

Оглавление

Введение.....	8
1 Экономическое содержание и классификация издержек производства и обращения на предприятиях с государственной формой собственности	12
1.1 Экономическая сущность затрат и классификация издержек производства.....	13
1.2 Анализ влияния издержек на производство, краткосрочный и долговременный период деятельности предприятия.....	17
1.3 Влияние снижения себестоимости на эффективность работы предприятия.....	19
1.4 Пути снижения издержек на предприятии.....	24
2 Анализ деятельности ФГУП «Почта России»	39
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .	39
2.2 Экономические и производственные показатели ФГУП «Почта России» за 2015 год.....	50
2.3 Анализ структура доходов ФГУП «Почта России» в 2015 год ..	52
2.4 Анализ структура расходов ФГУП «Почта России»	54
3 Мероприятия по оптимизации издержек ФГУП «Почта России»....	58
Заключение	92
Список использованных источников.....	98

Введение

В данной дипломной работе рассмотрено понятие издержек и пути их оптимизации на предприятии ФГУП «Почта России» (Федеральное государственное унитарное предприятие «Почта России»).

Первоочередная цель предприятия государственной формы собственности состоит не в получении дохода, а в решении социально-экономических задач:

- Обеспечение необходимых темпов роста;
- Сглаживание циклических колебаний;
- Стимулирование научно-технического прогресса и т.д.

ФГУП «Почта России» так определяет свою деятельность в решение социально – экономических задач России:

«Наше Видение – надежный и современный поставщик почтовых, логистических и финансовых услуг для всей страны.

Наша Миссия - мы объединяем людей, предоставляя надежные и доступные услуги в России и по всему миру. Мы сохраняем экономическую и политическую целостность страны и способствуем ее интеграции в мировое сообщество. Мы создаем качественные рабочие места и стремимся реализовать потенциал каждого из наших сотрудников.

Стратегическая Цель – сделать Почту России прибыльной, клиентоориентированной, эффективной и технологичной компанией при надлежащем обеспечении возложенной государством социальной функции по предоставлению базовых услуг почтовой связи.»

В 2014 году одобрена Правительством РФ и утверждена Министерством связи и массовых коммуникаций Стратегия развития Почты России до 2018 года. Стратегия направлена на реформирование предприятия с целью создания высокоэффективного и самоокупаемого государственного почтового оператора.

В 2015 году ФГУП «Почта России» продолжила свое движение по пути реформ, начатых годом ранее. Положительные изменения в работе предприятия заметны уже сегодня.

Улучшены финансовые показатели предприятия. Пятипроцентный рост выручки в 2015 году позволил повысить заработную плату сотрудников предприятия на 11%. Это свидетельствует о том, что коллектив Почты России – второй по количеству сотрудников в стране – является приоритетом для своего руководства. На сегодняшний день средняя зарплата составляет 18,6 тыс. рублей.

Предприятием проводится оптимизация затрат для повышения заработной платы сотрудников.

Прибыль ФГУП «Почта России» также значительно выросла и составила 1,235 млрд. рублей. Это важный и хороший показатель, потому что предприятие должно быть рентабельным. Это позволит направлять прибыль на дальнейшую модернизацию и совершенствование инфраструктуры Почты России.

Утверждены стратегия развития предприятия, «Концепция развития почтовой связи в Российской Федерации на период до 2020 года», в первом чтении принят Федеральный закон «О почтовой связи». В настоящее время ведется работа над законом на уровне Государственной думы Российской Федерации, чтобы вывести его на второе чтение.

Растет уровень клиентского обслуживания, сокращаются сроки доставки почтовых отправлений, внедряются новые услуги, в том числе в электронной форме. Однако впереди нас ожидает большая работа по достижению поставленных целей, главная из которых – сделать Почту России современным и эффективным предприятием с высоким качеством сервиса.

По результатам 2015 года произошло существенное улучшение основных финансовых показателей деятельности Почты России – выручки и чистой прибыли. При этом значительные средства были направлены на повышение заработной платы сотрудников.

Актуальность темы ВКР определяется тем, что правильная организация учета издержек на производство продукции обеспечивает действенный контроль за эффективным использованием внутренних и внешних ресурсов

предприятия, рабочего потенциала членов коллектива, оптимального использования оборудования и технологий. В конечном итоге влияет на рентабельность продукции, а значит на конкурентоспособность отечественных предприятий.

Цель работы исследовать механизм оптимизации издержек производства на предприятиях с государственной формой собственности.

Для достижения заданной цели нужно решить ряд задач:

- рассмотреть существующие методы учета издержек;
- проанализировать влияние снижения себестоимости на эффективность работы предприятия;
- Изучить пути снижения издержек на предприятии;
- дать организационно-правовую и финансовую характеристику ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»;
- Рассмотреть мероприятия по оптимизации издержек ФГУП «Почта России».

Объект исследования: процесс оптимизации издержек производства ФГУП «Почта России».

Предмет исследования: управление затратами ФГУП «Почта России».

Теоретической основой данной работы являются учебники, содержащие информацию по данной теме, И.Д. Мацкуляк, Е.А. Ананькина, Г.А. Краюхин, В.Г. Лебедева, и многие другие.

В процессе работы были использованы следующие методы исследования:

- изучение научно-методической литературы по исследуемой проблеме, журнальных статей, информации из Интернета;
- анализ и обобщение материала, полученного из хозяйственных отчетов компании.

В качестве информационной базы были использованы материалы периодических изданий, информационных ресурсов Интернета, годовых

отчетов затрат предприятия полученные на сайте РосГостата, на сайте ФГУП «Почта России».

1 Экономическое содержание и классификация издержек производства и обращения на предприятиях с государственной формой собственности

Одним из видов коммерческих организаций являются государственные унитарные предприятия, правовое положение которых определено ГК РФ, а также Федеральным законом от 14 ноября 2002 года № 161-ФЗ (в ред. от 02.07.2010 г.) «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях».

Согласно п. 1 ст. 2 указанного Закона «унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником. В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные предприятия. «Имущество унитарного предприятия принадлежит на праве собственности Российской Федерации, субъекту РФ» [2].

От имени Российской Федерации или субъекта РФ права собственника имущества унитарного предприятия осуществляют органы государственной власти Российской Федерации или органы государственной власти субъекта РФ в рамках их компетенции, установленной актами, определяющими статус этих органов.

В отличие от коммерческих юридических лиц - собственников имущества государственные предприятия:

- управляют не своей собственностью, а государственной;
- обладают не правом собственности, а ограниченными вещными правами (право хозяйственного ведения, право оперативного управления);
- наделяются специальной (а не общей) правоспособностью;
- предприятие имеет основную цель – обеспечение потребителей выпускаемой продукцией, а затем – получение прибыли;

- предприятие получает дотации государства;
- являются унитарными, так как их имущество не может быть распределено по вкладам (паям, долям).

1.1 Экономическая сущность затрат и классификация издержек производства

Согласно учебной литературе «на рынках готовой продукции фирма выступает как производитель-поставщик, а ее поведение характеризует предложение товаров и услуг. Одним из наиболее важных факторов, определяющих предложение, являются издержки производства. Существует ряд методологически разных подходов к определению сущности, классификации и величины издержек»

Обычно под издержками производства понимают затраты живого и овеществленного труда на производство продукции, т.е. они являются составной частью стоимости. Часто издержки определяются как затраты на производство и реализацию продукции.

В практической деятельности под издержками понимаются истекшие затраты, включающие:

обобщенные производственные затраты на использование продуктов и услуг в процессе производства конечной продукции и соответствующей выручке с продаж;

издержки, не входящие в производственную себестоимость проданных товаров (издержки реализации, общие и административные издержки, издержки по выплате процентов и налогов);

убытки, относимые на издержки (незастрахованные активы, пострадавшие от пожара, судебные издержки).

Под затратами подразумеваются факторы производства (земля, труд, капитал), которые нужны для того, чтобы организацию смогла осуществлять выпуск товаров или услуг.

Все то, что уменьшает доходы, является расходами:

расходы в денежной форме;

сокращение в статье актива или увеличение в статье обязательств, связанное с приобретением товаров и услуг;

денежная оплата полученных товаров и услуг.

Расходы становятся либо издержками периода, либо (на конец периода) активами.

Издержки предприятия сводятся к возмещению использованных факторов производства:

оплата труда в виде заработной платы;

земля в виде аренды;

капитал в виде расходов на основные и оборотные фонды;

Сумма всех явных издержек выступает как себестоимость продукции, а

Разность между рыночной ценой и себестоимостью - как прибыль

рисунок 1.



Рисунок 1 – Виды издержек

Учет явных и неявных (вмененных) издержек позволяет более точно определить прибыль предприятия.

Постоянными являются издержки, связанные с возмещением производственных факторов, размер которых не зависит от объемов производимой продукции.

К переменным издержкам можно отнести возмещение на выплату заработной платы, начисляемой в зависимости от выработки, платежи за сырье и материалы, электроэнергию, топливо и т.д.

Валовые (общие) издержки – это сумма постоянных и переменных.

Основой постоянных издержек являются затраты, связанные с использованием основных средств, а переменных – оборотные средства (оборотный капитал).

На практике четко разграничить постоянные и переменные издержки почти невозможно. Поэтому такие издержки классифицируются как условно-постоянные и условно-переменные. Средние издержки рассчитывают путем деления издержек на объем произведенной продукции.

Существует понятие «предельные издержки». Предельные издержки измеряются отношением прироста переменных издержек к вызванному ими приросту продукции. Фактические предельные издержки – это дополнительные затраты на выпуск дополнительной единицы продукции.

Издержки на единицу производимой продукции называются средними издержками. Сравнивая средние издержки с ценой продукции, можно получить представление о прибыльности работы предприятия.

Лебедев В.Г. считает, что «Понимание экономистами издержек основывается на факте редкости ресурсов и возможности их альтернативного использования. Поэтому выбор определенных ресурсов для производства какого-то товара означает невозможность производства какого-то альтернативного товара. Издержки в экономике непосредственно связаны с отказом от возможности производства альтернативных товаров и услуг» .

«Иначе говоря, экономические, или вмененные издержки любого ресурса, выбранного для производства товара, равны его стоимости или ценности, при наилучшем из всех возможных вариантов использования. Такая концепция издержек получила яркое воплощение в кривой производственных возможностей» .

«Опираясь на понятие вмененных издержек можно сказать, что экономические издержки - это те выплаты, которые фирма обязана сделать или те доходы, которые фирма обязана обеспечить поставщику ресурсов для того, чтобы отвлечь эти ресурсы от использования в альтернативных производствах. Эти выплаты могут быть либо внешними, либо внутренними. Денежные выплаты, т.е. денежные расходы, которые фирма несет "из своего кармана" в пользу "аутсайдеров", поставляющих трудовые услуги, сырье, топливо, транспортные услуги, энергию и т.д. называются внешними издержками или бухгалтерскими. Иными словами, внешние издержки представляют собой плату за ресурсы поставщикам, не принадлежащим к числу владельцев данной фирмы» .

«Однако, кроме того, фирма может использовать определенные ресурсы, принадлежащие ей самой. Из концепции вмененных издержек известно, что независимо от того, является ли ресурс собственностью предприятия или получен им внаем, определенный способ использования этого ресурса связан с некоторыми издержками. Издержки на собственный и самостоятельно используемый ресурс представляют собой неоплачиваемые или внутренние издержки. С точки зрения фирмы, эти внутренние издержки равны денежным платежам, которые могли бы быть получены за самостоятельно используемый ресурс при наилучшем из возможных способов его применении» .

«Экономисты считают издержками все платежи внешние и внутренние, включая в последние и нормальную прибыль, необходимые для того, чтобы привлечь и удержать ресурсы в пределах данного направления деятельности» .

«Следует также отметить, что экономисты и бухгалтеры по-разному понимают значение термина "прибыль". Бухгалтерская прибыль представляет собой общую выручку фирмы за вычетом внешних издержек. Однако экономисты определяют прибыль иначе. Экономическая прибыль - это общая выручка за вычетом всех издержек (внешних и внутренних, включая в последние, и нормальную прибыль предпринимателя). Поэтому если экономист говорит, что фирма едва покрывает издержки, это значит, что все внешние и

внутренние издержки возмещаются, а предприниматель получает такой доход, которого едва хватает, чтобы удержать его талант в рамках данного направления деятельности. Если сумма денежных поступлений превышает экономические издержки фирмы, то всякий остаток накапливается в руках предпринимателя. Этот остаток называется экономической или чистой прибылью. Экономическая прибыль не входит в издержки, так как по определению – это доход, полученный сверх нормальной прибыли необходимой для сохранения заинтересованности предпринимателя в данном направлении деятельности» .

1.2 Анализ влияния издержек на производство, краткосрочный и долговременный период деятельности предприятия

Деление издержек производства на постоянные и переменные имеет важное значение при анализе деятельности предприятия, его платежеспособности финансовой устойчивости. Взаимозависимость ожидаемого дохода и издержек представлена на рисунке 2.

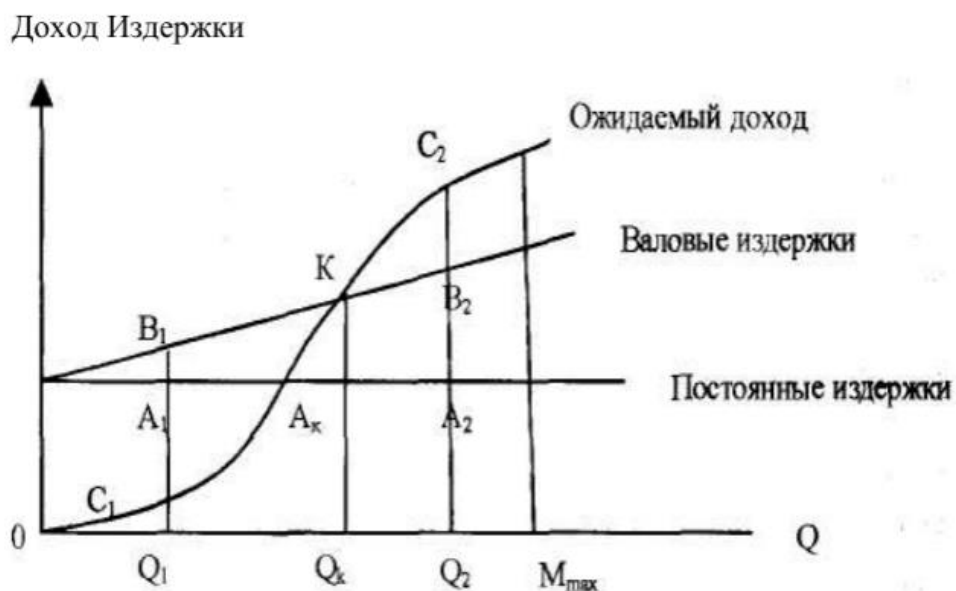


Рисунок 2 – Издержки и ожидаемы доход

Валовые издержки это сумма постоянных и переменных издержек. Если переменные издержки равны нулю, то валовые издержки равны постоянным издержкам. Выручка тоже равна нулю. Точка К является критической, когда выручка равна валовым издержкам.

Если количество реализованной продукции меньше Q_k , то выручка меньше валовых издержек, и предприятие несет убытки.

Если объем реализованной продукции больше, чем Q_k , то выручка больше, чем валовые издержки, и предприятие работает прибыльно.

Нужно понимать, что изменение переменных издержек в конечном итоге приведет и к изменению постоянных издержек. Когда производственные мощности уже не обеспечивают дальнейший рост производства.

В зависимости от соотношения постоянных и переменных факторов, постоянных и переменных издержек деятельность предприятия может быть краткосрочной и долговременной рисунок 3.

1. Краткосрочная деятельность предприятия	Отрезок времени, в течение которого производственные факторы остаются фиксированными
2. Долговременная деятельность предприятия	Отрезок времени, достаточный для внесения изменений во все факторы производства

Рисунок 3 – Краткосрочная долговременная деятельность предприятия

Если у предприятия осталось недоплаченным хоть одно из ряда постоянных обязательств, то предприятие находится в краткосрочном периоде и не может прекратить деятельность, а по существующим в мире законодательствам может только объявить себя банкротом.

Когда погашено последнее обязательство по самому длительному виду постоянных издержек, краткосрочный период деятельности предприятия превращается в долговременный, и предприниматель волен решать продолжать дело или прекратить его.

Общее правило поведения предприятия в долговременном периоде

Предприятие остается в деле, если предполагаемый доход от реализации продукции больше, чем валовые издержки.

При краткосрочном периоде деятельности, когда еще остались не погашенными обязательства, предприятие, терпящее убытки, может прекратить коммерческую деятельность, объявив себя банкротом, либо продолжить ее. В этом случае оно производит продукцию, которая, будучи реализована, принесет доход и позволит фирме свести убытки к минимуму. Если же предприятие прекращает деятельность, то оно не производит никакой продукции и не получает дохода.

Но его валовые издержки не равны нулю, а равны постоянным издержкам, которые предприятие должно оплатить по обязательствам.

1.3 Влияние снижения себестоимости на эффективность работы предприятия

При ведении хозяйственной деятельности предприятия сталкиваются со множеством различных затрат. Поэтому всегда встают проблемы правильного определения этих затрат на производство и реализацию продукции.

В практике деятельности предприятий используются показатели себестоимости продукции.

Себестоимость представляет собой выраженные в денежной форме текущие затраты предприятия на производство и реализацию продукции.

Существуют две основные системы классификации затрат:

по экономическим элементам

по статьям калькуляции. на рисунке 4



Рисунок 4 – Группировка затрат

Классификация затрат по экономическим элементам производится по признаку экономической однородности затрат (см. табл. 1). Каждая группа отражает в стоимостном измерении общий объем потребления фирмой какого-либо ресурса независимо от его целевого назначения.

Таблица 1 – Агрегированная группировка затрат по экономическим элементам

1. Сырье и основные материалы
2. Вспомогательные материалы
3. Топливо и электроэнергия
4. Фонд платы труда
5 Начисления на фонд оплаты труда
6. Амортизация основных фондов
7. Прочие расходы

Каждый элемент включает стоимость только первичных для предприятия ресурсов.

Группировка текущих затрат по экономическим элементам используется:

для увязки показателей себестоимости с другими показателями и планами предприятий;

для определения и анализа структуры себестоимости на всех уровнях хозяйствования;

для классификации предприятий и других целей.

В таблице 2 приводится классификация себестоимости, согласно действующему в России положению «О составе затрат».

Группировка затрат по элементам необходима для того, чтобы изучить материалоемкость, энергоемкость, трудоемкость, фондоемкость и установить влияние организационно-технических мероприятий на структуру затрат. Если доля заработной платы уменьшается, а доля амортизации увеличивается, то это свидетельствует о повышении технического уровня предприятия, о росте производительности труда. Удельный вес зарплаты сокращается и в том случае, если увеличивается доля покупных комплектующих изделий, полуфабрикатов, что свидетельствует о повышении уровня кооперации и специализации.

Таблица 2 – Классификация себестоимости

Признак	Вид	Описание
В зависимости от расходов	цеховая	сумма затрат цехов основного производства
	производственная	сумма затрат на производство продукции и управленческих расходов; представляет собой цеховую себестоимость, увеличенную на сумму общехозяйственных расходов
	полная	сумма затрат на производство и реализацию продукции; к производственной себестоимости добавляются суммы затрат, по реализации
Категория бухгалтерского учета	оценка по элементам затрат	Материальные затраты; Затраты на оплату труда; Отчисления на социальные нужды; Амортизация основных фондов; Прочие затраты.
	По калькуляционным статьям затрат	Сырье и материалы. Возвратные отходы (вычитаются). Покупные и комплектующие изделия, полуфабрикаты, услуги сторонних организаций. Топливо и энергия на технологические цели. Основная заработная плата производственных рабочих. Дополнительная заработная плата производственных рабочих. Отчисления на социальные нужды. Расходы на содержание машин и оборудования. Общепроизводственные расходы. Общехозяйственные расходы. Потери от брака. Прочие производственные расходы. Коммерческие расходы.

Группировка затрат по назначению, т.е. по статьям калькуляции, указывает, куда, на какие цели и в каких размерах израсходованы ресурсы. Она необходима для исчисления стоимости отдельных видов изделий в многономенклатурном производстве, установления центров сосредоточения затрат и поиска резервов их сокращения. Кроме того, различают плановую и фактическую себестоимость продукции. Разница заключается в том, что в плановую себестоимость не включаются непроизводительные расходы, а часть расходов (на представительские расходы, на командировки и т.п.) принимается, в пределах установленных нормативов.

Таблица 3 – Классификация затрат

Признак	Вид	Описание
По экономическим роли в процессе производства	Основные затраты	Расходы, которые непосредственно связаны с процессом производства продукции, выполнением работ или оказанием услуг (материалы, заработная плата рабочих и т.п.)
	Накладные расходы	Расходы по управлению и обслуживанию производственного процесса
По составу	Комплексные	Затраты, в состав которых входит более одного элемента. Обычно комплексными являются общехозяйственные и коммерческие расходы
	Одноэлементные	К числу одноэлементных можно отнести амортизационные отчисления, расходы на оплату труда
По способу включения в себестоимость продукции	Прямые	Большая часть прямых затрат является одновременно и основными, что дает повод считать эту классификацию тем же самым, что и классификация по экономической роли в процессе производства
	Косвенные (накладные)	В качестве базы для распределения (или определения нормативного размера) накладных расходов обычно принимаются суммы начисленной заработной платы основных производственных рабочих (фонд оплаты труда), время работы основного оборудования или другой подобный показатель
По отношению к величине выпуска продукции	Постоянные	Затраты, которые остаются стабильными при изменении объема производства (амортизация, аренда помещения, налог на имущество, повременная оплата труда рабочих, зарплата и страхование административно-хозяйственного аппарата и т.п.)
	Переменные	Затраты, которые изменяются пропорционально объему производства продукции (сдельная зарплата производственных рабочих, сырье, материалы, технологическое топливо, электроэнергия и т.п.)
По периодичности возникновения	Единовременные	Расходы в добывающих отраслях, при освоении новых организаций, производств, цехов и агрегатов, а также на подготовку и освоение производства продукции единичного производства
	Периодические	Расходы по освоению производства продукции серийного или массового производства
По участию в процессе производства	Производственные	Затраты в ходе производственного цикла
	Коммерческие	Затраты в ходе цикла реализации
По возможности их охвата планом	Планируемые	Регулируются нормативами
	Не планируемые	Не планируются
Издержки обращения		Транспортные расходы, расходы на оплату труда, отчисления на социальные нужды, расходы на аренду и содержание зданий,

продолжение таблицы 3

Издержки обращения	Транспортные расходы, расходы на оплату труда, отчисления на социальные нужды, расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря, амортизация основных средств, расходы на ремонт основных средств, износ санитарной и специальной одежды, столового белья, посуды, приборов, других малоценных и быстроизнашивающихся предметов, расходы на топливо, газ, электроэнергию для производственных нужд, расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров, расходы на рекламу, затраты по оплате процентов за пользование займом, потери товаров и технологические отходы, расходы на тару, прочие расходы.
--------------------	---

Наряду с определением и классификацией себестоимости, российские нормативные документы предусматривают также и классификацию затрат (издержек предприятия). Краткая характеристика признаков классификации затрат представлена в таблице 3.

Для анализа эффективности деятельности предприятия используются

Следующие показатели:

Смета затрат на производство;

Себестоимость товарной и реализуемой продукции;

Себестоимость единицы продукции;

Затраты на один рубль продукции;

Себестоимость сравнимой товарной продукции.

Смета затрат на производство – это наиболее общий показатель, который отражает всю сумму расходов предприятия по его производственной деятельности в разрезе экономических элементов.

Себестоимость товарной продукции – фиксирует все затраты предприятия на производство и сбыт товарной продукции в разряде калькуляционных статей расходов.

Себестоимость единицы продукции (калькуляция).

И.Д.Мацкуляк отмечает, что «анализ затрат на 1 р. выпускаемой продукции имеет целью выявить и оценить резервы снижения производственных затрат и успешное выполнение установленного задания по предельному уровню затрат и лимиту материальных затрат» [32, с.78].

Снижение себестоимости дает возможность предприятию при определенных рыночных или повысить прибыль, или снизить цены на реализуемую продукцию, а за счет этого повысить объем продаж, и, следовательно, прибыль. Снижение себестоимости связано в целом с экономией каждого элемента затрат. Это снижение зависит от всей деятельности самого предприятия, организации производства и труда. Поэтому при анализе резервов снижения затрат на производство единицы продукции (услуг) необходимо учитывать следующие факторы:

- Повышение технического уровня производства;
- Совершенствование организации производства и труда;
- Изменение объема и структуры продукции;
- Улучшение использования природных ресурсов;
- Отраслевые и прочие факторы.

Таким образом, точный учет издержек производства, себестоимости продукции, товаров и услуг позволяет изыскать резервы повышения эффективности деятельности предприятия, мобилизовать внутренние резервы, оптимизировать налогообложение.

1.4 Пути снижения издержек на предприятии

Количественный и качественный анализ деятельности государственных и муниципальных предприятий зависит от их целевой направленности и возможности измерять и сопоставлять эффективность того или иного мероприятия.

Эффективность можно представить как отношение результата хозяйственной деятельности данной системы за данный период времени к количеству ресурсов, потребленных для создания или производства этой продукции за тот же период, т.е. – это соотношение результатов и затрат.

рисунок 5



Рисунок 5 – Общее понятие эффективности

Часто критерий эффективности определяют как соотношение: эффекта и затрат; эффекта и ресурсов; как показатель удовлетворения потребностей.

В практической деятельности предприятий необходимо четко разграничивать критерий эффективности и показатели эффективности, в которых находит отражение данный критерий.

Критерий эффективности должен отражать цель и предназначение деятельности государственного или муниципального предприятия. С позиций всего общества этот критерий мог бы означать развитие общества и повышение жизненных условий всех членов общества.

При анализе направлений повышения эффективности деятельности государственных и муниципальных предприятий необходимо учитывать не только проблемы повышения прибыли и снижения себестоимости продукции, но и целый комплекс вопросов так или иначе воздействующих на экономическое или финансовое состояние предприятия, на производство в целом (рис.6)



Рисунок 6 – Направления повышения эффективности предприятия

Если рассматривается деятельность унитарного предприятия, то тогда при определении направлений эффективности необходимо учитывать все факторы и взаимосвязи, влияющие на увеличение прибыли. При анализе государственных предприятий, основной целью которых не является получение прибыли, приходится исследовать все факторы и взаимосвязи, влияющие на выполнение задач. Поставленных предприятию. (см. рис. 7)

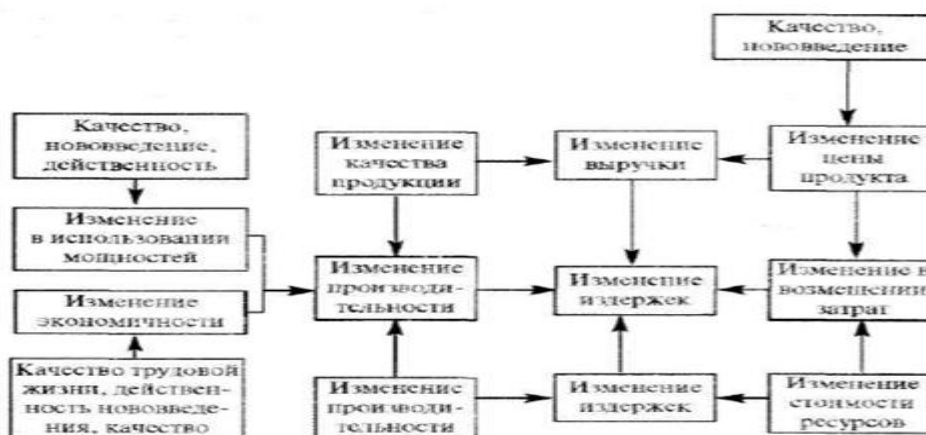


Рисунок 7 – Основные факторы и взаимосвязи, влияющие на эффективность деятельности предприятия

Для решения проблемы снижения издержек производства и реализации продукции на предприятии должна быть разработана общая концепция которая должна ежегодно корректироваться с учетом изменившихся на предприятии обстоятельств.

- «Комплекс мероприятий по более рациональному использованию материальных ресурсов (внедрение новой техники и безотходной технологии, позволяющей более экономно расходовать сырье, материалы, топливо и энергию; совершенствование нормативной базы предприятия; внедрение и использование более прогрессивных материалов; и др.)» [21, с.279].

. «Мероприятия, связанные с улучшением использования основных фондов (освобождение предприятия от излишних машин и оборудования; сдача имущества предприятия в аренду; улучшение качества обслуживания и ремонта основных средств; обеспечение большей загрузки машин и оборудования; повышение уровня квалификации персонала, обслуживающего машины и оборудование; применение ускоренной амортизации и др.)» [21, с.281].

- «Мероприятия, связанные с улучшением использования рабочей силы (определение и поддержание оптимальной численности персонала; повышение уровня квалификации; обеспечение опережающего роста производительности труда по сравнению со средней заработной платой; применение прогрессивных систем и форм оплаты труда; улучшение условий труда; механизация и автоматизация всех производственных процессов; обеспечение мотивации высокопроизводительного труда и др.)» [21, с.282].

И бухгалтеры, и экономисты согласны с тем, что издержки фирмы в любой период равны стоимости ресурсов,

использованных для производства реализованных в течение этого периода товаров и услуг. В финансовых отчетах фирмы зафиксированы фактические ("явные") затраты, которые представляют собой денежные расходы на оплату используемых производственных ресурсов (сырье, материалы, амортизация, труд и т. д.). Однако экономисты, кроме явных, учитывают и "неявные" затраты.

Однако даже понятие "неявные затраты" не дает полного представления об истинных затратах на производство. Это объясняется тем, что из множества возможных вариантов использования ресурсов мы осуществляем один определенный выбор, единственность которого вынуждается ограниченностью ресурсов.

Под "издержками упущенных возможностей" понимают издержки и потери дохода, которые возникают при выборе одного из вариантов производственной или реализационной деятельности, что означает отказ от других возможных вариантов.

Можно условно выделить три этапа снижения (сокращения) издержек:

Экспресс-сокращение (можно осуществить в течение нескольких дней).

Быстрое сокращение (потребуется несколько недель или месяцев).

Планомерное сокращение (предполагает работу как минимум в течение нескольких лет).

Продолжительность этапов программы сокращения издержек соразмерна их эффекту: для первого он будет самым быстрым и весьма скромным, а для третьего – очень нескорым, но наиболее значительным.

Этап I. Экспресс-сокращение

На этом этапе принимается решение о немедленном прекращении финансирования тех статей расходов, которые руководство считает недопустимыми при текущем финансовом положении предприятия. Возможна следующая последовательность действий:

Проведение максимально детальной инвентаризации расходов предприятия (выполняется сотрудниками финансово-экономического подразделения).

Определение категории каждой статьи расходов и анализ последствий отказа от неоправданных трат. Разрабатывать решения рекомендуется на коллективном заседании с участием руководителей всех ключевых подразделений. (Четыре основные категории расходов представлены в таблице).

Полное прекращение финансирования четвертой категории расходов, если стоит цель сократить издержки. В критическом финансовом состоянии необходимо прекратить или резко ограничить расходы на третью категорию. В определенных случаях возможно ограничение и издержек первой и второй категорий, хотя здесь полезно помнить пословицу: «Скупой платит дважды».

Таблица 4 – Классификация расходов по степени приоритетности:

Тип	Описание	Примеры
Высокоприоритетные	Статьи, при прекращении финансирования которых существует угроза остановки операционной деятельности	Оплата сырья и материалов для производства Оплата труда основных рабочих
Приоритетные	Статьи, при прекращении финансирования которых наносится ущерб нормальному ведению бизнеса	Оплата мобильной связи ключевым работникам Оплата рекламы
Допустимые	Статьи, которые желательно сохранить при наличии у предприятия свободных средств	Оплата санаторного лечения работников Оплата образовательных семинаров для сотрудников
Ненужные	Статьи, прекращение финансирования которых не окажет существенного влияния на ведение бизнеса	Оплата отдыха руководителей

Этап II. Быстрое сокращение

На этом этапе предприятие осуществляет шаги организационно-технического характера, позволяющие снизить до приемлемого уровня постоянные и переменные расходы компании.

Алгоритм работы :

На совещании определяются основные факторы, влияющие на появление той или иной статьи затрат. Выбираются способы, позволяющие добиться снижения издержек по каждой статье.

Таким образом, намечаются четыре направления работы:

- снижение закупочных цен;
- анализ обоснованности применяемой технологии производства и выбор самой экономичной;
- выявление причин перерасхода и усовершенствование наиболее «бракодельных» технологий;
- борьба с воровством на рабочем месте.

Осуществление выработанных мер поручается профильным подразделениям (к примеру, задача снижения закупочных цен передается в отдел закупок, а задача борьбы с воровством – в службу безопасности). Подразделения должны представить планы с четко обозначенными сроками, предполагаемыми (измеряемыми) результатами и лицами, ответственными за каждый этап. Если подразделение убеждает директора в том, что предложенным способом снизить затраты нельзя, сотрудники обязаны разработать альтернативные решения по снижению издержек.

Программа по снижению издержек реализуется под личным контролем Генерального Директора. Финансовое подразделение регулярно (не реже одного раза в месяц) оценивает достигнутый экономический эффект и информирует о нем руководство.

Некоторые идеи «быстрых» решений для достижения экономического эффекта.

Сокращение затрат на сырье и материалы.

Расходы на сырье и материалы – один из самых существенных элементов затрат на промышленных предприятиях. Существует целый ряд методов планомерного сокращения этой категории расходов в рамках организационно-технологических улучшений. Одно из «быстрых» решений по сокращению расходов на сырье – пересмотр контрактов с поставщиками.

Сокращение накладных расходов.

В число накладных расходов большинства предприятий входят затраты на телекоммуникации, электроэнергию, транспорт. Ниже рассматриваются некоторые возможные меры по «быстрому» сокращению этих категорий расходов, основанные на опыте реальных предприятий. Разумеется, список затрат и возможных мер по их снижению не является исчерпывающим, но может дать определенные практические идеи.

Электроэнергия:

- ввести программы экономии электроэнергии (например, следить за тем, чтобы сотрудники выключали свет и все ненужное оборудование);
- ограничить освещение помещения и территории в темное время суток (до технологически необходимого);
- перейти на экономичное освещение (лампочки IKEA) и оборудование (например, внедрение современной бойлерной системы или автономных компрессоров может окупиться в течение года).

Транспорт:

- ограничить число служебных машин;
- рассмотреть вопрос о передаче на аутсорсинг автотранспортной компании функций автотранспортного цеха;
- привлечь логистическую компанию (или профессионального логиста) для консультаций по минимизации транспортных расходов.

Телекоммуникации:

- сократить список сотрудников, которым оплачивается мобильная связь, установить для каждого лимит по расходам;

- ограничить число телефонов, позволяющих вести междугородние переговоры, обязать сотрудников пользоваться услугами IP-телефонии (значительно дешевле);
- ограничить число компьютеров с доступом в Интернет (если компания не связана с информационным или консультационным бизнесом); кроме того, можно установить на сервере компании программу, фильтрующую трафик по ключевым словам, а также заблокировать популярные развлекательные сайты;
- договориться с одной из крупных (это важно, так как маленькие компании, как правило, выставляют более высокие тарифы своим клиентам) телекоммуникационных компаний о пакетном обслуживании (телефонная связь плюс Интернет), по возможности устроить тендер.

Затраты на информационные технологии:

- принять решение о стандартизации компьютерного оборудования и программного обеспечения в компании; желательно заключить соглашение с крупным поставщиком на пакетное обслуживание;
- провести инвентаризацию баз данных и других источников деловой информации, упорядочить приобретение этой информации;
- централизовать подписку на газеты и журналы.

Сокращение фонда оплаты труда.

Сокращение персонала – это зачастую болезненный, но необходимый шаг. В период роста и завоевания новых рынков компания неизбежно привлекает много специалистов. В определенный момент она может излишне разрастись и фонд оплаты труда (ФОТ) будет съедать существенную часть ее доходов.

Необходимо помнить, что «лишние люди» – это не только потери предприятия в размере заработной платы и социальных отчислений, но и

расходы на содержание рабочего места и, главное – трудозатраты «нужных людей».

Этап III. Систематическое сокращение.

На этом этапе предприятие инициирует ряд проектов организационного изменения, каждый из которых может оказать существенное влияние на уровень издержек. Поскольку речь идет о проектах высокого уровня приоритетности, для каждого рекомендуется назначить менеджеров, персонально отвечающих за реализацию всех этапов проекта и уделяющих этому значительную часть рабочего времени. Руководитель должен обладать достаточными полномочиями, поскольку предлагаемые им решения найдут отражение в новых регламентах работы, организационных схемах, изменении производственных технологий, подчиненности, способов оплаты и т. п.

Систематическое сокращение издержек связано с улучшением управления по трем направлениям:

- инвестиции;
- закупки;
- производственные процессы (улучшения за счет организационно-технологических изменений).

Эти три процесса – инвестиции, закупки и производство – образуют львиную долю расходов компании. Рассмотрим последовательно те меры, которые могут быть приняты для их усовершенствования.

Управление инвестициями.

Любое предприятие представляет собой среду, в которой существует непрерывная конкуренция за инвестиционные ресурсы. Если текущие расходы зачастую носят обязательный характер (сырье, электроэнергия и заработная плата обеспечивают текущую производственную деятельность и продажи), то инвестиционные проекты создают новые возможности для бизнеса. В зависимости от того, приобретет ли предприятие лучший станок или программное обеспечение, оно может получить или потерять конкурентные преимущества.

На многих предприятиях применяется принцип двухступенчатого отбора инвестиционных проектов. На первом этапе подразделение, инициирующее проект, готовит предварительную заявку с обоснованием его целесообразности. После отсева менее конкурентоспособных идей на втором этапе проводится расчет технико-экономического обоснования проекта (с привлечением независимых экспертов – внутренних или внешних консультантов, имеющих опыт экспертизы и подобных расчетов). После этого отбираются проекты, имеющие наилучшие экономические показатели (срок окупаемости, внутренняя норма доходности и пр.).

Управление закупками.

Закупочная деятельность – это основная зона затрат предприятия. Потребности в закупках в основном возникают в производственном и вспомогательных подразделениях предприятия.

Именно от закупщика зависит, насколько эффективно эти потребности будут удовлетворены по номенклатуре и стоимости. Поэтому регулярное улучшение закупочного процесса и поиск более выгодных поставщиков – залог сохранения устойчивых конкурентных преимуществ компании.

Системы управления производственным бизнес-процессом.

Основная модель работы российских предприятий (особенно промышленных) была заложена в период индустриализации 30-х годов XX века, когда образцом для подражания являлся знаменитый завод Форда в Ривер-Руже.

Три столпа этой модели:

- функциональная специализация работников;
- максимальная стандартизация компонентов;
- ведущая роль техники.

Поэтому, если спросить технического специалиста практически любого российского предприятия, как уменьшить издержки производства, он ответит: нужно установить новое, более производительное оборудование .

Внедрение информационных технологий и их влияние на издержки

Производительность определяется множеством факторов. Два наиболее важные из них – рост доходов и снижение издержек. Предприятие может улучшить оба показателя, используя современные методы автоматизации бизнес-процессов в области продаж и закупок. Чтобы понять, как работают эти решения, необходимо получить более полное представление о корпоративных бизнес-процессах.

Бизнес-процесс

Бизнес-процесс - это совокупность специализированных, измеряемых задач, выполняемых людьми или системами с целью достижения заранее определенного результата. Процессы имеют следующие важные характеристики:

Процессы имеют внутренних и внешних пользователей.

Они происходят внутри или между подразделениями организации или между различными организациями.

Они основаны на характере выполнения работ в данной организации.

Ниже приведены примеры бизнес-процессов:

- Разрешение на получение кредита
- Разработка продукта
- Планирование командировок
- Открытие нового счета
- Ответ на запрос цены
- Транспортировка товаров

С самого появления компьютерных технологий организации стремились использовать их для улучшения своих бизнес-процессов. Первоначально акцент делался на планировании ресурсов предприятия. Основными областями, где внедрялась автоматизация, были производство, бухгалтерский учет, закупки и логистика. Следующим шагом стала автоматизация продаж и маркетинга. После этого настал черед управления отношений с клиентами и поставщиками. В последние годы наблюдается внедрение управления бизнес-процессами

(Business Process Management, BPM). Предприятия используют BPM в тех областях, где оно может привести к значительным положительным изменениям. Некоторые из этих процессов включают в себя работу нескольких подразделений компании, а другие являются результатом взаимодействия в режиме реального времени с поставщиками, клиентами и другими бизнес-партнерами.

Управление бизнес-процессами (BPM)

BPM автоматизирует и упорядочивает бизнес-процессы, жизненно важные для компании, с целью повышения производительности. Начиная с найма работников и заканчивая обработкой заказа на покупку, BPM помогает перестраивать, контролировать и управлять производственными потоками, используя сотрудников и решения для более эффективного исполнения процесса.

Электронные закупки и электронные продажи

Для любого бизнеса жизненно необходимы два процесса – закупка и продажа. Хотя эти процессы являются неотъемлемой частью управления цепочкой поставок, только посредством их оптимизации и автоматизации предприятие может добиться значительного роста производительности, даже когда вся цепочка еще не совсем упорядочена. Этого можно достичь при помощи решений электронных закупок и электронной торговли. Преимущества этих решений:

Прямые:

- Снижение издержек;
- Рост доходов;
- Повышение производительности;
- Снижение накладных расходов;
- Упорядочивание процессов цепочки поставок.

Косвенные:

- Возможность перераспределять высвобожденные ресурсы для ключевых бизнес-процессов;

- Улучшение уровня обслуживания
- Доступ к большому количеству поставщиков за относительно небольшой период времени;
- Повышение качества управления отношений с клиентами;
- Сохранение конкурентоспособности.

Для небольших предприятий, где пока еще отсутствуют необходимые ресурсы для разработки или покупки вышеперечисленных решений, но имеется желание посмотреть как работает автоматизация бизнес процессов в реальности существуют B2B (Бизнес для Бизнеса) торговые площадки, имеющие стандартные решения, включенные в их системы.

На самом деле использование этих простых, но эффективных решений может коренным образом поменять управление предприятием. Тем не менее, степень успеха будет зависеть от следующих факторов:

Внедрение должно касаться управления и отдельных подразделений.

Необходимо присутствие сильного лидера и поддержка как со стороны менеджмента, так и подчиненных.

В процесс внедрения должны быть внедрены как покупатели, так и поставщики.

Работники должны обучаться по мере внедрения приложения.

В соответствии с поставленными в начале работы целями подведем итог исследований.

В своей работе Г.А. Краюхин пишет, что «Издержки фирмы в любой период равны стоимости ресурсов, использованных для производства реализованных в течение этого периода товаров и услуг. Прибыль предприятия, зависит от цены продукции и затрат на ее производство. Цена продукции на рынке есть следствие взаимодействия спроса и предложения. Здесь, цена изменяется под воздействием законов рыночного ценообразования, а издержки могут возрастать или снижаться в зависимости от объема потребляемых трудовых или материальных ресурсов» [27].

А так же, что «Конкретный состав затрат, которые могут быть отнесены на издержки производства, регулируются законодательно практически во всех странах. Основные виды издержек. Итак, принято подразделение издержек производства предприятия на постоянные, переменные, валовые и предельные. Постоянные и переменные издержки вместе составляют валовые издержку производства. На предприятиях под структурой издержек нередко понимают соотношение между постоянными и переменными издержками, что позволяет анализировать структуру и делать выводы о качестве производства. Важнейшими путями снижения затрат на производство продукции является определение оптимальной величины закупаемых ресурсов и запускаемой продукции, потребляемых в производстве, - трудовых и материальных. А так же снижение трудоёмкости продукции и рост производительности.

Основное положение современной экономики об издержках производства: чтобы получить большее количество любого блага, необходимо предоставить потенциальным производителям и поставщикам этого блага определенный стимул, который бы побудил их перебросить ресурсы из сферы их текущего использования на производство того, чего мы хотим. Необходимо, чтобы выгоды от такой переброски превысили затраты на нее, т.е. превысили ценность тех возможностей, от которых придется отказываться потенциальным предпринимателям. Затраты всегда являются результатом действия спроса и предложения. Возрастание спроса на любое благо повысит затраты на приобретение этого блага лишь постольку, поскольку оно не вызовет роста величины предложения» [27]

2 Анализ деятельности ФГУП «Почта России»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Федеральное государственное унитарное предприятие «Почта России» обслуживает десятки миллионов клиентов в год, пересылая почтовые отправления по 150 млн. адресов физических и юридических лиц, в том числе находящихся за пределами территории Российской Федерации. В 2014 году «Почта России» перестала получать госсубсидии. Компания перешла на макрорегиональную структуру: создала 10 макрорегионов, которые объединили 82 филиала по региональному принципу. В 2015 году «Почта России» вошла в список системообразующих предприятий России. Общая численность сотрудников составила 351753 человека (2014 год).

ФГУП «Почта России» повсеместно реализует социальные функции, обеспечивает население услугами связи на всей территории страны по доступной цене, тарифы на которые регулируются государством. Почта России сегодня - это та структура, которая обеспечивает очень широкий комплекс услуг помимо традиционных почтовых (письменная корреспонденция, посылки, бандероли, подписка). Например, Почта России предоставляет большой спектр финансовых и почтово-банковских услуг - это электронные денежные переводы, прием различных платежей в пользу третьих лиц, оформление и погашение кредитов банков-партнеров и многое другое. Естественно, что при этом требуется очень хорошая управляемость сетью. По теории управления оптимальное количество объектов управления - это семь-восемь. Максимальное - тринадцать-пятнадцать. В России сеть Почты России насчитывает 86 филиалов (по числу субъектов Российской Федерации). Поэтому на сегодня система управления ФГУП «Почта России» несовершенна. Трудно управлять такой громоздкой сетью. Учитывая те задачи, которые стоят перед ФГУП «Почта России», требуется оперативное, четкое управление, контроль над исполнением, своевременная корректировка

действий, оперативность и так далее. Существующая структура управления филиальной сетью ФГУП «Почта России» также не способствует повышению эффективности почтового бизнеса. Поэтому, планируется реорганизация структуры управления ФГУП «Почта России». Она необходима именно для эффективного управления бизнесом Почты. Это обусловлено и самой структурой Почты, и требованиями времени. В условиях развития новых услуг и продвижения новых предложений для потребителей очень важно иметь эффективную, быстро реагирующую на управленческие решения структуру. Вообще, реорганизация - это вполне естественный процесс. Формирование Почты России началось в 2003 году, а завершилось 1 июля 2005 года, когда в состав ФГУП вошли Моспочтамт, Санкт-Петербургский почтамт и некоторые другие. До этого было 85 самостоятельных почт - Почта Новосибирска, Почта Ростова, Почта Якутии и другие абсолютно независимые юридические лица, не связанные между собой. Естественно, в Министерстве в то время существовал Департамент почтовой связи, но он был очень небольшим и был не в состоянии управлять столь мощной инфраструктурой - 85 юридических лиц по всей стране. Единого почтового пространства в стране не было. В 2002 году Правительством была принята концепция реструктуризации организаций федеральной почтовой связи. Подразумевалось, что в России будет создан единый почтовый оператор. Тогда начался процесс создания ФГУП «Почта России» путем слияния бывших федеральных государственных учреждений. Это был беспрецедентный по своей скорости процесс, иностранные почтовые администрации удивлялись, что объединение произошло за такой короткий срок в такой огромной стране. В России появился единый почтовый оператор, единое почтовое пространство, единая технология, единая идеология, единые подходы. Практически, сразу после создания национального почтового оператора появились предпосылки к дальнейшему совершенствованию структуры. В настоящее время принята Концепция модели реорганизации ФГУП «Почта России». Как только концепция модели будет проработана более глубоко с точки зрения функционала и более подробной структуры, начнется

процесс реорганизации. И он тоже займет определенное время, потому что такой огромной компании нельзя делать резких движений. ФГУП «Почта России» выполняет множество социальных функций, поэтому нельзя допустить никаких срывов. Есть стандарты качества, которые ФГУП «Почта России» обязано соблюдать, контрольные сроки по отправлениям, которые нужно выдерживать, вопросы своевременной и гарантированной доставки пенсии и так далее. Реорганизация пройдет по плану, постепенно, незаметно для клиентов ФГУП «Почта России». Рассматривалось множество вариантов новой структуры предприятия. Среди них был вариант и укрупнения филиалов, объединения их. Это в некоторых случаях абсолютно логичный и правильный подход. Но этот вариант реорганизации был отвергнут, потому что, во-первых, есть «политическая» составляющая - в каждом субъекте Российской Федерации должен быть наш филиал. Во-вторых, существенный недостаток укрупнения филиалов в том, что «уровень неуправляемости» переносится сверху вниз. Сегодня в среднем у ФГУП «Почта России» на один филиал приходится порядка 500 ОПС, что немало, а на один почтамт - в среднем 50 ОПС. Если ФГУП «Почта России» объединит филиалы, то может получиться так, что там одному филиалу придется управлять 2000 отделений почтовой связи, что, конечно, снизит эффективность управления каждым из них. Были и другие варианты реорганизации, ФГУП «Почта России» изучили опыт и зарубежных коллег, посмотрели опыт крупных сетевых компаний. Взять, например, РЖД, у которых тоже сеть по всей России. В итоге в ФГУП «Почта России» пришли к выводу, что наиболее оптимальная модель - это сохранение сети филиалов, создание бизнес-единиц и «Межрегиональных центров» (название пока условное), то есть построение системы бизнес-юнитов, которые будут нести полную ответственность за определенное направление бизнеса. В ФГУП «Почта России» изучали опыт и европейских почтовых сетей, и канадской, и китайской. Каждая, конечно, по-своему эффективна, но не нужно забывать, что заимствовать структуру управления один в один невозможно. Возьмем, к примеру, Канаду, которую часто сравнивают с Россией по климатическим

условиям, по наличию труднодоступных регионов. Так вот в Канаде 95% населения сосредоточено в полосе с востока на запад шириной максимум 250-300 км и длиной порядка 6000 км. В этой полосе прекрасная инфраструктура, транспортные артерии и другие замечательные условия. Всего 5% населения Канады живут на севере, в труднодоступных районах. Если брать опыт европейских стран, то нужно учесть, что каждая из них по размерам меньше некоторых наших регионов. Российская особенность в том, что у нас нет развитой транспортной инфраструктуры. Поэтому, естественно, ФГУП «Почта России» берет модель, берет базу, но смотрит и приспособливает к своим особенностям. В той же Германии - одной из самых больших стран Европы - за день по шикарному автобану без ограничения скорости можно проехать из одного конца в другой. У нас 11 часов надо лететь на самолете из Москвы до Сахалина. Планируемая оптимизация численности персонала ФГУП «Почта России» в первую очередь будет связана с изменением организационной структуры федерального почтового оператора. Новая организационная структура ФГУП «Почта России» позволит отказаться от дублирования многих административных функций на уровне филиалов и почтамтов. К дублирующим, в частности, можно отнести функции неавтоматизированного управленческого учета, такие как ведение в ручном режиме различных табелей, форм, дневников и т. д. Эти функции будут автоматизированы или упразднены за счет применения информационных систем и технологий. Многие несвойственные ФГУП «Почта России» функции, предположим, по содержанию зданий, по уборке помещений можно спокойно, как это принято во всем мире, отдавать на аутсорсинг. Оптимизация управления необходима для сокращения непроизводительных расходов, эффективного и быстрого решения производственных задач за счет перераспределения функций. Таким образом, в основном некоторое сокращение коснется административно-управленческого персонала и не затронет работников массовых профессий (почтальонов и операторов связи). Если у ФГУП «Почта России» 56 тысяч операционных окон в отделениях почтовой связи, то должно быть минимум 56 тысяч операторов,

которые должны за ними работать. Если у ФГУП «Почта России» порядка 130 тысяч доставочных участков, естественно, должно быть 130 тысяч почтальонов. В первую очередь, от реорганизации ожидается повышение эффективности работы Почты, улучшение качества предоставления почтовых услуг. Ведь это самый главный для ФГУП «Почта России» показатель, потому что работают именно с населением. Почта - это полностью фронт-офис: 42 тысячи почтовых отделений - 42 тысячи фронт-офисов. Следом за повышением эффективности бизнеса ФГУП «Почта России» ожидается увеличение доходов. Это позволит ФГУП «Почта России» решать вопросы с оплатой труда сотрудников - почтальонов, операторов. К сожалению, средняя зарплата на почте чрезвычайно низкая. Она составляет от 55% показателя заработной платы взятому по региону. Рабочее место оператора ФГУП «Почта России» сейчас не то, что было 5-10 лет назад – это компьютер, почтово-кассовый терминал. Они требуют другой квалификации оператора, в свою очередь, это требует иного уровня оплаты. Только так ФГУП «Почта России» сможет обеспечить высокое качество услуг и эффективное использование почтовой сети.

Подведомственное Министерству В составе ФГУП «Почта России» по состоянию на 31.12.2014 значится 88 филиалов, в том числе: 83 УФПС (с 18.04.2014 создан новый филиал – УФПС Крымского федерального округа); два обособленных структурных подразделения: ЦАИТС (Центр автоматизированных информационно-технологических систем) и пансионат «Почтовик». В 2014 году на модернизацию объектов почтовой связи было направлено 1,69 млрд руб. При этом инвестиции в капитальное строительство составили 736,6 млн руб., что на 30% больше, чем в 2013 году. Было проведено укрупнение почтамтов, создано 2 автобазы и 1 обособленное структурное подразделение, построены 5 новых почтовых отделений. При этом 25 стационарных отделений почтовой связи в малых населенных пунктах были переведены в формат передвижных отделений, что позволило оказывать услуги почтовой связи населению близлежащих населенных пунктов, где ранее не было стационарных отделений почтовой связи. В рамках реализации

программы по модернизации сети ОПС в 2014 году произведено комплексное переоборудование 268 ОПС, из них:

198 ОПС отремонтировано и оснащено специализированной почтовой мебелью и торговым оборудованием

70 ОПС отремонтированы силами муниципальных образований и оснащены специализированной почтовой мебелью и торговым оборудованием за счет средств предприятия в рамках соглашений о взаимодействии в области развития почтовой связи в регионах.

Почта России включает в себя 42 000 отделений по всей стране, в том числе более 30 тысяч отделений в малых населенных пунктах, и объединяет один из самых больших трудовых коллективов – более 351 000 почтовых работников.

Автопарк Почты России насчитывает более 16 тысяч транспортных средств. Площадь покрытия почтовыми маршрутами – более 17 млн км. Общая протяженность почтовых маршрутов – более 2 млн 800 тыс. км.

В 2015 году Почта России приняла, обработала и доставила более 2,5 млрд писем и счетов, 139 млн посылок и 1,25 млрд экземпляров печатной продукции, реализованной по подписке. Годовой оборот в сегменте финансовых услуг составил более 3,5 трлн рублей. (см. таб.8)

С 1 июля 2016 года Почта России вводит новую систему премирования работников отделений почтовой связи, основанную на выполнении ключевых показателей эффективности (KPI). Максимальный размер ежемесячной премии при этом вырастет вдвое – он составит 30% от оклада, вместо 15% по текущей системе.

Новая система прозрачна и проста для понимания всех сотрудников. Зная свои ключевые показатели эффективности, почтовые отделения будут иметь возможность регулярно подводить итоги выполнения целей. И, главное, каждый сотрудник сможет самостоятельно влиять на размер своей премии.

«Мы уверены, что совершенствование системы мотивации, в том числе увеличение размера премиальных вознаграждений, существенно повысит не

только доходы сотрудников почтовых отделений, но и эффективность работы предприятия в целом, а также скажется на повышении качества обслуживания клиентов», – подчеркнула заместитель генерального директора Почты России по управлению персоналом, организационному развитию и внутренним коммуникациям Татьяна Рябова.

До момента запуска со всеми сотрудниками отделений в Филиалах и Почтамтах проходят встречи, посвященные разъяснению нового порядка расчета премии, где сотрудники, пользуясь схемой-калькулятором, информационными листовками могут самостоятельно рассчитать возможный размер своей будущей премии. Важно, что встречи проводятся совместно руководством операционного управления и подразделения по управлению персоналом.

Заместитель генерального директора по операционному управлению Сергей Тимошин основной задачей изменений выделяет следующее:

«Вследствие внедрения новой системы мотивации сотрудники почтовых отделений получают возможность выполнять плановые показатели, отражающие специфику их деятельности, и в зависимости от итогов выполнения или перевыполнения получать большее премиальное вознаграждение. В показателях премирования отражаются стратегические цели предприятия такие как выручка и качество осуществляемых операций. Данная система премирования повысит уровень коллективной ответственности и стимулирует обмен профессиональными знаниями между сотрудниками, и как результат, повысит качество клиентского сервиса, оказываемого в отделениях почтовой связи».

«В 2015 году Почта России существенно улучшила ключевые показатели эффективности – выручку и чистую прибыль, повысила производительность труда и сократила операционные затраты.

Этот результат стал следствием огромной работы, проведенной командой в каждом из бизнес-блоков: оптимизации продуктовых линеек и бизнес-процессов, внедрения и развития новых услуг. В 2015 году выросла

рыночная доля Почты России в сегментах доставки посылок и письменной корреспонденции, доходы от финансовых услуг впервые за многие годы вышли на положительную динамику.

Мы выполнили поставленную перед собой стратегическую цель и продолжили работу по повышению заработных плат почтовым работникам по всей стране, направив на это дополнительно свыше 10 млрд рублей. При этом за счет реализации комплекса мер по снижению издержек затраты по остальным статьям сократились на 6%.

При росте объемов почтовых отправлений нам удалось сократить сроки их доставки. Были открыты центры приема и выдачи посылок, внедрены новые услуги по доставке отправлений на дом, онлайн-сервисы. Все это позволило Почте России существенно повысить качество предоставляемых услуг.

Итоги года подтверждают правильность утвержденной Стратегии развития предприятия и доказывают, что Почта России может быть эффективной, прибыльной и современной, сохраняя при этом социальную функцию обеспечения населения базовыми услугами почты.»

Таблица 8 – Услуги почты России 2015 год

ПОЧТОВЫЕ	ФИНАНСОВЫЕ	ПРОЧИЕ УСЛУГИ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Услуги национальной и международной почтовой связи ▪ Прием, обработка, хранение, перевозка и доставка почтовых отправлений и посылок ▪ Услуги гибридной почты ▪ Услуги по подписке, доставке и распространению периодических печатных изданий ▪ Прием уведомлений 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Переводы денежных средств ▪ Прием платежей в пользу третьих лиц, жилищно-коммунальных и прочих платежей ▪ Услуги по доставке и выдаче пенсий, пособий и других выплат целевого назначения ▪ Почтово-банковские услуги ▪ Инкассация денежных средств 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Розничная торговля товарами различных категорий: периодические печатные издания, книжная продукция, открытки, канцелярские товары, филателия и др. ▪ Услуги местной и дальней телефонной, факсимильной, телеграфной связи, доступа в Интернет ▪ Транспортно-экспедиционные услуги ▪ Услуги таможенного брокера, а также услуги по декларированию и таможенному оформлению

- Письменная корреспонденция, посылки (СЕР)

По количеству отправлений на одного жителя Россия занимает самое низкое место среди крупных мировых экономик. В России на одного жителя приходится около 30 отправлений в год (включая письма, посылки, периодические издания и др.), в Западной Европе – в 10–20 раз больше, в США – в 20–30 раз больше. Такое различие объясняется прежде всего более развитым рынком интернет-торговли и ДМ, а также традициями делового документооборота (через почту отправляются юридические уведомления, чеки, счета, контракты и пр.) Как следствие, по количеству отправлений на одно отделение и на одного работника ФГУП «Почта России» также значительно отстает от зарубежных почтовых администраций.

Количество отправлений предприятия на сотрудника и отделение – 15 тыс. / 100 тыс., почты США – 280 тыс. / 5100 тыс., почты Китая – 30 тыс. / 600

тыс., соответственно. Данная диспропорция также обусловлена низким качеством доставки и избыточностью сетевой инфраструктуры ФГУП «Почта России» в сельской местности.

Избыточность сетевой инфраструктуры связана с более высокими нормативами в России по сравнению с другими странами, а также со значительным превышением фактической сети над нормативами. Сложившаяся сеть предприятия на треть превышает действующие чрезмерные нормативы (11 тыс. избыточных ОПС в сельской местности). Обеспеченность транспортом для осуществления доставки в нормативные сроки у Почты России имеет нереализованный потенциал по сравнению с крупнейшими почтовыми администрациями, например: количество отправок на 1 единицу транспорта у почты США составило – 784 тыс., шт., у почты Германии – 290 тыс. шт., а у национального почтового оператора России – 163 тыс. шт.

- Финансовые услуги

В мире крайне мало прецедентов существования почтовых организаций с масштабной собственной филиальной сетью, которые не открывают счета клиентам и не оказывают финансовые услуги в безналичной форме. Содержать разветвленную сеть отделений, основной объем операций которых составляют низкорентабельные почтовые услуги, экономически невыгодно. ФГУП «Почта России» – единственный почтовый оператор стран BRIC, не способный открывать клиентам счета и не оказывающий финансовые услуги в безналичной форме. Предприятие активно развивает сотрудничество с зарубежными почтовыми администрациями и компаниями в следующих областях:

приобретение оборудования для автоматизации сортировки почты и иных почтовых процессов;

открытие и функционирование мест международного обмена для обработки международной почты;

электронный обмен данными по регистрируемым почтовым отправлениям;

обмен опытом по различным вопросам почтовой связи, в том числе в рамках Всемирного почтового союза.

В рамках данного взаимодействия в настоящее время ФГУП «Почта России» реализует проекты по развитию ММПО для оптимизации почтового трафика. Планируется открытие собственных международных центров приема почтовых отправлений в ключевых направлениях: ЮВА (Китай/Сингапур), Америка (США), Европа (Германия).

Это позволит получить дополнительную выручку за счет работы с компаниями-отправителями напрямую.

Данные: анализ VCG.

Предприятием доработан программный продукт, позволяющий получать данные от зарубежных операторов в электронном виде.

В 2013 г. началась тестовая эксплуатация получения данных от почты Китая, объем отправлений которой составляет до 80% от общего международного потока.

С целью поддержки развития почтовой связи на всей территории страны Почта России взаимодействует с органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления. Соглашения о взаимодействии заключены с администрациями 78 субъектов РФ (по данным на конец 2014 года).

В 2015 году подписано 11 новых редакций соглашений с администрациями Еврейской АО, Иркутской, Ростовской, Самарской, Кировской, Вологодской, Сахалинской, Свердловской областей, Республик Саха (Якутия), Татарстан и Краснодарского края. В рамках заключенных соглашений и договоренностей, органами местного самоуправления безвозмездно выделено 172 помещения для открытия новых или перевод из ветхих помещений существующих отделений почтовой связи. Региональные органы государственной власти также оказывают Почте России поддержку в части подготовки в учебных заведениях специалистов для работы на объектах

почтовой связи. В 2014 году на бюджетной основе в 31 субъекте Российской Федерации подготовлены более 1 200 специалистов для почтовой связи.

В 2014 году Почта России начала переход на макрорегиональную структуру управления. В обязанности макрорегиональных центров будет входить развитие бизнеса, внедрение новых форматов и стандартов работы, контроль выполнения производственных и финансовых планов и показателей в закрепленных за ними филиалах.

Почта России является членом Административного совета и Совета почтовой эксплуатации Всемирного почтового союза, где выступает сопредседателем комиссии по развитию почтово-финансовых услуг, входит в состав правления ассоциации «ПостЕвропа» и возглавляет рабочие группы Регионального содружества в области связи

2.2 Экономические и производственные показатели ФГУП «Почта России» за 2015 год

По результатам 2015 года наблюдается значительное улучшение таких показателей как выручка и чистая прибыль. Существенная часть средств были направлены на увеличение заработной платы работников почты. (см. таб.9)

Таблица 9 – Основные экономические производственные показатели ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» за 2015 год

показатели	2014	2015	Темп прироста
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	133 092	140 354	5,5%
Затраты			
Расходы на персонал ¹	77 566	88 081	13,5%
Материальные затраты	20 484	18 901	-7,7%
Транспортные расходы	8 797	8 587	-2,4%
Техобслуживание и ремонт	8 443	7 634	-9,6%
Расходы на содержание сети и общие административные расходы	21 416	21 184	-1,1%
Сальдо по внереализационной деятельности, процентам, налоги	3 638	5 268	44,8%
Чистая прибыль (убыток)	24	1 235	в 51 раз
Средняя численность работников за год, чел.	292 386	294 656	0,8%
Средняя заработная плата, руб.	16 689	18 559	11,2%
Среднемесячная выработка на 1 работника, тыс. руб.	34,9	37,0	5,9%
Доходы на 1 отделение почтовой связи (ОПС), тыс. руб.	245	263	7,3%
Стоимость чистых активов	13 470	15 727	16,8%

За 2015 год выручка от реализации товаров, работ и услуг составила 140 354 млн руб., что на 5,5% больше по сравнению с 2014 годом.(см. рис.6) Чистая прибыль составила 1 235 млн руб., что в 51 раз выше, чем в 2014 году.(см. рис. 7) Рост затрат на производство произошел за счет увеличения расходов на персонал. В 2015 году указанные затраты выросли на 13,5% (10 515 млн руб.) по сравнению с 2014 годом. Данное повышение обусловлено в основном ростом затрат на оплату труда – с 1 января 2015 года был реализован очередной этап повышения заработной платы всех почтовых работников филиалов. Затраты на персонал в 2014 году составили 88 081 млн руб. Средняя заработная плата работников предприятия увеличилась до 18 559 руб. и составила 57% от номинально начисленной среднемесячной заработной платы в Российской Федерации (в 2014году – 56%). При этом среднемесячная выработка на одного работника увеличилась на 5,9% (см. рис.5)

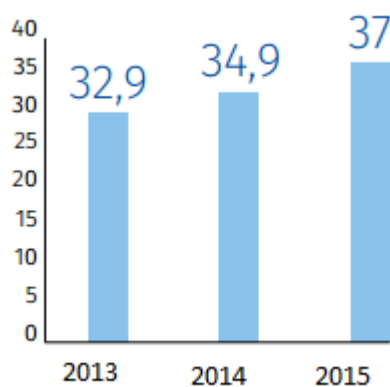


Рисунок 5 – Выработка на одного сотрудника (тыс. руб./мес.)

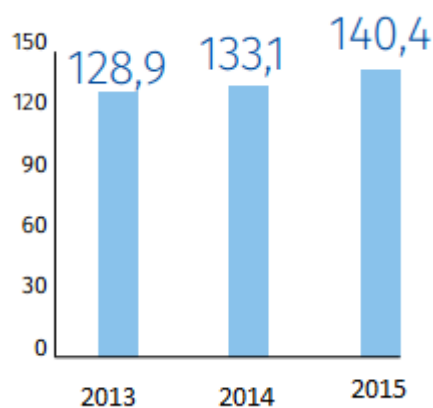


Рисунок 6 – Выручка (млрд руб.)

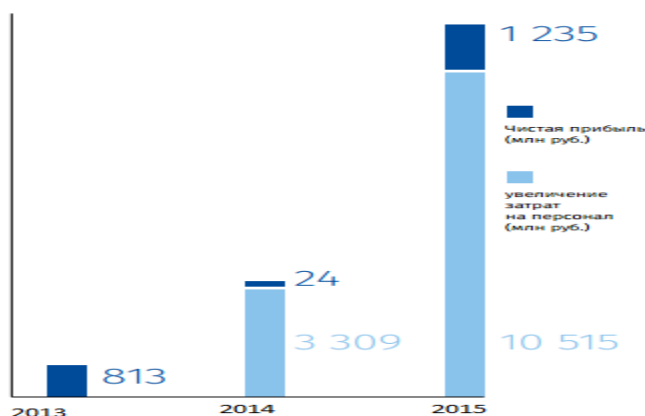


Рисунок 7 – Чистая прибыль (млн руб.)

2.3 Анализ структура доходов ФГУП «Почта России» в 2015

год

В структуре доходов Почты России 45% приходится на почтовые услуги – письменную корреспонденцию, посылки и отправления EMS. Доля доходов от финансовых услуг составила 33,5% – в 2015 году Почта России продемонстрировала рост доходов от финансовых услуг, впервые за несколько лет переломив негативный тренд падения в данном сегменте рынка.(см. рис.8) На долю розничной торговли в общей структуре доходов пришлось 10%. Оказание услуг по доставке подписных изданий принесло 3% от общих доходов предприятия: в 2015 году доходы от этого направления выросли на 13,9% по сравнению с 2014годом.

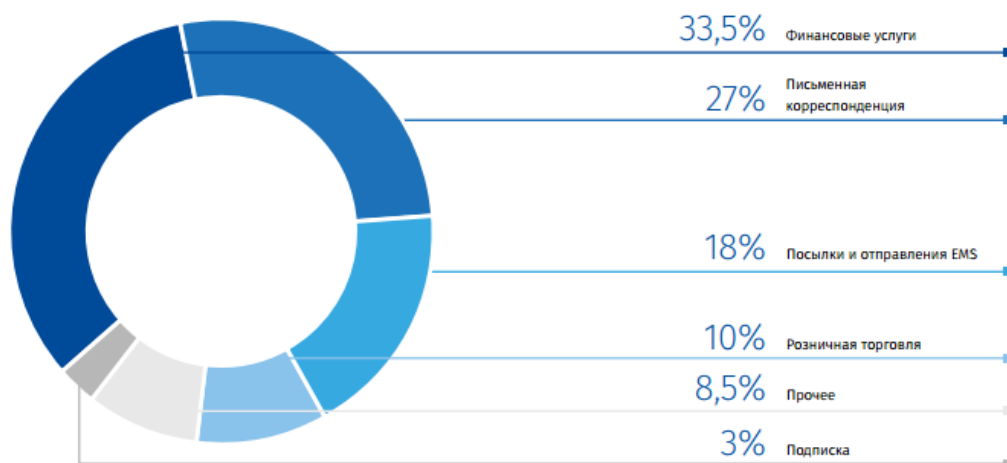


Рисунок 8 – Структура доходов ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» в 2015 год

Таблица 10 – Динамика изменения доходов ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» в 2014 - 2015 год

Наименование показателя	Доходы, млн руб.		Отклонение	
	2014	2015	млн руб.	%
Выручка от продажи товаров (продукции, работ, услуг), в т. ч.:				
Финансовые услуги	46 487	46 953	466	1,0%
Письменная корреспонденция	35 947	37 798	1 851	5,1%
Посылки и отправления EMS	21 171	25 238	4 067	19,2%
Розничная торговля	15 069	14 188	-881	-5,8%
Подписка	3 791	4 319	528	13,9%
Прочее	10 627	11 858	1 231	11,6%

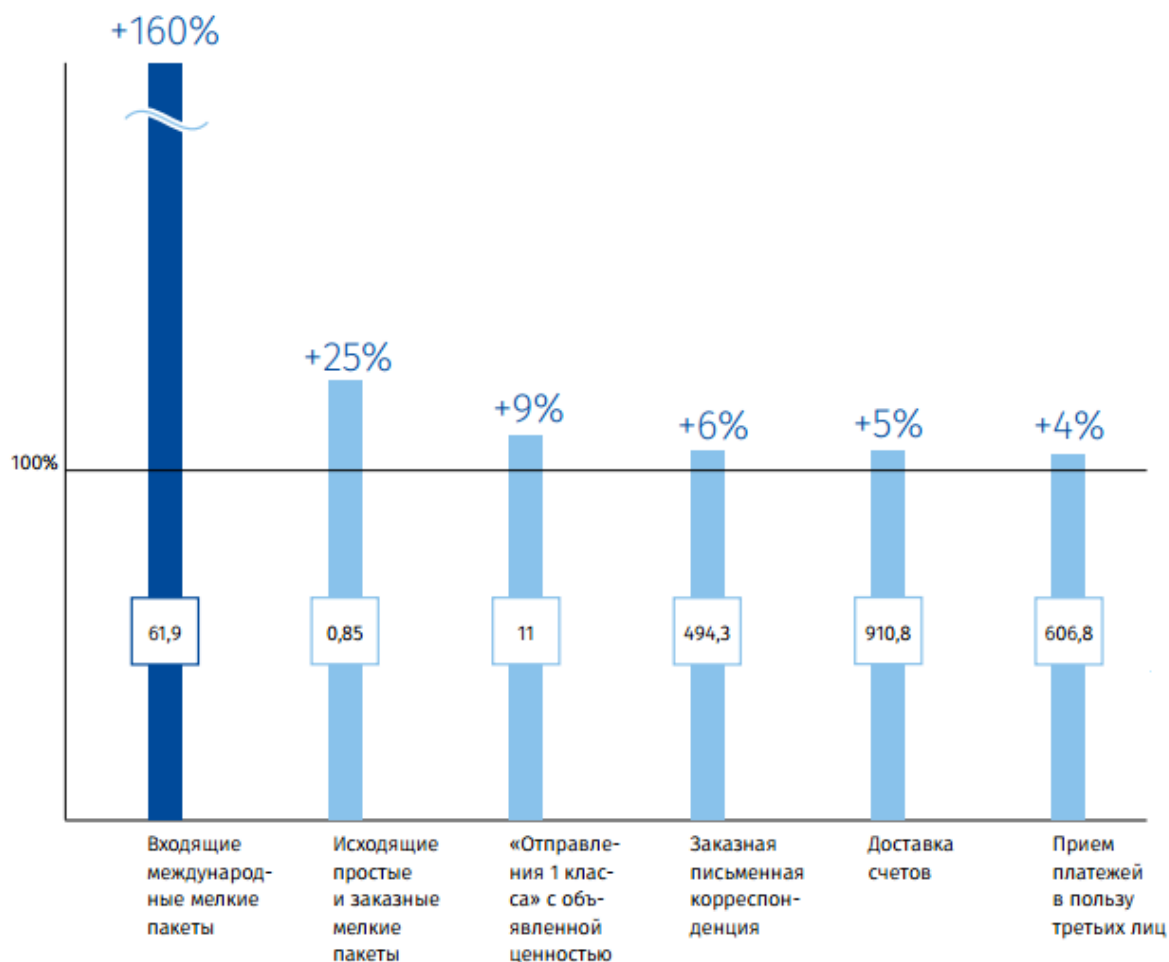


Рисунок 9 – Увеличение объема оказанных услуг в 2015г (млн ед.)

2.4 Анализ структура расходов ФГУП «Почта России»

Затраты Почты России на производство в 2015 году на 5,6% превысили показатели 2014 года. Данное повышение обусловлено в основном ростом затрат на оплату труда. Затраты на персонал в 2014 году выросли на 13,5% по сравнению с 2014 годом и составили 88 081 млн руб. При этом остальные затраты в 2015 году снизились на 6% по сравнению с 2014 годом. Экономия расходов на закупку товаров, работ, услуг в результате проведения закупочных процедур в 2015 году составила 5,4 млрд руб. и была достигнута за счет

перевода закупок на общероссийские электронно-торговые площадки, а также проведения конкурентных закупок и закупок в электронной форме. (см. рис. 10)

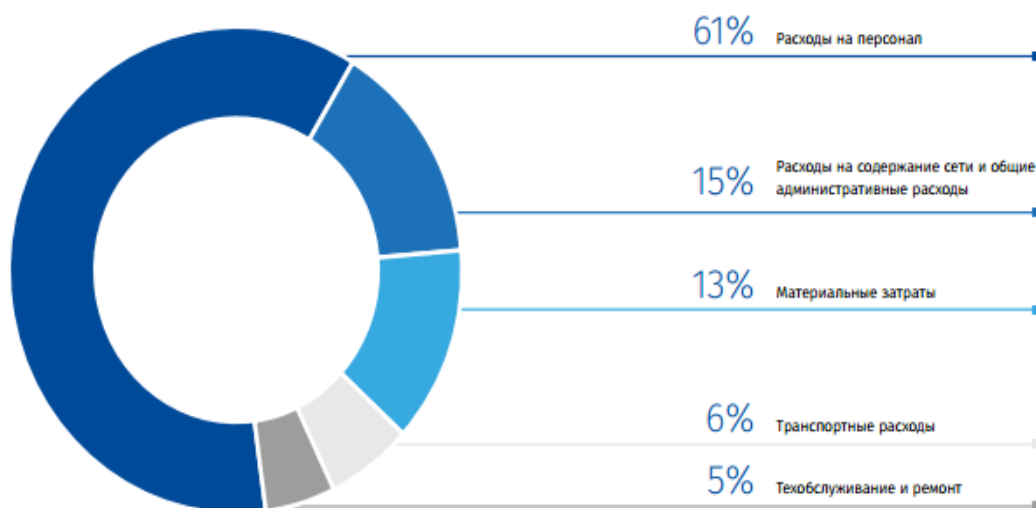


Рисунок 10 – Структура расходов ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» в 2015 году

- Затраты на персонал

Рост среднемесячной заработной платы на одного работника по сравнению с 2014 годом составил 11,2%, величина средней заработной платы по итогам 2015 года достигла 18 559 рублей, что составило 57% от уровня средней заработной платы в Российской Федерации (+1 п. п. к прошлому году). Среднесписочная численность сотрудников увеличилась на 0,8% и составила 294 656 человек. В IV квартале 2014 года были увеличены заработные платы работникам основного производственного персонала отделений почтовой связи 17 филиалов предприятия. С 1 января 2015 года реализован второй этап программы – повышены оклады (сдельного заработка) всех почтовых работников филиалов. Для дополнительного стимулирования работников предприятия также пересмотрена структура заработной платы: увеличена доля постоянной части заработной платы в совокупном доходе. Изменены принципы расчета премии работникам коммерческих подразделений аппарата управления предприятия.

- Материальные затраты

В 2014 году материальные затраты уменьшились на 6,8% по сравнению с 2014 годом. Сокращение расходов обусловлено усилением контроля за расходованием материалов, а также повышением качества технического обслуживания средств вычислительной и оргтехники. Экономия расходов на материалы составила 15,2%. Затраты на горюче-смазочные материалы увеличились на 7,2% в связи с ростом цен на ГСМ, который составил 6,1% – на автомобильный бензин и 7,9% – на дизельное топливо (по данным Росстата).

- **Транспортные затраты**

В 2015 году транспортные затраты уменьшились на 2,4% по сравнению с 2014 годом. Благодаря заключению прямых договоров с авиакомпаниями удалось достичь сокращения затрат по магистральным направлениям. Затраты на автоперевозки сократились как по магистральным, так и по региональным направлениям за счет снижения магистральных тарифов в результате конкурсов в среднем на 24%. С целью сокращения сроков доставки почты были продлены и введены новые маршруты почтовых вагонов. С 19 сентября 2014 года начал регулярное курсирование почтовый поезд № 990/989 Москва – Владивосток.

- **Затраты на техобслуживание и ремонт**

Затраты на ремонт оборудования (в том числе вычислительной техники, почтового оборудования, систем охранно-пожарной сигнализации) увеличились на 2,2%. По результатам проведенного в июне 2015 года конкурса заключены централизованные договоры на оказание услуг по технической поддержке и техническому обслуживанию программно-аппаратных комплексов, включая контрольно-кассовую технику на всей территории РФ. В результате стоимость обслуживания того же парка техники при расширении спектра оказываемых услуг по новым договорам снизилась на 6,5%, что позволило сократить рост расходов по данной статье до 0,5%. В 2015 году на 4% увеличились затраты на системы охраны и пожарной сигнализации, что обусловлено произведенным в 2014 году монтажом технических систем безопасности на объектах почтовой связи. Количество объектов, охраняемых путем физической охраны, увеличилось на 15%, находящихся под охраной

техническими средствами безопасности – на 21%. При этом в результате эффективно проведенных закупочных процедур произошло снижение расходов в расчете на один охраняемый объект.

- Затраты на содержание сети и общие административные затраты

К данному направлению относятся: затраты на аренду, амортизацию, коммунальные услуги, услуги связи и прочие. Затраты на аренду в 2015 году снизились за счет уменьшения платежей по договорам финансовой аренды (лизинга). Количество арендуемых предприятием площадей сократилось на 6%. Кроме того, на 27% снижены затраты на аренду транспортных средств. Амортизационные отчисления по транспортным средствам уменьшились на 22%, а по вычислительной технике – на 11% в связи с применением предприятием лизинговой схемы закупки указанных основных средств.

3 Мероприятия по оптимизации издержек ФГУП «Почта России»

«Почта России» - Федеральное государственное унитарное предприятие.

В условиях государственной собственности решения принимаются на основании установленных правил и процедур, которые регулируют интересы общества в целом.

«При государственной собственности отдельный член общества владеет собственностью не непосредственно, а опосредованно (через установленную в обществе систему правил и процедур), то и контроль над этой собственностью усложняется. Ее нельзя продать или передать другому лицу, трудно контролировать тех, кто ею непосредственно управляет (бюрократию). Сложность процедуры принятия решения также ослабляет функции контроля и оперативного управления ею. Таким образом. На практике отсутствует прямая связь между желаниями и стремлениями совладельцев государственной собственности и результатами ее реального использования. К тому же желания и стремления отдельных совладельцев редко совпадают, и согласование интересов превращается в большую проблему, решение которой зависит от соотношения политических сил».

В 2015 году общий объем инвестиций Почты России в развитие предприятия составил 8,44 млрд руб. Этот показатель на 32% меньше, чем в 2014 году, что связано с тем, что значительные средства были направлены на создание логистического почтового центра «Внуково». Финансирование инвестиционной программы на 2015 год осуществлялось за счет собственных и заемных денежных средств без привлечения средств федерального бюджета.(см. таб. 11)

Таблица 11 – Объем инвестиций по направлениям ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» в 2014 - 2015 год

Наименование показателя	Доходы, млн руб.		Отклонение	
	2014	2015	млн руб.	%
Общий объем инвестиций	12 432	8 438	-3 994	-32%
Модернизация инфраструктуры почтовой логистики	6 943	3 715	-3 228	-46%
Развитие информационной и технологической инфраструктуры предприятия	2 051	2 240	189	9%
Модернизация объектов почтовой связи и обеспечивающих объектов	2 022	1 686	-336	-17%
Обеспечение почтовой инфраструктуры техническими средствами	875	534	-341	-39%
Развитие инфраструктуры для оказания финансовых услуг	541	263	-278	-51%

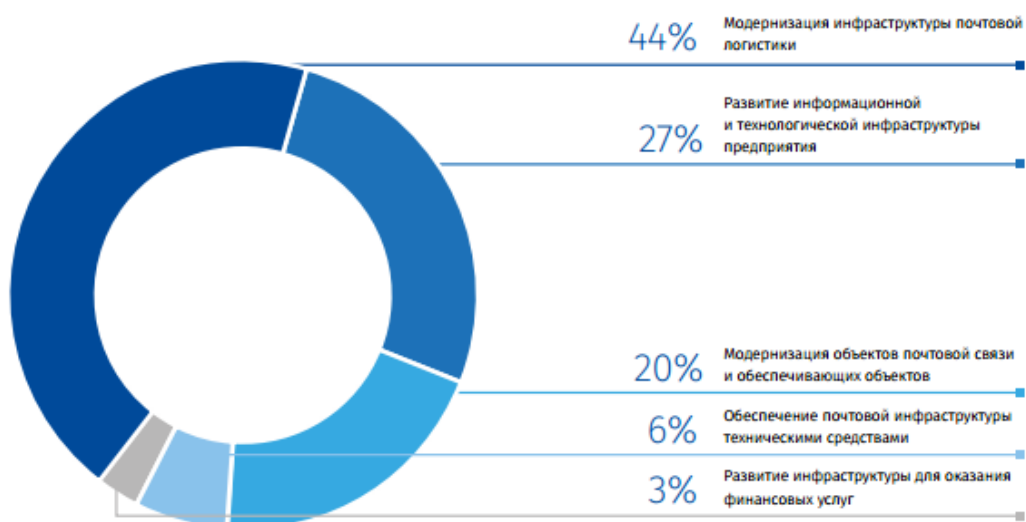


Рисунок 11 – Структура инвестиций по направлениям ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» в 2015 году

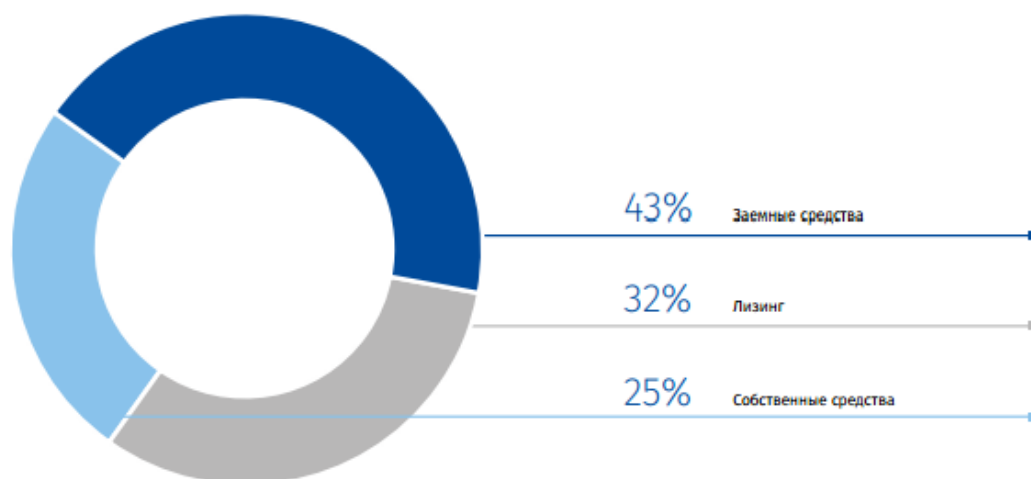


Рисунок 12 – Структура источников инвестиций ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» в 2015 году

1. Логистика

В 2015 году была выведена на полную мощность первая очередь логистического почтового центра «Внуково», велись работы по созданию логистических почтовых центров по всей стране: в Казани, Ростове-на-Дону, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге и Хабаровске.

В 2014 году завершилась реализация начатых в 2011 – 2012 годах проектов по увеличению производственных мощностей и пропускной способности мест международного почтового обмена (ММПО). В 2015 году была продолжена модернизация парка почтовых вагонов для магистральной перевозки почтовых отправок и автомобильного парка. В рамках мероприятий по развитию и модернизации инфраструктуры почтовой логистики в 2015 году было приобретено 1 700 единиц почтообработывающего оборудования и более 9 000 единиц многооборотной тары.

Сокращение сроков доставки

Улучшение показателей доставки почтовых отправок является одной из основных стратегических задач Почты России. В 2015 году по результатам проверок территориальных управлений Роскомнадзора и ФГУП «Почта России» наблюдается повышение процента соблюдения контрольных сроков пересылки по всем основным видам отправок. Кроме того, Почта России

участвует в Постоянном контроле качества пересылки международной почты Всемирного почтового союза (ВПС), в ходе которого осуществляется рассылка контрольных писем, и сведения об их подаче и доставке обрабатываются отдельно и объединяются независимым органом – Международным бюро ВПС, что позволяет получать объективную информацию.

К концу 2015 года по сравнению с 2014 годом средний сквозной срок прохождения письменной корреспонденции сократился как по исходящему, так и по входящему в Российскую Федерацию потокам.

Из стран-партнеров показатель улучшился на 3,6 дня и составил 15,1 дней, а из РФ в страны-партнеры – 9,4 дней, что на 4,3 дня быстрее, чем в 2014 году. (см. рис.13)

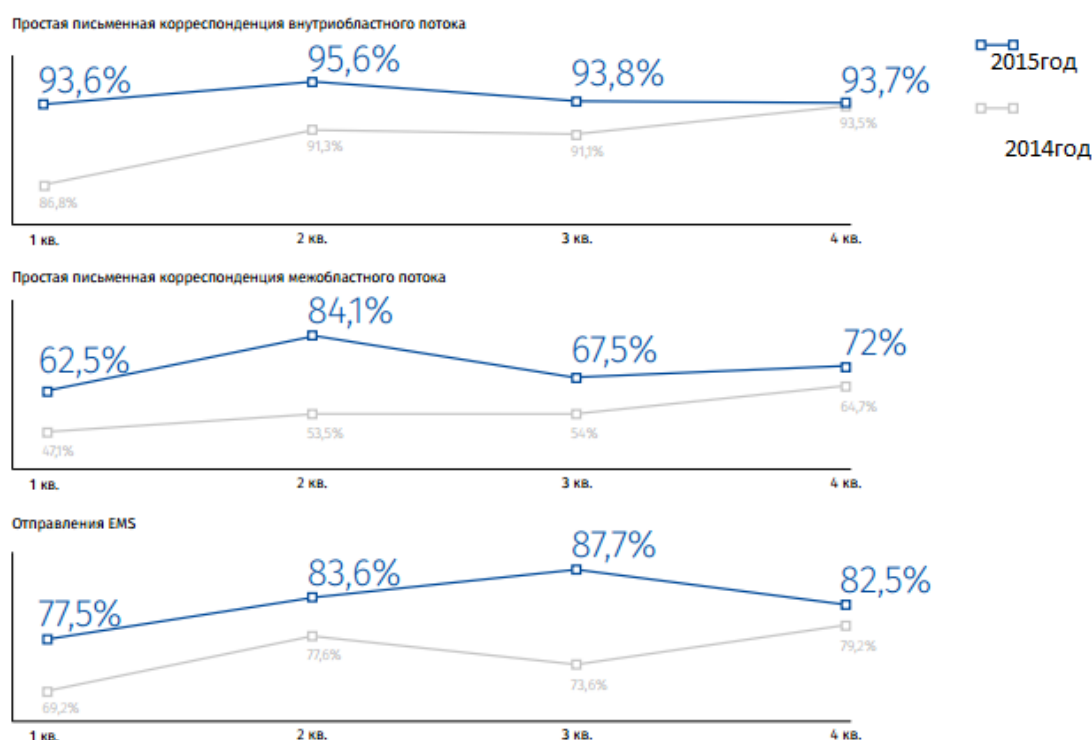


Рисунок 13 – Выполнение контрольных сроков пересылки ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» в 2015 году

2. Развитие сети логистических почтовых центров

- логистический почтовый центр «Внуково»

В 2015 году было продолжено развитие многофункционального логистического почтового центра (ЛПЦ) «Внуково», запуск которого был осуществлен в 2014 году. Объем годовых вложений в центр составил 1,43 млрд руб. В рамках этих расходов ЛПЦ «Внуково» был оснащен современными автоматизированными системами сортировки, обмена, горизонтальной и вертикальной транспортировки почты, устройствами автоматического взвешивания и определения объемных показателей отправок и другими видами оборудования для автоматизации всех производственных процессов. Проект ведется совместно с компанией Тошиба Корпорейшн (Япония), которая выиграла открытый тендер на поставку, установку и монтаж оборудования в ЛПЦ. Оборудование компании Тошиба обеспечит обработку, в том числе мелких пакетов весом менее 100 гр, что удовлетворяет сложившейся тенденции по уменьшению веса и габарита пересылаемых почтовых отправок. Полное оснащение и заключительный этап ввода в эксплуатацию всех корпусов ЛПЦ «Внуково» планируется завершить в 2016 году. После выхода на проектную мощность логистический центр будет обрабатывать 2,15 млн шт. международных и внутренних почтовых отправок в сутки, в том числе 800 тысяч посылок, импортных мелких пакетов и EMS-отправок.

- логистический почтовый центр «Казань»

В 2015 году ФГУП «Почта России» и Кабинет Министров Республики Татарстан подписали двустороннее Соглашение о взаимодействии в рамках строительства логистического почтового центра. Создание регионального автоматизированного центра на территории Приволжского федерального округа, куда поступает большой объем почтовых отправок, позволит систематизировать процесс сортировки, увеличить объемы их обработки и сократить сроки доставки в близлежащих регионах. Крупнейшим транспортным узлом в регионе, объединяющим международный аэропорт, крупные ж/д и автомагистрали, является город Казань, поэтому именно здесь планируется централизовать обработку почтовых отправок. Функции ЛПЦ «Казань»:

Обмен почты с магистральным железнодорожным, автомобильным и воздушным транспортом

Обмен с внутрizonальным автотранспортом

Полная обработка исходящих, входящих и транзитных почтовых отправлений

Экспедирование периодических печатных изданий до ОПС Республики Татарстан, Республики Марий Эл, Чувашской Республики, Удмуртской Республики, Ульяновской и Самарской областей.

- логистические почтовые центры «Ростов», «Санкт-Петербург», «Новосибирск», «Екатеринбург», «Хабаровск»

Указанные ЛПЦ будут осуществлять обработку внутренних и международных почтовых отправлений: письменной корреспонденции (регистраемой и простой), мелких пакетов, страховой почты, посылок, EMS. Центры будут осуществлять детальную сортировку в зоне прямого обслуживания, обрабатывать почтовые отправления, направленные из зоны обслуживания и предназначенные для других логистических почтовых центров России или адресатов, находящихся в самой зоне.

В состав каждого логистического почтового центра будет входить: автоматизированный сортировочный центр, центр гибридной почты, отделение почтовой связи, участок технологического контроля, место международного почтового обмена.

3. Развитие транспортной сети

Автотранспортные перевозки

В 2015 году были открыты 9 новых магистральных транзитных автомобильных маршрутов, из которых 8 являются альтернативными для железнодорожных направлений, а также 2 стратегически важных направления: Москва – Симферополь и Краснодар – Симферополь с ежедневной частотой курсирования 5, 10, и 20-тонных автомобилей через Керченский пролив. Помимо этого, была проведена оптимизация магистральных маршрутов по

сообщению Москва – Тверь и Москва – Ярославль с целью соблюдения сроков доставки отправок от корпоративных клиентов и пересмотрены графики движения магистральных маршрутов с целью оперативной сдачи почтовых отправок в почтовый поезд № 990 Москва – Владивосток.

Железнодорожные перевозки В 2015 году ФГУП «Почта России» и АО «ФПК» перешли на прямые взаиморасчеты без участия компаний-посредников по обслуживанию почтовых вагонов и инфраструктуры. Так, в августе 2015 года был запущен первый почтовый поезд № 990/989 Москва – Владивосток, а в декабре 2015 года совместно ОАО «РЖД-Логистика» организована пилотная доставка почтовых отправок в грузовом контейнере по маршрутам Москва – Владивосток и Москва – Петропавловск-Камчатский. Дополнительно к этому были открыты новые маршруты следования почтовых вагонов по направлениям: Киров – Новосибирск, Омск – Анапа, Ярославль – Тюмень – Владивосток, Москва – Лабытнанги, Москва – Ростов, Новосибирск – Минеральные Воды и увеличена периодичность курсирования почтовых вагонов по маршрутам: Санкт-Петербург – Новосибирск (2 раза в неделю вместо 1 раза в неделю), Тюмень – Новый Уренгой (6 раз в неделю вместо 5 раз в неделю), Москва – Архангельск (24 раза в месяц вместо 15 раз в месяц).

Авиаперевозки В 2015 году продолжилось заключение прямых договоров с авиакомпаниями по всей территории Российской Федерации, что привело к снижению средневзвешенного тарифа и расходов предприятия на авиаперевозки почты за счет снижения тарифа на 328 млн руб. Прямые договоры были подписаны с авиакомпаниями: «Трансаэро», «Якутия», «Хабаровские Авиалинии», «Нордавиа», «Ижавиа», «Рус Лайн», «Вим Авиа», «Восток», «РедВингс», «Витязь Аэро». Прямое взаимодействие с авиакомпаниями позволяет сократить затраты, увеличить количество прямых маршрутов, оптимизировать транспортно-логистическую схему для сокращения сроков доставки почты. Заключен договор с почтово-грузовым комплексом Аэропорта «Внуково» на обработку и доставку почтовых

отправлений, что позволило сократить затраты при увеличении объема перевозок через Аэропорт «Внуково».

Собственный транспортный парк Автомобильный парк Почты России насчитывает 16 772 автомобиля, из которых 1 459 автомобилей находятся в долгосрочной аренде (лизинге). Порядка 14 тысяч автомобилей задействованы на почтовых маршрутах.

В 2015 году предприятием приобретено 279 автотранспортных средств, кроме того, в 2015 году был заключен договор на поставку 50 вагонов. В 4 квартале 2015 года был проведен открытый аукцион и заключены договоры на поставку в лизинг 2 561 автомобиля УАЗ и 101 магистрального КАМАЗа в рамках правительственной программы «Утилизация транспортных средств». Модернизация и оптимизация действующего транспортного парка позволяет переоснастить его современными, экономичными и надежными транспортными средствами для своевременной доставки почты.

4. Развитие объектов почтовой связи

Таблица 12 – Отделение почтовой связи ФГУП «почта России» в 2014 - 2015 год

Показатели	На 31.12.2014, ед.	На 31.12.2015, ед.
Количество отделений почтовой связи, в том числе:	41 902	41 908
Стационарные	41 480	41 450
Передвижные	422	458
Кроме того, услуги почтовой связи оказывают 566 пунктов почтовой связи		

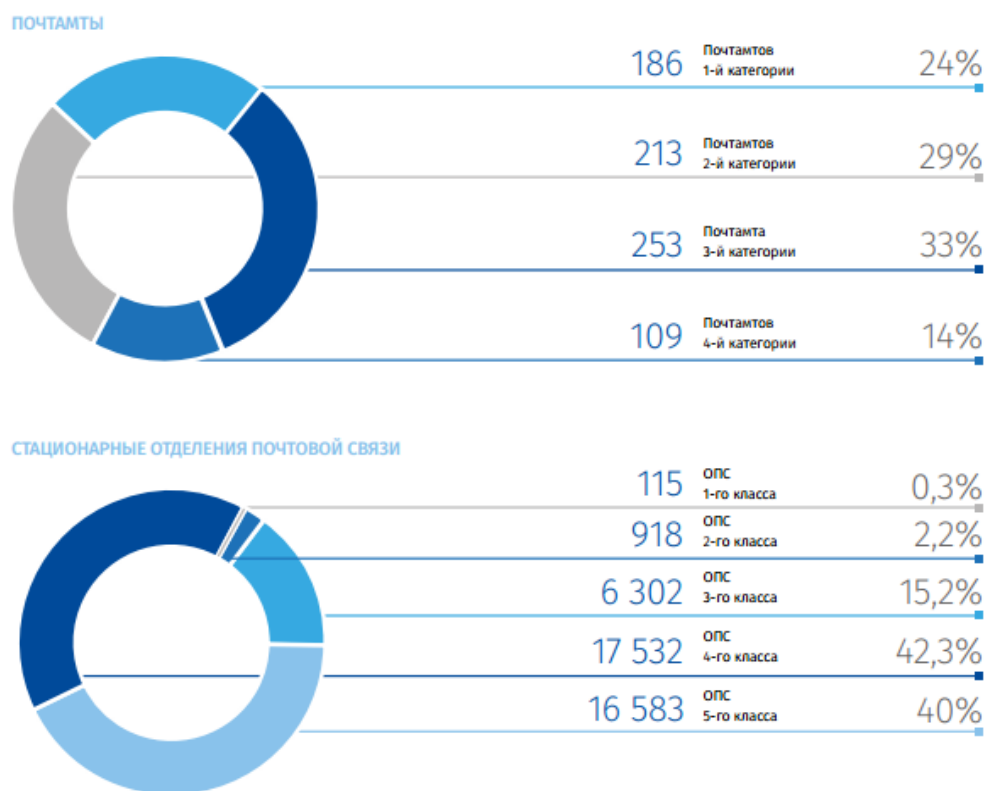


Рисунок 14 – Структура почтамты и стационарные отделения почтовой связи ФГУП «почта России» в 2015 году

5. Развитие информационной и технологической инфраструктуры

Инвестиции в развитие информационной и технологической инфраструктуры предприятия в 2015 году выросли на 9% по сравнению с 2014 годом. В 2015 году проведены работы по техническому проектированию и разработке Единой автоматизированной системы отделений почтовой связи (ЕАС ОПС) – программного обеспечения, объединяющего в единой технологической платформе фронтальные и бэкофисные операции по всем видам деятельности почтового отделения. Бэкофис включает в себя процессы складского учета, обработки почтовых отправлений и формирования отчетности на уровне почтового отделения: обработку и хранение отправлений и товаров, формирование регламентированной отчетности. Функциональность фронтофиса включает в себя процессы, непосредственно связанные с взаимодействием с клиентами: оказание услуг населению и юридическим

лицам, продажа товаров, прием денежных средств, работа с кассовым и весовым оборудованием и т.д.

В 2014 году начата опытно-промышленная эксплуатация программного продукта на базе отделений почтовой связи Ивановской области.

Ввод системы в промышленную эксплуатацию позволит:

Обеспечить интеграцию и информационный обмен между автоматизированными системами подразделений Почты России и внешних поставщиков на разном уровне (почтовое отделение, почтамт, филиал)

Повысить скорость предоставления услуг, сократить среднее время обслуживания клиентов в почтовых отделениях. Для реализации ИТ-проектов предприятия были закуплены 130 серверов. Филиалы предприятия были дооснащены средствами вычислительной и оргтехники, была произведена замена устаревшей техники.

В отчетном периоде завершились работы по внедрению тиражного решения в филиалах и аппарате управления Почты России на базе программного обеспечения «1С».

По итогам 2015 года были переведены в режим промышленной эксплуатации в части оперативного, бухгалтерского и налогового учета, кадрового учета и расчета заработной платы все филиалы Почты России. Помимо этого, были продолжены работы по внедрению тиражного решения ПО «1С» во всех филиалах предприятия и начаты работы по разработке Единой системы консолидированной отчетности на базе ПО «1С: Управление холдингом 8» в части сбора бухгалтерской, налоговой, статистической отчетности и отчетности по МСФО. Внедрение данных решений позволило:

- Повысить оперативность получения и точность информации о местонахождении и статусе почтовых отправлений

- Внедрить единую методологию бухгалтерского и налогового учета, сформировать единые правила продаж и оказания услуг в отделениях

- Оперативно управлять запасами товарно-материальных ценностей, в том числе в почтовых отделениях для повышения качества оказания почтовых услуг

- Обеспечить оперативный контроль и анализ показателей коммерческой деятельности

С целью развития инфраструктуры для оказания финансовых услуг в 2015 году в филиалы Почты России было поставлено 9 400 комплектов почтово-кассовых терминалов, в состав которых входят автоматизированные рабочие места и контрольно-кассовые машины (ККМ).

6. Управление имуществом

Государственная Регистрация Прав на Объекты Недвижимости

По итогам проведенной в 2015 году инвентаризации выявлено, что в пользовании предприятия находятся 31 299 объектов недвижимости, 95% которых закреплены за предприятием право- подтверждающими документами. Также по итогам прошедшего года было возвращено в федеральную собственность и закреплено за ФГУП «Почта России» на праве хозяйственного ведения 5 154 объекта недвижимости. Для возврата имущества в федеральную собственность и хозяйственное ведение предприятия Почта России осуществляет судебную-исковую деятельность по истребованию недвижимого имущества из чужого незаконного владения. Кроме того, проводятся мероприятия по возврату в федеральную собственность и хозяйственное ведение объектов недвижимого имущества из собственности органов местного самоуправления, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и третьих лиц в добровольном порядке.

Земельно-правовые отношения

В соответствии с федеральным законодательством продолжается процесс оформления прав ФГУП «Почта России» на земельные участки, занятые объектами почтового оператора. По итогам проведенной предприятием

в 2015 году инвентаризации установлено, что в пользовании предприятия находится свыше 26 тысяч земельных участков под объектами недвижимого имущества, закрепленными на праве хозяйственного ведения.

Аренда имущества:

- Доходная аренда

В 2015 году доходы Почты России от предоставления во временное владение и/или пользование третьим лицам недвижимого имущества, закрепленного на праве хозяйственного ведения за предприятием, увеличились на 25% по сравнению с 2014 годом. Такого результата удалось достичь благодаря проведенной инвентаризации всех объектов недвижимого имущества, закрепленного на праве хозяйственного ведения за ФГУП «Почта России», анализу эффективности его использования и приведения арендных ставок по действующим договорам в соответствие рыночным. Также в 2015 году была проведена работа по вовлечению в хозяйственный оборот временно не используемых в производственной деятельности объектов недвижимого имущества путем их передачи в аренду третьим лицам. Так, на 31.12.2015 предприятием передано в аренду 2 467 объектов недвижимого имущества.

- Расходная аренда

Для обеспечения уставной деятельности Почтой России в 2015 году был арендован 9 561 объект недвижимого имущества. Затраты на аренду недвижимого имущества увеличились на 5%. Средняя ставка арендной платы по арендуемому недвижимому имуществу в 2014 году выросла на 12% (при уровне инфляции 7,8%), при этом 6% арендуемых площадей переведены на право безвозмездного пользования. Уменьшение количества арендуемых площадей в результате проведенной предприятием работы в рамках взаимодействия с органами местного самоуправления позволило предприятию сократить рост расходов по данной статье с 12% до 5%.

7. Внедрение новых технологий

В 2015 году «Почта России» продолжила реализацию проектов, направленных на внедрение новых технологий, инновационных продуктов и услуг с целью повышения качества оказания почтовых услуг для населения страны:

Производственно - технологические информационные системы

- В 2015 году продолжены работы по развитию производственно-технологических систем общероссийской автоматизированной системы учета и контроля за прохождением регистрируемых почтовых отправлений (ОАСУ РПО) и сопутствующих информационных систем.

Автоматизированная система мониторинга транспортных средств

В 2015 году Почта России продолжила реализацию проекта по развертыванию автоматизированной системы мониторинга транспортных средств (АСМТС) во всех филиалах предприятия, с сентября 2014 года система введена в опытно-промышленную эксплуатацию.

Внедрение АСМТС позволило:

Автоматизировать существующие производственные процессы управления почтовыми автомобильными и железнодорожными перевозками

Повысить оперативность получения и достоверность информации о местонахождении и состоянии почтового транспорта

Обеспечить дополнительную безопасность на почтовых автомобильных и железнодорожных маршрутах

- Повысить качество почтовых услуг за счет соблюдения контрольных сроков прохождения почты

Система анализа логистической деятельности

Система анализа логистической деятельности (САД Логистика) создается с целью обеспечения доступа уполномоченных пользователей к полной и актуальной информации о состоянии логистической деятельности Почты России, связанной с регистрируемыми и нерегистрируемыми почтовыми отправлениями. Система анализа логистической деятельности агрегирует информацию с 1 100 производственных объектов, а также с 4 900

отделений почтовой связи. Внедрение САД «Логистика» в промышленную эксплуатацию позволит:

Обеспечить возможность централизованного ведения нормативно-справочной информации

Создать единое корпоративное хранилище данных, а также механизмы выверки, очистки, преобразования и загрузки в него собранных данных

Внедрить механизм гарантированной передачи данных о состоянии логистической деятельности между информационными системами объектов почтовой связи

Формировать аналитическую отчетность на основании данных единого корпоративного хранилища

СПУТНИКОВАЯ НАВИГАЦИЯ

В рамках модернизации транспортной инфраструктуры предприятием завершается начатое в 2010 году внедрение информационных систем на основе технологий ГЛОНАСС/GPS (АСМТС), призванных повысить эффективность почтовой логистики. С сентября 2014 года система введена в опытно-промышленную эксплуатацию в 84 филиалах ФГУП «Почта России» и профильных подразделениях аппарата управления предприятия.

ГЛОБАЛЬНАЯ СИСТЕМА МОНИТОРИНГА

Глобальная система мониторинга создается в рамках программы «Качество службы» Всемирного почтового союза для исполнения решения Пекинского конгресса 1999 года об установлении связи между качеством услуги и оплатой окончательных расходов. Глобальная система мониторинга создается для оценки сроков пересылки почтовых отправок на основании контрольных писем, которые имитируют реальные почтовые потоки между национальными почтовыми операторами. В каждом контрольном письме находится радиочастотный чип (RFID), который автоматически регистрируется считывающими устройствами установленного в объектах почтовой связи оборудования. Передача данных с чипа (метки) на считывающее устройство

осуществляется посредством радиоволн. Фиксируют чипы или метки в контрольных письмах в процессе обработки почты специальные рамки, которые состоят из активного элемента, посылающего запрос на чип или метку, и приемника, получающего ответ. Рамки устанавливаются на заранее оговоренных границах процесса, где в логистической цепочке происходит передача ответственности от одной стороны к другой. Данный проект входит в перечень проектов, финансируемых средствами Фонда улучшения качества услуг (ФУКС). В 2014 году начаты работы по созданию национального сегмента Глобальной системы мониторинга, выполнен комплекс мероприятий по установке считывающего оборудования на двенадцати объектах Почты России в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, Нижнем Новгороде и Ростове-на-Дону. Внедрение глобальной системы мониторинга позволит выявлять причины задержки почтовых отправлений на всех этапах – от приема до вручения, идентифицировать проблемные участки и оптимизировать логистическую схему почтовых маршрутов.

СИСТЕМА ЗАЩИТЫ ДОХОДОВ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ФРАНКИРОВАЛЬНЫХ МАШИН

В рамках создания автоматизированной системы защиты доходов предприятия при использовании франкировальных машин, в 2013-2014 гг. было разработано и поставлено программное обеспечение, а также осуществлен монтаж и инсталляция оборудования, предназначенного для проверки работоспособности системы в объектах почтовой связи пилотной зоны. В 2015 году были продолжены работы по ремонту объектов почтовой связи, в которых будут эксплуатироваться франкировальные машины нового поколения, и расширению возможностей сети передачи данных предприятия для обеспечения успешного функционирования системы. Ввод системы в промышленную эксплуатацию позволит:

Обеспечить дистанционный контроль ввода и использования аванса франкировальных машин

Проверять подлинность оттисков франкировальных машин и правильность почтового тарифа на франкированных почтовых отправлениях, проходящих по сети почтовой связи

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

В 2015 году стартовал проект по созданию государственной информационной системы жилищно-коммунального хозяйства (ГИС ЖКХ): проведены общественные слушания

проекта, велись активные работы по подготовке нормативной документации – форматов, регламентов взаимодействия с федеральными органами исполнительной власти, управляющими компаниями, ресурсоснабжающими организациями и другими участниками рынка ЖКХ. В 2015 году было разработано программное обеспечение системы и проведены приемо-сдаточные испытания в рамках опытной эксплуатации ГИС ЖКХ в Тульской и Ивановской областях. Внедрение системы позволит предоставить населению возможность получать достоверную информацию об услугах и тарифах ЖКХ, проверять корректность начислений и расчетов, вести мониторинг деятельности своей управляющей компании.

МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

В 2015 году клиентам Почты России стали доступны новые версии мобильного приложения для iPhone и смартфонов с операционной системой Android. Современный дизайн, новые полезные функции, удобство использования и качественная техническая реализация сделали это приложение крайне популярным на мобильном рынке. С момента выпуска новой версии мобильного приложения во втором полугодии 2015 года мобильное приложение Почты России было установлено более 600 000 раз, при этом более 400 000 пользователей пользуются приложением для отслеживания почтовых отправлений.

Подводя итоги финансово-хозяйственной деятельности за 2015 год. Чистая прибыль предприятия по итогам 2015 года увеличилась на 28% и

составила 1,6 млрд рублей. Выручка «Почты России» возросла на 6% до 149 млрд рублей. Рост выручки наблюдается по всем ключевым направлениям бизнеса. Почтовый бизнес продемонстрировал рост на 4%, посылочный – на 19%, доходы от финансовых услуг увеличились на 2%, от имущественного комплекса – на 5%. За год доля «Почты России» на посылочном рынке выросла до 51%, а на рынке письменной корреспонденции – до 83%. В 2015 году «Почта России» запустила новые продукты и сервисы: прямые адресные рассылки (директ-мейл), сервис по управлению товарными запасами на базе экспресс-услуги EMS, доставку мелких пакетов почтальонами на дом, продукт для интернет-магазинов «Посылка онлайн», а также оказание финансовых услуг почтальонами на дому с помощью платежно-кассовых терминалов. Заработало собственное подписное агентство с функционалом онлайн-подписки на газеты и журналы. По итогам 2015 года «Почта России» обработала 128 млн международных почтовых отправлений, что на 64% больше, чем в 2014 году. При этом количество претензий от клиентов по всем каналам обращений уменьшилось на 55%. В 2015 году продолжилась реализация программы повышения заработной платы сотрудников предприятия. С 1 декабря 2015 года она была повышена для сотрудников почтовых отделений в 17 филиалах «Почты России». С 2013 по 2015 год рост средней заработной платы составил 13%, она достигла уровня 18,8 тыс. рублей в месяц на одного работника. В 2016 году рост зарплат продолжился. На базе отделений «Почты России» совместно с группой ВТБ запущен «Почта Банк». Стратегия развития Почты России предполагает повышение заработной платы и производительности труда работников предприятия

Снижения роста расходов на материалы при росте цен в пределах инфляции удалось достичь благодаря эффективному проведению конкурсных закупок

Сокращение транспортных расходов обусловлено переходом на прямые договоры с авиаперевозчиками и снижением тарифов в результате конкурсов

Расширение региональных мощностей по приему, сортировке и отправке международной почты позволило диверсифицировать потоки международной почты для сокращения сроков ее доставки

Основными задачами создания ЛПЦ(ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОЧТОВЫЙ ЦЕНТР) являются:

Концентрация сортировочной деятельности в зоне обслуживания, ее механизация и автоматизация Снижение сроков доставки и улучшение контроля над прохождением почтовых отправок как в прямой зоне обслуживания ЛПЦ, так и по всей стране Реорганизация логистики в зоне обслуживания, которая создаст основу для последующей модернизации в масштабах всей страны

С целью сокращения затрат на наемный автотранспорт проведена оптимизация маршрутной сети Московского узла, при этом количество маршрутов стороннего перевозчика снизилось с 38 до 28

131 маршрут – рекордное количество железнодорожных маршрутов доставки почты, достигнутое после ввода почтового поезда Москва – Владивосток в 2015 году

Обновление автотранспорта в совокупности с плановой заменой транспортных средств позволило снизить средний возраст автотранспорта предприятия с 12 до 7 лет

На конец 2015 года заключено 1 308 соглашений с органами местного самоуправления или 56% от общего числа городских округов и муниципальных районов РФ

Макрорегиональные центры создаются на основе действующих филиалов для управления почтовой связью как в регионе присутствия, так и на уровне макрорегиона

Обновление программного обеспечения и оргтехники в почтовых отделениях позволит ускорить процесс оформления почтовых услуг и сократить среднее время обслуживания клиентов

Тиражное решение системы «1С» позволит обеспечить единую методологию оперативного, бухгалтерского, налогового учета и формирования отчетности о финансово- хозяйственной деятельности предприятия.

От результатов диагностических измерений сроков прохождения входящей почты глобальной системой мониторинга будет зависеть сумма компенсации окончательных расходов

10,5 млрд увеличение расходов на персонал в 2015 году

88,1 млрд общие затраты на персонал в 2015 году

711, 7 тысяч обучающих сессий проведено в 2014 году, это в среднем по 5 учебных сессий на каждого сотрудника почтовых отделений

175,4 тысяч пенсионных счетов было открыто с 2009 года.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Забота о социальной защищенности персонала неотделима от общей стратегии развития ФГУП «Почта России». Предприятие обеспечивает социальные гарантии, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации и Коллективным договором предприятия.

Общая численность сотрудников в 2015 году составила 351 753. Укомплектованность штата увеличилась на 0,8% по сравнению с 2014 годом и достигла 95,39%. Текучесть кадров уменьшилась за год на 5,7% и составила 29%. В течение 2015 года различными видами ведомственных и корпоративных наград ФГУП «Почта России» были награждены 4 283 работника предприятия. По сравнению с 2014 годом число награжденных работников предприятия увеличилось на 5,5%.

ФГУП «Почта России» является предприятием, подведомственным Министерству труда и социальной защиты РФ.

В 2015 году Почта России израсходовала на мероприятия по охране труда более 223,4 млн рублей, из них более 170 млн рублей – на обеспечение 220 000 сотрудников спецодеждой и средствами индивидуальной защиты. В целях поддержания безопасных условий труда проведено обучение руководителей и специалистов с последующей проверкой знаний требований охраны труда

Рассмотрим факторы внутренней социальной ответственности предприятия согласно отраслевому соглашению по федеральным государственным унитарным предприятиям, находящимся в ведении Министерства труда и социальной защиты РФ [25]:

1. Безопасность труда;

ФГУП «Почта России» рассматривает охрану труда и здоровья работников предприятия как одно из приоритетных направлений работы.

На предприятии в соответствии со статьей 218 Трудового кодекса создан комитет (комиссия) по охране труда, в который на паритетной основе входят

представители работодателя и представители выборного органа первичной профсоюзной организации.

На предприятии есть должность специалиста по охране труда.

ФГУП «Почта России» ежегодно проводит анализ производственного травматизма (количество случаев и трудопотери в днях), разрабатывает мероприятия по его снижению (недопущению), подготавливает и сдает в установленном порядке отчет по форме № 7-травматизм, утвержденный приказом Федеральной службы государственной статистики от 02.07.2008 номер 153.[25]

Работники предприятия обеспечиваются производственными и санитарно-бытовыми помещениями в соответствии с действующими нормативами.

2. Стабильность заработной платы

В 2015 году был реализован второй этап программы по повышению заработной платы, который затронул работников всех филиалов. Первый этап программы был реализован в IV квартале 2014 года и распространялся на 17 филиалов предприятия. Общий рост заработных плат работников по итогам двух этапов составил от 15% до 38%. Повышение заработной платы проводилось путем повышения окладов (сдельного заработка) работников за счет выделенного дополнительного фонда и перераспределения части премиальных и комиссионных выплат. Одновременно, была внедрена система годового и полугодового премирования работников

Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Индексация заработной платы производится в порядке, установленном коллективным договором, локальными нормативными актами.

Заработная плата работникам предприятия выплачивается не реже, чем каждые полмесяца в дни, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовым договором.

В случае задержки выплаты заработной платы в установленные сроки работодатели несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

3. Поддержание социально значимой заработной платы.

Месячная заработная плата работника предприятия полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного на федеральном уровне.

4. Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников.

ФГУП «Почта России» обеспечивает своевременное перечисление установленных платежей в государственные внебюджетные фонды.

Осуществляет обязательное социальное страхование в порядке, установленном федеральными законами.

Добровольное медицинское страхование работников за счет средств ФГУП «Почта России» осуществляется.

5. Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.

В 2014 году обучение в очной или дистанционной форме прошли в общей сложности порядка 340,9 тыс. работников предприятия, что составляет 97% от общего числа сотрудников. На регулярной основе проводятся очные мероприятия по обучению руководителей и специалистов, а также профессиональная подготовка вновь принятых операторов связи. В 2015 году в системе дистанционного обучения Почты России действовало 95 электронных обучающих курсов, из них 54 – по актуальным предоставляемым услугам.

В целях профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников ФГУП «Почта России» организует индивидуальное, бригадное, курсовое и другие формы профессионального обучения на производстве за счет собственных средств.

б. Оказание помощи работникам в критических ситуациях.

ФГУП «Почта России» при наличии достаточных собственных средств через коллективные договоры предусматривает оказание следующих видов социальной помощи:

- меры по улучшению жилищных условий работников;
- финансовую поддержку многодетных, молодых семей, одиноких родителей;
- материальное поощрение при выходе на пенсию работников, имеющих особые заслуги перед предприятием;
- частичную компенсацию оплаты найма жилья и коммунальных услуг, за детские дошкольные учреждения;
- дотацию на питание и компенсацию расходов на транспортные услуги;
- содействие в выделении работникам садово-дачных и огородных участков;
- в случае гибели работника предприятия на производстве, а также смерти инвалида, инвалидность которого наступила вследствие трудового увечья (профзаболевания), – оплату расходов, связанных с погребением, в соответствии с действующим законодательством РФ; выплату семье погибшего (умершего), проживавшей совместно с ним, единовременного пособия в размере не менее его трехмесячного среднего заработка.

Рассмотрим факторы внешней социальной ответственности предприятия:

1. Спонсорство и корпоративная благотворительность.

Спонсорство и корпоративная благотворительность оказывается.

2. Содействие охране окружающей среды.

3. Взаимодействие с местным сообществом и местной властью;

Между филиалами ФГУП «Почта России» и органами власти существует межведомственное взаимодействие, которое осуществляется путем обмена документами и информацией, необходимыми для предоставления социальных услуг гражданам и социального сопровождения.

В качестве средств рекламы используются средства массовой информации – печатается реклама в специализированных и медицинских журналах и справочниках, развешиваются рекламные объявления в травматологическом отделении Областной клинической больницы г. Томска. А также принимается активное участие в ежегодных выставках и форумах. На выставках выставляются как старые, так и новые модели. Также на выставках заинтересованные фирмы-посредники могут получить информацию о цене и качестве товара, а также заключить предварительный договор с предприятием, если их все устраивает.

4. Готовность участвовать в кризисных ситуациях;

Так как ФГУП «Почта России» подведомственно Министерству труда и социальной защиты РФ, то в случае возникновения кризисных ситуаций будет как и все органы власти всех уровней вовлечено в решение наступивших проблем.

5. Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.[25]

В 2015 г. ФГУП «Почта России» Минтруда России на основе системы менеджмента качества (СМК) на соответствие требованиям национального стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (ИСО 9001:2008).

В ФГУП «Почта России» Минтруда России утверждена политика в области качества и установлены цели в области качества. Политика в области качества сформулирована и оформлена в виде основных направлений и принципов ФГУП «Почта России» Минтруда России в части обеспечения

результативности СМК. В Политике отражены Миссия, Видение, Стратегическая цель и задачи предприятия.

В данной главе анализируется процесс управления корпоративной социальной ответственностью. В частности, дана краткая характеристика корпоративной социальной ответственности ФГУП «Почта России» Минтруда РФ. Предложены рекомендации по улучшению управления корпоративно-социальной ответственностью ФГУП «Почта России» Минтруда РФ.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. По отношению к ФГУП «Почта России» можно выделить следующие группы стейкхолдеров (таблица 13):

Таблица 13 – Стейкхолдеры ФГУП «Почта России»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники ФГУП «Почта России»	Министерству связи и массовых коммуникаций РФ
Организации (учреждения) по производству и реализации оборудования для почты России	Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию России
Организации (учреждения) по разработке технологий и поставку оборудования для Автоматизированных сортировочных	Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития России
Фармацевтические учреждения (организации)	Профсоюз работников связи России
Научно-исследовательские учреждения в области новейших технологий связи и передачи информации	ФФОМС
Кредитные организации, платежные системы и иные финансовые организации	Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека и др.)
Издательство, полиграфия	Пенсионный фонд РФ
Учреждения Почта России	территориальный фонд социального страхования
Потребители продукции и услуг	Ассоциация ПостЕвропа
НПФ «Телеком-Союз»	Всемирный почтовый союз

Как видим из таблицы 26, основная часть стейкхолдеров предприятия – прямые и косвенные. К косвенным стейкхолдерам же относятся органы управления федерального, местного и регионального уровня. В силу того, что предприятие является подведомственным Министерству труда и социального развития РФ, то есть является государственным предприятием, влияние косвенных стейкхолдеров на предприятие велико.

В 2015 году возросли затраты предприятия по разделу «Социальные гарантии, льготы и компенсации» действующего коллективного договора ФГУП «Почта России». Рост связан с увеличением выплат по программе негосударственного пенсионного обеспечения, а также повышением затрат на добровольное медицинское страхование (ДМС) за счет повышения уровня медицинского обслуживания и расширения списка лечебных учреждений. Помимо этого, для сотрудников введен новый вид материальной помощи – предоставление дополнительных оплачиваемых выходных дней в связи с рождением ребенка (отцу ребенка), бракосочетанием, смертью близкого родственника. Также в 2015 году была организована помощь работникам и членам их семей из всех регионов в получении федеральных квот на высокотехнологичную медицинскую помощь в ведущих клиниках Москвы.

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании рассмотрена в таблице 14. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будут направлены программы.

В целях повышения социальной защищенности Работников Работодатель по согласованию с выборным профсоюзным органом предоставляет Работникам, оформленным по основному месту работы, следующие социальные льготы и гарантии в пределах средств, утвержденных годовой программой деятельности Предприятия в части расходов социальной сферы:

Таблица 14 – Структура программы КСО ФГУП «Почта России»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
доплата (но не более 10 000 руб. в год) предоставляемая работнику Предприятия к средствам, выделяемым профсоюзом на оплату стоимости путевок в детские оздоровительные лагеря на одного ребенка в возрасте до 15 лет, включительно по договоренности сторон в каждом Филиале/АУП Предприятия (из расчета 21 календарный день)	Работодатель		Ежегодно	Повышение качества жизни детей
частичная оплата стоимости путевок на отдых Работников в пансионаты и другие объекты социальной сферы, предназначенные для отдыха, находящиеся на балансе Предприятия, а также санаторно-курортных путевок, в размере не более 8 000 рублей в год для одного Работника (из расчета на 14 дней) в пределах средств, утвержденных Бюджетным комитетом Предприятия	Эквивалентное финансирование	Лечебно-профилактические учреждения, Потребители услуг	Ежегодно	Повышение качества жизни работников
выплата единовременной материальной помощи в случае смерти Работника в размере 10 000 рублей лицам, осуществляющим организацию похорон; выплата единовременной материальной помощи в случае смерти близких родственников (супруги, родители, дети, опекуны, попечители) в размере 3000 рублей.	Работодатель	Сотрудники предприятия		Повышение качества жизни сотрудникам предприятия за счет материальной помощи
организация торжественных мероприятий для работников к празднику «День российской почты», Новый год, чествование бывших работников ко Дню пожилых людей (1 октября) с долевым участием соответствующей профсоюзной организации	Работодатель	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Повышение качества жизни сотрудникам предприятия за счет материальной помощи
подарок участникам	Работодатель	Сотрудники	Е	Повышение

Великой Отечественной войны, трудового фронта и узникам концентрационных лагерей (работникам и бывшим работникам организаций почтовой связи) к 9 Мая в размере 1000 рублей на 1 человека	датель	дни предприятия	жегодно	качества жизни сотрудникам предприятия за счет материальной помощи
приобретение корпоративных новогодних подарков для детей работников Предприятия в возрасте от одного года до 14 лет	датель	Работодатели	Сотрудники жегодно	Е Повышение качества жизни сотрудникам предприятия за счет материальной помощи
выплата ежемесячного пособия несовершеннолетним детям, состоявшим на иждивении кормильца (работника Предприятия) и потерявшим его в результате несчастного случая со смертельным исходом при исполнении им служебных обязанностей в размере 1 МРОТ ежемесячно; выплата материальной помощи малообеспеченным семьям, имеющим одного кормильца – работника Предприятия, в размере оклада 1 раз в год	датель	Работодатели	Сотрудники жегодно	Е Повышение качества жизни сотрудникам предприятия за счет материальной помощи

Реализуемые мероприятия являются социально значимыми, что соответствует деятельности предприятия и ожиданиям стейкхолдеров. Затраты на мероприятия КСО рассмотрены в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты на мероприятия КСО

Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена, рублей	Стоимость реализации на планируемый период, руб.
Помощь детям с пороками развития опорно-двигательного аппарата, проходящим лечение на базе ОГАУЗ Областная клиническая больница	Общая сумма на год	1 000 000	1 000 000
Софинансирование приобретения протезов для инвалидов Томской области совместно с	ед.	10 процентов от стоимости протеза	2 000 000

территориальным фондом социального страхования			
Помощь в оплате жилья сотрудникам предприятия	ед.	5 000	1 200 000
ИТОГО			4 200 000

Проведем оценку эффективности программ. Необходимо дать ответы на следующие вопросы:

Соответствуют ли программы КСО целям и стратегии организации?

ФГУП «Почта России» является учреждением, деятельность которого направлена на социальную поддержку населения, оказавшихся в трудной ситуации в связи с утратой двигательной активности. Как видим из таблицы 14, все программы корпоративной социальной ответственности предприятия направлены именно на повышения уровня жизни населения, в том числе и своих сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод, что программы КСО ФГУП «Почта России» соответствуют целям и стратегии организации.

Внутренняя или внешняя КСО преобладает.

В ФГУП «Почта России» реализуются программы КСО, и большая их часть направлена на прямых стейкхолдеров – потребителей и сотрудников предприятия.

Отвечают ли программы КСО интересам стейкхолдеров?

Да, отвечают. Предприятие реализует именно те программы, в которых имеется наибольшая потребность как среди сотрудников предприятия, так и среди потребителей продукции.

4) Какие преимущества получает компания, реализуя программы КСО?

В части оказания помощи детям и инвалидам предприятия проявляет себя как социально ответственное предприятие на рынке, что проявляется в росте репутации. Что касается помощи работникам, то так работники предприятия чувствуют себя более защищенными, понимают, что предприятие заботится о них. Предприятие заботится о сохранении здоровья сотрудников, занятых на

работах с вредными и опасными производственными факторами: для них выделяются путевки на санаторно-курортное лечение, приобретается специальная одежда для выполнения работ в особых температурных условиях или связанных с загрязнением. Лучший эффект от реализации данной программы – благодарность сотрудников.

5) Адекватны ли затраты на мероприятия КСО их результатам?

Затраты такого масштаба не так велики для компании, насколько высок эффект от реализации программ.

6) Какие рекомендации могут быть предложены компании для совершенствования практики КСО?

Совершенствовать все направления КСО.

Почта России регулярно проводит конкурсы профессионального мастерства. Победителям конкурсов, а также работникам, удостоенным звания «Мастер связи», предоставляются бесплатные путевки в пансионат «Почтовик». В 2015 году путевки были предоставлены 102 работникам и членам их семей.

Для формирования и развития корпоративной культуры и пропаганды здорового образа жизни на предприятии ежегодно проводится всероссийская спартакиада. В 2015 году она состоялась в Алтайском крае.

Работа с обращениями работников предприятия

Одним из направлений деятельности Почты России является работа по рассмотрению обращений по вопросам социально-трудовых и связанных с ними экономических отношений.

Для оперативного разрешения возникающих вопросов действуют программы:

«Личный прием», посетить который могут все сотрудники

«Общественная приемная», в рамках которой работники и клиенты предприятия могут направить обращение в электронном виде на сайте

«Линия доверия», предоставляющая работникам возможность сообщать о случаях коррупции на предприятии

Сотрудники предприятия также могут направить все интересующие их вопросы на электронный почтовый ящик генерального директора и оперативно получить необходимые разъяснения.

Нормативы в охране труда

Процедуры и правила, для сохранения здоровья и жизни работника установлены и отражены в федеральных законах рф. Наша компания подготовит правильные нормативные документы для безопасной и законной работы вашего бизнеса.

Правильное соблюдение нормативов положительно формирует благоприятную среду среди сотрудников и облегчает взаимодействие с проверяющими инстанциями.

Нормативы, регулирующие деятельность организации в области охраны труда:

1. Трудовой кодекс российской федерации
2. Федеральный закон «о специальной оценке условий труда» от 28.12.2013 г. № 426-фз
3. Федеральный закон «о санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» от 30.03.1999 г. 52-фз
4. Федеральный закон «об обязательном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» от 24.07.1998 г. № 125-фз
5. Федеральный закон «об основах обязательного социального страхования» от 16.07.1999 г. № 165-фз
6. Федеральный закон «о безопасности дорожного движения» № 196-фз
межотраслевые правила по охране труда на автомобильном транспорте пот рм-027-2003
7. Постановление правительства рф «об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда женщин» от 25.02.2000 г. № 162

8. Постановление правительства рф «об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда лиц моложе восемнадцати лет» от 25.02.2000 г. № 163

9. Постановление правительства рф «о расследовании и учете профессиональных заболеваний» от 15.12.2000 г. № 967

10. Постановление минтруда рф «об утверждении рекомендаций по организации работы службы охраны труда на предприятии, в учреждении и организации» от 08.02.2000 г. № 14

11. Постановление минтруда рф «об утверждении межотраслевых нормативов численности работников службы охраны труда в организациях» от 22.01.2001 г. № 10

12. Постановление минтруда рф «об утверждении методических рекомендаций по разработке государственных нормативных требований охраны труда» от 17.12.2002 г. № 80

13. Приказ минздравсоцразвития рф «об утверждении типового положения о комитете (комиссии) по охране труда» от 29.05.2006 г. № 413

14. Приказ минздравсоцразвития рф «об утверждении требований к комплектации изделиями медицинского назначения аптек для оказания первой помощи работникам» от 05.03.2011 г. № 169н

15. Приказ министерства здравоохранения и социального развития рф «об утверждении перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), и порядка проведения обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований) работников, занятых на тяжелых работах и на работах с вредными и (или) опасными условиями труда» от 12.04.2011 г. № 302н

16. Приказ министерства здравоохранения и социального развития рф «об утверждении межотраслевых правил обеспечения работников специальной

одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты» от 01.06.2009 г. № 290н

17. Приказ министерства здравоохранения и социального развития рф «об утверждении типовых норм бесплатной выдачи работникам смывающих и (или) обезвреживающих средств и стандарта безопасности труда “обеспечение работников смывающими и (или) обезвреживающими средствами» от 17 декабря 2010 г. № 1122н

18. Приказ министерства здравоохранения и социального развития рф «об утверждении порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» от 26 апреля 2011 г. № 342н

19. Постановление минтруда рф «об утверждении форм документов, необходимых для расследования и учета несчастных случаев на производстве, и положения об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях» от 24.10.2002г. № 73

20. Постановление минтруда рф «об утверждении рекомендаций по организации работы кабинета охраны труда и уголка охраны труда» от 17.01.2001 г. № 7

21. Постановление минтруда рф и минобразования рф «об утверждении порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций» от 13.01.2003 г. № 1/29

22. Приказа минсвязи рф «об утверждении и введении в действие правил по охране труда при работах на радиорелейных линиях связи» от 25.12.2002 г. № 148

23. Приказ комитета труда и занятости г. Москвы «об утверждении рекомендаций по охране труда» (вместе с «рекомендациями по возложению функций по обеспечению охраны труда на руководителей и специалистов организаций», «рекомендациями по организации и проведению работ по охране труда в организациях малого предпринимательства») от 05.03.1998 г. № 58.

Нормативы, регулирующие деятельность организации в области электробезопасности:

1. «правила технической эксплуатации электроустановок потребителей» утв. Приказом минэнерго рф от 13.01.2003 г. №6

2. Инструкции по применению и испытанию средств защиты, используемых в электроустановках утв. Приказом минэнерго рф от 30 июня 2003 г. № 261.

Нормативы, регулирующие деятельность организации в области пожарной безопасности:

1. Постановление правительства рф «о противопожарном режиме» от 25.04.2012 г. № 390

2. Приказ мчс рф «об утверждении норм пожарной безопасности «обучение мерам пожарной безопасности работников организаций» от 12.12.2007 г. № 645

3. Федеральный закон «технический регламент о требованиях пожарной безопасности» от 22.07.2008 г. № 123- фз

4. Приказ мчс рф «об утверждении свода правил "определение категорий помещений, зданий и наружных установок по взрывопожарной и пожарной опасности» от 25.03.2009 г. № 182.

Заключение

Российской Федерации федеральное государственное унитарное предприятие (ФГУП) «Почта России» подвело итоги финансово-хозяйственной деятельности за 2015 год. Чистая прибыль предприятия по итогам 2015 года увеличилась на 28% и составила 1,6 млрд рублей.

Выручка «Почты России» возросла на 6% до 149 млрд рублей.

Рост выручки наблюдается по всем ключевым направлениям бизнеса. Почтовый бизнес продемонстрировал рост на 4%, посылочный – на 19%, доходы от финансовых услуг увеличились на 2%, от имущественного комплекса – на 5%. За год доля «Почты России» на посылочном рынке выросла до 51%, а на рынке письменной корреспонденции – до 83%.

В 2015 году «Почта России» запустила новые продукты и сервисы: прямые адресные рассылки (директ-мейл), сервис по управлению товарными запасами на базе экспресс-услуги EMS, доставку мелких пакетов почтальонами на дом, продукт для интернет-магазинов «Посылка онлайн», а также оказание финансовых услуг почтальонами на дому с помощью платежно-кассовых терминалов.

Заработало собственное подписное агентство с функционалом онлайн-подписки на газеты и журналы.

По итогам 2015 года «Почта России» обработала 128 млн международных почтовых отправлений, что на 64% больше, чем в 2014 году. При этом количество претензий от клиентов по всем каналам обращений уменьшилось на 55%.

В 2015 году продолжилась реализация программы повышения заработной платы сотрудников предприятия. С 1 декабря 2015 года она была повышена для сотрудников почтовых отделений в 17 филиалах «Почты России». С 2013 по 2015 год рост средней заработной платы составил 13%, она достигла уровня 18,8 тыс. рублей в месяц на одного работника. В 2016 году рост зарплат продолжился.

На базе отделений «Почты России» совместно с группой ВТБ запущен «Почта Банк».

Почта России сегодня - это та структура, которая обеспечивает очень широкий комплекс услуг помимо традиционных почтовых (письменная корреспонденция, посылки, бандероли, подписка).

Например, Почта России предоставляет большой спектр финансовых и почтово-банковских услуг - это электронные денежные переводы, прием различных платежей в пользу третьих лиц, оформление и погашение кредитов банков-партнеров и многое другое. Естественно, что при этом требуется очень хорошая управляемость сетью. По теории управления оптимальное количество объектов управления - это семь-восемь. Максимальное - тринадцать-пятнадцать. В России сеть Почты России насчитывает 86 филиалов (по числу субъектов Российской Федерации). Поэтому на сегодня система управления ФГУП «Почта России» несовершенна. Трудно управлять такой громоздкой сетью. Учитывая те задачи, которые стоят перед ФГУП «Почта России», требуется оперативное, четкое управление, контроль над исполнением, своевременная корректировка действий, оперативность и так далее. Существующая структура управления филиальной сетью ФГУП «Почта России» также не способствует повышению эффективности почтового бизнеса. Поэтому, планируется реорганизация структуры управления ФГУП «Почта России». Она необходима именно для эффективного управления бизнесом Почты. Это обусловлено и самой структурой Почты, и требованиями времени. В условиях развития новых услуг и продвижения новых предложений для потребителей очень важно иметь эффективную, быстро реагирующую на управленческие решения структуру. Вообще, реорганизация - это вполне естественный процесс. Формирование Почты России началось в 2003 году, а завершилось 1 июля 2005 года, когда в состав ФГУП вошли Моспочтамт, Санкт-Петербургский почтамт и некоторые другие. До этого было 85 самостоятельных почт - Почта Новосибирска, Почта Ростова, Почта Якутии и другие абсолютно независимые юридические лица, не связанные между собой.

Естественно, в Министерстве в то время существовал Департамент почтовой связи, но он был очень небольшим и был не в состоянии управлять столь мощной инфраструктурой - 85 юридических лиц по всей стране. Единого почтового пространства в стране не было. В 2002 году Правительством была принята концепция реструктуризации организаций федеральной почтовой связи. Подразумевалось, что в России будет создан единый почтовый оператор. Тогда начался процесс создания ФГУП «Почта России» путем слияния бывших федеральных государственных учреждений. Это был беспрецедентный по своей скорости процесс, иностранные почтовые администрации удивлялись, что объединение произошло за такой короткий срок в такой огромной стране. В России появился единый почтовый оператор, единое почтовое пространство, единая технология, единая идеология, единые подходы. Практически, сразу после создания национального почтового оператора появились предпосылки к дальнейшему совершенствованию структуры. В настоящее время принята Концепция модели реорганизации ФГУП «Почта России». Как только концепция модели будет проработана более глубоко с точки зрения функционала и более подробной структуры, начнется процесс реорганизации. И он тоже займет определенное время, потому что такой огромной компании нельзя делать резких движений. ФГУП «Почта России» выполняет множество социальных функций, поэтому нельзя допустить никаких срывов. Есть стандарты качества, которые ФГУП «Почта России» обязано соблюдать, контрольные сроки по отправлениям, которые нужно выдерживать, вопросы своевременной и гарантированной доставки пенсии и так далее. Реорганизация пройдет по плану, постепенно, незаметно для клиентов ФГУП «Почта России». Рассматривалось множество вариантов новой структуры предприятия. Среди них был вариант и укрупнения филиалов, объединения их. Это в некоторых случаях абсолютно логичный и правильный подход. Но этот вариант реорганизации был отвергнут, потому что, во-первых, есть «политическая» составляющая - в каждом субъекте Российской Федерации должен быть наш филиал. Во-вторых, существенный недостаток укрупнения

филиалов в том, что «уровень неуправляемости» переносится сверху вниз. Сегодня в среднем у ФГУП «Почта России» на один филиал приходится порядка 500 ОПС, что немало, а на один почтамт - в среднем 50 ОПС. Если ФГУП «Почта России» объединит филиалы, то может получиться так, что там одному филиалу придется управлять 2000 отделений почтовой связи, что, конечно, снизит эффективность управления каждым из них. Были и другие варианты реорганизации, ФГУП «Почта России» изучили опыт и зарубежных коллег, посмотрели опыт крупных сетевых компаний. Взять, например, РЖД, у которых тоже сеть по всей России. В итоге в ФГУП «Почта России» пришли к выводу, что наиболее оптимальная модель - это сохранение сети филиалов, создание бизнес-единиц и «Межрегиональных центров» (название пока условное), то есть построение системы бизнес-юнитов, которые будут нести полную ответственность за определенное направление бизнеса. В ФГУП «Почта России» изучали опыт и европейских почтовых сетей, и канадской, и китайской. Каждая, конечно, по-своему эффективна, но не нужно забывать, что заимствовать структуру управления один в один невозможно. Возьмем, к примеру, Канаду, которую часто сравнивают с Россией по климатическим условиям, по наличию труднодоступных регионов. Так вот в Канаде 95% населения сосредоточено в полосе с востока на запад шириной максимум 250-300 км и длиной порядка 6000 км. В этой полосе прекрасная инфраструктура, транспортные артерии и другие замечательные условия. Всего 5% населения Канады живут на севере, в труднодоступных районах. Если брать опыт европейских стран, то нужно учесть, что каждая из них по размерам меньше некоторых наших регионов. Российская особенность в том, что у нас нет развитой транспортной инфраструктуры. Поэтому, естественно, ФГУП «Почта России» берет модель, берет базу, но смотрит и приспособливает к своим особенностям. В той же Германии - одной из самых больших стран Европы - за день по шикарному автобану без ограничения скорости можно проехать из одного конца в другой. У нас 11 часов надо лететь на самолете из Москвы до Сахалина. Планируемая оптимизация численности персонала ФГУП «Почта

России» в первую очередь будет связана с изменением организационной структуры федерального почтового оператора. Новая организационная структура ФГУП «Почта России» позволит отказаться от дублирования многих административных функций на уровне филиалов и почтамтов. К дублирующим, в частности, можно отнести функции неавтоматизированного управленческого учета, такие как ведение в ручном режиме различных таблиц, форм, дневников и т. д. Эти функции будут автоматизированы или упразднены за счет применения информационных систем и технологий. Многие несвойственные ФГУП «Почта России» функции, предположим, по содержанию зданий, по уборке помещений можно спокойно, как это принято во всем мире, отдавать на аутсорсинг. Оптимизация управления необходима для сокращения непроизводительных расходов, эффективного и быстрого решения производственных задач за счет перераспределения функций. Таким образом, в основном некоторое сокращение коснется административно-управленческого персонала и не затронет работников массовых профессий (почтальонов и операторов связи). Если у ФГУП «Почта России» 56 тысяч операционных окон в отделениях почтовой связи, то должно быть минимум 56 тысяч операторов, которые должны за ними работать. Если у ФГУП «Почта России» порядка 130 тысяч доставочных участков, естественно, должно быть 130 тысяч почтальонов. В первую очередь, от реорганизации ожидается повышение эффективности работы Почты, улучшение качества предоставления почтовых услуг. Ведь это самый главный для ФГУП «Почта России» показатель, потому что работают именно с населением. Почта - это полностью фронт-офис: 42 тысячи почтовых отделений - 42 тысячи фронт-офисов. Следом за повышением эффективности бизнеса ФГУП «Почта России» ожидается увеличение доходов. Это позволит ФГУП «Почта России» решать вопросы с оплатой труда сотрудников - почтальонов, операторов. К сожалению, средняя зарплата на почте чрезвычайно низкая. Она составляет от 55% показателя заработной платы взятому по региону. Рабочее место оператора ФГУП «Почта России» сейчас не то, что было 5-10 лет назад - это компьютер, почтово-кассовый терминал. Они требуют

другой квалификации оператора, в свою очередь, это требует иного уровня оплаты. Только так ФГУП «Почта России» сможет обеспечить высокое качество услуг и эффективное использование почтовой сети.

Стоит отметить, что для удобства клиентов Почты России в 2015 году был запущен новый сайт rochta.ru (более 700 тыс. уникальных посетителей в сутки), усовершенствовано мобильное приложение (более 3,5 млн скачиваний), запущен новый трекинг сервис для корпоративных клиентов (более 20 млн запросов в сутки), а также собственное подписное агентство с функционалом онлайн-подписки на газеты и журналы.

Почте России как одному из бенефициаров проекта создание Почта Банка может принести до 2023 года 60 миллиардов рублей дохода. В эту сумму входят 47 миллиардов рублей инфраструктурного платежа и 13 миллиардов рублей – доходы в виде дивидендов.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья) в ред. от 02.02.2006
2. Федеральный закон РФ от 14.11.2002 N 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях»
3. Федеральный закон РФ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002г. № 127-ФЗ / Российская газета. 2002 № 52, № 53.
4. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. Пособие/ М.: Дело и сервис, 2009. 256 с.
5. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / Финансы и статистика, 2009. 248 с.
6. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие для вузов / под ред. О.В. Ефимовой. М.: Омега-Л, 2010. 449 с.
7. Ананькина Е.А., Н.Г. Данилочкина. Управление затратами: учебник для вузов : /ПРИОР, 2009. 964 с.
8. 5.Андреев Г.И. Основы управления предприятием. Экономические механизмы управления предприятием: учебное пособие для вузов / М.: Финансы и статистика, 2009. 368 с.
9. Арутюнов Ю.А. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебное пособие для вузов/ М.: Проспект, 2009. 1024 с.
10. Басовский Л.Е. Финансовый менеджмент: учебник/ М.: ИНФРА-М, 2010. 240 с.
11. О.И. Волкова. Экономика предприятия: учебник/ М.: ИНФРА-М, 2010. 519 с.
12. Гейзлер П.С., О.В. Завьялова. Управление проектами: учебное пособие для вузов/ Мн.: БГЭУ, 2011. 255 с.
13. Гусева И.Б. Управление затратами в системе контроллинга: учебник / М.: Омега Л, 2011. с.243-244.
14. Догиль Л.Ф. Управление хозяйственными риском: учебник/ Мн.: Книжный дом, Мисанта, 2011. 224 с.

15. Журавлев П.В., С.А. Банников, Г.М. Черкашин. Экономика предприятия и предпринимательской деятельности: учебник М.: Экзамен, 2009. 542 с.
16. Загородников С.В., М.Г. Миронов. Экономика: учебник М.: Инфра-М, Форум, 2009. 320 с.
17. Измайлова К.В. Финансовый анализ: учебное пособие. Киев: Феникс, 2010. 230с.
18. Ильин А.И. Экономика предприятия: учебник Мн.: Новое знание, 2010. 236 с.
19. Ионова А.Ф. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учебник М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2010. 310 с.
20. Карасева И.М. Финансовый менеджмент: учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2010. 335 с.
21. Карпова Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов М.: ЮНИТИ, 2009. 350 с.
22. Карпухин Д.Н. Современное управление: учебник М.: Аспект Пресс, 2009. 460 с.
23. Керимов В.Э., Н.Н. Комарова. Организация управленческого учета: учебник для вузов М.: Аспект-пресс, 2010. с.90-91.
24. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник М.: Проспект, 2011. 1024 с.
25. Козлова Е.П. Калькулирование себестоимости способом суммирования затрат: учебник М.: Проспект, 2012. С.11-24
26. Кондратова И.Г. Основы управленческого учета: учебник / М.: Аспект Пресс, 2009. 144с.
27. Краюхин Г.А. Управление затратами на предприятии: учебник / СПб.: Бизнес-пресса, 2012. 277с.
28. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент: учеб. пособие для вузов / М.: Дело и Сервис, 2011. 304с.

29. Ктоляров С.А. Управление затратами: учебник СПб.: Питер, 2011. 160с.
30. Ларионов А.Д. Бухгалтерский учет: учебник М.: Проспект, 2012. 392 с.
31. Лебедева В.Г., Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарёва. Управление затратами на предприятии: учебник СПб.: Бизнес-пресса, 2012. 265с.
32. Мацкуляк И.Д. Экономика государственных и муниципальных предприятий: Учебник РАГС, 2010. 448с.
33. Мюллендорф Р., М. Карренбауэр. Производственный учет. Снижение и контроль издержек. Обеспечение их рациональной структуры: учеб. пособие/ пер. с нем. М.: ФБК Пресс, 2012. 260 с.
34. Негашев Е.В. Анализ финансов предприятия: учеб. пособие М.: Проспект, 2011. 192 с.
35. Николаева С.А. Экономическая сущность управления затратами: учебник М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. С.120-137
36. Оганян К.И., А.П. Починок. Формирование себестоимости в 2013 году: учебник М.: Главбух, 2013. 144 с.
37. Огарев Г.В. Законы эффективного управления компанией: учебник Р-н-Д.: Феникс, 2012. 448 с.
38. Ожевникова Н.К. Основы экономики и управления: учеб. пособие для вузов М.: Академия, 2012. 272 с.
39. Остапенко В.В. Финансы предприятия: учеб. пособие М.: Омега-Л, 2011. 301 с.
40. Прохоров Я.А. Источники финансирования корпораций: учебник М.: Омега - Л, 2012. С.78-80
41. Е.С. Стоянова. Практикум по финансовому менеджменту учебно-деловые ситуации, задачи и решения: учебник М.: Перспектив, 2012. 345 с.
42. Пястолов С.М. Экономический анализ деятельности предприятий: учебник М.: Академический проект, 2012. 576 с.

43. Раицкий К.А. Экономика предприятия: учебник для вузов / 1-е изд. М.: Дашков и Ко, 2012. 1012 с.
44. Раицкий К.А. Экономика предприятия: учебник для вузов / 2-е изд. М.: Маркетинг, 2011. 696 с.
45. Русак Е.С., Е.И. Сапелкина. Экономика предприятия: учебник / Мн.: Тетра Системс, 2011. 144 с
46. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник для вузов / 3-е изд. Мн.: Новое знание, 2011. 498с.
47. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / 4-е изд. М.: Инфра-М, 2011. 424 с.
48. Сергеев И.В. Экономика предприятия: учеб. пособие для вузов / М.: Инфра-М, 2012. 304 с.
49. Суша Г.З. Экономика предприятия: учебник Мн.: Новое знание, 2012. - 470 с.
50. Тренев Н.Н., Управление финансами: учеб. пособие для вузов М.: Инфра-М, 2011. 496 с.
51. Троцкий М.С., Б.М. Груча, А.К. Огонек. Управление проектами: учебник М.: Инфра-М, 2011. 304 с.
52. Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия: учеб. пособие для вузов М.: Инфра-М, 2013. 218 с.
53. Турманидзе Т.У. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник М.: Инфра М, 2010. 224 с.
54. Поляк Г.Б. Управление затратами в организации: учебник М.: ЮНИТИ, 2009. 526 с.
55. Солчина Н.В. Управление затратами: учебник для вузов М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. 447 с.
56. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник/ 2-е изд., перераб. и доп. М.: Перспектива, 2011. 574с.
57. Финансы: учебник / под ред. В.В. Ковалева. М.: Проспект, 2010. 636с.

58. Хорнгрен Ч.Т. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности: учебник М.: Проспект, 2011. 320 с.
59. Чечевицына Л.Н. Экономический анализ: учеб. пособие Ростов н/Д: Феникс, 2009. 474 с.
60. Шевченко Н.С. Управление затратами, оборотными средствами и производственными запасами: учебно-методическое пособие Курск: Альфа, 2010. 154с.
61. Экономика предприятия: учеб. пособие для вузов / под ред. Е.Д. Кантора. СПб.: Питер, 2009. 352 с.
62. Экономика предприятия: учеб. пособие для вузов / под ред. Т.А. Симунина. М.: КноРус, 2009. 243 с.
63. Экономика предприятия: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля. М.: ЮНИТИ, 2011. 671 с.
64. Экономика: введение в экономический анализ [электронный ресурс] // Единое окно доступа к образовательным ресурсам URL: <http://window.edu.ru/resource/667/21667/files/spiridon.pdf> (дата обращения: 10.06.2016).
65. : Аналитика и консалтинг по экономике и финансам [электронный ресурс] / Экономическая экспертная группа URL:<http://www.eeg.ru/> (дата обращения 24.05.2016)
66. Экономическая теория [электронный ресурс] / Он-Line, книги, статьи, форум и др. URL: <http://economictheory.narod.ru> (дата обращения 24.05.2016)
67. Годовой отчет за 2015 [электронный ресурс] / Официальный сайт Почта России URL: <http://siteofficial.ru/russianpost/> (дата обращения 24.05.2016)