

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ПРОЦЕССОВ

**ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»,
заочной формы обучения, группы 06001250
Каменской Елены Евгеньевны

Научный руководитель
доц. Герасимова Н.А.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1. Общая характеристика стратегии развития предприятия.....	6
1.2. Виды стратегий, классификация.....	9
1.3. Особенности реализации стратегии на предприятиях почтовой связи... ..	15
ГЛАВА 2. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ УФПС БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ- ФИЛИАЛ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ».....	20
2.1. Организационно - экономическая характеристика УФПС Белгородской области- филиала ФГУП «Почта России».....	20
2.2. SWOT-анализ УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России» в рамках стратегии ФГУП «Почта России».....	37
2.3. Экономическое обоснование реализации мероприятий в рамках стратегии УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России».....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66С
ПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Стратегия определяет организационную структуру предприятия, приоритетные бизнес-процессы и через систему сбалансированных показателей, систему мотивации и бюджетирования влияет на финансовые и не финансовые результаты работы любой компании. Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

ФГУП «Почта России» является стратегическим предприятием, которое предоставляет свои услуги десяткам миллионов клиентов в год, пересылая почтовые отправления по 150 млн. адресов физических и юридических лиц, в том числе находящихся за пределами территории Российской Федерации. На протяжении последних лет конкурентоспособность предприятия снижалась на ключевых рынках, что привело к существенной потере позиций в основных сегментах. В этих условиях была подготовлена Стратегия развития ФГУП «Почта России» на период до 2018г. Стратегия подготовлена во исполнение поручений Правительства Российской Федерации от 23.12.2013 № АД-П10-9252, от 12.04.2014 № АД-П10-2471ДСП и от 23.12.2014 № АД-П10-213пр на основании постановлений Правительства Российской Федерации от 10.04.2002 № 228 «О мерах по повышению эффективности использования федерального имущества, закрепленного в хозяйственном ведении федеральных государственных унитарных предприятий» и от 03.12.2004 № 739 «О полномочиях федеральных органов исполнительной власти по осуществлению прав собственника имущества федерального государственного унитарного предприятия», приказа Минэкономразвития России от 18.11.2011 № 683 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет».

Актуальность данной выпускной квалификационной работы состоит в том, что реализация Стратегии развития ФГУП «Почта России» до 2018 года значительно повлияет на деятельность предприятия, будет иметь социально-

экономическую значимость и станет следствием улучшения финансового состояния ФГУП «Почта России».

Цель выпускной квалификационной работы: исследование стратегических целей развития ФГУП «Почта России» до 2018 года.

Основные задачи:

- рассмотреть теоретические основы стратегии развития предприятия, виды стратегий, их классификацию;

- изучить особенности реализации стратегии на предприятии связи в Белгородской области и России;

- изучить стратегические цели и приоритетные направления развития ФГУП «Почты России»;

- провести SWOT-анализ и оценку эффективности работы УФПС Белгородской области-филиала ФГУП «Почта России»;

- провести экономическое обоснование в рамках стратегии ФГУП «Почта России» до 2018г.

Объектом исследования дипломной работы является Стратегия развития ФГУП «Почта России» до 2018 года.

Предметом исследования является деятельность УФПС Белгородской области -филиал ФГУП «Почта России».

Методологической основой при написании работы стали научные методы, которые основаны на требованиях объективного и всестороннего факторного анализа финансово-хозяйственной деятельности организации. Исследования проведены с применением совокупности методов и способов научного познания. Абстрактно-логический метод позволил раскрыть теоретические аспекты оценки финансового состояния и финансовой устойчивости, определить основные характеристики процессов и явлений, происходящих в этой сфере. Системно-структурный метод использован для анализа финансового состояния и выявления структурных изменений. Применение экономико-математических и экономико-статистических методов позволило определить тенденции развития организации, оценить их динамику,

выявить диспропорции и противоречия, просчитать эффективность внедрения нового проекта в рамках развития стратегии предприятия.

Информационной базой для выпускной квалификационной работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики, стратегического менеджмента и маркетинга, нормативно-правовые акты и документы, а также результаты и материалы, полученные в процессе прохождения преддипломной практики в Управлении федеральной почтовой связи Белгородской области - филиале ФГУП «Почта России».

Выпускная квалификационная работа состоит из двух глав, содержит девять рисунков, двадцать шесть таблиц, пятьдесят один источник литературы и шесть приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Общая характеристика стратегии развития предприятия

В современных условиях экономического кризиса выживают только те организации и фирмы, которые способны быстро и адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, четко определять цели своей деятельности. Немало наметить ту или иную цель, нужно еще определить, как эту цель достичь. Великий мыслитель древности Аристотель заметил: «Благо всегда и везде зависит от соблюдения двух условий:

- правильного установления конечной цели всякого рода деятельности;
- отыскания собственных средств, ведущих к конечной цели»(22,6). Последнее сегодня называется стратегией.

Стратегия определяет направления формирования и развития потенциала организации.

В менеджменте под стратегией понимается общая концепция того, как реализовывается миссия и главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ресурсы(5,115).

Практически у каждого теоретика стратегического менеджмента выработана своя формулировка стратегии. Множество понятий стратегии можно условно разделить на две группы:

- конструктивные (пытающиеся определить основные, сущностные характеристики);
- дескриптивные (описывающие данное явление).

Основоположник современной истории бизнеса А. Чандлер дал следующее классическое определение стратегии – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, а также распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей».

А. Чандлер сформулировал так называемую понятийную триаду стратегии:

1) наличие долгосрочных целей. Эти цели должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние или внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры. Нет ничего более

деструктивного, чем постоянное изменение целей развития и колебания руководства;

2) стабильность долгосрочных целей не предполагает такой же устойчивости в курсах действий. В конечном счете курсы действий конкретизируются в виде неких программ, которые чаще всего ориентированы на более короткие сроки. Невозможно сразу в программе действий учесть все нюансы будущего поведения и реакции предприятия на внешние и внутренние факторы. Корректировка программ позволяет обеспечить большую эффективность реализации стратегических целей;

3) ресурсное обеспечение - это третий элемент стратегии(10,65).

Классическое определение стратегии Чандлера относится к конструктивным понятиям. Другой теоретик стратегического менеджмента - И. Ансофф дал дискриптивно-конструктивное определение. И. Ансофф считает, что стратегия - это набор правил для принятия стратегических решений, которыми предприятие руководствуется в своей деятельности. Ансофф классифицирует эти правила по четырем группам:

«1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности предприятия в настоящем и перспективе. Качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание - заданием.

2.Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым, устанавливаются отношения и процедуры внутри фирмы. Их нередко называют организационной концепцией.

4.Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными, оперативными приемами»(31,96).

А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд дают определение стратегии в более общем смысле: «Стратегия - это план управления фирмой, направленный на

укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей»(39,153).

Известный канадский специалист Г. Минцберг дал свое обобщенное определение стратегии, которое считается дискриптивным. Он рассматривает стратегию как единство «5Р»: план (plan), образец, модель, шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и проделка, отвлекающий маневр (ploy) (24,28).

Согласно Г. Минцбергу, стратегия как план есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией. Это система последовательных действий. Стратегия как план предполагает, что руководство свободно в выборе направлений движения и путей достижения целей. При этом практически всегда реальная стратегия предприятия оказывается не свободно предполагаемой, а вынужденной последовательностью действий. Это объясняется тем, что по ходу выполнения даже самого обдуманного плана обязательно возникнут обстоятельства, либо препятствующие, либо способствующие его выполнению(27,35).

Анализируя различные формулировки стратегии, можно сказать, что множество определений стратегии объединяет понятие осознанной и продуманной совокупности правил, лежащих в основе выработки стратегических решений в условиях постоянно меняющегося и конкурентного окружения.

Единой стратегии для всех предприятий не существует. Каждое предприятие уникально. Поэтому определение его стратегии также уникально, так как зависит от конкретной позиции предприятия на рынке, его потенциала, поведения конкурентов, состояния экономики и многих других факторов. В то же время есть основополагающие принципы и обобщенные модели выработки стратегии предприятия.

1.2 Виды стратегий, классификация

При всем разнообразии различных вариантов стратегий можно выделить несколько основных стратегических альтернатив, рассмотрение которых позволит выяснить причины, почему предприятие применяет одну стратегию, а

не другую, а также ситуации, в которых выбранная стратегия может оказаться успешной.

Классификация стратегий затруднена наличием множества авторских подходов и значительным их разнообразием. В качестве классификационных признаков, наиболее часто встречающихся, можно выделить следующие (табл. 1.1)

Таблица 1.1

Классификация стратегий

Классификационный признак	Типы стратегий
Базовая концепция достижения конкурентных преимуществ	Стратегия минимизации издержек. Стратегия дифференциации Стратегия фокусирования Стратегия инноваций Стратегия быстрого реагирования Стратегия синергизма
Уровень принятия решений	Корпоративные стратегии Деловые стратегии Функциональные стратегии
Стадия жизненного цикла отрасли	Стратегии предприятий растущих, зрелых и переживающих спад отраслей
Основные характеристики продукта и сферы его распространения	Продуктово-маркетинговые стратегии Стратегия глобализма
Относительная сила отраслевой позиции организации	Стратегии отраслевого лидера и последователей Стратегии связанной и несвязанной диверсификации
Степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе	Наступательные стратегии Оборонительные стратегии

Процесс формирования хозяйственной стратегии предприятия включает:

-формирование общей, базисной стратегии;

- формирование конкурентной стратегии;
- определение функциональных стратегий.

Базисная стратегия- формируется в зависимости от изменений внешней и внутренней среды; представляет собой общую концепцию поведения фирмы на данном этапе ее функционирования(11,29).

Стратегии роста-предполагают увеличение размеров фирмы и требуют достаточных ресурсов.К данным стратегиям относятся: стратегии концентрированного роста; стратегии интегрированного роста; стратегии диверсифицированного роста и усиления позиций на рынке.

Основными признаками таких стратегий являются:

- диверсификация путем поглощения менее сильных конкурентов (конгломерация);
- открытие новых производств;
- межфирменное сотрудничество и кооперация в целях контроля за рынками сбыта и ресурсов;
- внешнеэкономическая деятельность как элемент географической экспансии(5,42).

Стратегии стабильности- сосредоточение на существующих направлениях и их поддержка.Стратегии стабильности формулируются фирмами в условиях, когда стратегии роста неприемлемы в силу внешних обстоятельств (период экономического спада или усиление внутриотраслевой конкуренции и т.п.). Еще одним важным фактором необходимости стабилизации становятся возникающие вследствие расширения и роста проблемы утраты управляемости и контроля за деятельностью фирмы. Необходимость корректировки целей, перестройки организационной структуры заставляет руководство применять тактику сохранения достигнутых темпов роста. Основными признаками таких стратегий являются:

- переход на новый режим использования ресурсов;
- экономия за счет сокращения расходов, связанных с необходимостью заключения новых контрактов, затрат, связанных с изучением рынка, представительских расходов и подобных видов издержек;

-стратегические сдвиги в сторону усиления функций управления(17,72).

Стратегии выживания- приспособление к существующим рыночным условиям и отказ от прежних методов хозяйствования. Стратегии выживания формулируются фирмами в условиях четкого представления о своих незначительных возможностях, достаточно низкой конкурентоспособности и необходимости обеспечить хотя бы минимальную реализацию своих целей. К этим стратегиям можно отнести стратегию «сбора урожая», стратегию сокращения расходов и т.п. Основными признаками таких стратегий являются:

-поддержание технического уровня производства;

-своевременное обнаружение кризисных тенденций на самых ранних стадиях;

-перепроектирование производственных и других бизнес- процессов;

-сохранение квалифицированных специалистов и предотвращение массовых увольнений(22,31).

Стратегии сокращения-применяются в тех случаях, когда существование фирмы находится под угрозой. Они характеризуются тем, что уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. В данном случае могут применяться стратегия ликвидации и, если позволяют средства и возможности, стратегия смены вида бизнеса. Основными признаками таких стратегий являются:

-отказ от производства нерентабельных изделий, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и т.п.;

-продажа части активов предприятия, как правило, нерентабельных;

-проведение процедуры несостоятельности (банкротства).

Оборонительные стратегии- стратегии, отражающие реакцию фирмы на действия конкурентов и косвенно-на потребности и поведение потребителя.

Наступательные стратегии-стратегии, требующие кредитных инвестиций и, следовательно, более применимые на фирмах, располагающих достаточно высоким финансовым потенциалом, квалифицированным кадровым составом(46,59).

Стратегии первого типа-стратегии, направленные на получение долгосрочной прибыли, повышение устойчивости финансового положения фирмы, ее конкурентоспособности в течение относительно длительного периода времени.

Стратегии второго типа-стратегии, направленные на оптимизацию текущих финансовых показателей, максимизацию краткосрочной прибыли.

Конкурентная стратегия-долгосрочные меры наступательного или оборонительного характера, призванные укреплять положение фирмы с учетом факторов интенсивной конкуренции.

Каждый тип общих, базисных стратегий содержит несколько вариантов. Фирма может самостоятельно выбрать вариант общей стратегии или применять в определенных сочетаниях различные их типы.

Базовые стратегии фирмы конкретизируются путем разработки конкурентных стратегий.

Конкурентная стратегия-долгосрочные меры наступательного или оборонительного характера, призванные укреплять положение фирмы с учетом факторов интенсивной конкуренции.

Формирование конкретной стратегии предприятия нацелено на достижение его конкурентных преимуществ.

В хозяйственной практике выделяют четыре уровня конкурентоспособности предприятий. К первому уровню конкурентоспособности можно отнести небольшие предприятия, получившие «нишу» рынка. Они видят свою задачу лишь в том, чтобы выпускать продукцию определенного вида, четко выполнять намеченный производственный план, не заботясь ни о каких сюрпризах для потребителей и конкурентов. Однако, как только такое предприятие начинает расти, увеличивать масштабы своего производства, то, или оно перерастает «нишу» рынка, на которую первоначально работало, и вступает в конкуренцию на другом сегменте рынка, или первоначальная «ниша» рынка развивается в растущий рынок и становится привлекательной для других производителей. В этом случае необходимо позаботиться о получении сравнительных

преимуществ, о том, чтобы превзойти стандарты, предложенные конкурентами в области качества, точности поставок, цен, издержек производства, уровня обслуживания и т.п. Поэтому наилучшим вариантом хозяйственной стратегии для предприятий этого уровня считается постоянный поиск все новых и новых «ниш» рынка. Именно такой подход, представляющий собой простейшую форму диверсификации производства и хозяйственной деятельности предприятий, позволяет им поддерживать свою конкурентоспособность и остаться «на плаву»(42,27).

Предприятия второго уровня конкурентоспособности получили название «следующих за лидером». Они стремятся максимально заимствовать все те технические приемы, технологии и сырье, методы организации производства, что и ведущие предприятия отрасли. Однако многие из них неизбежно оказываются в ситуации, когда подобные стереотипы делового поведения, целиком базирующиеся на заимствовании передового опыта, уже не работают, не прибавляют конкурентоспособности предприятиям даже при самом незначительном усилении внутриотраслевой конкуренции. Таким образом, они постепенно эволюционируют до третьего уровня конкурентоспособности, при котором система управления начинает активно воздействовать на производственные системы, содействует их развитию и совершенствованию. Успех в конкурентной борьбе предприятий этого уровня становится уже не столько функцией производства, сколько функцией управления (зависит от качества, эффективности управления и организации производства в самом широком смысле). Предприятия, которым удалось достичь четвертой степени конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Фактически это компании мирового уровня, известные во всех странах своей продукцией высочайшего качества(14,153).

Экономист М. Портер выделил три основные стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы. Это - преимущество в издержках, дифференциация, фокусирование.

Преимущество в издержках создает большую свободу выбора действий как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности.

Дифференциация означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами.

Фокусирование-это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей, товаров или на ограниченном географическом секторе рынка(33,45).

С позиции эффективности производства выделяют два типа хозяйственных стратегий.

Стратегии первого типа направлены на получение долгосрочной прибыли, повышение устойчивости финансового положения фирмы, ее конкурентоспособности в течение относительно длительного периода времени. К ним относятся:

- минимизация издержек производства-рост прибыли происходит за счет снижения затрат труда, применения более производительного оборудования, более экономичных видов сырья, экономии на масштабах производства;

- расширение доли рынка -повышение эффективности производства за счет более высокой доли вновь созданной стоимости (условно чистой продукции) в общем объеме реализованной продукции, ускорения оборачиваемости капитала фирмы. Стратегия предполагает достижение конкурентных преимуществ за счет повышения качества продукции и уровня обслуживания потребителей, а также снижение расходов, связанных с реализацией продукции;

- инновационное программирование НИОКР-ориентировано на создание и внедрение прогрессивных технологий и разработку принципиально новых видов продукции более высокого качества, не имеющих аналогов на рынке.

На практике стратегии первого типа часто переплетаются: фирма, вышедшая на рынок с инновационной продукцией, со временем для увеличения доли рынка должна начать снижать издержки производства.

Стратегии второго типа направлены на оптимизацию текущих финансовых показателей, максимизацию краткосрочной прибыли. Среди них выделяют:

- стратегию максимизации (искусственного завышения) издержек производства - рост издержек производства (например, в результате роста цен на сырье и материалы) при слабой внутриотраслевой конкуренции (например, при высоких пошлинах на импорт) включается в цену и перекладывается на потребителя. Фирма не заинтересована в снижении издержек производства;

- имитационное программирование НИОКР- обновление ассортимента за счет «косметических» улучшений уже имеющихся на рынке продуктов (упаковка, цвет, дизайн и т.п.);

- стратегию манипулирования портфелем вложений капитала - осуществляются скупка и продажа действующих предприятий и активов фирм, слияние и поглощение одних фирм другими путем операций с ценными бумагами на фондовой бирже. Приданной стратегии происходит непроизводственное отвлечение капитала. Основным акцентом делается на оптимизации текущих финансовых показателей фирмы, стабильной выплате высоких дивидендов, а не на увеличении стоимости акций фирмы(42,28).

1.3 Особенности реализации стратегии на предприятиях почтовой связи

Почтовая связь играет существенную роль в социальном и экономическом развитии Российской Федерации - с учетом географических, экономических, демографических и культурных особенностей страны почтовая связь является одним из основных средств коммуникации, обеспечивающим доступ населения к источникам информации, и способствует развитию социальных связей и коммуникаций между государством и гражданами.

В настоящее время предприятия почтовой связи как никогда раньше стоят перед необходимостью улучшить систему своих услуг.

Главными критериями происходящих изменений выступают конкуренция и растущие требования клиентов.

Для достижения целей предприятия необходимо проанализировать основные задачи предприятия и разработать средства и критерии их достижения.

По поручению Правительства Российской Федерации от 23.12.2013 № АД-П10-9252 была разработана Концепция развития почтовой связи в Российской Федерации на период до 2020 года, а так же во исполнение поручений Правительства Российской Федерации от 23.12.2013 № АД-П10-9252, от 12.04.2014 № АД-П10-2471ДСП и от 23.12.2014 № АД-П10-213пр на основании постановлений Правительства Российской Федерации от 10.04.2002 № 228 «О мерах по повышению эффективности использования федерального имущества, закрепленного в хозяйственном ведении федеральных государственных унитарных предприятий» и от 03.12.2004 № 739 «О полномочиях федеральных органов исполнительной власти по осуществлению прав собственника имущества федерального государственного унитарного предприятия», приказа Минэкономразвития России от 18.11.2011 № 683 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет» была разработана Стратегия развития ФГУП «Почта России» на период до 2018г.(50,5).

Миссией почтовой связи является обеспечение граждан Российской Федерации, органов власти и юридических лиц современными услугами почтовой связи.

Основная задача Концепции состоит в определении мер по обеспечению устойчивого развития почтовой связи в качестве инструмента социального, экономического и политического единства Российской Федерации и создания условий для взаимовыгодного и результативного международного сотрудничества.

В рамках Концепции рассматриваются вопросы, связанные с доступностью почтовой связи, развитием рынка и повышением качества услуг почтовой связи (в частности, посредством внедрения новых технологий)(49,4).

Стратегия направлена на реформирование Почты России с целью создания клиентоориентированного, социально-ответственного, высокоэффективного, самокупаемого государственного почтового оператора, развивающего новые сегменты бизнеса.

Стратегия не предполагает государственного субсидирования трансформации Почты России, что совпадает с государственным подходом в отношении реформирования естественных монополий. При этом, трансформация будет происходить с надлежащим исполнением возложенной государством на предприятие социальной функции.

Стратегия предполагает изменения в следующих бизнес, и функциональных направлениях:

-в сегменте письменной корреспонденции-рост выручки на 20,3 млрд. рублей к 2018 г. (на 54% больше по сравнению с 2013 г.) за счет выхода в сегмент директ-мейл (ДМ) и повышения качества оказываемых услуг (выполнения нормативов по доставке в срок на 95%). При этом доля Почты России на рынке письменной корреспонденции повысится с 76% в 2013 г. до 80% в 2018 г. (85% на рынке традиционной письменной корреспонденции, 70% на рынке ДМ);

-в сегменте посылок-рост выручки на 46,8 млрд. рублей к 2018 г. (в три раза по сравнению с 2013 г.) за счет повышения базового качества доставки, внедрения дополнительных сервисов в рамках «последней мили» (создания выделенных центров выдачи посылок, предоставления услуги «доставка до двери» и пр.) и развития международного партнерства.

В результате проведения данных мероприятий доля рынка ФГУП «Почта России» в данном сегменте к 2018г. составит до 47% (для сравнения: в 2013 г.- 37%).

В сегменте финансовых услуг-к 2018 г. ожидаются дополнительные доходы в размере 22 млрд. руб. от внедрения новых финансовых услуг в безналичной форме при снижении доходов от традиционных финансовых услуг на 10,2млрд. рублей;

-в сегменте государственных услуг-рост выручки до 7 млрд. рублей к 2018 г. за счет развития услуг по доставке почтовых отправлений в электронной форме от государственных и муниципальных органов и оказания госуслуг в формате «одного окна» на базе региональных отделений;

-опережающие темпы роста производительности труда(более чем на 100% к 2018 году) по сравнению с ростом заработной платы за тот же период (на 81% к 2018 году) при одновременном создании высокотехнологичных рабочих мест;

-повышение качества и эффективности логистики-за счет строительства восьми автоматизированных логистических центров по стране, открытия центров консолидации международных отправок за рубежом;

-повышение эффективности работы сети отделений -за счет изменения бизнес-процессов, технологических процессов, модернизации ИТ-систем;

-структурные преобразования для повышения эффективности управления предприятием(внедрение матричной системы управления федеральной, географически распределенной организацией через формирование бизнес-единиц и макрорегиональных структур).

В результате реализации стратегии к 2018 г.:

-консолидированный доход предприятия возрастет со 141 до 231 млрд. рублей, чистая прибыль-с 24 млн. рублей до 670 млн. рублей, рентабельность по чистой прибыли-до 0,3%, рост средней заработной платы на 82% с 18 до 33 тыс. рублей в месяц, производительность труда увеличивается с 32 до 64 тыс. рублей в месяц на сотрудника;

-капитальные затраты на реализацию мероприятий стратегии составят до 130,6 млрд. рублей до 2018 г.

Период окупаемости инвестиционной программы-11 лет;

-рост масштаба и прибыльности предприятия обеспечит дополнительные налоги в бюджет в размере до 170 млрд. рублей к 2018 году.

Для реализации стратегии необходима государственная и регуляторная поддержка в части акционирования предприятия. При этом в рамках совершенствования законодательства Российской Федерации в сфере почтовой связи необходимо:

-предусмотреть ставки по аренде помещений и земельных участков для размещения объектов почтовой связи Почты России аналогично ставкам аренды для иных социальных объектов;

-определить требования к формату и режиму работы отделений почтовой связи при сохранении для населения доступности услуг почтовой связи;

-установить перечень услуг почтовой связи, оказываемых Почтой России, в отношении которых по решению Правительства Российской Федерации может осуществляться государственное регулирование тарифов. При этом предусмотреть, что массовая рассылка письменной корреспонденции, под которой понимаются письменные отправления рекламного или информационного характера, не должна попадать под государственное регулирование тарифов;

-предоставить временное преимущество Почте России на период до 2018 года, позволяющее осуществлять доставку почтовых отправлений в абонентские почтовые ящики без заключения договоров с владельцами таких ящиков (начиная с 2018 года, все операторы почтовой связи должны иметь доступ к абонентским почтовым ящикам без заключения договоров с владельцами абонентских почтовых ящиков в силу лицензии на оказание услуг почтовой связи)(50,6).

Таким образом, при максимальной реализации своей стратегии, ФГУП «Почта России» сможет существенно улучшить качество обслуживания клиентов, расширить сферу оказываемых услуг и действительно стать высокоэффективным, самокупаемым, социально-значимым государственным предприятием.

ГЛАВА 2. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ УФПС БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ - ФИЛИАЛА ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»

2.1.Организационно-экономическая характеристика УФПС

Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России»

Управление федеральной почтовой связи Белгородской области - филиал Федерального государственного унитарного предприятия «Почта России» (далее по тексту филиал) создано на основании приказа ФГУП «Почта России» (далее по тексту предприятие), действует в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом предприятия (Приложение 1), Положением о

филиале (Приложение 2), приказами, распоряжениями и локальными нормативными актами предприятия. С 2015 года филиал входит в состав Макрорегиона «Южный» предприятия.

Место нахождения Филиала: 308000, г. Белгород, Соборная площадь, дом 3.

Филиал не является юридическим лицом, осуществляет свою деятельность от имени предприятия.

УФПС Белгородской области - филиал ФГУП «Почта России» предоставляет услуги почтовой связи на территории Белгородской области. В состав Филиала входят 10 почтамтов, объединяющие 600 отделений почтовой связи (далее ОПС), в том числе 590 стационарных и 10 передвижных, 483 из них находятся в сельской местности.

Общая численность работников почтовой сферы области по состоянию на конец 2016 г. составляет 4016 человек, в том числе 1893 почтальона, 437 операторов, 154 сортировщиков почтовых отправлений, 154 водителя. Автопарк филиала насчитывает 202 автомобиля. В Белгородском филиале действуют 235 почтовых маршрутов, общей протяженностью 29106 километров (51).

Имущество филиала находится в федеральной собственности, принадлежит на праве хозяйственной собственности предприятию.

Исполнительным органом, непосредственно управляющим филиалом, является директор филиала, который назначается на должность и освобождается от должности генеральным директором предприятия и в своей деятельности подчинен и подотчетен предприятию. Действует директор как полномочный представитель предприятия на основании доверенности, выданной предприятием.

В компетенцию директора УФПС Белгородской области входят:

- представление интересов ФГУП «Почта России» на территории деятельности филиала;

- осуществление руководства филиалом, в том числе подписывать распорядительные документы, принимать и увольнять работников Филиала в соответствии с трудовым законодательством;

- совершение гражданско-правовых сделок с юридическими и физическими лицами;
- имеет право первой подписи финансовых документов;
- представление интересов ФГУП «Почта России»;
- открытие и закрытие банковских счетов, распоряжение имуществом и денежными средствами филиала для обеспечения текущей деятельности;
- совершение иных действий в интересах ФГУП «Почта России».

Филиал самостоятельно осуществляет бухгалтерский, налоговый и управленческий учет всех хозяйственных операций филиала.

Бухгалтерский учет на предприятии ведется децентрализованно на уровне обособленных структурных подразделений предприятия (филиалов). Общее методологическое руководство по ведению бухгалтерского учета и осуществлению контроля возлагается на Дирекцию бухгалтерского учета предприятия, возглавляемую руководителем Дирекции бухгалтерского учета - главным бухгалтером.

Дирекция бухгалтерского учета составляет сводную бухгалтерскую отчетность (сводный баланс) на основании отчетов (балансов), предоставленных филиалами в установленные для них сроки.

УФПС Белгородской области - филиал ФГУП «Почта России» предоставляет населению более 80 наименований услуг различных направлений: почтовые, финансовые, услуги по реализации товаров и прочих услуг.

Почтовые услуги включают прием, обработку и доставку письменной корреспонденции, бандеролей, посылок, отправлений первого класса, услуги экспресс-почты «EMS Почта России».

Финансовые услуги включают: денежные переводы «КиберДеньги, срочные денежные переводы «Форсаж»; кредиты почтовым переводом; погашение кредитов на почте; выплата пенсий и пособий; приём коммунальных платежей, а также платежей за услуги связи, Интернет и телевидение; прием платежей за услуги сотовой связи; обслуживание банковских карт; страховые услуги и финансовое посредничество.

Кроме того населению оказываются услуги по распространению подписки; КиберПочт@»- доступ в Интернет и сопутствующие услуги; реализация лотерейных билетов, проездных железнодорожных билетов, фотоуслуги «Кодак», реализация широкого ассортимента продовольственных и непродовольственных товаров, услуги по распространению рекламы и другие.

В настоящее время филиал широко использует в своей работе современные компьютерные технологии и программные обеспечения. С помощью компьютерной сети бухгалтеры и операторы могут обмениваться информацией между собой, использовать местную базу данных и сеть для поиска информации. Менеджеры отделов узнают информацию о конкурентах, дают рекламу, общаются на предмет улучшения качества и ассортимента предоставляемых услуг и реализуемых товаров.

Структура управления УФПС Белгородской области-филиала ФГУП «Почта России» представлена в виде таблицы (Приложение 3).

Непосредственно директору филиала подчиняются четыре заместителя директора: заместитель директора по основному производству; заместитель директора по экономике и финансам; заместитель директора по технологиям; заместитель директора по коммерции.

Так же напрямую в подчинении директору находятся юридический отдел, контрольно-ревизионная группа, группа почтовой безопасности, канцелярия, специалист по охране труда и экологии, отдел по работе с персоналом.

Заместитель по основному производству осуществляет непосредственное руководство отделом организации эксплуатации сети почтовой связи и отделом по управлению имуществом филиала.

Заместителю по экономике и финансам подчиняются планово-экономический отдел, бухгалтерия, отдел организации и оплаты труда и группа казначейских операций.

Заместитель по технологиям руководит отделом информационных технологий и отделом технической поддержки.

Заместителю директора по коммерческой деятельности подчиняются отдел продаж почтовых услуг, отдел продажи товаров, отдел продаж финансовых услуг, отдел подписки, участок условных ценностей и склад.

Юридический отдел обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и защиту его правовых интересов, также осуществляет подготовку документов (заключений) по правовым вопросам, регулирует социально-трудовые отношения на предприятии, взаимодействует при необходимости с органами власти.

Отдел кадров занимается проведением поиска и подбора персонала необходимого предприятию профессий, специальностей и квалификаций, формированием основы корпоративной культуры, участие в управлении ее развитием. Участие в принятии и осуществлении решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, объявления благодарностей, поощрений и наложения взысканий, понижения в должности, а также увольнения работников.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами характеризуется численностью персонала, его составом и структурой. Динамика численности филиала и ее структура представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Динамика численности работников и её структуры
УФПС Белгородской области-филиала ФГУП «Почта России»
за 2014-2016г.г.

Показатели	2014		2015		2016		Отклонение, 2016/2014	
	числ.,ч ел.	уд.вес ,%	числ.,ч ел.	уд.вес ,%	числ., чел.	уд.вес ,%	числ.,ч ел.	%
Всего	3806	100	3734	100	4016	100	210	5,52
1. Основное про-во, всего	3401	89,4	3352	89,8	3603	89,7	202	5,94
вт.ч. нач-ник ОПС	607	15,9	621	16,6	652	16,2	45,00	7,41
заместительна ч.ОПС	102	2,7	93	2,5	92	2,3	-10,00	-9,80
почтальон	1788	47,0	1743	46,7	1893	47,1	105,00	5,87
оператор	392	10,3	415	11,1	437	10,9	45,00	11,48
сортировщик	116	3,0	102	2,7	154	3,8	38,00	32,76

водитель	153	4,02	149	4,0	154	3,8	1,00	0,64
произв.участк	243	6,4	229	6,1	221	5,5	-22,00	-9,05
2. Вспом-ное про-во, всего	75	2,0	61	1,6	82	2,0	7	9,33
вт.ч. :обслуж. транспорта	10	0,3	11	0,3	13	0,3	3,00	30,00
ремонт	22	0,6	16	0,4	17	0,4	-5,00	-22,73
тех.персонал	43	1,1	34	0,9	52	1,3	9,00	20,93
АУП, всего	330	8,7	321	8,6	331	8,2	1	0,30
вт.ч. руководители	27	0,7	27	0,7	32	0,8	5,00	18,52
специалисты	48	1,3	44	1,2	50	1,2	2,00	4,17
служащие	255	6,7	250	6,7	249	6,2	-6,00	-2,35

По данным таблицы видно, что к концу 2016 г. общая численность персонала филиала по сравнению с 2014 годом возросла на 210 человек, что составило 5.52%. При этом в 2015 году наблюдалось снижение общей численности на 72 человека, что было обусловлено спадом производства, изменением условий оплаты труда и большой текучестью кадров. Однако в 2016 году, в связи с вводом новой структуры персонала в целом по предприятию, численность персонала филиала была доведена до плановых показателей. Наибольший рост наблюдается в численности основного производства - 202 человека или 5,94%, а именно численность почтальонов возросла на 105 человек (5,87%), численность операторов на 45 человек (11,48%), сортировщиков на 38 человек (32,76%). При этом сократилось количество заместителей начальников отделений почтовой связи на 9,8% и работников производственных участков - на 9,05%. Увеличение численности почтальонов и операторов обусловлено вводом новых доставочных участков, численность сортировщиков выросла за счет открытия центра выдачи посылок в городах Белгород и Старый Оскол. Сокращение численности заместителей начальников ОПС произошло из-за ввода в эксплуатацию передвижных отделений связи (ПОПС). Численность работников производственных участков сократилась за счет автоматизации производственных процессов.

Что касается анализа структуры персонала, то по данным таблицы видно, что практически 90% всего персонала составляют работники основного

производства, при этом наибольший удельный вес имеет численность почтальонов - 47%. Численность работников вспомогательного производства за анализируемый период не превысила 2%, а численность работников аппарата управления незначительно снизилась на 0,3%. При этом численность руководителей выросла на 5 человек (18,52%), а численность служащих сократилась на 2,35 %. Объясняется это изменениями в структуре управления филиала.

Далее рассмотрим структуру и динамику фонда оплаты труда работников филиала за 2014 - 2016 годы. В состав фонда заработной платы входят:

- все начисленные предприятием суммы оплаты труда в денежной и натуральной форме за отработанное и неотработанное время независимо от источников финансирования;
- стимулирующие доплаты и надбавки, компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда;
- премии и единовременные поощрительные выплаты, а также комплекс выплат на питание, жилье, топливо, носящие регулярный характер.

В таблице 2.2 представлен анализ структуры фонда оплаты труда УФПС Белгородской области за период с 2014 по 2016г.

Таблица 2.2

Анализ структуры фонда оплаты труда УФПС Белгородской области за 2014-2016г.г.

Показатели	2014		2015		2016		Отклонение, 2016/2014	
	Руб.	уд.вес, %	Руб.	уд.вес, %	Руб.	уд.вес, %	Руб.	%
ФОТ, всего	624749536	100,0	579167332	100,0	667812073	100,0	43062537	6,9
вт.ч: ФОТ персонала осно-гопроиз-ва	395258620	63,3	365627165	63,1	426061805	63,8	30803185	7,8
ФОТ вспом-гопроиз-	9095477	1,5	8843532	1,5	11022062	1,7	1926585	21,2

ва								
ФОТ АУП	75 838 141	12,1	70719651	12,2	76286539	11,4	448398	0,6
Начисления на ФОТ	144557298	23,1	133976985	23,1	154441667	23,1	9884369	6,8
Сред.месячная выработка на 1 работника	32598	-	31974	-	32685	-	87	0,3

Анализируя структуру фонда оплаты труда наблюдаем, что наибольший удельный вес(от 63,3 в 2014г. до 63,8% в 2016г.)занимает ФОТ работников основного производства, что соответствует наибольшему удельному весу численности работников основного производства. ФОТ административного аппарата занимает порядка 12 %, к 2016 г. снизился до 11,4% от общего ФОТ, при этом в абсолютных показателях рост заработной платы административного аппарата составил 448398 рублей или всего 0,6%, а рост заработной платы работников основного производства составил 7,8% или 30803185 рублей. В целом рост общего фонда оплаты труда составил 43062537 рублей, в том числе рост начислений на ФОТ -9884369 рублей или 6,8%. А вот среднемесячная выработка на 1 работника осталась практически без изменений и ее рост составляет всего 0,3%, что свидетельствует о низкой производительности труда, а это в свою очередь объясняется низкой заработной платой работников основного производства и отсутствием мотивации для увеличения производительности труда. В таблице 2.3 представлен анализ средней заработной платы филиала за 2014-2016г.

Таблица 2.3

Анализ средней заработной платы УФПС Белгородской области за 2014-2016 г.г.

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение, 2016/2014	
	Руб.	Руб.	Руб.	Руб.	%
Среднемесячная з/плата, всего	13679	12926	13857	178	1,3

вт.ч: ср.мес.з/плата персонала основного производства	9685	9090	9854	169	1,7
ср.мес.з/плата вспомогательного производств	10106	12081	11201	1095	10,8
ср.мес.з/плата АУП	19151	18359	19206	55	0,3

По данным таблицы видим, что за три анализируемых года средняя заработная плата существенно изменилась только у работников вспомогательного производства и обслуживающего персонала (рост 10,8%), а у работников основного производства и административно-управленческого аппарата средняя заработная плата осталась практически на уровне 2014г. (при ежегодном уровне инфляции от 4 до 6% и средней заработной плате по Белгородской области 27280 рублей (по данным статистики)). Низкая заработная плата является основной причиной большой текучести кадров, особенно среди почтальонов и операторов.

Анализ финансово - хозяйственной деятельности предприятия начнем с оценки финансового состояния по данным бухгалтерской отчетности (Приложение 4, приложение 5). Анализ проводится по балансу с помощью построенияуплотненного сравнительного аналитического баланса путем агрегирования некоторых однородных по составу элементов балансовых статей; делаются общие выводы.

Агрегированный баланс строится путем объединения однородных статей бухгалтерского баланса для удобства последующего анализа.

Структура агрегированного баланса филиала за период с 2014 по 2016 годы представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Структура агрегированного баланса тыс. руб.

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2014	2015	2016	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Внеоборотные активы	113961	110094	122615	-3867	8654	-3,39	7,59
Оборотные активы	3848949	3714394	4331261	-134555	482312	-3,50	12,53
Запасы	43481	60782	79272	17301	35791	39,79	82,31
Краткосрочная дебиторская задолженность	1595483	1951343	2283773	355860	688290	22,30	43,14
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	2176809	1493870	1896712	-682939	-280097	-31,37	-12,87
Прочие оборотные активы.	32730	207936	71238	175206	38508	535,31	117,65
Собственный капитал	342595	316031	256932	-26564	-85663	-7,75	-25,00
Долгосрочные пассивы	12441	30145	37617	17704	25176	142,30	202,36
Займы и кредиты	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Прочие долгосрочные пассивы	1623	1696	1491	73	-132	4,50	-8,13
Краткосрочные пассивы	3950468	3794343	4416258	-156125	465790	-3,95	11,79
Займы и кредиты	-	-	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	1381367	1787869	2215682	406502	834315	29,43	60,40
Прочие краткосрочные пассивы	2174072	1655370	1912888	-518702	-261184	-23,86	-12,01
Баланс	3962910	3824488	4453875	-138422	490965	-3,49	12,39

Анализ актива баланса показал, что общая величина активов предприятия в отчетном 2016 году, по сравнению с базовым 2014 годом значительно увеличилась.

По сравнению с 2014 годом активы и валюта баланса выросли, в абсолютном выражении рост валюты баланса составил 490 965 тыс. руб. При этом наибольший рост в суммовом выражении наблюдается по статье «Краткосрочная дебиторская задолженность» - 688 290 тыс. руб. или 43,14%, что является негативным изменением и может быть вызвано проблемой с оплатой продукции, либо активным предоставлением потребительского кредита покупателям, т.е. отвлечением части текущих активов и иммобилизацией части оборотных средств из производственного процесса. Одной из основных причин роста дебиторской задолженности стало внесение изменений в бухгалтерский учет. Принятая от клиентов подписка, которая раньше учитывалась как доходы будущих периодов, с 2016 года стала учитываться как продажи текущего периода и отражаться на счете 62 «Покупатели и заказчики».

В процентном выражении наибольший рост произошел по статье «Прочие оборотные активы». Темп прироста составил 117,65% или 38 508 тыс.руб. Объясняется это увеличением в 2016 году количества принятых денежных переводов за счет расширения видов оказываемых услуг в данной сфере.

Статья «Запасы» в 2016г. по сравнению с 2014 г. также значительно выросла - на 82,31% или на 35 791 тыс. руб. Это связано с введением матричной системы обеспечения отделений почтовой связи товарами для продажи.

Единственной статьей актива, по которой произошло снижение по сравнению с 2014 г. является статья «Денежные средства и краткосрочные денежные вложения». Снижение составило 12,87%, или 280 097 тыс. руб. Это объясняется снятием со счетов филиала в конце 2016года большой суммы в рамках внутривозрастных расчетов с аппаратом управления предприятия.

Внеоборотные активы, величина которых на конец 2014 г. составляла 113 961 тыс. руб., возросли на 8 654 тыс. руб. (темп прироста составил 7,59 %), и на конец 2016 г. их величина составила 122 615 тыс. руб. Наибольший рост наблюдается по статье «Основные средства» - 12 659 тыс. руб., что объясняется обновлением технологического оборудования и вводом в эксплуатацию новых объектов недвижимого имущества.

За исключением роста дебиторской задолженности, который нельзя считать положительным фактом, анализ активов баланса показал положительную динамику.

Анализируя пассив баланса видим, что наибольший суммовой рост произошел по статье «Кредиторская задолженность». Рост составил 834 315 тыс. руб. или 60,40%. Это объясняется поступлением в конце 2016г. от Пенсионного фонда России дополнительных средств на выплату пенсионерам единовременной выплаты по 5 тыс. руб. и начислением кредиторской задолженности по выплате перед ПФР.

Долгосрочные пассивы показали наибольший рост в процентном отношении - 202,36% или 25 176 тыс. руб. Рост произошел за счет увеличения оценочных обязательств.

Чистая прибыль филиала, которая составляет его собственный капитал, снизилась по сравнению с 2014 годом на 85 663 тыс.руб. или на 25,0%. При этом выручка в 2016 г. по сравнению с 2014 г. выросла на 85 333 тыс. руб., а вот прочие доходы снизились на 47 633 тыс. руб. Себестоимость же продаж возросла по сравнению с 2014 годом на 81 027 тыс. руб., и прочие расходы

увеличились на 3 734 тыс. руб. Это в целом можно назвать отрицательной тенденцией, так как снижение нераспределенной прибыли может говорить о неэффективной работе предприятия.

Снижение в пассиве баланса наблюдается по двум статьям. Статья «Прочие долгосрочные обязательства», в которой отражены отложенные налоговые обязательства, снизилась на 132 тыс. руб., а статья «Прочие краткосрочные обязательства» - на 261 184 тыс. руб. или 12.01%. В этой статье отражены обязательства по переводным средствам. Снижение данных статей является положительным критерием оценки пассива баланса.

В целом, анализируя актив и пассив баланса, можно сделать вывод о незначительном ухудшении экономического состояния филиала.

Далее, в таблице 2.5 представлен анализ ликвидности баланса по относительным показателям за период с 2014 по 2016 годы.

Таблица 2.5

Анализ ликвидности баланса по относительным показателям

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2014	2015	2016	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,56	0,40	0,43	-0,16	-0,13	-28,8	-22,6
Коэффициент промежуточной ликвидности	1,1	1,0	1,0	-0,06	-0,05	-5,7	-4,6
Коэффициент текущей ликвидности	1,1	1,1	1,0	0,00	-0,03	-0,4	-3,1
Коэффициент восстановления платежеспособности	-	1,1	1,0	-	-	-	-

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств может быть покрыта за счет денежных

средств и их эквивалентов в виде рыночных ценных бумаг и депозитов, т.е. практически абсолютно ликвидными активами(6,122). Из таблицы видно, что фактические значения коэффициента превышают нормативное значение указанного коэффициента (0,2), что говорит о достаточности ликвидных активов для погашения краткосрочных долговых обязательств. В течение анализируемого периода наблюдается снижение коэффициента на 22,6 %, но при этом остается достаточный запас до минимально возможного значения.

Коэффициент промежуточной ликвидности отражает возможность погашения краткосрочных обязательств с помощью денежных средств, быстрореализуемых ценных бумаг и ожидаемых денежных платежей (краткосрочная дебиторская задолженность). Коэффициент промежуточной ликвидности отличается от коэффициента текущей ликвидности исключением запасов из оборотных активов предприятия, как активов имеющих более долгий срок реализации, нежели денежные средства и ценные бумаги. То есть промежуточная ликвидность рассматривается как платежеспособность на основе среднеликвидных и быстроликвидных активов. Чем выше значения коэффициента, тем выше способность предприятия расплачиваться в среднесрочном и краткосрочном периоде. Финансовыми аналитиками принимается нормативное значение $K_{пл} = 0,8$ (45,228). По данным таблицы видим, что коэффициент промежуточной ликвидности филиала за анализируемый период превышает нормативное значение, что свидетельствует о достаточной степени платежеспособности филиала.

Коэффициент текущей ликвидности- относительный показатель, оценивающий способность организации к погашению краткосрочных (текущих) обязательств исключительно за счет средств оборотных активов (оборотного капитала). Данный показатель также называют коэффициентом покрытия и коэффициентом работающего капитала. Нормативное значение этого показателя может колебаться от 1,5 до 2 единиц (43,215). По данным таблицы фактический показатель филиала ниже нормативного, что говорит о недостаточности оборотного капитала предприятия для погашения краткосрочных обязательств.

Далее необходимо провести анализ показателей финансовой устойчивости предприятия. Анализ показателей финансовой устойчивости за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2014	2015	2016	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.
Коэффициент автономии	0,09	0,08	0,06	0,01	-0,02	-4,4	-33,3
Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	-	-	-	-	-	-	-
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств.	33,8	33,7	35,3	-0,04	1,55	-0,1	4,6
Коэффициент отношения собственных и заемных средств	-	-	-	-	-	-	-
Коэффициент маневренности	0,7	0,7	0,5	-0,02	-0,14	-2,4	-21,7
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	5,5	3,9	2,2	-1,66	-3,38	-29,9	-60,9

Коэффициент автономии (финансовой независимости) - показывает степень независимости предприятия от кредиторов. Коэффициент определяется как отношение собственного капитала к общей сумме активов, тем самым показывая долю собственных средств в общей структуре активов (куда входят и собственные средства и заемные). Если коэффициент автономии имеет низкие значения, это говорит о том, что предприятие финансово неустойчиво (зависимо от кредиторов). В России коэффициент автономии имеет нормативное

значение равно $>0,5$. Оптимальное значение в диапазоне от 0,6-0,7 (32, 105). По данным анализа видно, что фактические показатели за анализируемый период намного ниже нормативных значений, более того имеют тенденцию к снижению, что говорит о финансовой неустойчивости филиала и его зависимости от кредиторов.

Филиал не имеет заемных средств, соответственно коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг) не рассчитывается.

Следующий коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств показывает, сколько оборотного капитала предприятия приходится на внеоборотные активы. Если показатель больше 1, это означает, что на предприятии доминируют оборотные активы, если меньше 1 значит на предприятии большую часть занимают внеоборотные активы. Чем выше значение данного коэффициента, тем больше предприятие вкладывается в оборотные активы. По данным таблицы видно, что фактические показатели намного превышают нормативное значение показателя, что говорит о доминировании оборотных активов, и что филиал практически не увеличивает вложения во внеоборотные активы, что нельзя оценить как положительный фактор.

Еще одним показателем финансовой устойчивости предприятия является коэффициент маневренности, который позволяет определить зависимость фирмы от заемных средств и оценить ее потенциальную платежеспособность и финансовую устойчивость. Если коэффициент маневренности ниже 0,3, это может свидетельствовать о серьезных проблемах в развитии фирмы, высоком уровне ее зависимости от заемных средств, и, скорее всего, низкой платежеспособности. Не исключено, что в такой ситуации кредиторы будут отказывать ей в предоставлении значительных заемных сумм, а инвесторы - подвергать сомнению перспективы вложений в данный бизнес. Если коэффициент маневренности находится в интервале между 0,3 и 0,6, это значение можно считать вполне оптимальным. Если коэффициент маневренности превышает 0,6, то его интерпретация будет зависеть от

структуры текущих займов, а также степени ликвидности собственных оборотных средств фирмы(12, 205).

По данным таблицы видим, что коэффициент маневренности филиала снизился с 0,7 в 2014 г. до 0,5 в 2016г., но при этом значение показателя находится в оптимальных границах, что говорит о достаточной платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами - показатель финансовой устойчивости предприятия, определяющий состояние оборотного капитала и отражающий долю запасов и затрат покрытых собственными средствами. Нормативное значение показателя должно находиться в диапазоне 0,6-0,8(43, 221). Анализируя данные таблицы видим, что фактические показатели выше нормативных, но имеют тенденцию к снижению. Так, в 2014 году коэффициент был равен 5,5, а к концу 2016года опустился до 2,2 единиц, т.е. на 60,9%.

В целом, анализ финансовой устойчивости филиала показал достаточную платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия, но при этом филиал имеет зависимость от кредиторов, что не является положительным показателем.

Анализируя финансово-хозяйственную деятельность филиала необходимо также рассчитать и проанализировать показатели рентабельности. Результаты данных расчетов представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Показатели рентабельности

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2014	2015	2016	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельность продаж, %	27,60	31,72	26,23	4,13	-1,37	15,0	-5,0
Рентабельность собственного капитала, %	100	100	100	0,00	0,00	0,0	0,00

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельность оборотных активов, %	8,90	8,51	5,93	-0,39	-2,97	-4,4	-33,4
Рентабельность всех активов, %	8,6	8,3	5,8	-0,38	-2,88	-4,4	-33,3

Рентабельность продаж показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции. По данным таблицы можно сделать вывод, что рентабельность продаж филиала в 2016 году снизилась по сравнению с 2014г. на 5%. Значительно снизились и показатели рентабельности оборотных и всех активов - 33,4 и 33,3 % соответственно, что является негативной тенденцией и требует незамедлительных действий руководства.

Анализ показателей деловой активности за рассматриваемый период представлен в таблице 2.8.

Показатели деловой активности характеризуют эффективность использования средств, они имеют высокое значение для определения финансового состояния, поскольку отображают скорость превращения производственных средств и дебиторской задолженности в денежные средства, а также срок погашения кредиторской задолженности.

Таблица 2.8

Показатели деловой активности

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2014	2015	2016	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.
Оборачиваемость материальных запасов, об.	1,6	1,5	1,9	-0,1	0,3	-7,9	16,3
Оборачиваемость дебиторской задолженности, об.	0,96	0,72	0,66	-0,2	-0,3	-24,9	-30,9
Оборачиваемость кредиторской задолженности, об.	1,05	0,81	0,70	-0,2	-0,4	-23,4	-33,4

Под оборачиваемостью запасов понимают количество оборотов, которое делают материалы, товары, готовая продукция в анализируемом периоде. Высокая оборачиваемость запасов говорит о рациональности их использования. Каждый оборот запасов приносит предприятию прибыль. Неэффективные товарные остатки могут говорить о том, что денежные средства предприятия переведены в менее ликвидные активы и не работают(44, 207).

По данным таблицы видно, что оборачиваемость материальных запасов выросла на 0,3 оборота, или на 16,3%. При этом выручка от продаж возросла на 85 333 тыс. руб. И тем не менее, рост оборачиваемости материальных запасов не является положительным фактором.

А вот снижение показателей оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности на 30,9% и 33,4% соответственно, напротив свидетельствуют о положительной динамике данных показателей и указывают на сокращение сроков погашения дебиторской и кредиторской задолженности.

Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности филиала за 2014-2016 годы показал:

1. по данным бухгалтерской отчетности наблюдается незначительное ухудшение экономического состояния филиала;
2. филиал имеет достаточно активов для погашения краткосрочных обязательств, платежеспособен и финансово устойчив, однако имеется зависимость от кредиторов;
3. показатели деловой активности имеют тенденцию к снижению, что оценивается как положительный фактор;
4. отрицательно оценивается рост оборачиваемости материальных запасов, а так же снижение показателей рентабельности.

2.2. SWOT- анализ УФПС Белгородской области в рамках стратегии ФГУП «Почта России»

Несмотря на то, что сегодня практически каждый человек имеет свободный доступ в Интернет, может легко общаться в социальных сетях и по электронной почте, практически у всех периодически возникает необходимость воспользоваться услугами обычной почты.

Стратегия ФГУП «Почта России» направлена на реформирование почтовой отрасли с целью создания клиентоориентированного, социально-ответственного, высокоэффективного, самокупаемого государственного почтового оператора, развивающего новые сегменты бизнеса. Для оценки направлений развития стратегии УФПС Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России» проведем SWOT-анализ деятельности филиала. SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.

Почта предлагает своим клиентам свыше 80 различных услуг. Через почтовые отделения помимо традиционных почтовых услуг осуществляется доставка пенсий и пособий, а также подписных печатных изданий. В отделениях почтовой связи можно оплатить коммунальные услуги, получить и погасить банковский кредит, обналичить денежные средства с пластиковых карт, оформить страховку, приобрести лотерейные билеты, а также железнодорожные, авиа билеты, товары народного потребления. Кроме того, в пунктах коллективного доступа желающие могут выйти в интернет, отправить и получить электронную почту, распечатать документ и т.д.

Структура бизнеса УФПС Белгородской области за 9 месяцев 2016года представлена на рисунке 2.1.

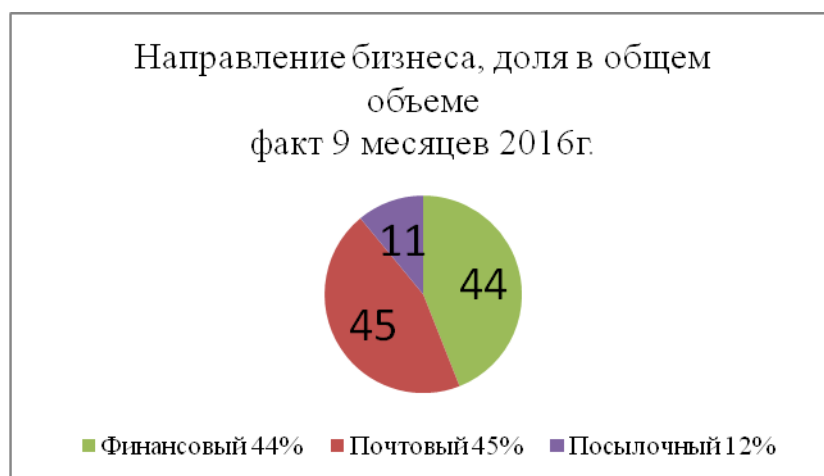


Рис.2.1 Структура бизнеса УФПС Белгородской области за 9 мес.2016г.

Однако, конкуренция на рынке почтовых, финансовых, курьерских услуг в современных условиях растет. Что касается традиционно почтовых

услуг(письменная корреспонденция, посылки и т.п.), то на этом рынке «Почте России» пока удается доминировать. На долю почтового бизнеса приходится 45% всех доходов предприятия. На рисунке 2.2 показана структура почтового бизнеса УФПС Белгородской области.

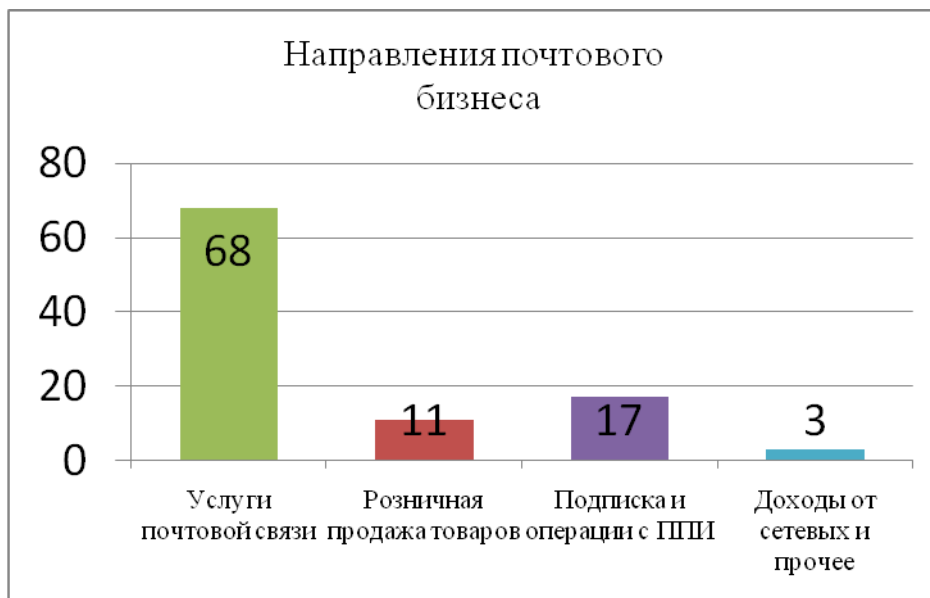


Рис.2.2 Структура почтового бизнеса УФПС Белгородской области за 9 мес.2016г.

Как видно из диаграммы, большую часть почтового бизнеса занимают услуги почтовой связи, на долю которых приходится 68% всех доходов от почтового бизнеса. Здесь конкуренция пока невелика, и выражается только по направлению доставки счетов-квитанций на коммунальные и прочие услуги для сторонних организаций (АБ «Россия», ПАО Ростелеком, РЭУ, ЖЭУ и т.п.).

Что касается розничной продажи товаров (11%), то здесь конкуренция очень велика и развивать это направление бизнеса довольно трудно. Однако широкая сеть отделений почтовой связи, особенно в сельской местности, и внедрение передвижных почтовых отделений связи (ПОПС) позволяет надеяться на успешное развитие этого направления почтового бизнеса.

На рынке подписки и доставки подписных изданий основными конкурентами УФПС Белгородской области являются ООО «Роспечать-подписка» и ООО «Урал Пресс -Запад». Так же на территории Белгородской области услуги подписки оказывают ООО «Урал Пресс-Черноземье», ООО Центр Деловой Периодики «БЭСТ- Пресса» и РУ «Пресс».

На рисунке 2.3 показана структура рынка подписки в Белгородской области.

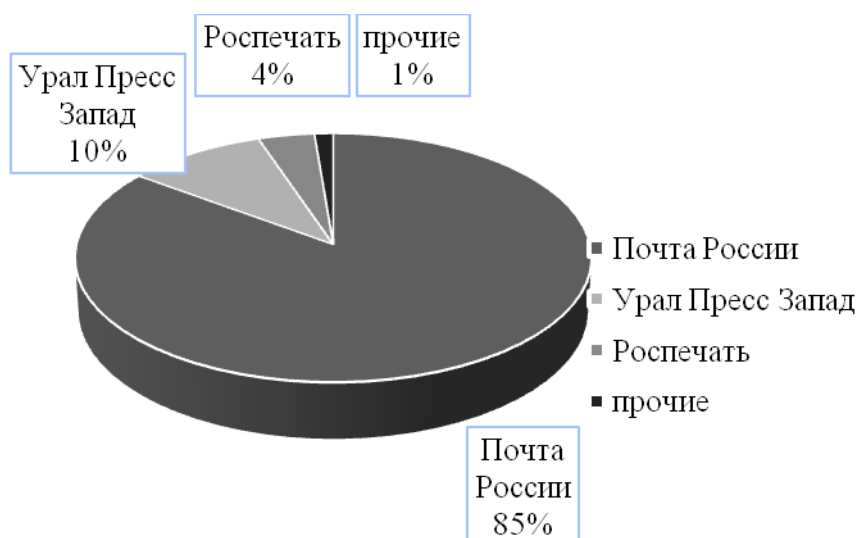


Рис.2.3 Рынок подписки в Белгородской области.

Финансовый бизнес Почты России представлен услугами по доставке пенсий и пособий (72% от доходов по данному направлению бизнеса), по приему и выдаче денежных переводов (9,7%), приему коммунальных платежей (18,3%)(рис.2.4).

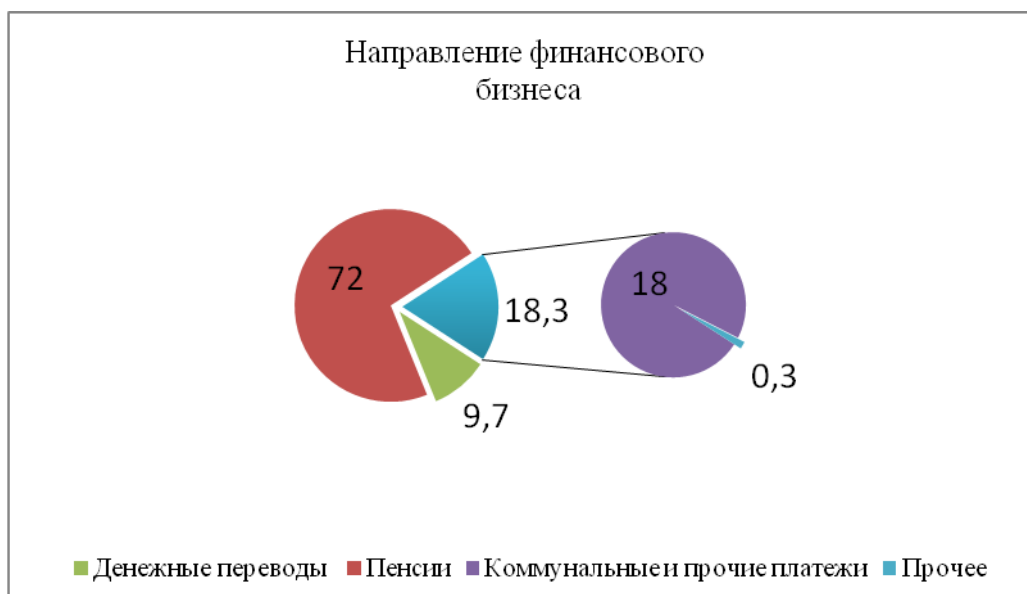


Рис.2.4 Финансовый бизнес УФПС Белгородской области

Конкуренция в этом направлении бизнеса очень высока. Так например на рынке доставки пенсий и пособий на территории Белгородской области очень большую конкуренцию Почте России (занимает 30,01% всего рынка услуги)

составляют банки (рис.2.5). При этом ПАО «Сбербанк России» занимает лидирующую позицию, на его долю приходится 68,7% всего рынка данных услуг.

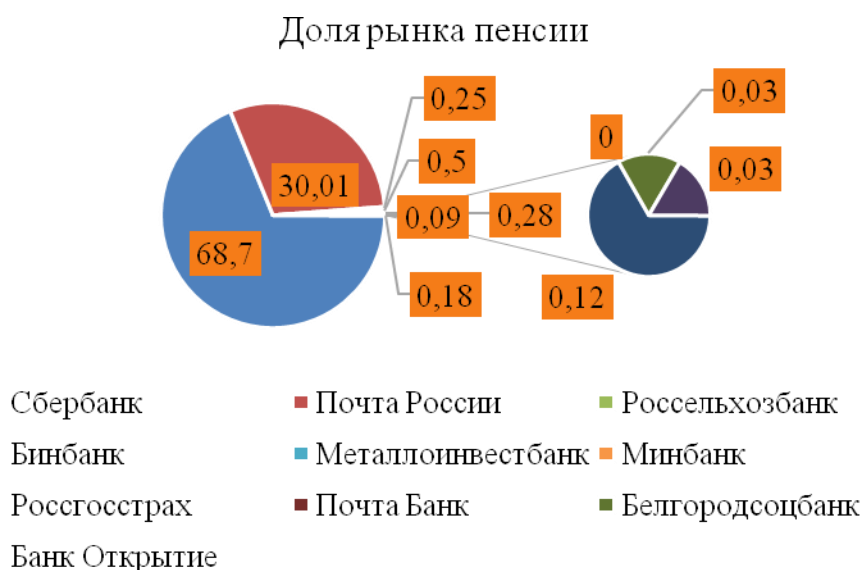


Рис.2.5 Рынок услуг по доставке пенсий

Банки являются основными конкурентами и в направлении приема и выдачи денежных переводов.

Что касается приема коммунальных платежей от населения, налогов и штрафов, то на этом направлении УФПС Белгородской области занимает 24,5% всего рынка услуг. Основными конкурентами также остаются ПАО «Сбербанк России», ПАО ВТБ, АБ «Россия», Белгородсоцбанк, а так же ОАО Белгородэнергосбыт», ПАО «Ростелеком», АО «РРКЦ», ООО «Регионплат», МУП «РАЦ» (г. Старый Оскол), Единая управляющая компания (г. Губкин), операторы сотовой связи, которые принимают платежи от населения через собственные пункты приема платежей.

В рамках посылочного бизнеса Почта России развивает три направления: посылки простые, услуги экспресс - доставки, и доставка мелких пакетов. На рис.2.6 показана структура посылочного бизнеса УФПС Белгородской области.

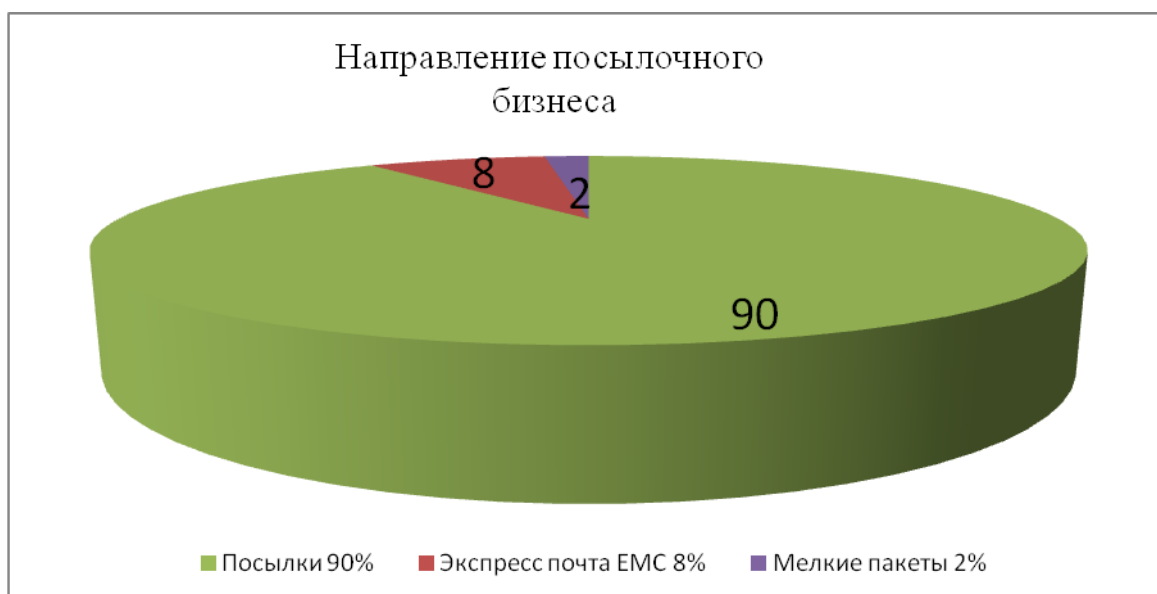


Рис.2.6 Структура посылочного бизнеса УФПС Белгородской области

Как видно по рисунку львиную долю доходов от посылочного бизнеса составляют простые посылки. Но если по простым посылкам у Почты России на территории Белгородской области пока практически нет конкурентов, то услуги экспресс-доставки приходится развивать в условиях жесткой конкуренции. Так в Белгородской области курьерские услуги наряду с EMS Почта России, на долю которой приходится всего 4% всего рынка, осуществляют еще десять фирм.

Распределение долей рынка экспресс-доставки в Белгородской области

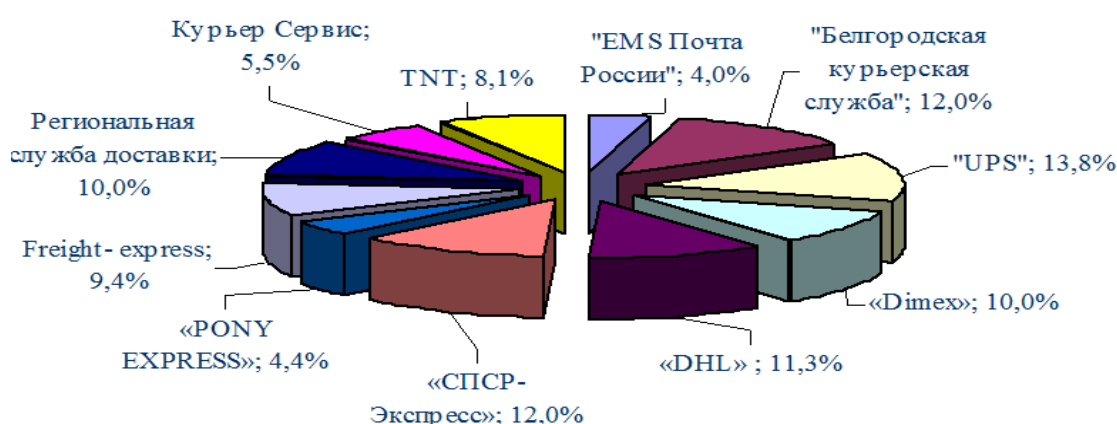


Рис.2.7 Распределение долей рынка экспресс-доставки в Белгородской области

На рисунке 2.7 представлен рынок курьерских услуг на территории Белгородской области. Видим, что в этом направлении деятельности УФПС

Белгородской области необходимо прилагать большие усилия для увеличения доли рынка. Тем не менее потенциал развития данной услуги довольно широк - это и наличие собственного транспорта, и обученный персонал, и возможность привлечения клиентов за счет улучшения качества предлагаемых услуг.

Далее рассмотрим качество оказываемых Почтой России услуг, а также комфортность нахождения в ОПС для потребителей.

В городе Белгороде был проведен опрос в форме анкетирования, в котором принимали участие респонденты в возрастной группе от 18 до 60 лет. В опросе предлагалось оценить не только качество услуг, но и особенности обслуживания, а так же комфортность помещений ОПС. Кроме того, участникам опроса была предоставлена возможность предложить свои пожелания по улучшению качества работы Почты России. В ходе проведения исследования, было опрошено 60 человек, из них 50% мужского пола, 50% - женского. На рис.2.8 представлена информация о том, насколько часто посещают почтовые отделения мужчины и женщины. По рисунку видно, что женщины чаще посещают почту, это можно объяснить частично тем, что женщины больше занимаются домашним хозяйством и на них (например) лежат обязанности по оплате коммунальных и т.п. платежей.

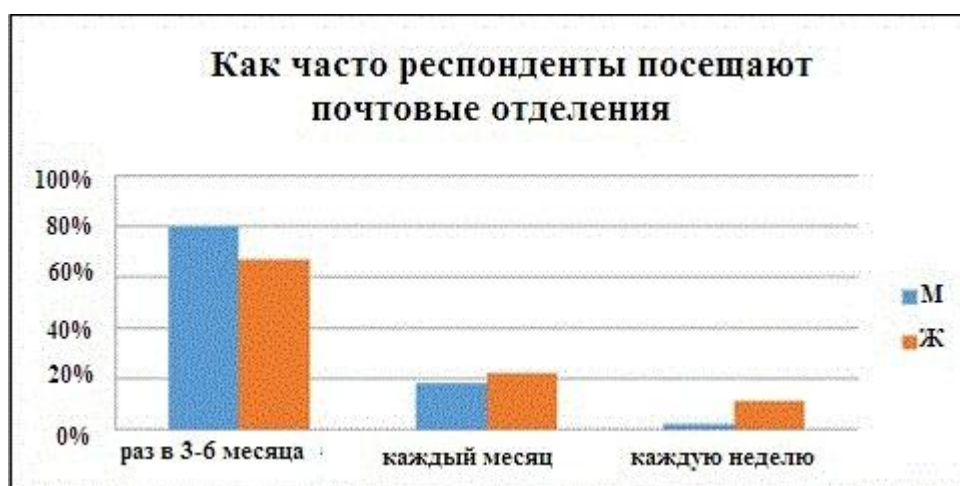


Рис.2.8 Сегментация посещения ОПС по половому признаку

Что же касается качества оказываемых услуг, то большинство участников опроса дали негативную оценку работе персонала отделений почтовой связи.

По пятибалльной шкале большинство респондентов оценили качество оказываемых услуг на «троечку» (рис.2.9)



Рис.2.9 Качество работы персонала

В качестве отрицательных отзывов были приведены и длинные очереди, и частые случаи потери посылок и писем или их долгая доставка, и неудобный график работы ОПС, и довольно часто не приветливый персонал. Зачастую, именно негативное отношение работников почтовых отделений к клиентам становится причиной обращений граждан к конкурирующим с Почтой России фирмам в отношении доставки почтовых отправлений.

На вопросы о комфортности помещений ОПС 60% опрошенных дали положительную оценку, но 40% не довольны состоянием отделений почтовой связи (очень маленькие помещения, духота, отсутствие удобной мебели и витрин для товаров). При этом, комфортность городских ОПС в большинстве случаев оценена положительно, а вот сельских - отрицательно. Проблема состоит в том, что большинство сельских отделений почтовой связи находятся в арендованных помещениях, ремонт которых должны осуществлять арендодатели. Но собственники недвижимости не заинтересованы во вложении средств в указанные помещения.

Результаты анализа положительных и отрицательных сторон деятельности УФПС Белгородской области отражены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

SWOT-анализ УФПС Белгородской области

внутренняя среда	Strengths (Сильные стороны)	Weaknesses(Слабые стороны)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лидерство в отрасли 2. Низкая себестоимость услуг 3. Большой охват территории 4. Актуальность услуг, не смотря на внедрение новых информац. технологий 5. Отправка писем, посылок, бандеролей в отдаленные регионы России и за рубеж. 6. Доставка пенсий и пособий на дом 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабая мотивация сотрудников 2. Отсутствие комфорта в помещениях 3. Неоптимизированные логистические системы (Длительная доставка посылок) 4. Долгая обработка заказов 5. Небрежность обращения с почтовыми отправлениями 6. Неудобный график работы 7. Не достаточно образованный, неприветливый персонал 8. Долгая очередь
внешняя среда	Opportunities(Возможности)	Threats(Угрозы)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность повышения квалификации сотрудников за счет организации (системы удаленного образования, курсы повышения квалификации) 2. Государственная поддержка 3. Внедрение системы Электронной очереди 4. Создание удобного графика работы 5. Оптимизация системы оповещения о посылках 6. Лоббирование конкурентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление конкурентов (развитие служб Экс-пресс доставки, банки) 2. Развитие электронной почты, Интернет, социальные сети. 3. Нестабильная экономическая ситуация в стране

По результатам SWOT-анализа можно составить SWOT-матрицу возможностей (таблица 2.10) и SWOT-матрицу угроз(таблица 2.11) для определения стратегии развития филиала.

Рассмотрим влияние возможностей и вероятность их реализации для УФПС Белгородской области.

Таблица 2.10

SWOT-матрица возможностей

Влияние возможностей	сильное	среднее	низкое
Вероятность реализации			
высокая	101W(7W) Повышение проф. навыков и знаний сотрудников позволит увеличить заработную плату, тем самым повысит мотивацию к работе	308W Внедрение Электронной очереди повысит уровень обслуживания, увеличит пропускную способность ОПС и сократит время ожидания в очереди.	3W3O Создание оптимизированных логических систем позволит сократить время доставки посылки, тем самым повысит преимущество компании в конкурентной борьбе
умеренная	6S 6O Доставка пенсий и пособий на дом - удобно для пенсионеров, особенно в сельской местности	504S Актуальность услуг и внедрение информационных технологий дает возможность создания системы оповещения о посылках и других отправлениях.	-
слабая	406W Введение удобного графика работы создаст комфорт в обслуживании тех людей, у которых нет возможности посетить почту в указанное время	-	-

Не случайно в таблице наиболее сильное влияние на развитие бизнеса филиала отдано уровню образованности и приветливости персонала. Практически все клиенты Почты России либо сами сталкивались, либо были свидетелями некомпетентности, а иногда и грубости работников почты. Поэтому первостепенной задачей кадровых служб УФПС и почтамтов является организация дополнительных курсов повышения квалификации, тренингов по обучению персонала приветливому, доброжелательному общению с клиентами. Мотивацией для улучшения качества обслуживания посетителей может

служить дополнительное премирование за положительные отзывы в Книгах жалоб и предложений, а так же за сокращение количества жалоб. Введение удобного для клиентов графика работы ОПС так же может способствовать увеличению количества клиентов, но внедрение этого пункта проблематично, так как требует дополнительных затрат и увеличение штата. Во многих сельских отделениях связи зачастую один сотрудник выполняет обязанности и начальника ОПС, и почтальона, и оператора.

К среднему уровню влияния отнесено внедрение электронной очереди и влияние информационных технологий на создание системы оповещения о посылках и других почтовых отправлениях. На сегодняшний день система электронной очереди уже действует в Белгородском Центре выдачи и приема посылок (ЦВПП), что существенно сократило ожидание в очереди и увеличило пропускную способность центра. В течение 2017 года системой электронной очереди планируется оборудовать все крупные отделения почтовой связи области. Так же, в УФПС Белгородской области с 2015 года запущена программа по SMS-оповещению клиентов о поступлении в их адрес ценных писем, бандеролей и посылок. Мониторинг отзывов о данной услуге имеет положительную динамику, система оповещения будет совершенствоваться по мере развития информационных технологий.

Несмотря на то, что создание оптимизированных логических систем отнесено к низкому уровню влияния на бизнес, этому пункту необходимо уделять особое внимание. Оптимизация маршрутов доставки, обновление транспортных средств, внедрение системы «Глонасс», увеличение пропускной способности складских помещений - все это должно привести к сокращению сроков доставки посылок и других отправлений, и соответственно повысить уровень конкурентоспособности с другими курьерскими службами.

Далее рассмотрим угрозы и их влияние на бизнес УФПС Белгородской области.

Таблица 2.11

SWOT-матрица угроз

Влияние угроз	сильное	среднее	низкое
---------------	---------	---------	--------

Вероятность реализации			
1	2	3	4
высокая	5S1T Отправка посылок в отдаленные регионы носит массовый характер, но не выдерживает конкуренции по срокам доставки, много посылок «теряется», что уменьшает количество клиентов	3O1T Внедрение Электронной очереди - это не только удобство в обслуживании, но и благоприятное воздействие на имидж компании, что поможет занять существенное место в конкурентной среде, сократит время ожидания в очереди. Однако, из-за высокой себестоимости оборудования внедрение системы может быть замедлено.	5O2T Развитие электронной почты может оказать содействие в системе оповещения клиентов, но снижает количество письменной корреспонденции, отправляемой через Почту России
умеренная	6S1T Растущая конкуренция со стороны банков, отток клиентов в городах и поселках.	4S3T Актуальность почтовых услуг во все времена благоприятно сказывается на работе предприятия даже во время нестабильной экономической ситуации в стране, однако снижение уровня доходов населения имеет отрицательное влияние	-

Продолжение таблицы 2.11

1	2	3	4
слабая	1W1T Низкая мотивация сотрудников может содействовать переходу персонала на сторону конкурентов, поэтому нужно следовать цели – повышение зарплаты и наличие других мотиваций (скидки на услуги, премии, путевки)		

Наиболее сильные угрозы для бизнеса - это длительные сроки доставки почтовых отправлений, их потери, а так же низкая мотивация персонала и возможность перехода уже опытных сотрудников на сторону прямых конкурентов филиала (в банки, курьерские фирмы и т.п.). Так же большую угрозу составляет растущая конкуренция по доставке пенсий и пособий со стороны банков, особенно в городской местности. Поскольку доходы от этой услуги составляют довольно большую долю в общих доходах филиала, то необходимо предпринимать все возможные усилия, для сохранения и преумножения доходов по этой статье услуг. Для сокращения же сроков доставки и снижения потерь почтовых отправлений в первую очередь необходимо оптимизировать логистику филиала, а так же повысить профессиональный уровень персонала. Увеличение заработной платы работников основного производства, обеспечение социальной защиты, предоставление скидок на услуги почты, путевок для работников и их семей, премии за выполнение производственных показателей и дополнительное премирование за качество обслуживания и снижение количества жалоб - вот самые актуальные способы мотивации персонала для повышения уровня конкурентоспособности филиала.

Средний уровень влияния на деятельность предприятия оказывает высокая стоимость оборудования для системы электронной очереди, что замедляет ее внедрение во всех больших отделениях почтовой связи, а так же снижение в условиях экономического кризиса реальных доходов населения, что так же ведет к снижению количества клиентов почты и соответственно ее прибыли.

Развитие электронной почты, увеличение социальных интернет - сетей так же оказывает не только положительное влияние на бизнес (SMS-оповещения, размещение рекламы), но и отрицательное - сокращение письменной корреспонденции.

2.3. Экономическое обоснование реализации мероприятий в рамках стратегии УФПС Белгородской области

Изучив сильные и слабые стороны бизнеса УФПС Белгородской области, одним из направлений деятельности предприятия можно выбрать стратегию развития продукции (в нашем случае услуг). В этом случае рост продаж достигается путем внедрения нового вида услуг или повышение качества уже предлагаемой услуги.

Для УФПС Белгородской области предлагается внедрение нового проекта -ОПС S мини.

Цели стратегии:

- обеспечение доступности почтовых услуг (размещение ОПС формата S мини в гипермаркетах и других крупных торговых точках);
- повышение уровня доходов (минимальная продуктовая линейка, дополнительные точки оказания услуг, увеличение клиентопотока);
- улучшение клиентского сервиса (повышение уровня доступности услуг, сокращение времени обслуживания при оказании услуг).

Концепция ОПС S мини - быстро, просто, удобно.

Основные преимущества ОПС S мини:

- гибкая трансформация ОПС под любой формат арендных площадей;

- нет необходимости в перепланировке;
- сокращение административно - хозяйственных расходов;
- максимальное время обслуживания клиента составит не более 2,5 мин.,

ожидание в очереди - не более 8 мин.

К ограничениям в работе ОПС S мини относятся:

- адресование РПО только «до востребования»;
- выдача только заказных мелких пакетов;
- оказание услуг только по новой продуктовой линейке.

Продуктовая линейка для ОПС S мини включает в себя следующие услуги:

- прием РПО (письма заказные международные, посылки «Стандарт», «Курьер», «Экспресс»;
- выдача РПО (заказные мелкие пакеты);
- прием денежных переводов «Форсаж», Western Union;
- прием подписки;
- прием коммунальных платежей;
- розничная продажа товаров.

Располагаться ОПСS минивнутри супермаркета должны по ходу основного потока покупателей, преимущественно напротив выхода из основных касс или поблизости от центрального входа торговой точки.

ОПС должно быть оборудовано персональным компьютером с централизованной версией ИС «ЕАС ОПС», принтером или сканером (копир), так же должны быть весы, мобильный телефон, считыватель штрих-кода, детектор валют, фискальный регистратор, POS терминал, пластиковые карманы для листовок.

Штат ОПС состоит из двух единиц - начальник ОПС и оператор. В функционал начальника ОПС входит общее руководство отделением связи, обработка входящих и исходящих почтовых отправлений (прием и вручение внутренних и международных почтовых отправлений «до востребования», реализация знаков почтовой оплаты и филателии, прием коммунальных платежей, осуществление денежных переводов, оформление подписки на

периодические издания, обеспечение соблюдения лимита наличных денежных средств в кассе ОПС, формирование отчетности о деятельности ОПС для руководства, проведение анализа выполнения плана доходов и показателей качества работы ОПС.

В обязанности оператора входит обработка входящих и исходящих почтовых отправлений (прием и вручение внутренних и международных почтовых отправлений «до востребования», реализация знаков почтовой оплаты и филателии, прием коммунальных платежей, осуществление денежных переводов, оформление подписки на периодические издания, ведение требуемого документооборота, составление оперативной отчетности.

График работы ОПСS мини предлагается сменный, с 9 до 21 часа, с тремя перерывами по 30 мин.

Для расчета экономической эффективности внедрения данного проекта необходимо провести ряд исследований и расчетов.

На первом этапе проанализируем востребованность предлагаемых услуг в рамках проекта ОПС S- мини у клиентов. Для этого был проведен опрос посетителей гипермаркета «Мега-Гринн» в городе Белгороде. Опрос производился путем анкетирования (Приложение 6). В ходе исследования были опрошены 120 респондентов(60 мужчин и 60 женщин) в возрасте от 25 до 60 лет. Результаты приведены в таблице 3.1

Таблица 3.1

Результаты анкетирования посетителей гипермаркета МегаГринн

Вопросы	Возраст, пол посетителей						ИТОГО		
	25-35		36-45		46-60				
	муж.	жен.	муж.	жен.	муж.	жен.	муж.	жен.	всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Как часто вы посещаете гипермаркет:	25	28	17	22	18	10	60	60	120
1. каждый день	5	10	2	12	0	0	7	22	29
2. раз в неделю	8	12	5	6	7	4	20	22	42

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. раз в месяц	12	6	10	4	11	6	33	16	49
2. Заинтересуют ли Вас услуги почты, если ОПС будет расположено на территории гипермаркета:	25	28	17	22	18	10	60	60	120
1. да	20	17	12	16	14	8	46	41	87
2. нет	5	11	5	6	4	2	14	19	33
3. Какими услугами почты Вы бы воспользовались:	21	54	30	36	34	23	85	113	198
1. Прием/выдача РПО	7	16	11	10	6	5	24	31	55
2. Денежные переводы	5	10	5	6	7	6	17	22	39
3.Подписка	0	5	2	3	2	2	4	10	14
4.Оплата комм. услуг, штрафы, налоги	7	15	10	14	18	7	35	36	71
5.Приобретение товаров (ЗПО, товары НП и др)	2	8	2	3	1	3	5	14	19

По данным таблицы мы видим, что наиболее часто гипермаркет посещают респонденты в возрасте от 25 до 35 лет, что объясняется возможностью для молодых людей не только приобрести необходимые товары, но и интересно провести свободное время (множество игровых и развлекательных площадок для молодежи и детей), а так же посетить кафе, клубы, рестораны. В этом возрастном контингенте активность женщин и мужчин находится практически на одном уровне. В возрастной категории от 36 до 45 лет большую активность проявляют уже женщины, что объясняется их большей загруженностью хозяйственными и семейными делами, а так же возможностью в гипермаркетах закупать сразу и продовольственные и промышленные товары. Опрос респондентов в возрасте от 46 до 60 лет показал, что активнее ведут себя мужчины, так как женщины предпочитают посещать магазины «шаговой» доступности (рядом с домом или работой).

Заинтересованность в услугах почтовой связи проявили 87 из 120 опрошенных клиентов гипермаркета (73%). Наиболее востребованной услугой

стал прием платежей за коммунальные услуги, оплата налогов и штрафов - готовы воспользоваться 71 человек из 87. Практически все респонденты объяснили это удобством осуществления покупок и оплаты услуг в одном месте. Удельный вес данной услуги от общего количества востребованных услуг (198 шт.) составил 36 %.

Довольно многочисленный контингент посетителей гипермаркета готов воспользоваться возможностью отправить или получить регистрируемые почтовые отправления (РПО -простые и заказные письма, мелкие пакеты, бандероли) - 55 человек (уд.вес услуги 28%) , а 39 человек проявили интерес к денежным переводам(уд. вес услуги 20%).

Наименьший интерес у посетителей вызвали услуги подписки и приобретение товаров, соответственно 14(уд.вес услуги 7 %) и 19 человек(уд. вес услуги 10%).

На основании данных опроса и с учетом средних тарифов за услуги почтовой связи и удельного веса услуг в общем количестве рассчитаем условный доход ОПС формата S-мини за месяц. Результаты приведены в таблице 3.2

Таблица 3.2

Условный доход от деятельности ОПС мини за месяц

Услуга	Сред. тариф. доход от услуг и, руб.	Кол-во услуг , кажд. день	Сумма дохода, руб	Кол-во услуг, раз в неделю	Сумма дохода, руб	Кол-во услуг, раз в месяц	Сумма дохода, руб	Кол-во услуг, Всего в месяц	Сумма дохода ВСЕГО в месяц, руб
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Прием/выдача РПО	100	6	570	8	4689	10	45183	24	50442
2. Денежные переводы	200	4	766	6	4250	6	27506	16	32522

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.Подписка	200	1	238	2	411	2	828	5	1478
4.Оплата комм. Услуг	100	9	868	13	10918	15	160165	36	171951
5.Приобретение товаров (ЗПО, товары НП и др)	150	2	243	2	568	3	1553	7	2364
ИТОГО		21	2686	30,45	20836	36	235235	87	258757

Таким образом, средний условный доход за месяц составил 258757 руб., соответственно годовой условный доход составит 3105084 руб.

Теперь необходимо рассчитать инвестиционные вложения в проект и текущие затраты по осуществлению деятельности ОПС. Так как ОПС формата ОПС S мини занимает довольно ограниченное пространство (от 7 до 13 кв.м.), то расходы на аренду торговых площадей будут составлять не самую большую статью затрат на проект.

Наибольшие средства придется вложить на сооружение стеклянного или пластикового ограждения вокруг ОПС с возможностью закрытия доступа клиентов в нерабочее время. В таблице 3.3 показан расчет инвестиционных вложений в проект ОПС Sмини.

Таблица 3.3

Постоянные активы инвестиционного проекта

Капитальные вложения	Количество, шт.	Цена 1 ед, руб.	Стоимость, руб.
1	2	3	4
Аренда торговой площади, кв.м. за год	13	4550	54600
Ограждение (Стекло, дверь, работы по установке)	1	250000	250000
Барьер	1	20000	20000
Шкаф	1	20000	20000
Кресло	2	3500	7000
Интерактивная панель	1	25000	25000
ПК	1	40000	40000
Сканер(принтер)	1	12000	12000

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4
ККМ	1	7 000	7000
Считыватель штрих-кода	1	2 000	2000
Детектор валют	1	3 000	3000
Сейф	1	5 000	5000
Пластик. Карманы	10	200	2000
ИТОГО			447600

Таким образом, инвестиционные вложения в проект на начальном этапе составят 447600 рублей.

Поскольку УФПС Белгородской области в своей деятельности не использует заемный капитал, то источниками финансирования проекта являются нераспределенная прибыль и амортизационные отчисления.

Далее рассчитаем текущие затраты на осуществление деятельности ОПС.

В первую очередь необходимо определить численность персонала для эффективной работы отделения почтовой связи.

Расчет численности персонала ОПС приведен в таблице 3.4

Таблица 3.4

Численность персонала ОПС S мини

Наименование должности	Режим работы ОПС час/мес.		Кол-во операц-х окон	Сред.мес .норма времени, час.	Коэф-т на отпуск	Расч-я чис-сть для закр-я режима, ед.
	факт	план.час				
Начальник ОПС 5 класса / Оператор связи 1 класса	с 9.00 до 21.00 с перерывом	334,56	1	164,5	1,08	2,2

Резервные единицы(0,2), полученные при расчете предлагается использовать как мобильные группы для подмены в других ОПС почтамтов и на время отпусков в ОПС мини.

Для наиболее эффективного использования рабочего времени и соблюдения трудового законодательства предлагается трехсменный график работы ОПС. В таблице 3.5 представлен примерный график смен работы ОПС.

Таблица 3.5

График смен ОПС S мини.

График 3 смены	с	по	перерыв для отдыха и питания.	время нахождения на работе	норма рабочего времени
1 смена	14:15	21:15	1:00	7:00	6:00
2 смена	8:45	21:15	1:75	12:50	10:75
3 смена	8:45	15:45	1:00	7:00	6:00

Примерный график работы с 9:00 до 21:00 с учетом выходных дней представлен в таблице 3.6

Таблица 3.6

График работы ОПС с учетом выходных дней и смен

Ставки	Наименование Должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Начальник ОПС 5 класса	1	2	3		1	2	3		1	2
1	Оператор связи 1 класса	3		1	2	3		1	2	3	

Фонд заработной платы формируется из окладной части и затрат на премирование работников. Окладная часть рассчитывается согласно тарифной сетки и составляет для начальника ОПС 20000 рублей, для оператора связи 12000 рублей в месяц соответственно. Размер премии рассчитывается с учетом выполнения плановых показателей по доходам(ежемесячная премия при условии выполнения плановых показателей - 10%).

Кроме того для деятельности ОПС необходимы расходные материалы - бумага, кассовая лента, картриджи, канцелярские принадлежности.

Текущие расходы на деятельность ОПС представлены в таблице 3.7 .

Таблица 3.7

Текущие расходы ОПС S мини в месяц

Статьи затрат	Сумма, руб.
1	2
Заработная плата	32000

Продолжение таблицы 3.7

1	2
Премия, 10%	3200
Страховые взносы	9856
Бумага	300
Картриджи	2100
Канц.принадл-ти	100
Кассовая лента	50
Бланки	200
Реклама	5000
ИТОГО	52806

По данным таблицы видим, что текущие расходы составили 52806 руб. в месяц соответственно в год расходы составят 633672 руб. Общие расходы за год с учетом инвестиционных вложений составят 1081272 руб.

Рассчитаем экономическую эффективность от внедрения проекта.

В первую очередь, определим плановые доходы от внедрения проекта на ближайшие 4 года. Предполагается, что доходы будут возрастать в среднем на 10 % ежегодно, а проект окупится уже в первый год внедрения. В таблице 3.8 представлен план получения доходов на ближайшие 4 года.

Таблица 3.8

План доходов по годам от реализации инвестиционного проекта

Наименование	1 год	2 год	3 год	4 год
Процент роста доходов, %	100%	110%	120%	130%
Доходы, руб.	3105084	3415592	3726101	4036609

Далее произведем расчет текущих затрат на внедрение проекта по годам (табл.3.9). Все затраты сгруппируем как прямые производственные расходы, общие производственные расходы и коммерческие расходы. К прямым расходам отнесем расходы на закупку материалов, выплату заработной платы персоналу, начисления на заработную плату. К общим производственным расходам относятся аренда помещений и амортизация основных средств, а на долю коммерческих расходов отнесем расходы на рекламу.

Таблица 3.9

Текущие затраты при внедрении нового производства

Текущие затраты	1 год	2 год	3 год	4 год	ИТОГО
Прямые производственные расходы					
Расходы на ОС, материалы и комплект.,руб.	1 017 000	36 300	39 600	42 900	1 135 800
Зарплата персонала, руб.	422 000	447320	474159	502609	1 846 088
Соц. отчисления, руб.	118 000	125250	132765	140730	516 745
Общие производственные расходы					
Аренда помещений, руб.	54600	57876	61349	65029	238854
Амортизация, руб.	95028	103667	103667	8639	311000
Коммерческие расходы					
Расходы на рекламу, руб.	60000	66000	72000	78000	276000
ИТОГО	1 766 628	836 412	883 539	837 908	4 324 487

При этом будем считать, что вложения в основные средства и первичные расходные материалы будут произведены на начальном этапе в первый год внедрения проекта, в последующие годы расходы на расходные материалы будут увеличиваться на 10% ежегодно, расходы на заработную плату и аренду помещений будут возрастать на 6% (средний уровень инфляции), расходы на рекламу - на 10% ежегодно. Срок эксплуатации основных средств и оборудования определим 36 месяцев (первый год - 11 месяцев, второй и третий год - по 12 месяцев, четвертый год - 1 месяц).

Сумма денежных средств, возникающая в результате операционной деятельности, является важнейшим показателем того, создает ли данная категория деятельности достаточно денежных средств для погашения займов, поддержания производительной способности компании, выплаты дивидендов (и осуществления новых инвестиций) без привлечения внешних источников финансирования.

Отдельное раскрытие информации о денежных потоках по инвестиционной деятельности отражает масштабы расходов на ресурсы, предназначенные для создания в будущем дохода и потоков денежных средств.

К финансовой деятельности относится деятельность компании, в результате которой изменяются величина и состав ее собственного капитала,

заемных средств. Отдельное раскрытие информации о потоках денежных средств по финансовой деятельности необходимо для прогнозирования денежных требований со стороны тех, кто предоставляет компании капитал.

УФПС Белгородской области - филиал ФГУП «Почта России» не использует в своей деятельности заемные средства. Проект планируется внедрять за счет нераспределенной прибыли и амортизационных отчислений. Денежные потоки инвестиционного проекта приведены в табл. 3.10

Таблица 3.10

Движение денежных потоков по годам реализации проекта, тыс. руб.

Движение денежных потоков	1 год	2 год	3 год	4 год
Поступления от продаж	3105084	3415592	3726101	4036609
Себестоимость	1 766 628	836 412	883 539	837 908
Валовая прибыль	1 338 456	2 579 180	2 842 562	3 198 702
Налог на прибыль (20%)	267 691	515 836	568 512	639 740
Чистая прибыль	1 070 765	2 063 344	2 274 049	2 558 961
Расчет денежного потока: + начисленная амортизация	95028	103667	103667	8639
Чистый денежный поток	1 165 793	2 167 011	2 377 716	2 567 600

Рассчитаем чистый денежный поток, дисконтированный чистый денежный поток и дисконтированный поток нарастающим итогом. Примем годовую ставку дисконтирования 10% (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Дисконтированный денежный поток инвестиционного проекта

Показатель	Год				
	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год
1	2	3	4	5	6
Денежный поток	-447 600	1165793	2167011	2377716	2 567 600

Продолжение таблицы 3.11

1	2	3	4	5	6
Денежный поток нарастающим итогом	-447 600	718 193	2 885 204	5 262 920	7 830 521
Ставка дисконтирования	10	10	10	10	10
Коэффициент текущей стоимости	1	0,909	0,826	0,751	0,683
Дисконтированный денежный поток	-447 600	1059706	1789951	1785665	1753671
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом	-447 600	612 106	2 402 057	4 187 722	5 941 393

Показателями эффективности инвестиционного проекта являются чистая приведенная стоимость NPV, дисконтированный срок окупаемости и другие.

1) Чистая приведенная стоимость (NPV, NetPresentValue)-это разность между текущей стоимостью денежных поступлений по проекту или инвестиций и текущей стоимостью денежных выплат на получение инвестиций, либо на финансирование проекта, рассчитанная по фиксированной ставке дисконтирования.

NPV показывает чистые доходы или чистые убытки инвестора от помещения денег в проект по сравнению с хранением денег в банке. Если NPV больше 0, то можно считать, что инвестиция приумножит богатство предприятия и инвестицию следует осуществлять. При NPV меньше 0, то значит доходы от предложенной инвестиции недостаточно высоки, чтобы компенсировать риск, присущий данному проекту (или с точки зрения цены капитала не хватит денег на выплату дивидендов и процентов по кредитам) и инвестиционный меморандум должен быть отклонен.

Для расчетов будем использовать данные таблицы расчета чистого денежного потока и дисконтированного денежного потока.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД, NPV) находится по формуле:

$$\text{ЧДД} = -ИЗ_n + \sum \frac{\text{ЧДП}}{(1+i)^n} \quad (1)$$

где:

ЧДД – чистый дисконтированный доход;

i – дисконтная ставка;

$ИЗ_n$ – первоначальные инвестиционные затраты.

$$ЧДД = -447600 + 6388996 = 5941393 \text{ руб.}$$

Чистая приведенная стоимость NPV составляет 5941393 руб., то есть $NPV > 0$, следовательно, внедряемый инвестиционный проект является эффективным.

2) Чистый доход (ЧД, NV) рассчитывается по формуле:

$$ЧД = -\sum ИЗ_t + \sum ЧДП_t, \quad (2)$$

где:

$ИЗ_t$ – инвестиционные затраты на шаге расчета t ;

$ЧДП_t$ – чистый денежный поток от операционной и финансовой деятельности на шаге расчета t .

$$ЧД = -447600 + 8278121 = 7\,830\,521 \text{ руб.}$$

Доходы от реализации проекта выше расходов, значит проект является экономически эффективным.

3) Индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДД):

$$ИДД = \sum \frac{ЧДП}{(1+i)^n} / ИЗ_n \quad (3)$$

где:

ИДД – индекс доходности дисконтированных инвестиций.

$$ИДД = 5941393 / 447600 = 13,27.$$

Индекс доходности дисконтированных инвестиций также превышает 1, что говорит об эффективности проекта.

В соответствии с условиями индекса рентабельности:

- $PI < 1$, то проект следует отвергнуть;

- $PI = 1$, то проект не является ни прибыльным, ни убыточным.

- $PI > 1$ – проект следует принять.

В данном случае, $13,27 > 1$, т.е. проект следует принять.

4) Период окупаемости PP (PaybackPeriod), то есть период времени, необходимый для полного возмещения инвестиций за счет чистых денежных средств, полученных от проекта, для инвестиционного проекта определяют последовательным расчетом аккумулированного дисконтированного ЧДП для каждого периода проекта.

Расчет срока окупаемости проекта приведен в табл. 3.12, 3.13.

Таблица 3.12

Денежные потоки для определения недисконтированного срока окупаемости проекта

Показатель	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год
Денежный поток	-447 600	1165793	2167011	2377716	2 567 600
Нарастающим итогом	-447 600	718 193	2 885 204	5 262 920	7 830 521

По данным таблицы видно, что проект окупается в первый год. Точнее срок окупаемости определяется по формуле:

$$T_{ок} = ((k-1) + (|ЧД_{k-1}| / (ЧД_k - ЧД_{k-1})) * 1), \quad (4)$$

где:

$T_{ок}$ – срок проекта, дни;

k – приближённый дисконтированный срок окупаемости проекта (1 год);

1 – продолжительность в днях расчётного интервала времени (месяца, квартала, года), в котором выражен показатель k (12 мес.).

$$T_{ок} = ((1-1) + 447600 / 1165793 * 12) \approx 4 \text{ месяца}$$

Таблица 3.13

Денежные потоки для определения дисконтированного срока окупаемости проекта

Показатель	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год
1	2	3	4	5	6

Продолжение таблицы 3.13

1	2	3	4	5	6
Дисконтированный денежный поток	-447 600	1059705,8	1789951	1785665	1 753 671
Нарастающим итогом (ЧДД)	-447 600	612 106	2 402 057	4 187 722	5 941 393

Для расчета используется формулу вычисления срока окупаемости инвестиционного проекта:

$$T_{ок} = ((k-1) + (|ЧДД_{k-1}| / (ЧДД_k - ЧДД_{k-1})) * l, \quad (10)$$

где:

$T_{ок}$ – срок окупаемости проекта, дни;

k – приближённый дисконтированный срок окупаемости проекта (1 год);

l – продолжительность в днях расчётного интервала времени (месяца, квартала, года), в котором выражен показатель k (12 мес.).

$$T_{ок} = ((1-1) + 447600 / 1059706 * 12) \approx 5 \text{ месяцев}$$

Анализируя вышеизложенные расчеты можно сделать следующие выводы (табл. 3.14).

Таблица 3.14

Показатели эффективности инвестиционного проекта

Показатель	Значение показателя
1. Чистый доход, руб.	7830521
2. Чистый дисконтированный доход, руб.	5941393
3. Индекс доходности инвестиций	13,27
5. Срок окупаемости проекта	4 мес.
6. Дисконтированный срок окупаемости проекта	5 мес.

Таким образом, мы видим, что проект является эффективным, вложения в него окупятся за 4 месяца работы.

Внедрение в филиале проекта формата ОПКС мини позволит значительно увеличить количество обслуживаемых клиентов, и соответственно увеличить доходы организации, а так же обеспечить услугами почтовой связи большой

контингент работающих клиентов, которые в течение рабочего дня не успевают посетить стационарные ОПС, а по окончании работы почти всегда заходят в супермаркеты для покупок и теперь смогут воспользоваться почтовыми услугами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Единой стратегии для всех предприятий не существует. Каждое предприятие уникально. Поэтому определение его стратегии также уникально, так как зависит от конкретной позиции предприятия на рынке, его потенциала, поведения конкурентов, состояния экономики и многих других факторов. В то же время есть основополагающие принципы и обобщенные модели выработки стратегии предприятия.

ФГУП «Почта России» является стратегическим предприятием, которое предоставляет свои услуги десяткам миллионов клиентов в год. На протяжении последних лет конкурентоспособность предприятия снижалась на ключевых рынках, что привело к существенной потере позиций в основных сегментах. В этих условиях была подготовлена Стратегия развития ФГУП «Почта России» на период до 2018г. Стратегия направлена на реформирование Почты России с целью создания клиентоориентированного, социально-ответственного, высокоэффективного, самокупаемого государственного почтового оператора, развивающего новые сегменты бизнеса.

В рамках выпускной квалификационной работы были изучены теоретические основы стратегического планирования развития предприятий, проведены аналитические исследования финансово-хозяйственной деятельности Управления федеральной почтовой связи Белгородской области - филиала ФГУП «Почта России», изучены внешние и внутренние факторы, влияющие на бизнес филиала, а так же внесено предложение по внедрению в рамках развития стратегии предприятия проекта «ОПС S мини». Цели внедрения данного стратегического проекта:

- обеспечение доступности почтовых услуг (размещение ОПС формата S мини в гипермаркетах и других крупных торговых точках);
- повышение уровня доходов (минимальная продуктовая линейка, дополнительные точки оказания услуг, увеличение клиентопотока);
- улучшение клиентского сервиса (повышение уровня доступности услуг, сокращение времени обслуживания при оказании услуг).

Для экономического обоснования внедрения проекта были проведены исследование рынка, просчитаны рентабельность и период окупаемости проекта. Расчетные данные показали эффективность внедрения проекта, чистая прибыль уже за первый год работы ОПС составит 1619050 рублей.

Внедрение в филиале проекта формата ОПС мини позволит значительно увеличить количество обслуживаемых клиентов, и соответственно увеличить доходы организации, а так же обеспечить услугами почтовой связи большой контингент работающих клиентов, которые в течение рабочего дня не успевают посетить стационарные ОПС, а по окончании работы почти всегда заходят в супермаркеты для покупок и теперь смогут воспользоваться почтовыми услугами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1.ФЗ от 14.11.2002 № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях»
- 2.ФЗ от 07.07.2003 № 126-ФЗ «Федеральный закон о связи»
- 3.Абаев, А.Л., Алексунин, В.А. Международный маркетинг. учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Л. Алексунин В.А. Абаев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 362 с.
- 4.Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии / А.П. Агарков [и др.]. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 400.
- 5.Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева .-М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
- 6.Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. - М.: КноРус, 2012. - 432 с.
- 7.Амосова В.В., Гукасян Г.М. Экономическая теория / В.В. Амосова, Г.М. Гукасян. – М.: Эксмо, 2014. – 736 с.
- 8.Артеменко, В.Г. Экономический анализ: Учебное пособие / В.Г. Артеменко, Н.В. Анисимова. - М.: КноРус, 2013. - 288 с.
- 9.Бабук, И.М. Экономика промышленного предприятия / И.М. Бабук, Т.А. Сахнович. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 439 с.
10. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко.- М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
11. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
- 12.Бобошко, Н.М. Финансово-экономический анализ: Учебное пособие / Н.М. Бобошко и др. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 383 с.
- 13.Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с
- 14.Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб..- М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.

15. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата / Е.П. Голубков.- Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
16. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
17. Доброва, К.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / К.Б. Доброва. - М.: Элит, 2013. - 368 с.
18. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
19. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 375 с.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
21. Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е европейское изд / Ф. Котлер, А. Гари. - М.: Вильямс, 2015. - 752 с.
22. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
23. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 623 с.
24. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.
25. Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / Д.В. Лысенко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
26. Максимова В.Ф. Экономическая теория / В.Ф. Максимова. – М.: Юрайт, 2014. – 580 с-
27. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с..
28. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.

29. Моосмюллер, Г. Маркетинговые исследования с SPSS: учеб. пособие / Г. Моосмюллер, Н. Н. Ребик. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 198 с.
30. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
31. Пирс, П.Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. -СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
32. Попова, Л.В. Экономический анализ: Учебное пособие / Л.В. Попова, И.А. Маслова, Б.Г. Маслов. - М.: ДиС, 2013. - 336 с.
33. Потапова, А.А. Стратегический менеджмент (для бакалавров) / А.А. Потапова. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
34. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.
35. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
36. Садченко, К.В. Основы современного международного маркетинга / К.В. Садченко. - М.: ДиС, 2013. - 272 с.
37. Складар, Е.Н. Маркетинговые исследования: практикум / Е.Н. Складар. - М.: Дашков и К, 2015. - 216 с.
38. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для бакалавров / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. - М.: Юрайт, 2013. - 672 с.
39. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
40. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
41. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с..
42. Чувакова С.Г., Стратегический маркетинг, 2013, Москва.
43. Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / И.Н. Чуев. - М.: Дашков и К, 2013. - 384 с.

44. Шадрина, Г.В. Экономический анализ: Учебник для бакалавров / Г.В. Шадрина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 515 с.
45. Экономика и финансы предприятия / под ред. Т.С. Новашиной. - М.: Синергия, 2014. - 344 с.
46. Яблонский, А.А. Стратегический менеджмент. / А.А. Яблонский, Д.Д. Акимов-Перетц. - М.: Проспект, 2011. - 224 с.
47. Якобсон, А.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Якобсон. - М.: Омега-Л, 2014. - 176 с.
48. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.
49. Концепция развития почтовой связи в Российской Федерации на период до 2020г. от 20.07.2015г.: Москва, 2015
50. Стратегия развития федерального государственного унитарного предприятия «Почта России» на период до 2018г.: Москва, 2014
51. <http://www.russianpost.ru>