако замещение почтовых услуг банковскими, а

также высокие требования потребителей к качеству услуг могут создать сложности, особенно при демотивации и низкой квалификации персонала.

В технологическом аспекте компания активно работает над усовершенствованием своих систем и внедрением автоматизированных сортировочных центров, что помогает модернизировать бизнес. Но данный процесс способны осложнить следующие обстоятельства: отстающие уровни информационных технологий, зависимость АО «Почта России» от ручного труда.

Тем самым, у анализируемой нами организации есть большое количество возможностей для своего дальнейшего активного и успешного развития. Тем не менее, на этом пути данная организация встречает значительные вызовы, нуждающиеся в принятии ряда мер, и, в частности, в целях поддержания высокого уровня конкурентоспособности АО «ПОЧТА РОССИИ».

Самыми важными для этой организации являются социальные и экономические факторы.

Итак, основные усилия предприятия следует направить на развитие программ маркетинга и продвижения, расширение ассортимента продукции с целью наилучшего удовлетворения потребностей имеющихся и привлечения новых клиентов.

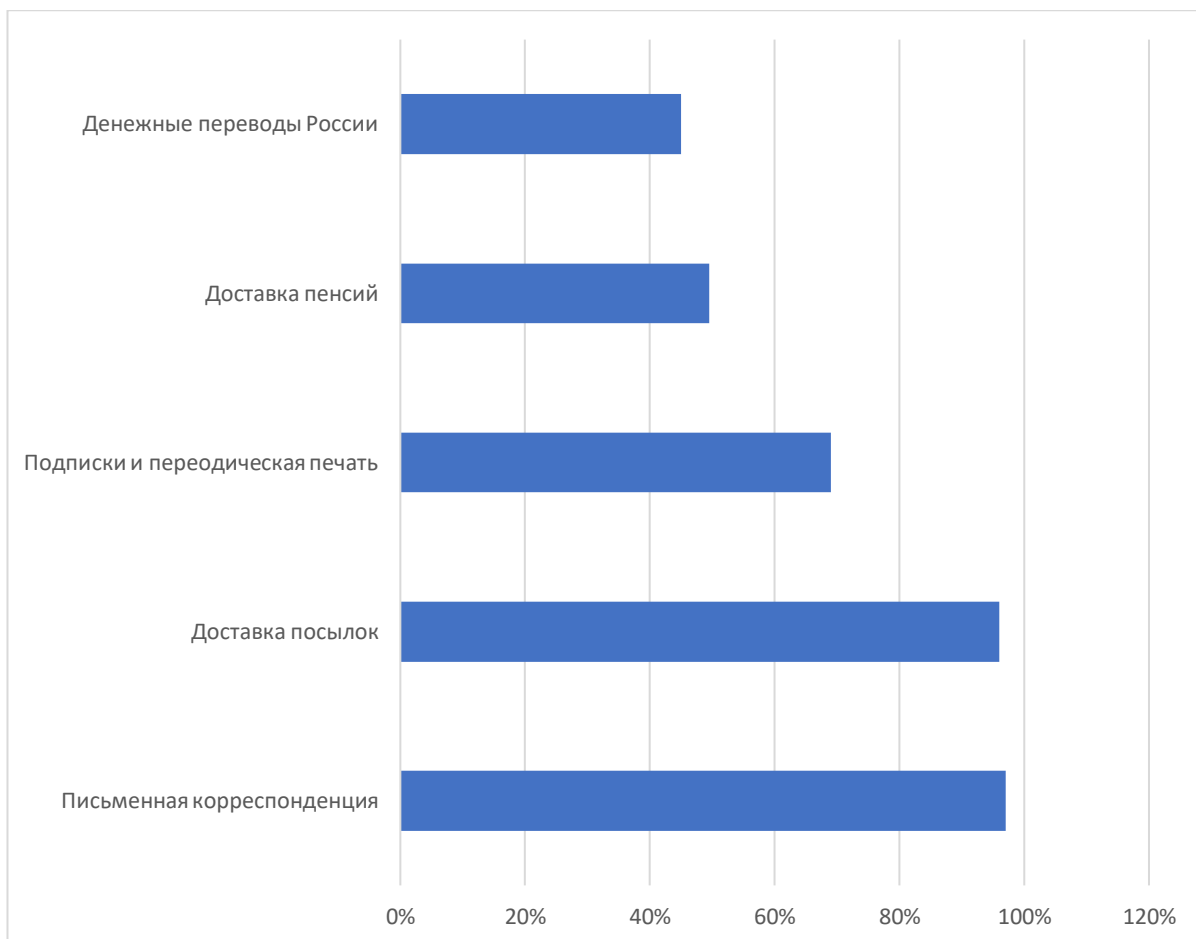


Рисунок 8 – Доля рынка, занимаемая АО «Почта России»

АО «Почта России» занимает доминирующую позицию с долей рынка в 97 %. Это указывает на практически полное монопольное владение рынком письменной корреспонденции, что свидетельствует о высоком уровне доверия и предпочтения клиентов к услугам компании в этом сегменте.

В сегменте доставки посылок АО «Почта России» также занимает лидирующую позицию с долей рынка в 96 %. Это подчеркивает значительную конкурентоспособность компании и ее способность эффективно обслуживать клиентов по всей территории России.

Доля рынка в сегменте подписок и периодической печати составляет 69 %. Хотя компания занимает лидирующую позицию, существует значительная доля рынка, удерживаемая конкурентами. Это может быть вызвано разнообразием предложений и предпочтениями клиентов.

В сегменте доставки пенсий АО «Почта России» занимает 49,50 % рынка.

Это показывает, что компания является одним из ключевых игроков, однако существенная часть рынка принадлежит конкурентам, что может быть связано с переходом на безналичные формы выплат и использованием услуг банков.

Доля рынка в сегменте денежных переводов составляет 45 %. Хотя АО «Почта России» является значимым игроком, существенная часть рынка контролируется конкурентами, что указывает на наличие альтернативных сервисов и предпочтений клиентов.

АО «Почта России» занимает лидирующие позиции в большинстве ключевых сегментов рынка, особенно в письменной корреспонденции и доставке посылок, где ее доля рынка превышает 90 %. В сегментах подписок, доставки пенсий и денежных переводов компания также является важным игроком, но доля рынка значительно ниже, что свидетельствует о высокой конкуренции. Для укрепления позиций в этих сегментах АО «Почта России» следует продолжать улучшать качество услуг и адаптироваться к изменяющимся потребностям клиентов.

С целью выявления факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на деятельность предприятия, а также угроз экономической безопасности Общества и возможностей их нейтрализации в работе был выполнен SWOT-анализ АО «ПОЧТА РОССИИ» (таблица 8).

Таблица 8 - SWOT-анализ АО «Почта России»

	<p>Возможности (О):</p> <p>Расширение клиентской базы (Выйти на рынок B2B-логистики товарных партий, увеличивая клиентскую базу)</p> <p>Эффективность использования логистических активов.</p> <p>Рост экспортных грузопотоков.</p> <p>Использование технологических трендов (Включает автоматизацию и робототехнику, электронные платформы, новые управленческие решения).</p>	<p>Угрозы (Т):</p> <p>Низкая платежеспособность населения (рост инфляции до 15%)</p> <p>Усиление конкуренции включает рост конкуренции при заключении договоров с иностранными маркетплейсами и освоение новых рынков.</p> <p>Регуляторные ограничения - включает невозможность запуска новых продуктов из-за регуляторных ограничений и изменения антимонопольного законодательства.</p>
<p>Сильные стороны(S):</p> <p>Развитая логистическая сеть (Включает доставку малых сборных отправок до перевозки больших партий грузов в составе регулярных поездов)</p>	<p>Стратегия усиления позиции на рынке, поиск новых рынков и сегментов для диверсификации и снижения зависимости от макроэкономических факторов.</p>	<p>Стратегия усиления позиции на рынке, использование развитой логистической сети для предложения уникальных услуг, что позволит привлекать новых</p>

<p>Инновационные технологии (Разработка и внедрение инновационных транспортных технологий и применение новых видов транспортного оборудования)</p> <p>Высокий уровень сервисов (Включает таможенно-брокерские сервисы, бондовые зоны, фулфилмент и другие услуги, создающие дополнительную ценность для клиента)</p> <p>Разработка собственной IT-платформы (Для интеграции активов, компетенций и технологий работы структурных подразделений)</p>	<p>Стратегия развития продукта, введение новых услуг и продуктов, ориентированных на текущие потребности рынка, таких как цифровые и гибридные почтовые решения.</p> <p>Оптимизация затрат и повышение эффективности работы для обеспечения конкурентоспособности.</p>	<p>клиентов и увеличивать рыночную долю.</p> <p>Разработка и внедрение инновационных транспортных технологий и применение новых видов транспортного оборудования.</p> <p>Внедрение новых технологий для повышения качества и скорости доставки, что позволит привлекать больше клиентов.</p> <p>Стратегия «сбора урожая», т.е. поддержание и повышение высокого уровня сервиса для удержания текущих клиентов и привлечения новых.</p>
<p>Слабые стороны(W):</p> <p>Зависимость от макроэкономической ситуации (Включает влияние колебаний курса рубля и инфляции).</p> <p>Сокращение рынка почтовых услуг (Из-за роста популярности электронных каналов связи и снижения числа обслуживаемых пенсионеров)</p> <p>Высокая конкуренция (Усиление конкуренции на рынке и рост финансовых возможностей основных конкурентов)</p>	<p>Стратегия рискоориентированного управления, т.е. разработка и внедрение планов по снижению воздействия макроэкономических изменений на бизнес.</p> <p>Стратегия развития услуги, т.е. постоянное улучшение и адаптация услуг в соответствии с требованиями рынка для сохранения конкурентного преимущества.</p> <p>Стратегия правового обеспечения - активное взаимодействие с регуляторными органами и адаптация бизнес-процессов к изменяющемуся законодательству для минимизации рисков.</p>	<p>стратегия развития продукта, выйти на рынок B2B-логистики товарных партий, увеличивая клиентскую базу и эффективность использования логистических активов.</p> <p>Активное продвижение услуг на рынке B2B для увеличения клиентской базы и доли рынка.</p> <p>Использование роста экспортных грузопотоков для расширения ассортимента услуг и охвата новых сегментов клиентов.</p>

На основе проведенного SWOT-анализа АО «Почта России» можно выделить следующие ключевые угрозы и риски, оказывающие влияние на экономическую безопасность предприятия.

Угрозы.

Низкая платежеспособность населения, рост инфляции до 15% приводит к снижению покупательской способности населения, что негативно сказывается на спросе на услуги и продукты АО «Почта России». В условиях высокой инфляции потребители уменьшают расходы на неосновные товары и услуги, что снижает доходы компании.

Усиление конкуренции, увеличение конкуренции при заключении договоров с иностранными маркетплейсами и освоение новых рынков представляет серьезную угрозу для компании. Рост конкуренции может

привести к потере доли рынка и снижению прибыли. Чтобы оставаться конкурентоспособной, компании необходимо улучшать качество услуг и снижать стоимость.

Регуляторные ограничения, изменения в законодательстве и антимонопольные ограничения могут затруднить запуск новых продуктов и услуг. Неспособность адаптироваться к новым регуляциям может привести к задержкам в реализации стратегических инициатив и потере рыночных возможностей.

Риски.

Зависимость от макроэкономической ситуации, колебания курса рубля и инфляция могут значительно повлиять на финансовое состояние компании. Снижение реальных доходов населения и рост расходов на импортируемые товары и услуги увеличивают затраты и снижают доходы компании.

Сокращение рынка почтовых услуг, рост популярности электронных каналов связи и снижение числа обслуживаемых пенсионеров приводит к сокращению рынка традиционных почтовых услуг. Это уменьшает доходы от традиционного бизнеса и требует поиска новых источников дохода.

Высокая конкуренция, усиление конкуренции на рынке требует от компании постоянных инвестиций в улучшение качества услуг и снижение издержек. Рост финансовых возможностей основных конкурентов представляет дополнительную угрозу для АО «Почта России».

Стратегии, которые могут использоваться для последующего развития деятельности анализируемой организации, на основе осуществленного SWOT-анализа, были приведены в таблице 9.

Таблица 9 - Стратегии дальнейшего развития деятельности организации

SO-стратегия	ST-стратегия
1.Расширение участия на рынке продукции 2.Привлечение внимания клиентов к товарам, которые предлагаются комплексом 3.Расширение масштабов работы 4.Проведение инновационных решений в данной области	1. Удержать клиентов от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве и приемлемую цену товаров.
WO-стратегия	WT-стратегия
1. Более активная работа отдела маркетинга по информированности потенциальных клиентов о мероприятиях по стимулированию сбыта	1. Совершенствование системы управления, ее динамичности и гибкости, сохраняя при этом возможность снижения рисков.

2. Снижение стоимости товаров за счет снижение стоимости материалов для производства	2. Путем повышения зарплаты и улучшение социального обеспечение привлечь больше профессиональных кадров
3. Снижение требований к персоналу	

Таким образом, в таблице 12 были приведены мероприятия, направленные на разработку оптимальной стратегии ЭБ, а также бизнес-модели организации.

Методика, используемая для оценки значимости стратегий, включает следующие шаги:

Определение стратегий: Каждая стратегия рассматривается по нескольким ключевым целям.

Весовые коэффициенты: Каждая цель получает весовой коэффициент, который показывает ее относительную важность для достижения общей стратегии.

Оценка значимости: Каждой стратегии присваивается оценка по шкале от 1 до 5 (где 1 – наименьшая значимость, 5 – наибольшая значимость) по каждой цели.

Расчет итогового значения: Итоговое значение стратегии рассчитывается как сумма произведений оценок на весовые коэффициенты.

Стратегия усиления позиции:

Завоевание 20 % рынка: $5 \text{ (оценка)} \times 0,4 \text{ (вес)} = 2$

Повышение узнаваемости: $5 \times 0,3 = 1,5$

Увеличение чистой прибыли: $5 \times 0,4 = 2$

Итоговое значение: $2 + 1,5 + 2 = 5,5$

Стратегия развития рынка:

Завоевание 20% рынка: $4 \times 0,2 = 0,8$

Повышение узнаваемости: $5 \times 0,3 = 1,5$

Увеличение чистой прибыли: $4 \times 0,2 = 0,8$

Итоговое значение: $0,8 + 1,5 + 0,8 = 3,1$

Для подтверждения методики и данных, используемых в таблице, необходимо обратиться к следующим документам и источникам:

Внутренние документы компании. Официальные отчеты и стратегии развития АО «Почта России».

Научные статьи и исследования. Публикации в научных журналах и конференциях, посвященные методикам оценки стратегий.

Отчеты консалтинговых компаний. Аналитические отчеты от известных консалтинговых фирм, таких как PwC, Deloitte, McKinsey, которые могут использовать схожие методики.

В таблице 10 приведены наиболее оптимальные стратегии, сформулированные по итогам SWOT-анализа и оценка их значимости.

Таблица 10 - Оценка значимости стратегий

Стратегии	Цели			Итоговое значение
	Завоевание 20 % рынка	Повышение узнаваемости (приток клиентов 15 %)	Увеличение чистой прибыли на 201 % в 2025 г. по сравнению с 2023 г.	
Стратегия усиления позиции	5x0,4	5x0,3	5x0,4	5,5
Стратегия развития рынка	4x0,2	5x0,3	4x0,2	3,1
Стратегия развития услуги	3x0,1	5x0,1	2x0,1	1,00
Стратегия централизованной диверсификации	1x0,05	3x0,1	1x0,05	0,4
Стратегия сокращения расходов	4x0,2	1x0,1	1x0,05	0,95
Стратегия «сбора урожая»	1x0,05	1x0,1	5x0,2	1,15

Были выявлены при осуществлении исследования слабые и сильные стороны предприятия, а также возможности и угрозы. Если эти факторы будут выявлены заблаговременно, то может быть снижен в этом случае риск вреда, который причиняется слабыми сторонами и угрозами предприятия. Как было установлено в ходе оценки всех стратегий по их важности, стратегия усиления рыночной позиции является самой приемлемой, другими словами, первоочередным считается управление ресурсным потенциалом, а именно: улучшение качества предоставляемых услуг, а также рост профессионализма и уровня квалификации работников.

Далее в работе в соответствии с задачами исследования был выполнена оценка уровня экономической безопасности на примере конкретной организации – АО «Почта России», по методике Дадыкина О.В. на основе показателей

бухгалтерской отчетности – баланс и отчет о финансовых результатах.

Значение этой организации с момента ее создания и по настоящее время состоит в поддержании в нашей стране коммуникационных возможностей этой организации. АО «Почта России» продолжает гарантированно доставлять письма, посылки, деньги и продовольственные товары в любой город или село.

Предпочтения абонентов за последние годы были в значительной мере модифицированы, в частности, это было обусловлено пандемией коронавирусной инфекции. Кроме того, важность цифрового пользования, в связи с событиями последних лет, в значительной мере выросла. Макроэкономическая ситуация на международной арене была подвергнута кардинальным изменениям, в связи с этим, соответствующие изменения закономерно произошли и в очень многих сферах. Можно наблюдать сегодня очень быстрое развитие рынка почтовых услуг, которые оказывает организация. Тем самым, компания старается рассматривать под другим ракурсом методы для успешного решения всех поставленных задач.

В Уставе этой организации были предусмотрены ниже перечисленные виды деятельности:

- все виды услуг почтовой связи — действия по приему, обработке, перевозке, доставке (вручению) почтовых отправлений, а также по осуществлению почтовых переводов (под брендом «КиберДеньги»);

- универсальные услуги почтовой связи по удовлетворению нужд пользователей услуг почтовой связи в обмене письменной корреспонденцией в пределах территории России, по тарифам, регулируемым государством;

- услуги международной почтовой связи, а также обмен международными почтовыми отправлениями между иностранными почтовыми операторами (иностранскими почтовыми администрациями);

- услуги по хранению почтовых отправлений, грузов и товаров, а также складские услуги;

- услуги гибридной почты;

- услуги по распространению рекламы на почтовых отправлениях и

других видах продукции;

- транспортно–экспедиционные услуги;
- финансовые услуги посредством договорных отношений с финансовыми учреждениями в области реализации их услуг через сеть отделений почтовой связи («Почта России» сотрудничает со Связь–Банком, Ситибанком, Райффайзенбанком, платежной системой «Яндекс.Деньги» и другими финансовыми организациями);

- услуги по доставке и выдаче пенсий, пособий и других выплат целевого назначения, прием жилищно–коммунальных и прочих платежей;

- услуги по подписке, доставке и распространению периодических печатных изданий;

- организация изготовления, типографские работы, издание и реализация государственных знаков почтовой оплаты и почтовой продукции, специальных почтовых штемпелей России, почтовых марок, блоков, почтовых конвертов и карточек (открыток), каталогов, альбомов почтовых марок.

- услуги местной и дальней телефонной, факсимильной, телеграфной и пейджинговой связи, доступа в Интернет;

- розничная и оптовая торговля различными товарами;

- услуги таможенного брокера, а также услуги по декларированию и таможенному оформлению;

- редакционно–издательская деятельность (предприятие издает журнал «Почта России», газету «Почтовые вести», а также является учредителем 14 региональных газет);

- различные виды бытовых услуг.

Предприятие занимает 97 % рынка доставки письменной корреспонденции, 96 % рынка доставки посылок, 69 % рынка подписки и доставки периодической печати, 49,5 % рынка доставки пенсий, 45 % рынка денежных переводов по России.

Совет директоров Почты России утвердил годовой отчет. В 2023 г. АО «Почта России», является коммерческой организацией (юридическим лицом),

которая имеет независимый баланс, абсолютную собственность, расчетные, денежные и другие счета в банках.

Деятельность предприятия осуществляется в соответствии с законодательством РФ.

Ниже представлена бухгалтерская (финансовая) отчетность организации, полученная из официальных источников – ФНС и Росстата.

Согласно данных ГИР БО бухгалтерская отчетность организации за 2021 год была проверена аудиторами – АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (ИНН 7705051102, ОГРН 1027700148431).

Таблица 11 - Анализ системы экономической безопасности АО «Почта России»

Наименование показателя	за 2021	за 2022	за 2023
1	2	3	4
Финансовая составляющая			
1. Финансовая составляющая (Кф)	0,313	0,25	0,125
1.1. Коэффициент автономии (Ка)	0,068	-0,001	-0,019
Балльная оценка	0	0	0
1.2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Ксос)	-0,331	-0,453	-0,621
Балльная оценка	0	0	0
1.3. Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал)	0,838	0,75	0,672
Балльная оценка	1	1	1
1.4. Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	1,035	0,908	0,864

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
Балльная оценка	0,5	0	0
1.5. Пятифакторная модель Э. Альтмана (Кб)	0,62	0,138	0,37
Балльная оценка	0	0	0
1.6. Коэффициент финансового рычага (левериджа) (Кфр)	13,803	-683,223	-52,959
Балльная оценка	0	0	0
1.7. Запас финансовой прочности, % (Зфп)	40,679	240,368	-96,978
Балльная оценка	1	1	0
1.8. Определение типа финансовой устойчивости, (Тфу)	неустойчивое/ кризисное	неустойчивое/ кризисное	неустойчивое/ кризисное
Балльная оценка	0	0	0
Производственно-сбытовая составляющая			
2. Эффективность производственно-сбытовой составляющей	0,333	0,083	0,25
2.1. Коэффициент рентабельности продаж (Крп)	0,038	-0,105	-0,029
Балльная оценка	0	0	0

2.2. Коэффициент рентабельности активов (Кра)	0,001	-0,065	-0,016
Балльная оценка	0,5	0	0
2.3. Уровень рентабельности основной деятельности,% (Ур)	0,424	-15,175	-3,661
Балльная оценка	0	0	0
2.4. Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, (Ксдк)	0,644	0,561	0,542
Балльная оценка	0,5	0,5	0,5
2.5. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, (Кооб)	0,861	0,715	0,746
Балльная оценка	1	0	1
2.6. Количественный (нефинансовый) показатель эффективности: (Узк)	0	0	0
Технико-технологическая составляющая			
3. Технико-технологическая составляющая	0,7	0,6	0,6
3.1. Фондоотдача (Кф)	4,189	2,8	2,52
Балльная оценка	1	0	0
3.2. Коэффициент износа основных фондов (Кизн)	0,006	0,004	0,006
Балльная оценка	0	1	0
3.3. Коэффициент годности основных средств (Кг)	1,225	1,433	2,06
Балльная оценка	1	1	1
3.4. Коэффициент обновления основных средств (Кобн)	0,261	0,188	0,135
Балльная оценка	1	1	1
3.5. Материалоотдача (Мо)	1,104	0,958	1,03
Кадровая составляющая			
4. Кадровая составляющая	0,5	0,375	0,375
4.1. Коэффициент уровня заработной платы (Кзп)	0,275	0,213	0,2
Балльная оценка	0	0	0
4.2. Коэффициент стабильности кадров (Кск)	0,982	0,905	0,884
Балльная оценка	0,5	0,5	0,5
4.3. Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,097	0,142	0,16

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
Балльная оценка	0,5	0	0
4.4. Производительность труда по себестоимости продаж, тыс. руб./1 чел. (Птр)	633	713	746
Балльная оценка	1	1	1
Сводный коэффициент экономической безопасности (Кэбп)	0,462	0,327	0,338
Уровень экономической безопасности	низкий	низкий	низкий

На основе предоставленных данных можно сделать следующие выводы о состоянии системы экономической безопасности АО «Почта России» за период 2021-2023 годов:

Финансовая составляющая.

Финансовая составляющая компании демонстрирует ухудшение. Коэффициент автономии (Ка) значительно снизился с 0,068 в 2021 году до -0,019 в 2023 году, что указывает на возрастание зависимости от внешних источников финансирования. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Ксос) также показывает негативную динамику, снизившись с -0,331 в 2021 году до -0,621 в 2023 году. Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал) уменьшился с 0,838 в 2021 году до 0,672 в 2023 году, что указывает на снижение способности компании погашать краткосрочные обязательства за счет наличных средств. Коэффициент текущей ликвидности (Ктл) также снизился, указывая на снижение общей ликвидности компании. Пятифакторная модель Э. Альтмана (Кб) и коэффициент финансового рычага (Кфр) демонстрируют отрицательные значения, указывая на кризисное состояние финансов. Запас финансовой прочности (Зфп) в 2023 году составил -96,978 %, что также подтверждает кризисное состояние.

Производственно-сбытовая составляющая.

Эффективность производственно-сбытовой составляющей значительно снизилась. Коэффициенты рентабельности продаж (Крп) и активов (Кра) показывают отрицательные значения, что указывает на убыточность операций. Уровень рентабельности основной деятельности (Ур) также негативен. Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности (Ксдк) остается стабильным, однако коэффициент оборачиваемости оборотных активов (Кооб) демонстрирует нестабильность, что указывает на ухудшение эффективности использования оборотных средств.

Технико-технологическая составляющая.

Технико-технологическая составляющая компании сохраняет стабильность. Фондоотдача (Кф) снизилась, но остается на приемлемом уровне. Коэффициенты износа (Кизн) и годности (Кг) основных средств остаются стабильными, указывая на эффективное управление основными средствами. Коэффициент обновления основных средств (Кобн) также показывает

положительные значения, что указывает на регулярное обновление основных фондов.

Кадровая составляющая.

Кадровая составляющая демонстрирует некоторую стабильность. Коэффициент уровня заработной платы (Кзп) незначительно снизился, что может указывать на снижение мотивации сотрудников. Коэффициент стабильности кадров (Кск) и коэффициент текучести кадров (Ктк) остаются стабильными, указывая на относительно низкий уровень текучести кадров. Производительность труда по себестоимости продаж показывает положительную динамику, что является положительным фактором.

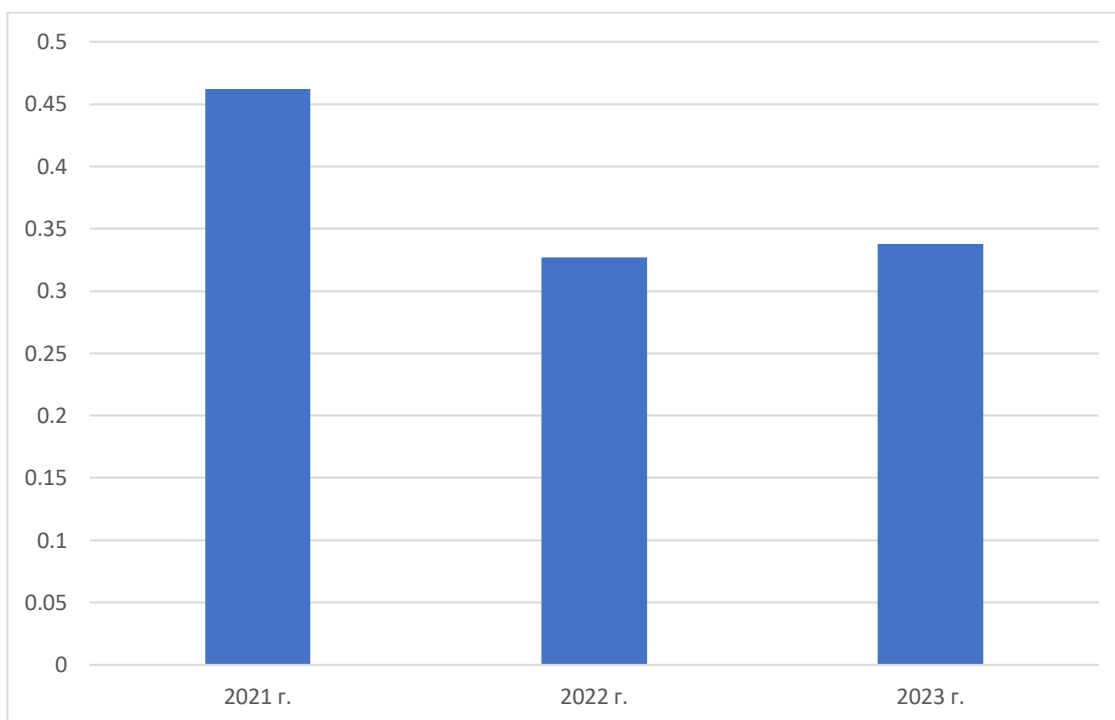


Рисунок 9 – Динамика сводного коэффициента системы экономической безопасности АО «Почта России»

Сводный коэффициент экономической безопасности (КЭБП) показывает снижение с 0,462 в 2021 году до 0,338 в 2023 году, что указывает на низкий уровень экономической безопасности компании на протяжении всего анализируемого периода. Основными причинами низкого уровня экономической безопасности являются ухудшение финансовых показателей и снижение рентабельности основной деятельности. Для улучшения экономической безопасности компании необходимо сосредоточиться на стабилизации

финансовых показателей, улучшении ликвидности и повышении эффективности производственно-сбытовой деятельности.

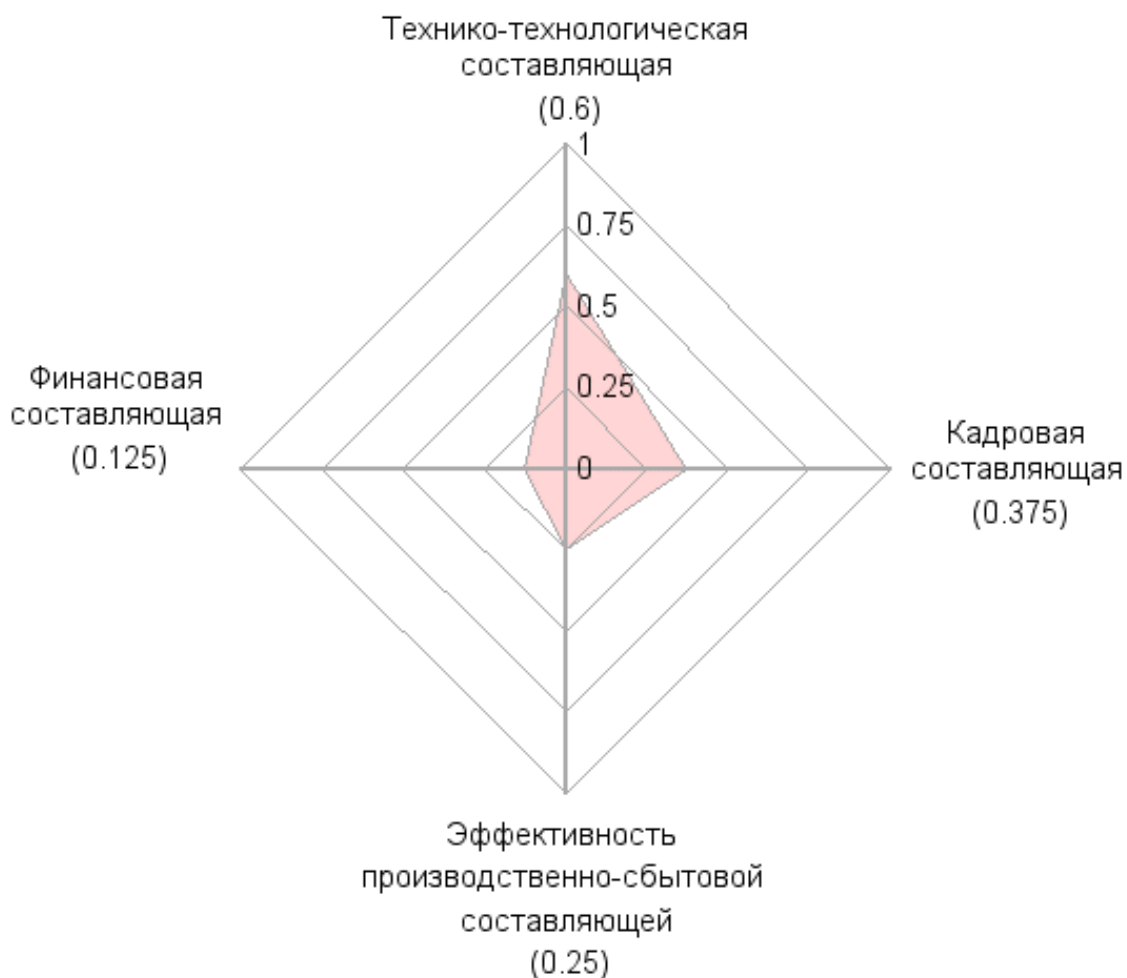


Рисунок 10 – Зонт системы экономической безопасности АО «Почта России»

Далее в работе были выполнены расчеты и анализ коэффициентов ликвидности, характеризующих платежеспособность организации (таблица 12).

Таблица 12 — Коэффициенты ликвидности АО «Почта России»

Наименование показателя	Рекомендуемое значение	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2023 г. от 2021 г.
Коэффициент общей ликвидности (Л1)	$L1 \geq 1$	0,79	0,721	0,641	-0,149
Коэффициент абсолютной ликвидности (Л2)	$L2 > 0,1$ Рекомендуемое значение 0,2–0,5	0,899	0,798	0,71	-0,189
Коэффициент быстрой ликвидности (Л3 «критической оценки»)	Допустимое значение 0,7–1,0;	1,058	0,934	0,868	-0,19

Наименование показателя	Рекомендуемое значение	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2023 г. от 2021 г.
Коэффициент текущей ликвидности (Л4 покрытия долгов)	Нормальное – от 1,5 до 2,5	1,11	0,966	0,912	-0,198
Коэффициент маневренности функционирующего капитала (Л5)	$0,02 \leq L5 \leq 0,15$	0,475	-0,971	-0,506	-0,981

Анализ коэффициентов ликвидности АО «Почта России» за период 2021-2023 года показывает значительное снижение ключевых показателей, что может угрожать экономической безопасности предприятия. Эти изменения указывают на ухудшение способности предприятия оперативно покрывать свои текущие обязательства за счет наличных средств и других ликвидных активов.

Коэффициент общей ликвидности снизился с 0,79 в 2021 году до 0,641 в 2023 году, что говорит о возрастающих трудностях в обеспечении достаточности активов для покрытия всех текущих обязательств. Значение этого показателя значительно ниже рекомендуемого минимума в 1.

Коэффициент абсолютной ликвидности также показывает снижение, что свидетельствует о сокращении самых ликвидных активов, способных немедленно покрыть краткосрочные обязательства. Это увеличивает финансовые риски, особенно в кризисных ситуациях.

Коэффициент быстрой ликвидности, оценивающий способность предприятия покрывать текущие обязательства без продажи запасов, уменьшился, что может указывать на проблемы с оборачиваемостью запасов и возможность их переоценки. Коэффициент текущей ликвидности также снизился, что показывает ухудшение финансовой подушки безопасности и возможные сложности с долгосрочным финансовым планированием.

Коэффициент маневренности функционирующего капитала испытал значительное падение, что может говорить о снижении гибкости предприятия в управлении своими ресурсами и увеличении затрат на финансирование текущей деятельности. В целом, данные показатели рискуют подвергнуть компанию серьезным финансовым проблемам и потребуют разработки стратегий по

укреплению ликвидности и управлению капиталом. Рекомендуется принять меры по оптимизации структуры активов и пассивов, а также улучшению контроля за денежными потоками и управлению запасами, чтобы повысить устойчивость предприятия к внешним и внутренним шокам и укрепить ее экономическую безопасность.

Далее в работе был выполнен анализ основных показателей рентабельности, а также показателя EBIT (прибыль до вычета налогов и процентов к уплате), характеризующего прибыль предприятия до оплаты долгов, в анализируемом периоде (таблица 13).

Таблица 13 – Основные показатели рентабельности АО «Почта России» за 2021–2023 года

Наименование показателя	2021	2022	2023	Изменение 2023 от 2021
Рентабельность совокупных активов (P1)	0,003	-0,075	-0,018	-0,021
Рентабельность внеоборотного капитала (P2)	0,003	-0,212	-0,049	-0,052
Рентабельность оборотного капитала (P3)	0,001	-0,093	-0,025	-0,026
Рентабельность собственного капитала (P4)	0,01	-1,979	2,244	2,234
Рентабельность вложенного капитала (P5)	0,002	-0,2	-0,055	-0,057
Рентабельность перманентного капитала (P6)	0,002	-0,233	-0,065	-0,067
Рентабельность инвестиций (P7)	0,067	-0,095	0,053	-0,014
Рентабельность заемного капитала (P8)	0,025	-0,052	-0,013	-0,038
Рентабельность совокупных расходов (P10)	0,001	-0,098	-0,029	-0,03
Рентабельность производства (P11)	0,042	-0,101	-0,029	-0,071
Рентабельность продаж (P12)	0,038	-0,105	-0,029	-0,067
Рентабельность валовой продукции (P13)	0,094	-0,044	0,029	-0,065
Общая рентабельность (P14)	0,004	-0,152	-0,037	-0,041
Чистая рентабельность (P15)	0,004	-0,152	-0,037	-0,041

Анализ рентабельности АО «Почта России» за период 2021–2023 года показывает значительные колебания в основных финансовых показателях, что сигнализирует о потенциальных рисках для экономической безопасности предприятия. По основной части показателей на протяжении этого периода отмечается уменьшение рентабельности:

Эффективность использования активов организации АО «Почта России» в определенной мере снизилась, что подтверждается ухудшением такого показателя, как рентабельность совокупных активов (P1).

Рентабельность внеоборотного и оборотного капитала (P2 и P3) также показывает отрицательные тенденции, что может свидетельствовать о неэффективном капиталовложении и управлении текущими активами.

Значительные изменения в рентабельности собственного капитала (P4) с отрицательных значений в 2022 году к положительным в 2023 году требуют дополнительного анализа для выявления причин таких колебаний.

Рентабельность инвестиций (P7) и заемного капитала (P8) показали улучшение в 2023 г. в сравнении с 2021 г., но остаются ниже начальных значений, что может указывать на риски в инвестиционной стратегии и финансовой стабильности.

Общая тенденция указывает на возможные проблемы в управлении финансами и активами предприятия, что может угрожать ее долгосрочной устойчивости и требует принятия мер для укрепления финансовой дисциплины и оптимизации затрат.

В ходе исследования был выполнен анализ финансовых показателей, приведенных в таблице 14.

Таблица 14 — Финансовые коэффициенты

Наименование показателя	2021	2022	2023	Изменение 2023 от 2021
Коэффициент автономии (U1)	0,068	-0,001	-0,019	-0,087
Коэффициент концентрации заемного капитала (U2)	0,932	1,001	1,019	0,087
Коэффициент капитализации (U3)	13,802	-683,223	-52,959	-66,761
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств (U4)	2,342	2,217	1,693	-0,649

Анализ финансовых коэффициентов АО «Почта России» за период с 2021 по 2023 годы показывает негативные изменения, которые могут существенно повлиять на финансовую стабильность и экономическую безопасность предприятия.

Коэффициент автономии, характеризующий независимость организации от кредиторов, снизился с 0,068 в 2021 году до -0,019 в 2023 году, что говорит о

росте доли заемных средств в структуре капитала. Это увеличивает финансовые риски предприятия, так как снижается ее способность самостоятельно финансировать свою деятельность, увеличивая зависимость от внешних заимствований.

Коэффициент концентрации заемного капитала, характеризующий степень долговой нагрузки на организацию, увеличился, что подтверждает увеличение доли заемного капитала по отношению к собственному. Это может усилить финансовую уязвимость предприятия перед экономическими колебаниями и возрастающими процентными ставками.

Коэффициент капитализации, характеризующий достаточность у организации источника финансирования своей деятельности в форме собственного капитала, показал резкий спад, что может свидетельствовать о серьезных проблемах в структуре и управлении капиталом, особенно в свете отрицательных значений в 2022 и 2023 годах. Это указывает на критическое состояние баланса между собственными и заемными средствами.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств показывает сколько внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных активов. Значение коэффициента в анализируемом периоде также снизилось, что может означать уменьшение гибкости предприятия в управлении активами и потенциально затруднит оперативное реагирование на изменения рыночных условий.

Совокупность этих изменений требует принятия мер по корректировке финансовой стратегии с целью укрепления экономической безопасности организации. Должны быть проведены программы, направленные на улучшение финансовой стабильности организации, на уменьшение удельного веса заемного капитала, а также на увеличение эффективности использования ее активов, чтобы в предстоящей перспективе обеспечить ее стабильное развитие.

На основе выполненных расчетов была составлена таблица интегральной оценки финансового состояния организации. Расчетные значения показателей финансового состояния организации были оценены в балльной системе,

представленный в первой главе. Сумма-балльных оценок представляет собой интегральную оценку финансового состояния организации (таблица 15).

Таблица 15 — Интегральная оценка финансового состояния АО «Почта России»

Показатели финансового состояния	2023	Баллы	2022	Баллы	2021	Баллы
L2	0,71	14	0,798	14	0,899	14
L3	0,868	11	0,934	11	1,058	10,8
L4	0,912	3,7	0,966	3,6	1,11	1
U1	-0,019	0	-0,001	0	0,068	0
U3	-52,959	0	-683,223	0	13,802	0
U4	1,693	0	2,217	0	2,342	0
Итого	-	28,7	-	28,6	-	25,8
Оценка класса экономической безопасности		Низкий		Критический		Низкий

По итогам проведения интегральной оценки финансового состояния АО «Почта России» можно сказать, что компания относилась к 4 классу экономической безопасности на протяжении рассматриваемого периода (55-14 баллов). Уровень экономической безопасности у предприятия, имеющей неустойчивое финансовое состояние, является низким. Необходимо особое внимание, так как возможен риск утраты финансовой независимости.

Классы экономической безопасности:

– первый класс (высокий уровень): 100-85 баллов

Финансовое состояние компании является устойчивым и не вызывает опасений. Компания обладает высокой ликвидностью, рентабельностью и платежеспособностью.

– второй класс (достаточный уровень): 84-70 баллов

Финансовое состояние компании достаточно устойчиво, но есть некоторые риски, которые могут повлиять на ее деятельность. Необходимы меры для поддержания стабильности.

– третий класс (удовлетворительный уровень): 69-55 баллов

Финансовое состояние компании удовлетворительное, но имеются значительные риски, требующие активных мер по улучшению. Компания должна сосредоточиться на повышении ликвидности и рентабельности.

– четвертый класс (низкий уровень): 54-14 баллов

Финансовое состояние компании является неустойчивым. Необходимы значительные усилия для улучшения финансовой устойчивости и предотвращения потенциальных рисков.

– пятый класс (критический уровень): 13-0 баллов

Финансовое состояние компании критическое. Требуются срочные меры для стабилизации, возможна потеря платежеспособности и банкротство.

По итогам интегральной оценки финансового состояния за 2021-2023 годы АО «Почта России» отнесено к 4 классу экономической безопасности. Это объясняется следующими факторами:

– совокупный балл компании за каждый год находится в диапазоне 14-54 баллов, что соответствует 4 классу.

– основные показатели, такие как коэффициенты ликвидности (L2, L3, L4) и финансовой устойчивости (U1, U3, U4), демонстрируют неустойчивое и местами критическое состояние.

– показатели рентабельности и автономии значительно снизились, что указывает на слабую финансовую устойчивость.

Компании необходимо уделить особое внимание улучшению финансовых показателей, повышению ликвидности и снижению рисков, чтобы повысить уровень экономической безопасности и предотвратить возможные финансовые потери.

Интегральная оценка финансового состояния АО «Почта России» за период 2021-2023 года позволяет выявить ключевые тенденции и изменения в экономической устойчивости предприятия. Рассмотрение различных финансовых показателей, таких как ликвидность, финансовая устойчивость и автономия, дает возможность комплексного анализа текущего состояния организации.

Показатели L2, L3 и L4 систематически снижались с 2021 по 2023 год, что свидетельствует о ухудшении способности предприятия к покрытию своих текущих обязательств за счет ликвидных активов. Это может указывать на рост финансовых рисков, связанных с неспособностью оперативно мобилизовать ресурсы для удовлетворения краткосрочных обязательств.

Отрицательные значения показателя U1 в 2022 и 2023 годах подчеркивают увеличение зависимости от внешнего финансирования и потенциальное ослабление финансовой независимости.

Экстремально низкий показатель U3 в 2022 году отражает дисбаланс между заемными и собственными средствами, что крайне негативно сказывается на финансовой устойчивости.

Показатель U4, характеризующий долю собственного капитала в общем объеме ресурсов предприятия, показывает уменьшение автономии, что также неблагоприятно для общей картины финансового здоровья.

По результатам анализа, АО «Почта России» принадлежит к четвертому классу экономической безопасности, что указывает на неустойчивое финансовое состояние и низкий уровень экономической безопасности. Это требует принятия неотложных мер для улучшения финансового управления и оптимизации структуры капитала.

Необходимо провести детальный анализ структуры затрат и долговых обязательств, рассмотреть возможности по увеличению доли собственных средств в капитале и усилить контроль за расходами. Возможно, потребуются пересмотреть инвестиционные проекты и стратегии управления активами для повышения их эффективности и ликвидности.

Также рекомендуется уделить внимание укреплению внутренних финансовых процедур и механизмов контроля, чтобы минимизировать риски и обеспечить более стабильное и прогнозируемое финансовое будущее.

2.3 Угрозы и риски экономической безопасности АО «Почта России»

Анализируя угрозы и риски экономической безопасности АО «Почта России», можно выделить несколько ключевых аспектов, которые требуют

особого внимания:

– зависимость от внешних заимствований увеличивает финансовую уязвимость предприятия перед колебаниями на финансовых рынках и изменениями в условиях кредитования. Это создает риск увеличения затрат на обслуживание долга в случае роста процентных ставок.

– недостаточная ликвидность может привести к трудностям с выполнением текущих обязательств и, как следствие, к потенциальным нарушениям в операционной деятельности.

– высокая доля заемных средств в структуре капитала подвергает компанию риску финансовой неустойчивости и снижает ее способность адаптироваться к меняющимся экономическим условиям.

– колебания в эффективности управления активами могут привести к снижению общей рентабельности и ухудшению финансовых результатов.

– волатильность рынка и изменения в законодательстве могут оказать негативное влияние на операционную деятельность и финансовые показатели предприятия.

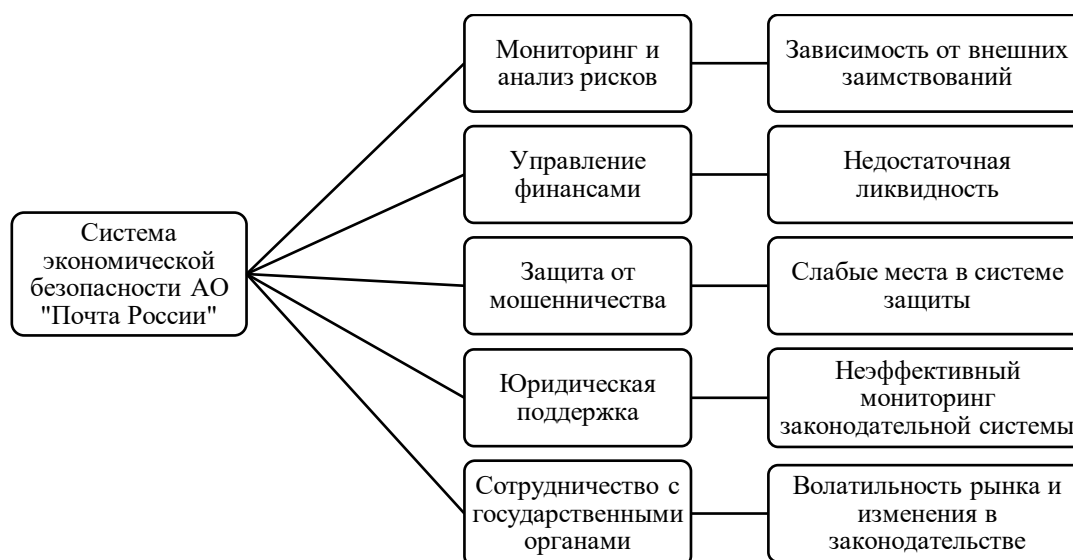


Рисунок 11 – Риски угрожающие системе экономической безопасности АО «Почта России»

Таблица 16 – Угрозы экономической безопасности АО «Почта России» в комплексной системе ее обеспечения

Угрозы экономической безопасности	Уровень системы экономической безопасности	Элементы комплексной системы обеспечения экономической безопасности		
		Объект защиты	Функции службы безопасности	Направление обеспечения безопасности
Зависимость от внешних заимствований	Административный	Финансовые ресурсы	Контроль за финансовыми потоками	Организационно-экономическое
Колебания курса рубля	Финансовый	Финансовые ресурсы	Финансовый мониторинг	Организационно-экономическое
Высокий уровень конкуренции	Рыночный	Рынок и клиенты	Анализ конкурентов	Маркетинговое
Снижение платежеспособности населения	Социальный	Клиенты	Социальный мониторинг	Социально-экономическое
Регуляторные изменения	Юридический	Правовая среда	Юридический анализ	Правовое
Утечка информации	Информационный	Информационные ресурсы	Информационная защита	Информационно-аналитическое
Кибератаки	Информационный	Информационные системы	Кибербезопасность	Техническое
Падение спроса на традиционные услуги	Рыночный	Клиенты	Маркетинговый анализ	Маркетинговое
Текучесть кадров	Социальный	Персонал	Управление персоналом	Социально-экономическое
Рост операционных расходов	Финансовый	Финансовые ресурсы	Финансовый контроль	Организационно-экономическое

Нейтрализация угроз носит системный характер, учитывая вышеперечисленные риски, АО «Почта России» нуждается в комплексной стратегии по управлению рисками, включающей усиление финансовой дисциплины, оптимизацию затрат и улучшение системы внутреннего контроля.

При оценке современного уровня экономической безопасности АО «Почта России» было выявлено:

Уровень экономической безопасности можно оценить, как средний, так как значения многих показателей не соответствуют оптимальному, рекомендуемому значению. В связи с исчерпанием имеющегося ресурса у используемого оборудования, уменьшением численности наемных работников, а также по причине высокого уровня текучести кадров, сокращения уровня выручки, возникают предпосылки потери потенциала, необратимого сокращения производства. Все это негативно влияет на экономическую безопасность.

К стратегическим целям развития АО Почта России в целом и ее почтовых отделений в частности, относят: выход на рынок услуг социального характера, в

том числе, получение статуса оператора ГЭПС, телемедицинские обследования, развитие логистической деятельности для рынка e-commerce.

Данная стратегическая цель приведет к укреплению экономической безопасности предприятия потовой связи.

Из документа следует, что следующие внешние факторы могут помешать реализации стратегии:

- повышение санкционного давления на нашу страну, а также уменьшение покупательской способности населения Российской Федерации;
- принятие ФЗ «О почтовой связи» с очень серьезными отклонениями от действующей версии, неполная реализация государственных программ, направленных на развитие национальной экономики.

Кроме того, были названы в числе рисков следующие:

- неполучение рассматриваемой организацией статуса оператора ГЭПС;
- ускорение снижения общего количества почтовой корреспонденции, что обусловлено цифровизацией;
- возникновение в сфере e-commerce независимого крупного игрока со своей логистикой по обработке почтовых посылок, а также уменьшение общего количества трансграничных посылок по причине внедрения малых лимитов беспошлинного ввоза.

Важная стратегическая цель АО Почта России заключается в приобретении этой организацией указанного выше статуса, а также в развитии цифровых продуктов. В 2024 году это должно принести АО Почта России 65 миллиардов рублей выручки. Стратегия включает в себя перевод юридически важной корреспонденции в электронный вид, доставку которой в настоящее время осуществляет организация АО «Почта России».

Из стратегии следует, что в связи с ростом электронной торговли, а также в связи с активным развитием услуг доставки (трансграничной и внутренней), выручка посылочного бизнеса увеличится до 122 миллиардов рублей (в два раза).

Вместе с тем, Почта России намеревается увеличить розничную выручку с 19 миллиардов рублей в 2023 г. до 30 миллиардов рублей в 2030 году.

Платформы в области идентификации, в социально-медицинской сфере (то есть, телемедицина и бытовые услуги), а также для МСБ, должны стать новыми направлениями бизнеса. К предполагаемой в 2023 г. выручке в размере 274 миллиардов рублей они могут еще добавить 40–50 миллиардов рублей. Вместе с тем, новые услуги, предоставляемые в сфере логистики и трансграничных экспресс-посылок, могут принести 40–50 миллиардов рублей.

Также к положительному фактору, который влияет на ЭБ организации почтовой связи, можно отнести: переход на российское программное обеспечение. Основная цель в области информационных технологий это импортозамещение и использовали российские ФСТЭК-технологии или открытые технологии. «Почта России» использует деловые программы 1С, а также закупает для почтальонов смартфоны на базе российской операционной системы Sailfish.

Следующий фактор, который необходимо отметить, это унификация системы управления. Унификация призвана устранить дублирующие и избыточные функции административного аппарата управлений федеральной почтовой связи (УФПС), повысить эффективность бизнес-процессов и высвободить денежные средства на дальнейшее повышение заработных плат сотрудникам основного производства - почтальонам и операторам. По мнению аналитиков, критерием эффективности реализации данного проекта «Почты России» будет не финансовый результат как таковой, а такой специфический показатель, как производительность труда, то есть «выработка» в денежном выражении на одного работника. Стоит отметить, что пересмотр штатной структуры административного персонала предприятия направлен на то, чтобы довести ее до стандартных для самых лучших организаций этой отрасли норм. Причем необходимо, чтобы изменения штатного расписания касались лишь таких сфер, в которых была осуществлена автоматизация и цифровизация процессов (то есть, бухгалтерия, кадровое администрирование, финансовый мониторинг, документооборот).

Рост эффективности деятельности региональных управленческих команд

благоприятным образом скажется на качестве предоставления почтовых услуг, и будет содействовать росту производительности трудовой деятельности в организации. Основным принципом реализуемых мероприятий заключается в обязательном направлении создаваемой экономии средств по ФОТ на повышение качества жизни работников организации, точнее говоря, основного производственного персонала – то есть, повышение уровня зарплат работникам основного производства: операторам почтовых отделений, почтальонам, и так далее.

Значение этой организации с момента ее создания и по настоящее время состоит в поддержании в нашей стране коммуникационных возможностей этой организации, точнее говоря, коммуникационной связанности граждан Российской Федерации.

Как уже отмечалось, предпочтения абонентов за последние годы были в значительной мере модифицированы, в частности, это было обусловлено пандемией коронавирусной инфекции. Кроме того, важность цифрового пользования, в связи с событиями последних лет, в значительной мере выросла. Макроэкономическая ситуация на международной арене была подвергнута кардинальным изменениям, в связи с этим, соответствующие изменения закономерно произошли и в очень многих сферах. Можно наблюдать сегодня очень быстрое развитие рынка почтовых услуг анализируемой организации. Реагируя на все осуществляемые изменения, «ФГУП «Почта России» смотрит под другим углом на свои цели и задачи.

Стоит отметить, что в периоде с 2018 по 2022 г.г. на инвестиции в создание основных средств и на их воспроизводство анализируемой нами организацией было направлено порядка 165,1 миллиардов рублей. Наибольшая часть инвестиционных ресурсов в этой сфере была задействована на дальнейшее развитие инфраструктуры, оптимизацию почтовой логистики, и, вместе с тем, значительная часть этих финансовых ресурсов была задействована на модернизацию разных объектов, а именно: в отделениях этой организации проводятся реконструкционные мероприятия, происходит активное внедрение разных новейших ИТ, а также

достаточно активными темпами обновляется имеющийся у организации парк транспортных средств [45]

Тем самым, организация гарантирует доставку в цифровом и физическом виде корреспонденции и посылок во все населенные пункты нашей страны. Организация АО «Почта России» уменьшает расходы населения и представителей бизнеса и улучшает качество государственных услуг.

Поддерживая гражданское общество, государство и представителей предпринимательской среды при переходе к современной цифровой реальности анализируемая нами организация пытается выступить в роли так называемого катализатора разных цифровых трансформаций, которые происходят в нашей стране.

Следует подчеркнуть, что Почта России относительно своего персонала, а также относительно потребителей, как и прежде, является общественно ответственным учреждением.

Утечка данных, а также действия либо бездействия персонала АО «Почта России», способные расшатать нормальную деятельность этого учреждения, являются самыми вероятными опасностями, которые несут в себе очень большую угрозу для его экономической безопасности.

В рассматриваемой нами организации должна быть разработана общая концепция экономической безопасности. Должна проводиться грамотная и объективная оценка возможности возникновения тех или иных непредвиденных обстоятельств. Должны применяться эффективные методы профилактики и борьбы с разными сложностями, с которыми приходится сталкиваться организации АО «Почта России». В своей деятельности эта организации руководствуется положениями Закона №176-ФЗ.

Согласно указанному выше нормативно-правовому акту, должны обеспечиваться законные права любого человека и любого гражданина по беспрепятственному сбору информации, по беспрепятственной ее передаче, а также по беспрепятственному ее использованию и распространению. Кроме того, в Законе №176-ФЗ обеспечиваются законные права любого человека и

любого гражданина на тайну переписки, а также на тайну сообщений, в том числе, и передаваемых при помощи почтовой связи. В названном выше законе были определены юридические гарантии создания почтовой связи, а также успешного ее функционирования в нашей стране. Это нужно, прежде всего, для удовлетворения потребностей граждан России в соответствующих услугах. Кроме того, это нужно для усиления, а также для дальнейшего совершенствования взаимодействия участников разных правоотношений.

Была осуществлена в АО Почта России автоматизация всех сортировочных участков. Вместе с тем, были сокращены сроки перевозок писем, товаров, посылок и так далее. Кроме того, была повышена частота таких перевозок. В то же самое время, в АО Почта России была усовершенствована система оплаты труда. Все это содействовало сокращению времени доставки почты.

Такая проблема, как недостаточный уровень квалификации работников АО Почта России, тоже нуждается в своем скорейшем разрешении. Так, в АО Почта России повышение уровня профессиональной квалификации работников стало осуществляться в этой организации на непрерывной, постоянной основе. При трудоустройстве в АО Почта России работники сначала проходят обучение, затем им необходимо пройти тест, который предназначен для выявления уровня полученных знаний после проведенного обучения. Далее предусматривается уже итоговый тест. Тем не менее, подготовка работников АО Почта России не завершается на этом. Как известно, модернизация почтовой связи происходит в этой организации на регулярной основе, тем самым, работники АО «Почта России» вынуждены изучать новые для них материалы. И далее на ежемесячной основе для работников АО «Почта России» предусматривается итоговое тестирование.

Рост уровня доходов анализируемой организации демонстрирует тенденцию к своему снижению, что тоже является весьма серьезной угрозой. Так, раз в месяц составляется план работы на все почтовые отделения этой организации. Он включает в себя, например: принятие писем конкретной категории, общая оплата жилищно-коммунальных услуг и штрафов, и так далее.

Эффективность работы отделений АО «Почта России» является неодинаковой. В частности, это во многом зависит от района, где располагается соответствующее почтовое отделение данной организации, и, вместе с тем, от численности населения, которое проживает в зоне его работы. За успешное выполнение плана АО «Почта России» работники получают определенные денежные выплаты в виде премии, а этой благоприятно сказывается на деятельности этой предприятия.

В экономической безопасности предприятия имеет большое значение конкуренция. Серьезными конкурентами для этой организации являются: МФЦ, кредитные организации (в частности, Сбербанк России), а также обычные терминалы, находящиеся в различных местах населенного пункта. Указанные выше учреждения конкурируют друг с другом, стремясь существенно расширить свою клиентскую базу. Так создаются разные условия обслуживания разных категорий потребителей. То есть из широкого спектра организаций клиент может выбрать ту, где он желает получить ту или иную услугу. Почта России прибегает к рекламе своих отделений, чтобы расширить свою клиентскую базу и чтобы успешно разрешить указанную выше проблему. То есть, в данную организацию трудоустраиваются специально подготовленные лица, которые имеют необходимые навыки в сфере рекламной деятельности.

Индекс удовлетворенности клиентов (NPS) анализируемой нами организации имел положительное значение в 2021 году, что произошло (за все время работы этой организации) впервые. Стоит отметить, что развитие услуг, которые предоставляются потребителям в цифровом виде, относится к числу главных факторов, влияющих на значение указанного выше показателя. Был обновлен относительно недавно сайт rochta.ru. Кроме того, в этой организации стали использоваться новые, очень удобные для клиентов предприятия онлайн-сервисы. Все это благоприятно отразилось на уровне цифровой выручки организации АО «Почта России».

Руководством этой организации были разработаны некоторые идеи, которые, в частности, направлены на ликвидацию угроз ее экономической безопасности:

- обеспечение цифровизации предоставляемых услуг почтовой связи;
- достижение лидерства в международных перевозках для сферы электронной коммерции;
- обеспечение по всей Российской Федерации разных сервисов;
- предоставление в шаговой доступности основных услуг финансового характера гражданам нашего государства;
- увеличение активов организации АО «Почта России» и реализация порядка двухсот объектов недвижимого имущества, которые располагаются в различных субъектах РФ, в частности, в столице.
- преобразование операционной модели организации АО «Почта России», и так далее.

Вследствие практической реализации указанных выше идей рассматриваемая организация сможет занять лидирующие позиции в индустрии электронной коммерции, расширить компетенции в доставке печатной прессы, а также цифровизации письменной корреспонденции. Кроме этого, данная организация сможет значительно расширить компетенции в перевозке коммерческих грузов, а также в предоставлении населению нашей страны современных услуг, которые носят финансовый характер.

Таблица 17 - Анализ рисков и угроз в системе экономической безопасности АО «Почта России»

Риски и угрозы экономической безопасности организации	Индикаторы рисков экономической безопасности организации	Меры по нейтрализации угроз	Влияние на систему экономической безопасности	Ожидаемый результат
Зависимость от внешних заимствований	Высокий уровень долговой нагрузки	Оптимизация долгового портфеля, переговоры о пересмотре условий кредитования	Снижение финансовых рисков, улучшение условий кредитования	Уменьшение долговой нагрузки и повышение финансовой стабильности
Недостаточная ликвидность	Снижение быстрореализуемых активов	Пересмотр управления оборотными активами,	Улучшение платежеспособности и операционной гибкости	Повышение уровня ликвидности и снижение риска неплатежеспособности

Риски и угрозы экономической безопасности организации	Индикаторы рисков экономической безопасности организации	Меры по нейтрализации угроз	Влияние на систему экономической безопасности	Ожидаемый результат
		оптимизация запасов		
Высокая доля заемных средств	Отношение долга к собственному капиталу	Увеличение собственного капитала, диверсификация источников финансирования	Уменьшение зависимости от внешних кредиторов, увеличение финансовой устойчивости	Снижение финансовых рисков и укрепление финансовой базы
Колебания в управлении активами	Флуктуация рентабельности активов	Улучшение процессов управления активами и инвестиционной стратегии	Повышение общей рентабельности и стабильности финансовых результатов	Стабилизация доходов и повышение рентабельности активов
Волатильность рынка и изменения законодательства	Изменение законодательных рамок и рыночных условий	Адаптация к изменениям через лоббирование интересов, стратегическое планирование	Снижение влияния внешних изменений на операционную деятельность	Повышение устойчивости к рыночным и законодательным изменениям

В соответствии с Положением об управлении рисками в АО «Почта России», утвержденной решением совета директоров АО «Почта России» от 28.04.2020, одним из принципов функционирования системы управления рисками (СУР) Общества является принцип обеспечения «трех линий защиты». В ходе выполнения работы была составлена матрица (таблица 19) реализации данного принципа в процессе осуществления защитных мер, указанных в таблице 21.

Таблица 18 – Уровни управления рисками АО «Почта России»

Риски и угрозы экономической безопасности организации	Линия (уровень) защиты	Участники процесса управления рисками и их функции
Зависимость от внешних заимствований	Административный	Финансовый отдел: мониторинг и управление долгами
Колебания курса рубля	Финансовый	Финансовый отдел: хеджирование и управление валютными рисками
Высокий уровень конкуренции	Рыночный	Маркетинговый отдел: анализ рынка и конкурентов, разработка стратегий
Снижение платежеспособности населения	Социальный	Социальный отдел: анализ социальных тенденций, разработка адаптационных мер
Регуляторные изменения	Юридический	Юридический отдел: мониторинг законодательства, правовая поддержка
Утечка информации	Информационный	IT-отдел: обеспечение информационной безопасности, мониторинг и защита данных
Кибератаки	Информационный	IT-отдел: кибербезопасность, предотвращение и реагирование на атаки
Падение спроса на традиционные услуги	Рыночный	Маркетинговый отдел: маркетинговые исследования, адаптация продуктовой линейки

Риски и угрозы экономической безопасности организации	Линия (уровень) защиты	Участники процесса управления рисками и их функции
Текучесть кадров	Социальный	Отдел по управлению персоналом: разработка программ удержания и мотивации сотрудников
Рост операционных расходов	Финансовый	Финансовый отдел: контроль затрат, оптимизация расходов
Ухудшение макроэкономической ситуации	Макроэкономический	Экономический отдел: анализ макроэкономических тенденций, разработка стратегий
Усиление санкционного давления	Внешнеэкономический	Юридический и экономический отделы: мониторинг санкций, разработка адаптационных мер
Негативные внешнеэкономические изменения	Внешнеэкономический	Экономический отдел: анализ внешнеэкономических рисков, разработка стратегий
Несоответствие транспортной инфраструктуры	Технический	Логистический отдел: модернизация и оптимизация транспортной инфраструктуры
Недостаточный уровень использования инновационных технологий	Технический	IT-отдел: внедрение и адаптация инновационных технологий
Дефицит сотрудников с необходимыми знаниями и компетенциями	Кадровый	Отдел по управлению персоналом: обучение и развитие сотрудников, найм новых специалистов
Убытки из-за негативного представления о компании	Репутационный	PR-отдел: управление репутацией, работа с клиентами и СМИ

Таким образом, организация сталкивается с серьезными вызовами, включая зависимость от внешних заимствований, недостаточную ликвидность, высокую долю заемных средств, колебания в управлении активами, а также волатильность рынка и изменения в законодательстве. Принятие мер по оптимизации долгового портфеля, управлению оборотными активами, увеличению собственного капитала, улучшению управления активами и адаптации к законодательным изменениям позволит снизить уровень финансовых рисков, улучшить платежеспособность, увеличить финансовую устойчивость и повысить общую рентабельность. Такие действия необходимы для обеспечения устойчивого развития предприятия в меняющихся рыночных условиях и для укрепления ее системы экономической безопасности на долгосрочную перспективу.

3. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ АО «ПОЧТА РОССИИ»

3.1. Проблемы экономической безопасности АО «Почта России»

Проблемы экономической безопасности АО «Почта России» включают следующие ключевые аспекты:

Зависимость от внешних заимствований, АО «Почта России» испытывает высокую долговую нагрузку, что увеличивает её уязвимость перед кредиторами и экономическими колебаниями.

Недостаточная ликвидность, т.е. снижение быстрореализуемых активов приводит к проблемам с платёжеспособностью, особенно в критические периоды.

Высокая доля заемных средств, превышение заемных средств АО «Почта России» над собственным капиталом увеличивает риски банкротства и делает финансовое состояние предприятия более уязвимым перед изменениями процентных ставок.

Колебания в управлении активами, неэффективное управление активами может приводить к снижению рентабельности и общей эффективности операций.

Волатильность рынка и изменения законодательства, рыночные колебания и нововведения в законодательстве могут негативно сказываться на операционной деятельности и стратегическом планировании предприятия.

Эти проблемы требуют внимательного анализа и разработки эффективных стратегий для управления рисками и минимизации потенциального ущерба от угроз экономической безопасности.

На рисунках 12 и 13 приведем классификации внешних и внутренних риск-факторов экономической безопасности АО «Почта России».

К внешним факторам риска в АО «Почта России» относят налоговую асимметрию, динамику цен, глобализацию товарных и финансовых рынков,

волатильность процентной ставки, рост технологий, активизацию конкурентов и др. Их определяют как экзогенные (неуправляемые) факторы.

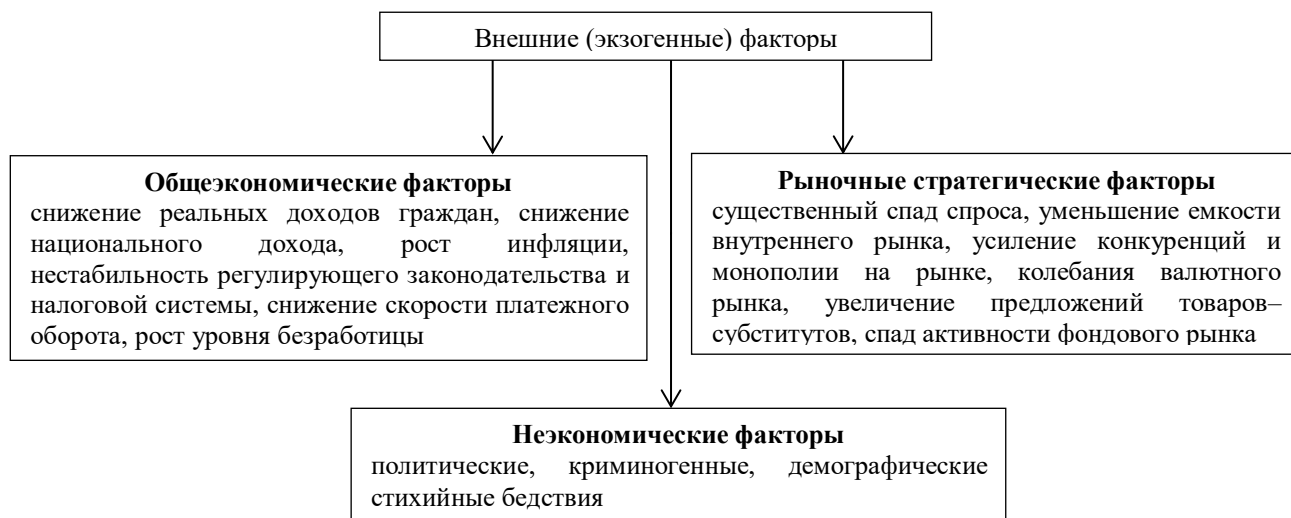


Рисунок 12 – Классификация экзогенных риск-факторов (проблем экономической безопасности) АО «Почта России»

В классификации экзогенных риск-факторов были выделены факторы, которые напрямую влияют на стратегическую устойчивость АО «Почта России», иначе говоря, которые имеют рыночную природу, и которые нуждаются в непрерывном мониторинге в границах маркетингового анализа.

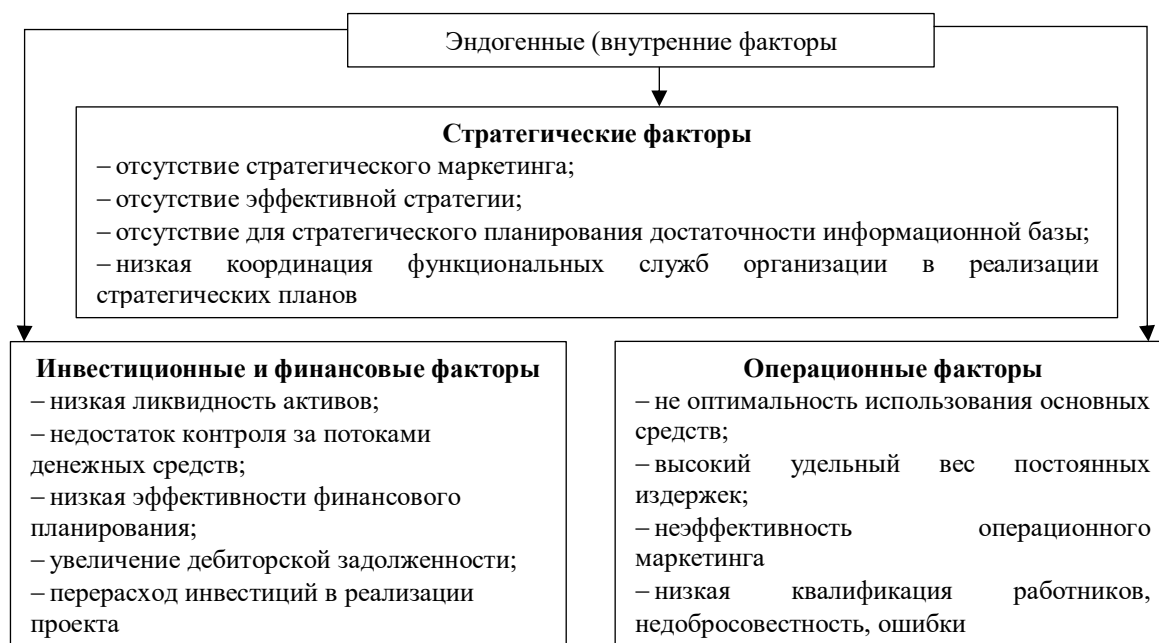


Рисунок 13 – Классификация эндогенных факторов (проблем экономической безопасности) АО «Почта России»

Для разработки мер, направленных на совершенствование системы экономической безопасности объекта исследования, целесообразно идентифицировать выявленные проблемы в соответствии с классификацией внешних и внутренних риск–факторов (таблица 22).

Таблица 22 - Идентификация рисков и угроз экономической безопасности АО «Почта России»

Риски и угрозы экономической безопасности	Вид факторов, обуславливающих риски и угрозы	Оценка вероятности неблагоприятных последствий
Мошенничество и хищения денежных средств	Человеческий фактор (внутренние и внешние)	Высокая
Кибератаки и утечки данных	Технический фактор (уязвимости систем)	Средняя
Финансовые ошибки и злоупотребления	Организационный фактор (недостатки контроля)	Средняя
Нарушение контрактных обязательств	Юридический фактор (правовые риски)	Низкая
Снижение доходов из-за макроэкономических изменений	Экономический фактор (внешние условия)	Высокая
Утрата или повреждение почтовых отправлений	Логистический фактор (транспортные риски)	Средняя
Коррупция и конфликты интересов	Человеческий фактор (этические нарушения)	Средняя
Нарушения трудового законодательства	Юридический фактор (трудовые споры)	Низкая

Классификация эндогенных факторов, влияющих на экономическую безопасность АО «Почта России», включает ряд внутренних проблем, которые организация должна адресовать для укрепления своего финансового положения и стабильности. Важные аспекты включают зависимость от внешних заимствований, что делает компанию уязвимой перед изменениями в кредитных условиях и экономических циклах. Недостаточная ликвидность может вызвать проблемы с выполнением краткосрочных обязательств и угрожать операционной деятельности. Высокая доля заемных средств увеличивает риски финансовой нестабильности и подвергает компанию угрозе банкротства при неблагоприятных условиях. Колебания в управлении активами могут снижать общую рентабельность и эффективность. Волатильность рынка и изменения законодательства требуют гибкости и адаптивности для минимизации негативного воздействия на бизнес. Эти факторы подчеркивают необходимость

активного управления рисками и стратегического планирования в рамках политики экономической безопасности предприятия.

3.2. Разработка мероприятий совершенствования системы экономической безопасности АО «Почта России»

Разработка мероприятий по совершенствованию системы экономической безопасности АО «Почта России» представляет собой критически важный процесс, направленный на укрепление стабильности и устойчивости предприятия в меняющихся экономических условиях. Это включает в себя анализ текущих угроз и рисков, а также определение внутренних слабостей, которые могут подвергать организацию опасностям. Целью таких мероприятий является не только предотвращение потенциальных финансовых потерь, но и обеспечение долгосрочной экономической безопасности через систематическое управление рисками, оптимизацию внутренних процессов и адаптацию к внешним изменениям.

Для АО «Почта России» формулируем основные методические требования к стратегии управления безопасностью, учитывая специфику данной отрасли:

- системный подход к безопасности. Необходимо избегать фокусировки усилий службы безопасности только на одном или нескольких типах угроз, в ущерб остальным. Такой подход в прошлом приводил к уязвимостям в системе безопасности, которые могли быть использованы злоумышленниками;

- приоритет профилактических мер. Важно акцентировать внимание на предупредительных мерах, чтобы не допускать ущерба, вместо того чтобы ограничиваться снижением его последствий или наказанием виновных;

- защита конфиденциальной информации. Система безопасности должна первоочередно обеспечивать защиту конфиденциальной информации и затем других объектов потенциальных угроз. С ростом роли информации и информационных технологий в современном мире, утеря или разглашение информации становится значимой угрозой, часто превосходящей потери от хищения материальных ценностей;

– участие всех структурных подразделений. В обеспечении безопасности должны участвовать все структурные подразделения и сотрудники АО «Почта России» в рамках их компетенции и ответственности. Угрозы могут исходить как извне, так и со стороны собственного персонала, что делает сотрудничество всех отделов критически важным;

– взаимодействие с другими направлениями менеджмента. Необходимо обеспечить тесную взаимосвязь системы управления безопасностью с другими направлениями менеджмента как на стратегическом, так и на оперативном уровне;

– соразмерность затрат на безопасность. Затраты на безопасность должны соответствовать реальному уровню угроз, избегая как чрезмерной экономии, так и излишних расходов, которые не окупаются;

– формализация полномочий службы безопасности. Важно четко закрепить не только функциональные обязанности, но и полномочия сотрудников службы безопасности, чтобы повысить эффективность их работы в области экономической безопасности.

Таблица 19 – Направления повышения экономической безопасности АО «Почта России»

Направления	Деятельность	Экономическая безопасность
Доставка и почта	Осуществлять гарантированную доставку посылок, писем, товаров, денежных средств в любой населенный пункт России - в цифровой и физической форме. Это единственная возможность получить данный сервис в отдельных труднодоступных и отдаленных районах.	Разработка и внедрение систем контроля и отслеживания для предотвращения потерь и краж. Усиление мер по информационной безопасности.
Акселератор бизнеса	Будучи национальной акселерационной сетью, предоставлять субъектам предпринимательства помощь в использовании каналов электронной коммерции, чтобы можно было достичь роста не только внутри нашего государства, но и на внешних рынках.	Обеспечение защиты данных клиентов и партнеров. Проведение регулярных аудитов и реализация стандартов безопасности для онлайн операций.
Электронный документооборот	Оказывать государству помощь в уменьшении расходов населения и субъектов предпринимательской деятельности, улучшать качество государственных услуг на основе обеспечения в цифровой среде очень важных с юридической точки зрения коммуникаций	Реализация надежных механизмов шифрования и аутентификации для защиты документов от несанкционированного доступа.
Направления	Деятельность	Влияние на экономическую безопасность

Направления повышения экономической безопасности в АО «Почта России» включают меры по укреплению контроля и защиты в ключевых областях деятельности организации. Это охватывает разработку и внедрение систем отслеживания для минимизации потерь и краж в секторе почты и доставки, усиление информационной безопасности, а также защиту данных клиентов и партнеров в рамках акселератора бизнеса. Кроме того, в сфере электронного документооборота осуществляется реализация надежных механизмов шифрования и аутентификации для обеспечения защиты юридически значимой информации. Эти меры направлены на предотвращение угроз и улучшение общей безопасности, что способствует стабильности и надежности операций АО «Почта России».

Для повышения эффективности обеспечения экономической безопасности в АО «Почта России», подразделению по защите активов предстоит выполнить следующие задачи:

В сотрудничестве с юридическим отделом, на основе действующих внутренних нормативных документов АО «Почта России», осуществить детальную проработку вопросов, связанных с дебиторской задолженностью. Важно усилить контроль за исполнением обязанностей подразделениями, ответственными за договоры, в части контроля за полным и своевременным выполнением условий договоров, решением возникающих задолженностей, анализом текущего состояния дебиторской и кредиторской задолженности на предмет выявления просроченных обязательств, и своевременным оформлением претензий к поставщикам.

Принять меры для повышения эффективности предупредительной и профилактической работы подразделений АО «Почта России». Это включает разработку и внедрение мер, начиная с наименее строгих и переходя к более интенсивным только в случае необходимости.

Такой подход позволит не только предотвращать развитие криминогенных процессов на раннем этапе, но и минимизировать потенциальный ущерб для

личности, общества и государства, сохраняя при этом гуманизм и справедливость в профилактической деятельности.

В настоящее время существующие прогрессивные методы управленческого учета могут быть использованы и в рамках внутреннего контроля экономической безопасности, поскольку SWOT-анализ позволяет дать оценку угроз экономической безопасности, а также новых возможностей ее развития (табл. 24).

Таблица 20 - SWOT-анализ направлений повышения экономической безопасности АО «Почта России»

Сильная сторона (Strengths)	Слабая сторона (Weaknesses)
- Наличие службы внутреннего контроля; - Автоматизация учета дебиторской и кредиторской задолженности	- Рост дебиторской задолженности; - Осуществление внутреннего контроля один раз в квартал
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
- Увеличение рентабельности и улучшение экономических показателей; - Повышение эффективности внутреннего контроля	- Рост неконтролируемой задолженности; - Угроза банкротства предприятия

SWOT-анализ направлений повышения экономической безопасности в АО «Почта России» выявляет важные аспекты внутренней и внешней среды, которые могут влиять на организацию. Основываясь на представленных данных, можно сделать следующий вывод:

Сильные стороны организации включают наличие службы внутреннего контроля и автоматизацию учета дебиторской и кредиторской задолженности, что способствует повышению точности и прозрачности финансовой отчетности. Это укрепляет внутренний контроль и обеспечивает лучший мониторинг финансовых потоков.

Слабые стороны проявляются в росте дебиторской задолженности и периодичности проведения внутренних проверок (раз в квартал), что может не позволять своевременно выявлять и реагировать на финансовые риски.

Возможности для АО «Почта России» заключаются в увеличении рентабельности и улучшении экономических показателей через повышение эффективности внутреннего контроля. Это может привести к оптимизации затрат и улучшению управления ресурсами.

Угрозы включают рост неконтролируемой задолженности и потенциальную угрозу банкротства, что может негативно сказаться на финансовом состоянии и стабильности предприятия.

АО «Почта России» должно стремиться усилить регулярность и эффективность своих внутренних контрольных мер, чтобы минимизировать риски, связанные с дебиторской задолженностью и угрозой банкротства. В то же время, наличие сильной структуры внутреннего контроля и применение автоматизированных систем учета предоставляют платформу для дальнейшего укрепления финансовой устойчивости и роста предприятия.

Таким образом, фундаментальным аспектом управления АО «Почта России» является укрепление системы ее экономической безопасности. Он ориентирован на обеспечение устойчивости АО «Почта России», а также способности этой организации противостоять разным угрозам. Проведение мероприятий по сокращению рисков, а также по оптимизации управления активами, ликвидностью и долговыми обязательствами позволит организации повысить свою финансовую независимость и операционную эффективность. Такой подход требует комплексного анализа текущих процессов, активное вовлечение всех структурных подразделений в процесс управления рисками и постоянное адаптирование к меняющимся условиям рынка. Важно также учитывать изменения в законодательстве и рыночной среде, чтобы оперативно реагировать на возможные вызовы и использовать возникающие возможности для дальнейшего развития и укрепления экономической безопасности предприятия.

3.3. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы экономической безопасности АО «Почта России»

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы экономической безопасности АО «Почта России» представляет собой ключевой элемент стратегического управления, который позволяет предприятию не только анализировать результаты реализованных инициатив, но и планировать дальнейшие шаги в укреплении своей устойчивости и защищенности. Этот процесс включает в себя комплексную оценку текущих рисков, угроз и внутренних слабостей, а также анализ влияния проведенных мер на общую экономическую безопасность организации. Подобное всестороннее изучение помогает выявить наиболее эффективные стратегии и тактики, а также определить области, требующие дополнительных усилий или корректировки.

Расчет прогноза:

– L2 (Ликвидность второго уровня):

Значение 2023: 0,71, Баллы: 14

Прогноз 2024: 0,61, Баллы: 15 (Улучшение на 1 балл из-за более строгих критериев).

– L3 (Ликвидность третьего уровня):

Значение 2023: 0,868, Баллы: 11

Прогноз 2024: 0,74, Баллы: 12 (Улучшение на 1 балл из-за улучшения показателя).

– L4 (Общий коэффициент ликвидности):

Значение 2023: 0,912, Баллы: 3,7

Прогноз 2024: 0,866, Баллы: 3,9 (Небольшое улучшение на 0,2 балла).

– U1 (Рентабельность активов):

Значение 2023: -0,019, Баллы: 0

Прогноз 2024: -0,022, Баллы: 0 (Без изменений).

– U3 (Финансовая устойчивость):

Значение 2023: -52,959, Баллы: 0

Прогноз 2024: -36,3, Баллы: 0 (Без изменений, хотя показатель улучшился).

– U4 (Соотношение заемного и собственного капитала):

Значение 2023: 1,693, Баллы: 0

Прогноз 2024: 1,2, Баллы: 1 (Улучшение на 1 балл).

Итоговая оценка:

– сумма баллов за 2023 год: 28,7 баллов;

– сумма баллов за 2024 год: 31,9 баллов.

Оценка класса экономической безопасности

– 2023 год: Низкий уровень экономической безопасности;

– прогноз на 2024 год: Близко к нормальному уровню экономической безопасности.

На основе выполненных расчетов была составлена таблица интегральной оценки экономической безопасности АО «Почта России» после реализации мероприятий по совершенствованию системы экономической безопасности. Расчетные значения показателей финансового состояния организации были оценены в балльной системе, представленный в первой главе. Сумма-балльных оценок представляет собой интегральную оценку уровня экономической безопасности (таблица 21).

Таблица 21 - Интегральная оценка уровня экономической безопасности АО «Почта России»

Показатели финансового состояния	2023	Баллы	2024	Баллы
L2	0,71	14	0,61	15
L3	0,868	11	0,74	12
L4	0,912	3,7	0,866	3,9
U1	-0,019	0	-0,022	0
U3	-52,959	0	-36,3	0
U4	1,693	0	1,2	1
Итого	-	28,7	-	31,9
Оценка класса экономической безопасности		Низкий		Близко к нормальному

Таким образом, реализация предложенных мер позволит повысить оценку экономической безопасности на 3,2 балла, что указывает на положительную динамику в управлении экономической безопасностью.

Оценка класса экономической безопасности перешла с «Низкого» в 2023 году к уровню «Близко к нормальному» в 2024 году, что свидетельствует о прогрессе в укреплении финансовой устойчивости.

Несмотря на улучшение в некоторых показателях, таких как L2 и L3, которые свидетельствуют о ликвидности, сохраняются серьезные проблемы с убыточными показателями U1 и U3, что может указывать на неэффективное использование ресурсов или высокие финансовые риски.

Показатель U4, хотя и улучшился с нулевой оценки до 1 балла, все же остается на критически низком уровне, что требует дополнительного внимания.

Далее в работе был выполнен расчет прогнозных показателей экономической безопасности объекта исследования. В таблице 25 приведены исходные данные для расчета прогнозных показателей. В качестве базовых показателей были использованы данные консервативного сценария развития АО «Почта России»⁹, остальные показатели были рассчитаны с учетом среднегодового темпа роста за период 2021 – 2023 г.г.

Таблица 22 - Прогноз показателей деятельности АО «Почта России», тыс .руб.

Наименование показателя	2023	Прогноз 2024	Прогноз 2025	Темп роста, % 2024/2023	Темп роста, % 2025/2024
Выручка	212039391	268000000	285000000	26,41	6,34
Себестоимость продаж	205802405	211153268	216643252	2,60	2,60
Валовая прибыль (убыток)	6236986	56846732	68356748	811,31	20,24
Прибыль (убыток) от продаж	6880317	22000000	24000000	219,73	9,09
Чистая прибыль (убыток)	-7087079	5000000	10000000	170,56	100,00
Среднесписочная численность, чел	282100	285000	290000	1,03	1,75
Средняя заработная плата, тыс. руб/мес.	27,769	29,000	30,000	4,43	3,45

⁹ Обзор стратегии развития 2020–2030

<https://www.pochta.ru/documents/10231/3481172613/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F+%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%8F+%D0%90%D0%9E+%C2%AB%D0%9F%D0%BE%D1%87%D1%82%D0%B0+%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%C2%BB+2020-2030%D0%B3%D0%B3..pdf/84a52d4e-78d1-448a-bdcd-c6b087b420ca>

Наименование показателя	2023	Прогноз 2024	Прогноз 2025	Темп роста, % 2024/2023	Темп роста, % 2025/2024
Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	3,2	8,0	8,0	150,00	0,00
Рентабельность по валовой прибыли, %	2,9	21,2	24,0	631,03	13,21
Общая рентабельность по прибыли от продаж, %	3,3	10,4	11,1	215,15	6,73
Коэффициент автономии	-0,019	0,010	0,015	152,63	50,00
Коэффициент концентрации заемного капитала	1,019	1,015	1,010	-0,39	-0,49
Коэффициент капитализации	-52,959	-52,000	-51,000	1,81	1,92

Выручка компании в 2024 году прогнозируется на уровне 268000000 тыс. руб., что на 26,41 % выше показателя 2023 года. В 2025 году выручка возрастет до 285000000 тыс. руб., что на 6,34 % больше по сравнению с 2024 годом. Валовая прибыль в 2024 году существенно увеличится до 56846732 тыс. руб. (на 811,31 %), а в 2025 году достигнет 68356748 тыс. руб., что на 20,24 % выше предыдущего года. Прибыль от продаж в 2024 году составит 22000000 тыс. руб., что на 219,73 % больше, чем в 2023 году. В 2025 году прогнозируется рост прибыли от продаж до 24000000 тыс. руб., что на 9,09 % больше по сравнению с 2024 годом. Чистая прибыль в 2024 году прогнозируется на уровне 5000000 тыс. руб., что на 170,56 % выше, чем убыток в 2023 году. В 2025 году чистая прибыль увеличится до 10000000 тыс. руб., что на 100 % больше по сравнению с 2024 годом.

Себестоимость продаж в 2024 году составит 211153268 тыс. руб., что на 2,60 % выше показателя 2023 года. В 2025 году себестоимость продаж возрастет до 216643252 тыс. руб., что также на 2,60 % больше по сравнению с 2024 годом. Среднесписочная численность работников увеличится в 2024 году до 285000 чел. (на 1,03 %), а в 2025 году до 290000 чел. (на 1,75 %). Средняя заработная плата в 2024 году составит 29,000 тыс. руб./мес., что на 4,43 % больше, чем в 2023 году, и в 2025 году возрастет до 30,000 тыс. руб./мес., что на 3,45 % больше по сравнению с 2024 годом.

Рентабельность продаж по прибыли от продаж увеличится с 3,2 % в 2023 году до 8,0 % в 2024 и 2025 годах, показывая рост на 150 % в 2024 году. Рентабельность по валовой прибыли вырастет с 2,9 % в 2023 году до 21,2 % в

2024 году (рост на 631,03 %) и до 24,0 % в 2025 году (рост на 13,21 %). Общая рентабельность по прибыли от продаж увеличится с 3,3 % в 2023 году до 10,4 % в 2024 году (рост на 215,15 %) и до 11,1 % в 2025 году (рост на 6,73%).

Коэффициент автономии улучшится с -0,019 в 2023 году до 0,010 в 2024 году (рост на 152,63 %) и до 0,015 в 2025 году (рост на 50 %). Коэффициент концентрации заемного капитала снизится с 1,019 в 2023 году до 1,015 в 2024 году (снижение на 0,39 %) и до 1,010 в 2025 году (снижение на 0,49 %). Коэффициент капитализации улучшится с -52,959 в 2023 году до -52,000 в 2024 году (рост на 1,81 %) и до -51,000 в 2025 году (рост на 1,92 %).

В целом, прогнозируемые показатели указывают на значительное улучшение финансовых и экономических результатов деятельности АО «Почта России» в 2024 и 2025 годах, что свидетельствует о положительных тенденциях и потенциале для дальнейшего роста и развития.

В таблице 23 приведены прогнозные показатели индикаторов экономической безопасности объекта исследования.

Таблица 23 - Анализ системы экономической безопасности АО «Почта России»

Наименование показателя	2023	2024	2025	Отклонение 2024 от 2023	Отклонение 2025 от 2024
1	2	3	4	5	6
1. Финансовая составляющая (Кф)	0,125	0,130	0,135	0,005	0,005
1.1. Коэффициент автономии (Ка)	-0,019	-0,010	0,000	0,009	0,010
Балльная оценка	0	1	2	1	1
1.2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Ксос)	-0,621	-0,600	-0,580	0,021	0,020
Балльная оценка	0	1	2	1	1
1.3. Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал)	0,672	0,680	0,690	0,008	0,010
Балльная оценка	1	1	2	0	1
1.4. Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	0,864	0,870	0,880	0,006	0,010
Балльная оценка	0	1	2	1	1
1.5. Пятифакторная модель Э. Альтмана (Кб)	0,37	0,40	0,42	0,03	0,02
Балльная оценка	0	1	2	1	1
1.6. Коэффициент финансового рычага (левериджа) (Кфр)	-52,959	-52,500	-52,000	0,459	0,500
Балльная оценка	0	1	2	1	1

1.7. Запас финансовой прочности, % (Зфп)	-96,978	-95,000	-93,000	1,978	2,000
Балльная оценка	0	1	2	1	1
1.8. Определение типа финансовой устойчивости, (Тфу)	неустойчивое/ кризисное	неустойчивое	устоявшееся	-	-
Балльная оценка	0	1	2	1	1
2. Производственно-сбытовая составляющая	0,25	0,30	0,35	0,05	0,05
2.1. Коэффициент рентабельности продаж (Крп)	-0,029	-0,020	-0,010	0,009	0,010
Балльная оценка	0	1	2	1	1
2.2. Коэффициент рентабельности активов (Кра)	-0,016	-0,010	0,000	0,006	0,010
Балльная оценка	0	1	2	1	1
2.3. Уровень рентабельности основной деятельности, % (Ур)	-3,661	-2,000	-1,000	1,661	1,000
Балльная оценка	0	1	2	1	1
2.4. Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, (Ксдк)	0,542	0,550	0,560	0,008	0,010
Балльная оценка	0,5	1	2	0,5	1
2.5. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, (Кооб)	0,746	0,760	0,780	0,014	0,020
Балльная оценка	1	1	2	0	1
2.6. Количественный (нефинансовый) показатель эффективности: (Узк)	0	1	2	1	1

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4	5	6
3. Техничко-технологическая составляющая	0,6	0,7	0,8	0,1	0,1
3.1. Фондоотдача (Кф)	2,52	2,60	2,70	0,08	0,10
Балльная оценка	0	1	2	1	1
3.2. Коэффициент износа основных фондов (Кизн)	0,006	0,005	0,004	-0,001	-0,001
Балльная оценка	0	1	2	1	1
3.3. Коэффициент годности основных средств (Кг)	2,06	2,10	2,20	0,04	0,10
Балльная оценка	1	1	2	0	1
3.4. Коэффициент обновления основных средств (Кобн)	0,135	0,140	0,150	0,005	0,010
Балльная оценка	1	1	2	0	1
3.5. Материалоотдача (Мо)	1,03	1,05	1,08	0,02	0,03
Кадровая составляющая	0,375	0,400	0,425	0,025	0,025
4.1. Коэффициент уровня заработной платы (Кзп)	0,2	0,25	0,30	0,05	0,05
Балльная оценка	0	1	2	1	1
4.2. Коэффициент стабильности кадров (Кск)	0,884	0,890	0,900	0,006	0,010
Балльная оценка	0,5	1	2	0,5	1
4.3. Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,16	0,15	0,14	-0,01	-0,01
Балльная оценка	0	1	2	1	1
4.4. Производительность труда по себестоимости продаж, тыс. руб./1 чел. (Птр)	746	750	760	4	10

Балльная оценка	1	1	2	0	1
Сводный коэффициент экономической безопасности (КЭбп)	0,338	0,350	0,360	0,012	0,010
Уровень экономической безопасности	низкий	средний	средний	-	-

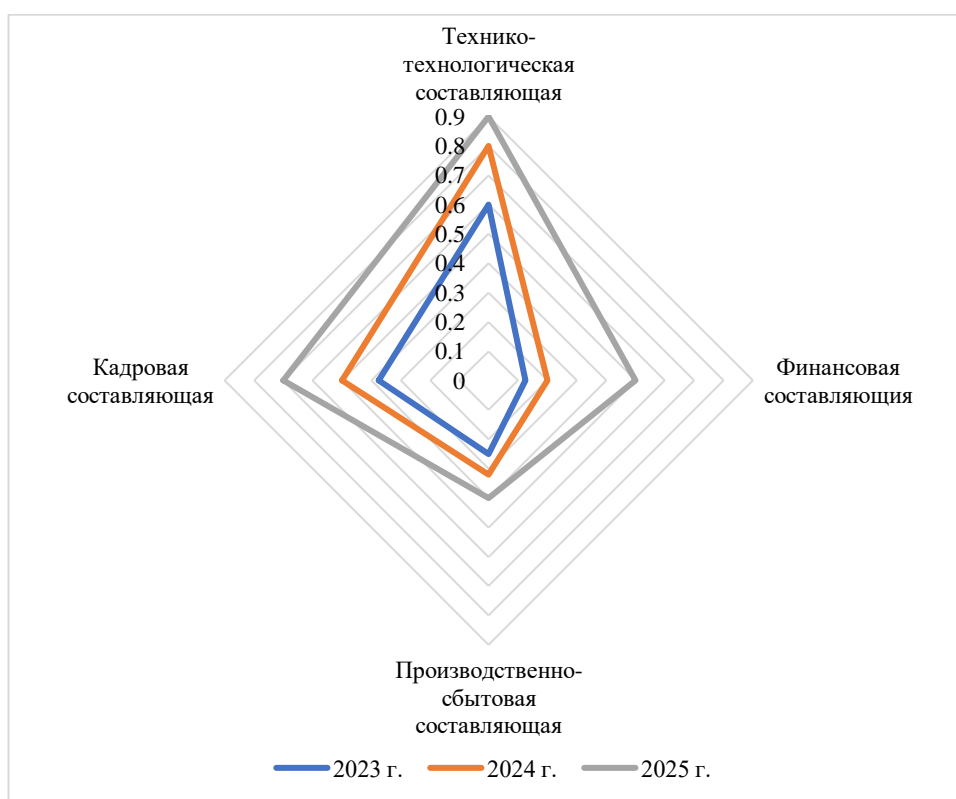


Рисунок 14 – Сводный коэффициент системы экономической безопасности АО «Почта России»

Прогнозируемое значение сводного коэффициента экономической безопасности на следующий период составляет 0,372. Это указывает на незначительное улучшение по сравнению с текущим годом. Несмотря на это повышение, прогнозируемый коэффициент все еще остается в пределах низкого уровня экономической безопасности. Это предполагает, что принятые меры по улучшению финансовых показателей и управления рисками пока не приведут к значительным изменениям в общей экономической устойчивости компании.

Перспективы экономической безопасности:

– усиление мер по управлению рисками – АО «Почта России» должно продолжить работу по идентификации и минимизации финансовых рисков, особенно тех, что влияют на убыточность и использование активов;

– оптимизация расходов и повышение операционной эффективности – Улучшение показателей U1 и U3 потребует пересмотра структуры затрат и оптимизации бизнес-процессов;

– повышение ликвидности – Продолжение улучшения показателей L2 и L3 будет способствовать укреплению позиций предприятия на рынке и её способности погашать текущие обязательства;

– развитие корпоративного управления и внутреннего контроля – Для обеспечения стабильного роста и минимизации внутренних угроз необходимо усиливать системы внутреннего контроля и корпоративного управления.

Таким образом, АО «Почта России» продемонстрировало улучшение в управлении экономической безопасностью, однако для достижения устойчивого «нормального» уровня безопасности необходима дальнейшая работа по оптимизации операционной деятельности и повышению финансовой устойчивости. Эти меры помогут обеспечить долгосрочное благополучие предприятия и укрепить её позиции на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономическая безопасность предприятия охватывает меры и стратегии, направленные на защиту активов, прибыльности и потенциала роста от внутренних и внешних угроз. Она включает в себя создание системы, которая позволяет определять риски и принимать меры для их предотвращения или минимизации воздействия.

Система экономической безопасности предприятия включает в себя разработку структур, процессов и политик, которые способствуют обеспечению финансовой стабильности и защите от экономических рисков. Она должна быть интегрирована во все уровни управления и взаимодействовать с другими системами управления рисками.

Оценка эффективности включает в себя использование количественных и качественных методов для анализа уровня защищенности активов и операций предприятия. Это могут быть финансовые показатели, аудит безопасности, анализ уязвимостей и тестирование системы на прочность.

Совершенствование системы экономической безопасности может включать обновление технологий, обучение персонала, разработку новых политик и процедур, а также улучшение внутреннего контроля и аудита для более эффективного реагирования на изменения внешней и внутренней среды.

АО «Почта России» является крупнейшим почтовым оператором в Российской Федерации, обеспечивающим широкий спектр почтовых, логистических и финансовых услуг как на внутреннем, так и на международном рынках. Компания играет ключевую роль в доставке почты и грузов, соединяя отдаленные регионы страны с крупными городскими центрами.

Эффективность системы экономической безопасности АО «Почта России» анализируется через оценку текущих механизмов защиты, уровень управления рисками и способность системы адаптироваться к новым угрозам.

АО «Почта России» имеет четко определенные миссию, цель и стратегию развития, что способствует укреплению экономической безопасности через стратегическое планирование и реализацию корпоративных целей.

По результатам анализа, АО «Почта России» принадлежит к четвертому классу экономической безопасности, что указывает на неустойчивое финансовое состояние и низкий уровень экономической безопасности. Это требует принятия неотложных мер для улучшения финансового управления и оптимизации структуры капитала.

Исходя из анализа таблицы рисков и угроз экономической безопасности АО «Почта России», можно заключить, что организация сталкивается с серьезными вызовами, включая зависимость от внешних заимствований, недостаточную ликвидность, высокую долю заемных средств, колебания в управлении активами, а также волатильность рынка и изменения в законодательстве. Принятие мер по оптимизации долгового портфеля, управлению оборотными активами, увеличению собственного капитала, улучшению управления активами и адаптации к законодательным изменениям позволит снизить уровень финансовых рисков, улучшить платежеспособность, увеличить финансовую устойчивость и повысить общую рентабельность.

Перспективы экономической безопасности АО «Почта России» включают ряд стратегических инициатив, направленных на укрепление стабильности и устойчивости предприятия в динамичной экономической среде:

Усиление мер по управлению рисками. АО «Почта России» стоит перед задачей постоянной идентификации, оценки и минимизации финансовых рисков, что является ключевым для поддержания устойчивости её операций. Это особенно важно для тех аспектов деятельности, которые могут влиять на убыточность или неэффективное использование активов. Развитие системы управления рисками позволит предприятию не только предотвратить потенциальные убытки, но и оптимизировать аллокацию ресурсов, что приведет к более эффективному их использованию.

Оптимизация расходов и повышение операционной эффективности. Необходимость пересмотра структуры затрат и оптимизации бизнес-процессов остается актуальной задачей для улучшения финансовых показателей U1 и U3. Эти меры должны способствовать снижению издержек и повышению общей операционной эффективности. Рационализация процессов и уменьшение неоправданных расходов поможет повысить прибыльность и конкурентоспособность предприятия.

Повышение ликвидности. Улучшение показателей ликвидности, таких как L2 и L3, остается приоритетом для обеспечения финансовой стабильности АО «Почта России». Более высокий уровень ликвидности укрепляет позиции предприятия на рынке, повышает её способность своевременно погашать текущие обязательства и улучшает финансовую устойчивость в целом.

Развитие корпоративного управления и внутреннего контроля. Усиление систем внутреннего контроля и корпоративного управления имеет решающее значение для поддержания устойчивого роста и минимизации внутренних угроз. Эффективное корпоративное управление способствует лучшей координации между различными подразделениями, усиливает прозрачность решений и повышает ответственность, что способствует общему укреплению экономической безопасности.

Каждая из этих инициатив должна быть реализована через четко организованный план действий, который включает в себя как краткосрочные, так и долгосрочные меры, чтобы обеспечить стабильное и безопасное будущее для АО «Почта России».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аджиева, Л. Х. Основные угрозы экономической безопасности региональной экономики / Л. Х. Аджиева // Перспектива–2022: Материалы международной конференции студентов, аспирантов и молодых, Нальчик, 22–30 апреля 2022 года. Том 3. – Нальчик: Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова, 2022. – С. 237-242.

2. Амиров, А. А. Современные проблемы и угрозы обеспечения продовольственной безопасности России в условиях санкций / А. А. Амиров, Д. А. Сулейманова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 3. – С. 85-89.

3. Анисимов, Е. В. Теневая экономика как угроза экономической безопасности: концептуальное осмысление проблемы в условиях санкций / Е. В. Анисимов, Л. А. Семина // Человек. Социум. Общество. – 2023. – № 7. – С. 143-147.

4. Апостолук, В. Экономическая безопасность регионов и рискологические угрозы в условиях цифровой экономики / В. Апостолук, Е. В. Иода // Инновационная экономика и право. – 2020. – № 1(15). – С. 121-123.

5. Банк, С. В. Место и роль теневой экономики в системе угроз экономической безопасности организации / С. В. Банк, С. Е. Волков // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 2. – С. 45-60.

6. Банников, И. А. Снижение влияния экономических санкций путем повышения индекса сложности экономики / И. А. Банников, И. А. Болтенков, Н. Б. Грошева // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2022. – № 3(23). – С. 4-7.

7. Банщиков Г. П. Исследование угроз экономической безопасности приграничных регионов в условиях цифровой трансформации экономики / Г. П. Банщиков, А. А. Буланникова, Е. А. Шаропова // Сборник тезисов докладов научно-практической конференции студентов Курганского государственного университета, Курган, 14–19 мая 2020 года / Курганский государственный

университет. Том Выпуск XXI. – Курган: Курганский государственный университет, 2020. – С. 3-4.

8. Белозеров, С. А. Этическая дилемма экономических санкций как внешней угрозы / С. А. Белозеров, Е. Соколовская // Вестник Санкт-Петербургского университета. Философия и конфликтология. – 2023. – Т. 39, № 2. – С. 303-321.

9. Болдырева, Е. А. Расширение контрафактных рынков в условиях санкций как угроза экономической безопасности / Е. А. Болдырева, Р. М. Куулар // Внешнеэкономическая деятельность: таможенный аспект: Материалы IV Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Новосибирск, 18–19 октября 2022 года. – Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, 2023. – С. 102-111.

10. Бузин, Р. В. Формирование новой мировой экономики в контексте угроз экономической безопасности России / Р. В. Бузин, И. И. Золотарев, Н. А. Золотарева // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2019. – Т. 12, № 4(63). – С. 235-243.

11. Булатенко, М. А. Выявление предпосылок расширения теневого сектора экономики для предупреждения угрозы экономической безопасности / М. А. Булатенко, А. В. Корюкина // Теория и практика общественного развития. – 2021. – № 5(159). – С. 67-73.

12. Булетова, Н. Е. Многоаспектность функционирования теневой экономики в условиях кризиса: оценка тенденций и угроз экономической безопасности России / Н. Е. Булетова, А. М. Губин, И. В. Шаркевич // Экономическая безопасность. – 2022. – Т. 5, № 4. – С. 1337-1352.

13. Виноградов, В. Д. Понятие «экономической безопасности» и классификация «угроз экономической безопасности» хозяйствующего субъекта / В. Д. Виноградов // Молодая наука - 2020: Сборник трудов VII Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Москва, 24 апреля 2020 года / Отв. редактор С.А. Забелина. – Москва: Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2020. – С. 432-440.

14. Гегечкори, И. М. Экономические санкции против Российской Федерации и внешнеэкономическая безопасность: вызовы и угрозы / И. М. Гегечкори // Аудиторские ведомости. – 2022. – № 1. – С. 97-100.

15. ГОСТ Р 51898-2002 Аспекты безопасности: [Электронный ресурс]. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

16. Грачев, А. В. Анализ угроз экономической безопасности субъектов теневой экономики / А. В. Грачев, Л. В. Сикорская // На страже экономики. – 2022. – № 3(22). – С. 9-15.

17. Гришаев, С. С. Обеспечение экономической безопасности России в условиях экономических санкций / С. С. Гришаев // Актуальные вопросы социально-экономического развития России на современном этапе: Сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 23 мая 2023 года. – Москва: Институт экономики и культуры, 2023. – С. 280-282.

18. Губин, А. М. Тренды устойчивого развития региональной экономики в условиях цифровизации и новых угроз экономической безопасности государства / А. М. Губин // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 10-2. – С. 243-249.

19. Дадыкина, О.В. Совершенствование методики комплексного анализа и оценки уровня экономической безопасности предприятия на основе информационно-аналитической системы показателей / О. В. Дадыкина // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2021 – №2 (196). – С. 44-50.

20. Дюбанова, Ю. В. Финансовая безопасность в условиях санкций: угрозы и рекомендации по их устранению / Ю. В. Дюбанова // Актуальные проблемы экономической безопасности государства и бизнеса: Материалы Международной научно-практической конференции, Новосибирск, 28–29 апреля 2022 года. – Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИИХ», 2022. – С. 156-160.

21. Евдокимов, С. Ю. Специфика государственного регулирования региональной экономики в условиях внешних вызовов и угроз экономической безопасности России / С. Ю. Евдокимов // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. – 2022. – № 4. – С. 59-66.

22. Есенжулова, Л. С. Угрозы и риски экономической безопасности в условиях цифровизации экономики / Л. С. Есенжулова, Н. Б. Дроковский // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-1(99). – С. 219-222.

23. Исследование особенностей формирования теневой экономики как фактора риска и угрозы экономической безопасности России / И. П. Богомолова, А. И. Хорев, М. И. Королев [и др.] // Теневая экономика. – 2023. – Т. 7, № 2. – С. 145-160.

24. Исследование социально-экономического развития территорий в условиях санкций и угроз глобальных вызовов: Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Тамбов, 16–17 мая 2023 года. Том Выпуск 4. – Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, 2023. – 262 с.

25. Кабанов, С. С. Оценка угроз экономической безопасности кредитной организации в условиях экономических санкций / С. С. Кабанов, Н. В. Шмелева // Финансовая экономика. – 2022. – № 5. – С. 109-114.

26. Караваева, И. В. Рецензия на монографию «Угрозы развитию экономики современной России: ценовые тренды, санкции, пандемия» (Москва, 2021) / И. В. Караваева // Экономическая безопасность. – 2021. – Т. 4, № 1. – С. 185-189.

27. Касаткин, С. Е. Методологический инструментарий оценки угроз экономической безопасности финансового сектора экономики / С. Е. Касаткин // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 5-2(53). – С. 138-142.

28. Квитчук, М. А. Методы мониторинга масштабов теневой экономики как угрозы экономической безопасности государства: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т. ч.: экономика, организация и управление предприятиями,

отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Квитчук Маргарита Александровна. – Санкт-Петербург, 2009. – 125 с.

29. Киселев, А. А. Экономические санкции США и стран Запада против России как «экономический бумеранг» по западной экономике / А. А. Киселев, А. И. Сазонов // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 6(155). – С. 122-126.

30. Киселева, П. В. Монополизация как угроза экономической безопасности российской экономики / П. В. Киселева, Д. А. Назарова, Н. Ю. Прядко // Совершенствование инструментария финансового обеспечения стратегического развития экономических систем РФ: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Самара, 29 марта 2019 года / Под. общ. ред. Н.М. Тюкавкина. – Самара: АНО «Издательство СНЦ», 2019. – С. 229-232.

31. Петров Ф. В. Оценка масштабов теневой экономики как угрозы экономической безопасности / Ф. В. Петров // Финансовая экономика. – 2019. – № 8. – С. 286-289.

32. Козлобаева, Е. А. Трансформация механизма реализации угроз экономической безопасности в условиях цифровизации экономики / Е. А. Козлобаева, С. И. Яблоновская // Экономическая безопасность агропромышленного комплекса: проблемы и направления обеспечения: сборник научных трудов I Национальной научно-практической конференции, Киров, 14 января 2021 года. – Киров: Вятский государственный агротехнологический университет, 2021. – С. 101-103.

33. Коноваленко, С. А. Экономика России: товарно-сырьевая модель противодействия глобальным санкциям в контексте обеспечения экономической

безопасности / С. А. Коноваленко, М. Н. Трофимов // Теневая экономика. – 2023. – Т. 7, № 1. – С. 85-104.

34. Малолетко, А. Н. Классификация видов и систематизация показателей видов угроз экономической безопасности при проникновении цифровой экономики / А. Н. Малолетко, Г. Е. Зорин // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2023. – № 1. – С. 63-71.

35. Минаков, А. В. Оценка состояния и угроз экономической безопасности в реальном секторе экономики / А. В. Минаков, Т. Н. Агапова // Вестник Московского университета МВД России. – 2023. – № 2. – С. 272-278.

36. Молчан, А. С. Методология формирования когнитивной карты влияния угроз на уровень экономической безопасности субъектов региональной экономики / А. С. Молчан, У. Ю. Рошкетаяева, Д. А. Коноваленко // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 4(40). – С. 169-173.

37. Морозова, Д. В. Угрозы финансовой безопасности торговых компаний в условиях экономических санкций / Д. В. Морозова // Студент и научно-технический прогресс: Сборник трудов XLVI научной конференции молодых ученых, Челябинск, 01–30 апреля 2022 года / Отв. за выпуск Л.И. Сахно. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2022. – С. 14-16.

38. Накова, М. Р. Криптовалюты: перспектива для экономики или угроза экономической безопасности / М. Р. Накова, Н. С. Козлова // Вестник Московского университета МВД России. – 2020. – № 5. – С. 271-274.

39. Новикова, О.Ф. Неопределённость экспоненты возникновения угроз экономической безопасности // Обеспечение экономической безопасности хозяйствующих субъектов: теория и практика: в двух томах. Том 1. – Кострома: Костромской государственный университет, 2018. – С. 294-300.

40. О безопасности [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 28 декабря 2010 г. – №390-ФЗ.– Доступ из официального публикатора государственных документов «Российская газета».– Режим доступа: <http://www.rg.ru>.

41. О несостоятельности (банкротстве) [Электронный ресурс]:

Федеральный закон от 26.10.2002 г. – N 127-ФЗ (ред. от 13.07.2015) – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская (финансовая) отчётность

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

на 31 декабря 2023 г.

Организация АО "Почта России"
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид экономической деятельности Деятельность почтовой связи общего пользования
 Организационно-правовая форма/форма собственности
 Не публичное акционерное общество/Федеральная собственность
 Единица измерения: тыс. руб.
 Место нахождения (адрес) 125252, Москва г, Песчаная 3-я, д. 2А

Форма по ОКУД	0710001		
Дата (число, месяц, год)	31	12	2023
по ОКПО	41587589		
ИНН	7724490000		
по ОКВЭД 2	53.10		
по ОКФС/ОКФС	12267	12	
по ОКЕИ	384		

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА НЕТ
 Наименование аудиторской организации/фирмы, инд. отв-ство (при наличии)

индивидуального аудитора Акционерное общество "Деловые Решения и Технологии"

Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7703097990
аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ОГРНИП	1027700425444

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
	1	2	3	4	5
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
п. 2 раздел 3	Нематериальные активы, в том числе:	1110	6 740 572	5 626 729	3 942 427
	нематериальные активы	1111	4 713 872	1 584 544	1 772 875
	незавершенные вложения в нематериальные активы	1112	1 701 091	3 173 236	2 169 053
	авансы выданные	1113	325 609	868 949	499
п. 3 раздел 3	Основные средства, в том числе:	1150	86 330 427	81 929 448	66 977 074
	основные средства	1151	53 833 898	47 151 672	33 984 687
	незавершенные вложения в основные средства	1152	4 466 490	3 112 723	2 068 447
	авансы выданные	1153	971 999	148 160	411 264
	право пользования активом	1154	27 058 040	31 516 893	30 512 676
п. 6 раздел 3	Финансовые вложения	1170	36 193 111	36 796 502	30 903 405
п. 18 раздел 3	Отложенные налоговые активы	1180	17 351 916	15 541 366	10 700 935
п. 5 раздел 3	Прочие внеоборотные активы	1190	3 023 526	2 144 778	1 903 580
	Итого по разделу I	1100	149 639 552	142 038 823	114 427 421
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
п. 7 раздел 3	Запасы, в том числе:	1210	11 346 315	10 603 875	12 430 003
	материалы и другие аналогичные ценности	1211	3 475 990	3 551 557	4 021 713
	товары для перепродажи	1212	6 795 986	6 767 145	8 079 544
	расходы будущих периодов	1213	633 301	285 173	328 746
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	994 046	33 978	179 333
п. 8 раздел 3	Дебиторская задолженность, в том числе:	1230	40 409 883	41 003 984	35 046 610
	покупатели и заказчики	1231	28 798 069	31 103 634	27 526 615
	авансы выданные	1232	5 481 842	5 985 502	4 100 774
	прочие дебиторы	1233	6 129 972	3 914 848	3 419 221
п. 6 раздел 3	Финансовые вложения за исключением денежных эквивалентов	1240	2 600 000	700 000	2 800 000
п. 9 раздел 3	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	194 597 741	259 488 928	214 177 120
	Прочие оборотные активы в том числе:	1260	3 454 208	3 084 960	3 306 050
	прочие оборотные активы по переводным операциям	1261	2 187 386	1 728 687	2 005 853
	Итого по разделу II	1200	253 402 193	314 915 725	267 939 116
	БАЛАНС	1600	403 041 745	456 954 548	382 366 537

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Пояснения	ПАССИВ	Код строки	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			2023 г.	2022 г.	2021 г.
	1	2	3	4	5
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
п. 10 раздел 3	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	15 753 199	15 753 199	15 753 199
п. 10 раздел 3	Резервный капитал	1360	130 691	130 691	117 391
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(23 640 771)	(16 553 692)	9 960 675
	ИТОГО по разделу III	1300	(7 756 881)	(669 802)	25 831 265
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
п. 11 раздел 3	Земельные средства	1410	85 554 878	74 245 973	59 558 364
п. 18 раздел 3	Отложенные налоговые обязательства	1420	8 057 921	6 920 305	5 858 428
п. 21 раздел 3	Оценочные обязательства	1430	3 187 508	3 858 157	5 844 741
	Прочие обязательства, в том числе:	1450	20 556 647	25 791 115	26 366 741
п. 4 раздел 3	обязательства по аренде	1451	20 556 285	25 790 771	26 366 741
	ИТОГО по разделу IV	1400	117 356 954	110 815 550	97 628 274
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
п. 11 раздел 3	Земельные средства	1510	21 226 851	46 516 184	21 261 689
п. 12 раздел 3	Кредиторская задолженность, в том числе:	1520	74 579 840	73 142 347	54 425 818
	поставщики и подрядчики	1521	19 558 772	15 962 311	21 251 039
	задолженность перед персоналом организации	1522	3 700 469	3 445 990	3 043 852
	налоги и сборы, социальное страхование и обеспечение	1523	11 186 108	15 958 810	8 612 854
	авансы полученные	1524	7 798 335	12 026 866	12 007 972
	задолженность перед учредителями	1525	29 257 210	22 406 341	6 446 196
	прочие кредиторы	1526	3 078 946	3 342 029	3 063 905
	Доходы будущих периодов, в том числе	1530	1 034 463	1 076 505	1 270 869
	целевое финансирование	1535	165 168	141 560	632 934
п. 21 раздел 3	Оценочные обязательства	1540	14 640 690	19 864 112	16 261 579
	Прочие обязательства, в том числе	1550	181 959 828	206 209 652	165 687 043
	прочие обязательства по переводным операциям	1551	176 642 970	201 652 898	163 142 491
п. 4 раздел 3	обязательства по аренде	1552	5 316 858	4 556 754	2 544 552
	ИТОГО по разделу V	1500	293 441 672	346 808 800	258 906 998
	БАЛАНС	1700	403 041 745	456 954 548	382 366 537

Руководитель

(подпись)

М.Ю. Волков

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

(подпись)

Е.Ф. Степанов

(расшифровка подписи)

29 марта 2024 г.

(дата составления документа)

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах
за 2023 г.

			КОДЫ	
Организация АО "Почта России"	Форма № 2 по ОКУД		0710002	
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2023
	по ОКПО	41587589		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7724490000		
Вид деятельности Деятельность почтовой связи общего пользования	по ОКВЭД 2	53.10		
Организационно-правовая форма / форма собственности	по ОКФС	12267	12	
Непубличные акционерные общества / Федеральная собственность	по ОКЕИ	384		
Единица измерения: тыс. руб.				

Пояснения	Наименование показателя	Код	за 2023 г.	за 2022 г.
1	2	3	4	5
п. 13 раздел 3	Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей), всего	2110	212 039 391	208 443 281
	в том числе:			
	Выручка от услуг почтовой связи	2111	152 978 950	152 780 953
	Выручка от торговой деятельности	2112	26 841 327	28 778 533
	Выручка от денежного посредничества	2113	9 244 765	8 703 162
	Выручка от прочей деятельности	2114	22 974 349	18 180 633
п. 14 раздел 3	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, всего	2120	(205 802 405)	(217 542 058)
	в том числе:			
	Себестоимость услуг почтовой связи	2121	(164 273 080)	(173 240 061)
	Себестоимость торговой деятельности	2122	(16 676 373)	(17 224 235)
	Себестоимость денежного посредничества	2123	(7 718 880)	(8 347 765)
	Себестоимость прочей деятельности	2124	(17 134 072)	(18 729 997)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	6 236 986	(9 098 777)
п. 14 раздел 3	Коммерческие расходы	2210	(12 285 500)	(12 771 785)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(6 048 514)	(21 870 562)
п. 20 раздел 3	Доходы от участия в других организациях	2310	44 335	53 738
п. 15 раздел 3	Проценты к получению	2320	4 746 451	7 230 627
п. 16 раздел 3	Проценты к уплате	2330	(12 236 187)	(10 723 092)
п. 17 раздел 3	Прочие доходы	2340	20 195 087	25 815 513
п. 17 раздел 3	Прочие расходы	2350	(14 463 582)	(32 136 801)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(7 762 410)	(31 630 577)
	Налог на прибыль (2411 + 2412)	2410	672 935	3 958 172
п. 18 раздел 3	Отложенный налог на прибыль	2412	672 935	3 958 172
	Прочие	2460	2 396	452 673
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(7 087 079)	(27 219 732)

Форма 0710002 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	Код	за 2023 г.	за 2022 г.
1	2	3	4	5
СПРАВОЧНО				
	Совокупный финансовый результат	2500	(7 087 079)	(27 219 732)
п. 19 раздел 3	Базовая прибыль (убыток) на акцию, руб.	2900	(449,88)	(1727,89)

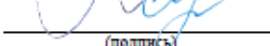
Руководитель


(подпись)

М.Ю. Волков

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер


(подпись)

Е.Ф. Степина

(расшифровка подписи)

29 марта 2024 г.

(дата составления документа)