

Содержание

Введение.....	2
1. Оперативное планирование как метод эффективного управления организаций.....	4
1.1 Цели, задачи и принципы оперативного планирования.....	4
1.2 Системы и методы планирования производства.....	9
1.3 Взаимодействие логистики с другими организационными процессами.....	27
2. Организация производственного планирования на примере АО «Почта России».....	33
2.1 Общая характеристика АО «Почта России».....	33
2.2 Организация планирования в АО «Почта России».....	36
2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию производственного планирования в АО «Почта России».....	47
Заключение.....	53
Список использованных источников.....	55

Введение

Компании всегда искали пути повышения своей конкурентоспособности. В первой половине двадцатого века внутренней производственной эффективности в цехах было в значительной степени достаточно для успешной работы. Однако с усилением конкуренции компании были вынуждены искать новые способы улучшения своей деятельности и выходить за пределы заводских стен.

Сегодня фирмам необходимо быть конкурентоспособными во многих областях, таких как качество, поставки, экономическая эффективность и гибкость, и поэтому они должны соответствующим образом планировать и контролировать свою деятельность.

Планирование производства создает эффективный процесс производства в соответствии с потребностями заказчика и организации. Это оптимизирует как процессы, зависящие от клиента, такие как своевременная доставка, так и процессы, независимые от клиента, такие как время производственного цикла.

Хороший производственный план сводит к минимуму время выполнения заказа, которое представляет собой промежуток времени, проходящий между размещением заказа и завершением и доставкой этого заказа. В зависимости от компании и типа необходимого планирования производства определение времени выполнения заказа немного варьируется.

Например, в управлении цепочками поставок время выполнения заказа включает в себя количество времени, необходимое для отправки деталей от поставщика. Это время включено, потому что производственному предприятию необходимо знать, когда поступят детали, чтобы должным образом выполнить планирование потребностей в материалах (MRP). Это соображение особенно важно при жестких производственных ограничениях или производстве точно в срок (JIT).

Планирование рекомендуется использовать во всех направлениях деятельности предприятия. В том числе это касается логистической деятельности. Соответственно, в рамках логистического планирования определяют логистические цели предприятия и

выбирают пути их достижения (т.е. конкретные варианты осуществления логистической деятельности).

Задача планирования и контроля усложнилась – время выполнения заказа сократилось, жизненный цикл продукта стал короче, узкие места необходимо использовать более эффективно и т. д.

Оперативное планирование играет ключевую роль в повышении экономической и технологической эффективности производственных процессов предприятий и их деятельности. Однако, формирование оперативного плана на предприятиях российской экономики зависит не только от отрасли, масштабов и специализации, но также от использования определенного типа производства для изготовления продукции.

1. Оперативное планирование как метод эффективного управления организаций

1.1 Цели, задачи и принципы оперативного планирования

Планирование производства создает эффективный процесс производства в соответствии с потребностями заказчика и организации. Это оптимизирует как процессы, зависящие от клиента, такие как своевременная доставка, так и процессы, независимые от клиента, такие как время производственного цикла.

Хороший производственный план сводит к минимуму время выполнения заказа, которое представляет собой промежуток времени, проходящий между размещением заказа и завершением и доставкой этого заказа. В зависимости от компании и типа необходимого планирования производства определение времени выполнения заказа немного варьируется.

Например, в управлении цепочками поставок время выполнения заказа включает в себя количество времени, необходимое для отправки деталей от поставщика. Это время включено, потому что производственному предприятию необходимо знать, когда поступят детали, чтобы должным образом выполнить планирование потребностей в материалах (MRP). Это соображение особенно важно при жестких производственных ограничениях или производстве точно в срок (JIT).

Планирование на предприятиях осуществляется изначально на календарный год, а только потом формируются более детализированные планы: сначала по кварталам, потом по месяцам и т. д. При этом обычно сначала формируют планы в целом по предприятию, а затем детализируют их по цехам (а если есть необходимость, то и по бригадам или производственным участкам).

Цель оперативного планирования — создать такие условия на производстве, при которых трудовые ресурсы, площади и оборудование будут задействованы в производственном процессе, т. е. обеспечить ритмичную и бесперебойную работу предприятия, результат которой — выпуск продукции в запланированном объеме в назначенный срок и надлежащего качества.

Оперативный план — это документ, в котором излагаются ключевые цели организации и способы их достижения.

Документ включает краткосрочные или долгосрочные цели в четкой форме, чтобы члены команды знали свои обязанности и имели четкое представление о том, что необходимо сделать.

При эффективном оперативном планировании основного производства компания сможет:

- выполнить плановые сроки поставок;
- обеспечить ритмичность производства;
- оптимизировать запасы сырья и материалов;
- уменьшить длительность производственного цикла и т. д.

Система оперативного планирования должна быть «настроена» на разных уровнях управления компанией:

- на уровне производства в целом этим занимаются планово-экономический отдел (ПЭО), производственно-диспетчерский отдел (ПДО) и др.;
- на уровне структурных подразделений (цехов) ответственность за оперативное планирование несут производственно-диспетчерское бюро (ПДБ), планово-распределительное бюро (ПРБ) и др.;
- на уровне производственных участков — инженерный состав (мастера, начальники участков и др.).

Оперативное планирование должно учитывать:

- специфику отрасли компании;
- тип производства (мелкосерийное, массовое, единичное и т. д.);
- конструктивные и технологические особенности выпускаемой продукции;
- характер используемых технологий (например, использование групповых технологий обработки);
- уровень внешней кооперации (аутсорсинга) основного производства и т. д.

Оперативное производственное планирование на предприятии помогает решить следующие задачи:

- разработать планы работы предприятия, цехов и/или производственных участков на определенный период времени (как правило, месяц);

- довести планы до непосредственных исполнителей;
- организовать равномерный и ритмичный выпуск продукции;
- согласовать и увязать работы между цехами, производственными участками и иными производственными звеньями;
- обеспечить прием и оформление заказов (наряд-заказов) и установить последовательность и сроки их выполнения;
- обеспечить рабочие места материалами, запасными частями, инструментом, оснасткой и всеми видами энергии;
- организовать оперативный учет и контроль за выполнением установленных заданий;
- анализировать результаты производственной деятельности цехов и производственных участков.

Основные этапы оперативного планирования:

1. Календарное планирование.

Включает создание заданий по изготовлению и выпуску продукции на основе производственных программ с доведением их до ответственных исполнителей и обеспечением их необходимыми ресурсами. Делится на два вида:

- межцеховое, основанное на связях между отдельными подразделениями компании для координации их совместной работы (например, между основными и вспомогательными цехами);
- внутрицеховое, обеспечивающее бесперебойную работу отдельных линий, участков и узлов.

2. Диспетчеризация – это действия, направленные на отслеживание хода производства в соответствии с утверждённым графиком, выполняемые специальными службами: диспетчерскими бюро. На основе информации, полученной от подразделений, они принимают решения о внесении корректив в производственный процесс.

Функции диспетчерской службы:

- осуществление непрерывного контроля за движением выполнения оперативных планов;

- обеспечение слаженной работы цехов путем координации их текущей деятельности;

- руководство оперативной подготовкой производства;

- принятие оперативных мер по предупреждению и устранению отклонений от плановых заданий;

- ликвидация перебоев в ходе процесса производства.

Конкретное содержание работы диспетчерской службы в значительной мере определяется типом производства.

В массовом производстве объектами диспетчирования являются:

- ритм выпуска изделий;

- размеры заделов;

- планы оперативной подготовки производства.

В серийном производстве:

- запуск и выпуск партий деталей, и их количество;

- выпуск готовой продукции;

- графики переналадки оборудования.

В единичном производстве в процессе диспетчирования контролируются ход изготовления комплектов деталей на заказ, подготовка производства, сроки выполнения заказа.

Диспетчерское руководство призвано заблаговременно выявить возможные нарушения в ходе производства и принимать необходимые меры по их устранению.

В своей работе диспетчерская служба использует оперативную плановую документацию, действующую в системе межцехового планирования. Она составляет также сводки о нарушениях плановых сроков сдачи продукции, невыполнения графиков запуска изделий в производство и т.д.

Качество и оперативность работы диспетчерской службы во многом определяется применением соответствующих технических и организационных средств. Диспетчерская служба оснащается следующими видами технических и организационных средств:

- административно-производственная связь (селектор);
- телеграфная, фототелеграфная, факсимильная связи;
- радиосвязь;
- средства пересылки документации;
- административно-производственная сигнализация (поисковая, производственная вызывная);
- средства отображения процессов производства и управления (диспетчерские щиты и т.п.);
- диспетчерские пульта;
- локальные компьютерные сети.

В зависимости от сроков действия и содержания оперативное планирование подразделяется на: календарное и текущее. Оперативное планирование производства по месту его выполнения подразделяется на межцеховое и внутрицеховое планирование.

Календарное планирование включает распределение месячных плановых заданий по производственным подразделениям, срокам выполнения и доведение установленных показателей до конкретных исполнителей работ. Данными для разработки календарных планов служат годовые объёмы выпуска продукции, сроки поставки товаров на рынок и трудоёмкость выполняемых работ, другие показатели.

С помощью календарного планирования разрабатываются сменно-суточные задания, а также согласуется последовательность выполнения работ отдельными исполнителями.

Текущее планирование непрерывно связано с оперативным контролем, регулированием хода производственных процессов и ходом выпуска продукции, а также расходования различных ресурсов.

Межцеховое планирование обеспечивает разработку и регулирование планов производства, а также контролирует их выполнения и продажи продукции всеми цехами предприятия, должно обеспечивать слаженную ритмичную работу основных цехов, их бесперебойное снабжение, обслуживание вспомогательными цехами и службами. Межцеховое планирование координирует работу основных и вспомогательных цехов, технологических, экономических и других функциональных служб.

Исходными данными межцехового планирования являются сводный план реализации продукции и портфель заказов.

В ходе межцехового планирования осуществляется:

- разработка сводного календарного плана производства по всему заводу;
- выбор календарно-плановых нормативов;
- разработка цеховых планов-графиков;
- взаимосвязь содержания и сроков календарных графиков работы цехов основного и вспомогательного производств, и обслуживающих служб.

Обычно на предприятиях производственные программы разрабатываются и выдаются цехам плановыми службами на очередной год с квартальной и месячной разбивкой.

1.2 Системы и методы планирования производства

Под системой оперативного планирования производства принято понимать совокупность различных методик и технологий плановой работы, характеризующихся степенью централизации, объектом регулирования, составом календарно-плановых показателей, порядком учёта и движения продукции и оформления учётной документации.

С учётом новых рыночных отношений предприятий это определение несколько изменилось. Эта система представляет собой совокупность методов и способов расчёта основных планово-организационных показателей, необходимых для регулирования хода процесса производства и потребления товаров и услуг с целью достижения запланированных рыночных результатов при минимальных затратах экономических ресурсов и рабочего времени.

«Выбор той или иной системы оперативного планирования в условиях рынка определяется прежде всего объёмом спроса на продукцию и услуги, а также затратами и результатами планирования еще масштабом и типом производства, и организационной структурой предприятия и прочими факторами».

В зависимости от типа производства и методов его организации применяются следующие системы: поддетальная, позаказная, покомплектная и управляющая производством по такту системы планирования и их разновидности.

К системам оперативного планирования относятся:

Поддетальная система	Практикуется в компаниях с налаженным циклом производства, выпускающих однородную по составу продукцию. Обеспечивает регулирование всех операций, затрагивающих рабочие процессы компании (оказание услуг, производство товаров). Планы составляются с учётом ритмичности работы всех подразделений компании, на день, смену, час или неделю.
Позаказная система	Подходит для фирм с небольшими объёмами выпускаемой продукции или услуг, отличающихся разнородной товарной номенклатурой. Единицами измерения в данном случае являются заказы производства, состоящие из однотипных работ. В основе системы применяется расчёт продолжительности производственных циклов.
Покомплектная	Востребована в сфере машиностроения, других серийных производствах. Её планово-учётная единица — это деталь или комплект деталей, объединённых в группы по общим признакам. Задания выдаются на общий объём работ или по комплектам на узел.
Управление производством по такту	Применяется для корректировки времени всех технологических операций с учётом общего расчётного времени. Масштабные годовые планы разделяют на более мелкие, распределяя задания между всеми отделами компании. При этом учитывают трудоёмкость процессов и утверждённые сроки поставки.

В зависимости от разрабатываемых показателей в оперативном планировании производства используются такие основные методы, как объемный, календарный, а также их разновидности, объемно-календарный и объемно-динамический.

Основные методы оперативного планирования:

- Объемный метод предназначен для распределения годовых объемов производства и продажи продукции предприятия по отдельным подразделениям и более коротким временным интервалам - квартал, месяц, декада, неделя, день и час, с помощью него формируются месячные производственные программы основных цехов, а также планируются сроки выпуска продукции или выполнения заказа во всех выпускающих подразделениях предприятия;

- Календарный метод используется только для планирования определенных временных сроков запуска, а также выпуска продукции, определенных нормативов длительности производственного цикла, и опережений производства отдельных работ относительно выпуска готовых изделий, предназначенных для реализации на соответствующем рынке продукции. Этот метод непосредственно базируется на использовании прогрессивных норм времени для расчета производственных циклов изготовления отдельных деталей, планируемых комплектов продукции и выполнения сборочных процессов;

- Объемно-календарный метод позволяет обеспечивать планирование одновременно в сроки и в объемы выполняемых работ на предприятии, как в целом на весь, так и на предусмотренный период времени: - год, квартал, месяц, с помощью него рассчитываются: продолжительность производственного цикла выпуска, поставки продукции на рынок; рассчитываются показатели загрузки технологической оборудования, и сборочных станков в каждом подразделении предприятия;

- Объемно-динамический метод предусматривает тесное взаимодействие только таких планово-расчетных показателей, как сроки и объемы, и также их динамику производства продукции, товаров и услуг, он рассматривается в условиях рынка, как наиболее полный способ учета объемы спроса, и производственных возможностей предприятия и создает планово-организационные основы оптимального использования наличие определенных ресурсов на каждом из конкретных предприятий.

Существуют методы планирования, использующиеся для визуального восприятия, такие как:

- Диаграмма Ганта;
- Правило Парето;
- ABC – планирование;
- Матрица Эйзенхауэра;
- Хронометраж;
- Метод ОКР.

Каждый метод по-своему помогает планированию, именно поэтому стоит разобрать их по отдельности.

1) Диаграмма Ганта.

Основная цель визуализации информации в виде диаграммы Ганта — отследить этапы проекта и своевременно его завершить. Этот инструмент полезен не только руководителям, которым необходимо держать команду в тонусе, но и для самоконтроля сотрудников, расстановки приоритетов в задачах.

Диаграмма Ганта — это инструмент управления проектами, который позволяет регулировать работу по нескольким направлениям: планировать и составлять графики проектов, отслеживать зависимости между задачами, делегировать, распределять ресурсы, постоянно держать под контролем процесс выполнения каждой задачи.

Руководители проектов и сотрудники могут просматривать календарь по задачам и отслеживать этапы их выполнения. Планирование задач и отображение их в виде графики позволяет командам соблюдать дедлайны.

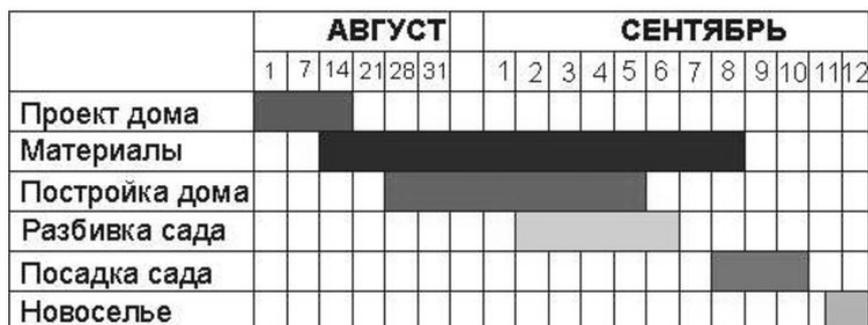
Генри Лоренс Гант (1861 — 1919) — американский инженер-технолог. Известен тем, что в 1912 году предложил диаграмму, которая использовалась при реализации крупных инфраструктурных проектов, включая строительство плотины Гувера в период Великой Депрессии и систему автомагистралей между штатами США в 1950-х.

Гант сотрудничал с другим американским инженером Фредериком Тейлором по вопросам повышения производительности. Занимался проблемами подбора персонала и материального поощрения работников.

Помимо диаграммы известен тем, что отстаивал сдельно-премиальную систему оплаты труда. То есть выступал за выплату обычной заработной платы за отработанное время и дополнительной премии при перевыполнении нормы.

Поначалу диаграммы Ганта готовили вручную, и это было неудобно. Каждый раз, когда в проект вносились изменения, их приходилось перерисовывать.

ДИАГРАММА ГАНТА



Начиная с 1980-х годов, благодаря компьютерам, появилась возможность создавать расширенные диаграммы Ганта. В результате была решена проблема с ручным внесением данных.

Сегодня диаграммы Ганта можно создавать онлайн — бесплатно в Excel или с помощью различных сервисов.

Обычно диаграмма Ганта включает несколько важных элементов:

- **Временная шкала.** Проходит слева направо, обычно измеряется в днях и отображает даты, когда проект будет реализован.
- **Задачи.** Каждый прямоугольник на диаграмме представляет собой отдельную задачу, которая является частью проекта.
- **Диаграмма Ганта** включает два типа задач: параллельные и последовательные. Над параллельными задачами можно работать вместе с другими, тогда как последовательные зависят от окончания другой работы в проекте.
- **Продолжительность.** Показывает, сколько времени займет решение каждой задачи. Часто задачи ограничиваются датой начала и датой окончания.
- **Ответственный.** Большинство сервисов, позволяющих создавать диаграммы Ганта, имеют опцию для назначения ответственного по задаче.

- Вехи. Указывают на общие задачи, которые не имеют определенной продолжительности и обычно отмечают завершение определенной части проекта.

- Зависимости. Одной из наиболее важных функций диаграммы Ганта является ее способность отображать зависимости задач, когда задача не может начаться или закончиться до тех пор, пока не начнется или не завершится другая задача. Плохо спланированные проекты (и неучтенные зависимости) являются основной причиной того, что проекты терпят неудачу, поэтому четкое понимание порядка и продолжительности задач является основным ключом к успеху проекта.

Следует помнить о трех типах задач:

- Задачи start-to-start: задачи, которые нельзя начать выполнять до тех пор, пока не запустится предыдущая задача.

- Задачи finish-to-finish: задачи, которые не могут быть завершены, пока не завершена другая задача.

- Задачи finish-to-start: задачи, которые нельзя начать, пока не завершится предыдущая задача.

Определив линейные задачи, можно понять продолжительность проекта и сколько времени потребуется для завершения каждого этапа.

Диаграммы помогают руководителям проектов определить критические точки при реализации проекта и гарантируют отсутствие задержек в выполнении ключевых задач.

2) Правило Парето

Те, кто изучал статистику, определенно знают про распределение Парето. Остальные, скорее всего, слышали эту фамилию в контексте более бытовом – то есть, знают про закон Парето. Каково же его происхождение?

Вильфредо Парето – итальянский социолог и экономист – сделал ценное наблюдение: он показал, что 80% богатств Италии контролировались 20% её населения. Такая закономерность оказалась присуща не только Италии. Выяснилось, что в любой стране подобный анализ давал примерно аналогичное соотношение.

Парето отмечал, что дисбаланс присущ не только ресурсам, а вообще всем социально-экономическим процессам от частных до глобальных.

«Принцип дисбаланса» или «Правило 20/80». Так называют закономерность, которую вывел учёный. Она говорит о том, что 80% результатов достигается за счёт приложения 20% усилий и наоборот. Точнее, лучше сказать не про усилия, а про факторы, так как подобный дисбаланс наблюдается во всей живой природе и системах. Даже если процесс с виду автономный и не требует чьих-то усилий, вы найдете в нём пропорцию 20/80 или близкую.

Безусловно, данная пропорция варьируется. Один из самых важных выводов, который можно сделать из данного закона – большая часть эффектов исходит от меньшей части причин.

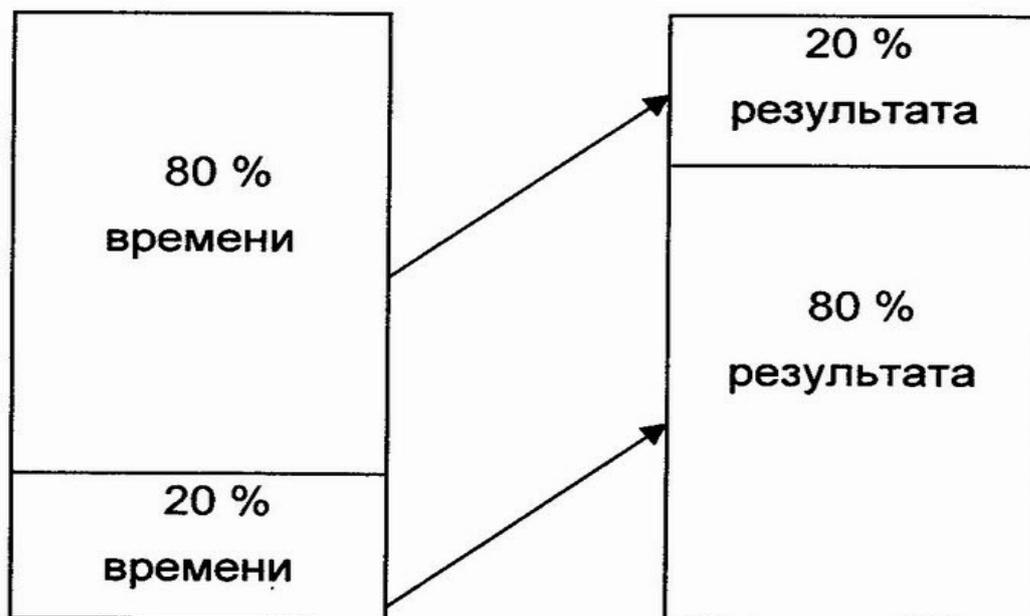
Многочисленные исследования подтверждают факт того, что в большинстве стран около 80% их богатств принадлежит примерно 20% населения. С допустимыми отклонениями эта пропорция подтверждается. На неё особенно не влияют даже такие существенные факторы, как изменение количества населения, рост или снижение ВВП.

20% прочитанных книг, как правило, приносят 80% пользы для развития человека. Остальные 80% попусту отнимают время и ухудшают зрение.

Интересные социальные наблюдения: 20% всех преступников планеты совершили 80% всех преступлений, а 80% дорожно-транспортных происшествий происходят по вине 20% водителей транспортных средств.

Для бизнеса актуальное замечание состоит в том, что 80% всей прибыли приносят только 20% клиентов. Причём 80% продаж осуществляется только по 20% наименований продуктовой линейки.

Принцип Парето (правило 80 : 20)



Правило Парето – популярная методика оценки эффективности и оптимизации процессов. Это касается и бизнеса, и образования, и каких бы то ни было бытовых вещей.

Принцип работает по аналогии с законом рычага в физике. Применяя немного усилий, но задействовав рычаг, можно поднять большие грузы. В обратном процессе львиная доля усилий приведет к малозначимому результату. Верно определив ценность вещи или личности, вы добьетесь большего результата. Ошибившись в выборе, человек теряет энергию и время вхолостую, работая для видимости, а не для результата.

Закон наименьшего усилия или принцип 80/20 заключается в следующем:

- для достижения большей части задуманного, приложите малую часть усилий;
- чем больше мы делаем для реализации планов, тем меньше получаем;
- то, что логично, не всегда правильно;
- большая часть неудач зависит от малого процента неблагоприятных факторов;
- для 80% результата достаточно 20% действий.

Если анализ статистических данных неверный, то истина искажается. Работа принципа зависит от степени достоверности информации, которую человек обрабатывает

для принятия решений. В бизнесе важно выбрать 15-20% базисных услуг или товаров, которые имеют постоянный спрос. Для этого выполните классификацию товаров и проведите статистический анализ продаж прошлого года.

Эффективность работы страдает в том случае, если подход к организации не рационален. При ответственном и разумном использовании ресурсов (сила, время, знания) принцип несоответствия затрат и результата проявится больше.

Закономерность неравномерного распределения затрагивает такие сферы жизни как: экономика, изучение иностранного языка, закон и правонарушения, хобби, похудение, наука.

То есть принцип 80/20 с некоторой погрешностью прослеживается везде, например:

- мы носим всего 20% одежды, которая есть в нашем гардеробе;
- в 80% аварий только 20% водителей виновны в ДТП;
- 20% работающего населения обеспечивают 80% пенсионеров;
- достаточно есть на 20% меньше обычного, что станет на 80% залогом в успешном похудении.

Принцип 80/20 используют и в бизнесе с целью получения прибыли. Сверхусилия и работа по ночам не приведут к успеху, если предлагаемый товар или услуга не в моде или не пользуется спросом на рынке. Правила Парето помогают определить приоритетные факторы и ресурсы, это могут быть время, люди, уникальные продукты. Все зависит от специфики бизнеса.

Разумный предприниматель делает акцент на продукты, которые необходимы каждому, чтобы спрос и товарооборот был постоянным. К таким продуктам можно отнести хлеб, молочные и мясные продукты. Магазины следует делать ставку на те 20% товаров, за счет которых больше всего получает прибыль.

3) ABC – планирование

ABC – планирование – это мощный инструмент расстановки приоритетов. С его помощью Вы сконцентрируетесь на важном и отметите второстепенное.

Использовать методику можно в любой сфере жизни – работа, учеба, творчество и так далее. Если проанализировать в процентном соотношении более важные и менее важные задачи, Вы увидите, что это соотношение примерно одинаковое.

Согласно ABC – планированию, все задачи распределяются на 3 группы:

- Группа А. Особенно важные дела. Они занимают 15% времени и приносят 65% результата.
- Группа В. Менее срочные дела. Забирают около 20% времени и приносят 20% результата.
- Группа С. Малозначительные дела. Забирают 65% ресурсов и приносят около 15% результата.

ABC-анализ полезен, когда компания разрабатывает стратегию или пересматривает ее. Он помогает выстроить маркетинговую политику и добиться высоких показателей продаж. Становится проще планировать бюджет и управлять имеющимися запасами продукции.

ABC-анализ должен проводиться регулярно, не меньше раза в год, но лучше ежеквартально. Тогда получится увидеть динамику рентабельности бизнеса.

Через ABC-анализ можно пропустить:

- определенные товарные позиции или целиком всю продукцию в ассортименте. Это поможет понять, какие товары самые рентабельные;
- запасы на складе — станет ясно, что из имеющегося в запасе следует сбывать быстрее остального;
- поставщиков компании — чтобы узнать, с кем из них работать выгоднее;
- клиентскую базу — кто среди покупателей совершает больше всего покупок;
- подразделения компании — от кого больше всего отдачи, а кто малоэффективен;
- финансовые затраты — все, что касается вложения средств, инвестиций и общего бюджета. Будет видно, на что больше всего расходуют деньги.

Для того, чтобы произвести ABC – анализ необходимо:

Чертим таблицу (лучше всего использовать Microsoft Excel) и заполняем столбец номер один (Товар). Вписываем туда позиции, которые будем в дальнейшем сортировать на категории А, В и С.

В последующие несколько столбцов заносим нужный нам параметр (цены на сырье, объем продаж, прибыль, размер инвестиций либо величина вложений) и делаем разбивку по месяцам.

Далее вычисляем, сколько процентов составляют реализованные товары в общей выручке компании. Формула такова: разделите выручку по товару на общую выручку компании и умножьте на 100%.

Предположим, вы оформлены как ИП и с июня по август продали товара на общую сумму 118 тыс. рублей, в том числе — книги на 39 тыс. рублей. В общей выручке на книги приходится 33%, это и есть доля данного товара в обороте (шестой столбец). Повторите операцию для каждой позиции из первого столбца.

Заполненная таблица после выполнения ABC – анализа.

Товар	Июнь	Июль	Август	Итоговая сумма продаж	Доля в обороте	Совокупный процент	ABC
	Сумма продаж	Сумма продаж	Сумма продаж				
Книги	11 000,00 ₽	8 000,00 ₽	20 000,00 ₽	39 000,00 ₽	33,05%	33,05%	А
Тетради	5 000,00 ₽	7 000,00 ₽	15 000,00 ₽	27 000,00 ₽	22,88%	55,93%	А
Альбомы	7 000,00 ₽	8 000,00 ₽	6 000,00 ₽	21 000,00 ₽	17,80%	73,73%	А
Ручки	5 000,00 ₽	5 000,00 ₽	10 000,00 ₽	20 000,00 ₽	16,95%	90,68%	В
Карандаши	1 000,00 ₽	3 000,00 ₽	2 000,00 ₽	6 000,00 ₽	5,08%	95,76%	С
Краски	1 000,00 ₽	2 000,00 ₽	2 000,00 ₽	5 000,00 ₽	4,24%	100,00%	С

Товары в группе А — самые выгодные с точки зрения реализации. Значит, упор в продажах надо делать именно на них. Эти позиции всегда должны быть в наличии в магазине, товары из этой группы обязаны быть высокого качества, перебоев с их поставками нельзя допускать.

Товары в группе В тоже важны для магазина, хотя прибыль от их продажи не такая большая. Эти товары делают ассортимент богаче, благодаря ним складывается регулярный доход.

Товары, попавшие в группу С, прибыли практически не приносят. Нужно разобраться, почему эти товары плохо продаются и либо поменять стратегию продаж, либо вовсе отказаться от реализации этих товаров.

4) Матрица Эйзенхауэра.

По легенде, матрицу придумал 34-й президент США Дуайт Эйзенхауэр. Можно встретить упоминания, что он использовал матрицу на президентском посту. Официального подтверждения этому не было.

В 1984 году матрицу впервые описал Лотар Зайверт — в книге «Ваше время — в ваших руках». Популярность метод приобрёл чуть позже — в конце 1980-х. Стивен Кови рассказал о нём в книге «Семь навыков высокоэффективных людей».

Техника помогает быстро рассортировать дела из списка, даже если их много. Внешне всё выглядит просто — достаточно сформировать список задач и ответить на два вопроса о каждой из них.

Это важно?

- Да/Нет

Это срочно?

- Да/Нет

Далее берём лист бумаги и делим его на четыре части. Получаем четыре квадрата, в которые выписываем задачи.

	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО	A	B
НЕ ВАЖНО	C	D

Теперь посмотрим на структуру каждой из ячеек.

Ячейка А: важные и срочные дела:

- дела, невыполнение которых ставит под угрозу достижение цели;
- задачи, которые необходимо решить, чтобы избежать больших затруднений в жизни;
- вопросы здоровья.

Отвезти родственника в больницу, подготовить отчёт для экстренного совещания — к этой ячейке относятся внезапные дела, откладывать которые нельзя, и задачи, которые возникли из-за кризисов или форс-мажоров.

Предположим, что задача стояла в плане давно, но вы забыли о ней или оттягивали её выполнение до последнего дня.

Квадрант В: важные, но несрочные дела:

- основная деятельность в бизнесе или на работе;
- повседневные дела, которые нельзя не делать.

Здесь находятся задачи, которым нужно уделять максимум внимания. Тот, кто хорошо работает с этой ячейкой, может рассчитывать на то, что добьётся своих целей. Эти задачи не горят, а значит, не делаются в состоянии, близком к панике.

Меньше препятствий тому, чтобы сделать их без нервов и максимально эффективно. Главное — не затягивать, иначе они перейдут в ячейку А.

Квадрант С: срочные, но не важные дела:

- отвлекающие факторы.

Выполнение этих задач не помогает достичь цели, они мешают сосредоточиться на действительно важном и снижают эффективность. Эта ячейка самая коварная — есть риск спутать дела из этого сектора с делами ячейки А и получить хаос в приоритетах. К таким задачам можно отнести, например, помощь коллеге в работе: это важно, но приоритет — сделать собственные рабочие задачи вовремя.

Квадрант D: несрочные и неважные дела:

- не несущие никакой пользы;
- наши любимые.

Парадоксальный квадрант, потому что тут находятся дела, которые, с одной стороны, не приносят пользы, с другой — часто являются приятными. Прислушайтесь: звучит любимая музыка, ждёт удобное кресло, и, главное, участие мозга практически не требуется.

Социальные сети, разговоры по телефону и в мессенджерах, сёрфинг в Сети, компьютерные игры — отдыхать от работы надо, но не в ущерб тому, что продвигает нас к целям.

Чтобы найти баланс между всеми четырьмя ячейками важно научиться правильно распределять задачи внутри квадратов. Есть несколько способов использовать матрицу в тайм-менеджменте:

- Идти от запланированного. В «идеальном мире» мы сначала решаем задачи из квадрата В, в оставшееся время делаем задачи из квадрата А. После у нас остаётся время на задачи из ячейки С, а напоследок — заслуженный отдых и приятные задачи из квадрата D.

- Последовательный план. Более жизненный сценарий: сначала выполняем срочные задачи из квадрата А — если их нужно сделать прямо сейчас. После решаем повседневные задачи из квадрата В, ну а напоследок — дела из ячеек С и D.

- Экстренная ситуация. Если на первый план выходят сроки, сначала делаем задачи из квадрата А, после С, а затем В и D. В этой стратегии приоритет — срочность, а следующий за ним — важность.

5) Хронометраж.

Хронометраж — это способ изучения временных затрат путем замеров и фиксации продолжительности действий, подлежащих выполнению. Хронометраж позволяет провести «инвентаризацию» и «аудит» времени.

Хронометраж рабочего времени состоит в описании рабочей системы, особенно, технологии производства, метода и условий труда, а также в определении относительного количества, параметров влияния, степени результативности и фактического времени для отдельных этапов рабочего процесса. Фактическое время затем оценивают с целью определения необходимого времени для определенных этапов процесса.

№	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время, час-мин.	Величина затрат рабочего времени, мин.	Перекрываемое время	Индекс
1	Приход на работу	10.00			
2	Включение компьютера	10.05	5		ПЗ
3	Сортировка бумаг наведение порядка на столе	10.15	15	15	Обс
4	Прием электронной почты	10.15	10		ОП
	И т.д.				

Время, когда выполняется сразу две (или более) операции называется перекрываемым. Принятые обозначения

ПЗ – подготовительно-заключительное время

ОП – оперативное время (основное + вспомогательное)

Обс – время обслуживания рабочего места

Наряду с другими методами изучения рабочего процесса (фотография рабочего времени), проведение хронометража очень сильно зависит как от вида исследуемых рабочих заданий, так и от цели исследования. Так, например, если определяемое по результатам хронометража запланированное время должно быть использовано в системе оплаты труда (для определения заработной платы), тогда требования к проведению хронометража будут отличаться от случая, когда данные времени определяются с целью расчета уровня загрузки средств производства. Также важно учитывать частоту использования получаемых данных (одно- или многократно).

Другие варианты проведения хронометража рабочего времени зависят от следующих условий:

- хронометраж определяет время, относительно человека;
- время, определяемое в результате хронометража, должно использоваться для управления, в т.ч. контроля, и определения заработной платы;
- хронометраж должен планироваться таким образом, чтобы обеспечивалась возможность использования его результатов для расчета планового времени.

Результат наблюдения при этом протоколируется. Для этого в распоряжении лица, ответственного за сбор данных, находятся, как правило, прибор для измерения времени, а также листы хронометража.

Важным является следующее: Протокол хронометража, т.е. данные, внесенные в лист хронометража, должны быть воспроизводимы. Сопутствующие обстоятельства, при которых были получены замеренные значения времени, также должны учитываться, как параметры влияния значений времени. Если лицу, ответственному за учет данных, поручается хронометраж рабочего времени, то он должен быть в состоянии с помощью этих данных составить новую рабочую систему, которая поставит сопоставимые результаты, сравнимые с теми, что были зафиксированы в наблюдаемой рабочей системе. Если это условие выполнено, то можно сказать, что хронометраж представляет собой иллюстрацию наблюдаемой рабочей системы, то есть воспроизводим.

Эти требования важны в первую очередь для ответа на вопросы:

- какие условия рабочей системы должны учитываться и насколько детально должны описываться этапы процесса, а также
- какие значения времени на каждый этап процесса должны быть замерены.

При определении цели использования наряду с многократно упомянутыми возможностями (планирование, управление, контроль, определение зарплаты) следует в первую очередь установить, будет ли система хронометража оцениваться с целью определения значений планового времени или нет. Кроме того, во многих случаях хронометраж рабочего времени имеет смысл, только если исследуемый процесс организован таким образом, что в будущем он встречается при таком же способе производства, таком же методе труда и при таких же условиях труда.

При осуществлении хронометража необходимо соблюдать различные предписания, например, необходимо информировать соответствующих лиц. Далее перед проведением необходимо определиться со способом измерения времени и применяемыми приборами для измерения времени, листами хронометража. Эти вопросы на предприятии могут быть заранее решены. На этом этапе начинается подготовка листа хронометража, причем заполняется его лицевая сторона. При серийной работе на обратной стороне описываются отдельные этапы процесса, для которых в итоге должны быть определены значения времени.

Правила и требования при проведении хронометража.

При проведении хронометража рабочего времени существует ряд основных правил и требований:

- Наблюдатель должен быть достаточно квалифицированным, чтобы уметь разделить и описать процесс. Он также должен владеть техникой хронометража и в случае необходимости уметь оценить степень результативности.
- Наблюдатель должен располагаться таким образом, чтобы оказывать как можно меньшее воздействие на наблюдаемого работника и как можно меньше мешать ему; с другой стороны, он должен иметь возможность хорошего обзора всего рабочего процесса.
- В целях обеспечения непрерывности проведения хронометража, следует, по возможности, избегать дискуссий с теми лицами, за которыми ведется наблюдение, а также с третьими лицами.
- Следует соблюдать условия коллективного договора, а в случае необходимости, и регламент предприятия в отношении информирования руководства и других производственных служб о проведении хронометража.

- Хронометраж нельзя проводить без ведома наблюдаемого работника. Поэтому работников, над которыми будет проводиться наблюдение, необходимо перед их началом поставить в известность относительно цели исследования.

- Лист хронометража является документом; поэтому в нем не должно быть исправлений; записи должны выполняться с помощью техники, не допускающей исправлений.

- Должно обеспечиваться соблюдение требований по технике безопасности.

Каждый этап процесса измерений начинается начальным и заканчивается конечным событием. Конечное событие измеряемого этапа является, одновременно, начальным событием следующего. Начальное событие каждого этапа процесса задается началом первого элемента процесса (например, этап: закрепить деталь; начальное событие: взять деталь). Конечное событие этапа процесса задается концом последнего элемента процесса (например, отпустить закрепленную деталь). Моментом измерения времени всегда является заключительное действие этапа процесса; оно характеризуется элементом процесса. Исключением из этого правила является начало хронометража, которое совпадает с начальным действием первого этапа процесса.

6) Метод ОКР.

В практике современных корпораций одним из ключевых инструментов достижения плановых показателей и результатов является применение метода Objectives and Key Results (OKR) – «цели и ключевые результаты». Данный метод представляет собой совместный протокол целеполагания для компаний, команд и сотрудников с определением результатов функционирования экономических субъектов. Применение ОКР позволяет получить руководству компании чёткое представление о состоянии и перспективах бизнес-процессов организации. Что, в свою очередь, позволяет повысить скорость принятия управленческих решений и результативность деятельности организации, в том числе на основе проектного подхода.

Деятельность экономических субъектов в современных условиях ориентирована на расширение горизонтов и перспектив развития в силу объективной необходимости, обусловленной высокой динамичностью и стохастичностью внешней среды, появлением новых форматов. Что, в свою очередь, может быть реализовано на основе применения специализированных методов планирования деятельности экономических субъектов. К одним из них относится метод ОКР (Objectives and key results «цели и ключевые

результаты”). Данный метод отличается от распространённой традиционной практики разработки стратегии развития компании с помощью Balanced Scorecard (BSC) и системы KPI. Как правило, применяемых для текущей деятельности организации и предполагающий установление в среднем от 15 до 20 целей развития и около 25-40 ключевых показателей. Что, в свою очередь, затрудняет возможность оперативной реакции на изменения внешней среды. Так как особенностью современной экономической системы является высокий уровень зависимости деятельности организаций от факторов внешней среды, отличающихся низким уровнем управляемости (колебания спроса, валютных курсов и т.д.), часть целей и ключевых показателей, устанавливаемых в рамках формирования стратегии организации с применением традиционных технологий, могут утратить свою актуальность. Кроме того, динамичность среды может привести к возникновению необходимости формирования новых целей, ранее не установленных в рамках формирования бизнес – стратегии. В сложившейся ситуации организация может не успевать своевременно, реагировать на изменение внешних обстоятельств. Что, в свою очередь, объясняет необходимость использования на практике новых методов планирования, ориентированных на возможность применения актуального для современных организаций проектного подхода. К инструментам, которые позволяют учитывать фактор неопределенности и обеспечивающим гибкость планирования, относится, в том числе метод OKR, позволяющий сократить период целеполагания и структурировать систему показателей, повысив тем самым уровень информационной прозрачности функционирования организаций.

Как правило, отличительной характеристикой OKR является ориентированность на непродолжительный период планирования – квартал, полугодие. При этом следует отметить, что использование системы OKR не отрицает применения KPI для оценки эффективности операционной деятельности компании. Кроме того, KPI позволит совершенствовать действующую систему OKR. Применение метода OKR может осуществляться как самостоятельно, так и на основе, действующей в организации системы KPI. Но необходимо сравнить возможности применения KPI и OKR. Гибкость системы OKR связана, в том числе, со сроками пересмотра целей, которые составляют в среднем около полугода (может рассматривать квартальный период). Тогда как процедура работы с KPI предполагает, как минимум годовой период целеполагания в соответствии с циклом бизнес – планирования компании. Отличием является содержание показателей, которые рассматриваются в рамках OKR и KPI. Для KPI используются традиционная система показателей, которая может быть ориентирована в большей степени на классические

показатели эффективности, в том числе, такие как производительность труда, рентабельность собственного капитала, рентабельность продукции (работ, услуг) и т.д.

1.3 Взаимодействие логистики планирования с другими организационными процессами

Осуществление логистической деятельности тесно переплетается с другими видами деятельности на предприятии. Зачастую логистическая функция «растаскивается» по различным службам: одно подразделение производственного предприятия занимается закупками материалов, другое – содержанием запасов, третье – сбытом готовой продукции. При этом цели подразделений могут не совпадать с целями рациональной организации совокупного материального потока, проходящего через предприятие.

Наиболее тесно логистика взаимодействует с маркетингом. По целям и решаемым задачам логистика и маркетинг в сущности представляют собой части единого процесса удовлетворения потребностей потребителей. Маркетинг и логистика представляют самостоятельные, тесно взаимосвязанные направления производственно-хозяйственной деятельности.

Предприниматели могут использовать для управления предприятием независимо друг от друга концепции маркетинга и логистики. В то же время наилучший результат можно получить при умелом использовании обеих концепций одновременно.

Сущность маркетинга заключается в управлении производством, продвижении на рынок и выгодной реализации продукции, ориентированной на существующий спрос.

Одна из важнейших функций логистики связана с организацией материально-технического обеспечения потребителей.

Требования потребителей заключаются не только в удовлетворении потребности производства в сырье, материалах и изделиях высокого качества, но и в обеспечении точно в срок, по выгодным ценам на услуги логистического характера при минимальном уровне совокупных затрат. Чтобы в полной мере выполнить эти требования и удовлетворить мотивации потребителей, необходима активная маркетинговая деятельность.

Современная концепция маркетинга выделяет четыре основные комплексные функции:

- 1) разработка и планирование ассортимента продукции;
- 2) управление информационными потоками;
- 3) организация товародвижения и продаж;
- 4) реклама и стимулирование сбыта.

Выполнение этих функций может быть в полной мере и эффективно реализовано с участием службы логистики. Рассмотрим каждую функцию более подробно.

Маркетинг предопределяет предметную специализацию и ассортиментную структуру производства, что влияет на формирование и дальнейшее развитие логистической системы. В свою очередь логистика может оказывать обратное влияние на маркетинг, корректируя управление потоковыми процессами номенклатуры выпускаемой продукции, внося корректировки в ассортиментную структуру, производственную программу, бюджет предприятия, а также в маркетинговую стратегию и тактику.

Принятие маркетингового решения о выпуске нового вида продукции в реальных условиях, как правило, вызывает непредусмотренные издержки по закупкам, доставке, хранению и предварительной переработке материально-технических ресурсов, их дальнейшему использованию в производственном процессе, а затем в физическом распределении, подготовке и доставке продукции потребителям. Возникают потребности в совершенно новых ресурсах. Недостаточно обоснованное решение или изменение ассортимента при узкоцелевом маркетинговом подходе усложняет задачи, стоящие не только перед производством, но и перед логистикой, особенно в области управления запасами, заказами, транспортировкой и управлением информационными потоками в рамках системы информационного обеспечения. Все это негативно отражается на снижении совокупных издержек.

Например, решение об изменении упаковочного материала, принятое под воздействием маркетинговых предпосылок, но не учитывающее логистических требований, может значительно усложнить продвижение товара на рынок из-за отсутствия необходимого оборудования, позволяющего делать это качественно.

Вторая функция задает параметры логистической системе и маркетинговой стратегии. Организация эффективного управления информационными потоками, создание современной системы информационного обеспечения являются важнейшим проявлением логистики. Кроме того, в результате исследований комплекса мотиваций потребителей значительную часть занимают условия доставки и связанные с этим вопросы.

Третья функция связана с логистикой наиболее тесно. Если не налажено приемлемое транспортно-экспедиционное обслуживание потребителей и торговых посредников, то все маркетинговые исследования и дальнейшая работа маркетологов по продвижению на рынок товарной продукции, а также производителей по ее изготовлению могут быть напрасными. Некачественное выполнение договорных обязательств по поставкам может повлечь за собой разнообразные штрафные санкции. Маркетинг помогает определить рамки и параметры сервисного обслуживания, проследить структуру и динамику мотиваций и потребностей потребителей, спрогнозировать развитие конъюнктуры и спроса и т.д. Соблюдение логистических принципов на этапе реализации готовой продукции повышает затраты на логистику и на выполнение третьей маркетинговой функции.

Однако они быстро окупаются, приносят хорошую прибыль, позволяют в целом значительно укрепить маркетинговые позиции предприятия на рынке и получить преимущества в конкурентной борьбе.

Четвертая функция также предполагает взаимодействие с логистикой. Еще более увеличивает стимулирующую роль логистики в маркетинге расширение комплекса логистических услуг. Нет лучшей рекламы для производителя, как имидж ответственного и надежного поставщика. Надежность партнера в бизнесе всегда ценится очень высоко.

Таким образом, можно сделать вывод, что логистика и маркетинг представляют собой две равноправные концепции с единым полем функционального приложения, едиными конечными целями, но различным инструментарием и предметом интересов.

Служба логистики на предприятии тесно взаимодействует с планированием производства.

Производство зависит от своевременной доставки сырья, материалов, комплектующих частей в определенном количестве и определенного качества. Соответственно служба логистики предприятия, обеспечивающая прохождение сквозного

материального потока (следовательно, и организующая снабжение предприятия), должна участвовать в принятии решений о запуске продукции в производство, так как обеспечивать производство ресурсами придется ей.

Логистика взаимодействует с производством в процессе организации сбыта готовых изделий. Управляя материальными потоками в процессе реализации и имея исчерпывающую информацию о рынке сбыта, служба логистики, естественно, должна участвовать в формировании графиков выпуска готовой продукции.

Функция службы логистики заключается в доставке сырья и комплектующих в цеха непосредственно к рабочим местам и перемещении готовой продукции в места хранения. Слабая взаимосвязь производства с логистикой при реализации этой функции приводит к увеличению запасов на различных участках, созданию дополнительной нагрузки на производство.

Определение оптимального уровня качества, а также контроль за его соблюдением – еще одна совместная задача службы логистики предприятия и службы планирования производства.

Деятельность по управлению материальными потоками на предприятии, как правило, сопряжена с большими расходами.

Деятельность службы логистики тесно связана с деятельностью службы финансов. Определяя оптимальные объемы запасов, служба логистики, естественно, будет исходить не только из экономических расчетов, но и из реальных финансовых возможностей предприятия.

Совместные решения служб логистики и финансов принимаются также при закупках оборудования для обеспечения логистических процессов. Совместно осуществляются контроль и управление транспортными, а также складскими затратами.

Возрастающий интерес со стороны предпринимателей к логистике обусловлен потенциальными возможностями повышения эффективности функционирования материалопроводящих систем. Предприятия, использующие логистику, добились преимущества перед конкурентами и значительно увеличили прибыль за счет снижения затрат, связанного с сокращением производственных издержек в области ресурсного потенциала.

Прохождение товара по различным техническим операциям производственного процесса занимает около 90 % всех временных затрат. Применение логистики позволяет существенно сократить временной интервал на всех стадиях производственного цикла. Сокращение времени происходит в первую очередь в производственном процессе между приобретением сырья, материалов и доставкой готового продукта потребителю.

Эффективность функционирования предприятия, использующего логистику, достигается в основном за счет резкого снижения себестоимости товара и повышения надежности и качества поставок.

Особенность логистики заключается в системном рассмотрении совокупности всех звеньев производственного процесса с позиций единой материалопроизводственной цепи. Взаимодействие отдельных звеньев этой цепи осуществляется на техническом, технологическом, экономическом, финансовом, методологическом и других уровнях интеграции. Сокращение затрат на ресурсы и минимизация временных затрат достигаются за счет оптимизации сквозного управления материальными и информационными потоками. Информационные потоки возникают там, где есть материальные потоки, и служат характеристикой последних. Использование термина «материальные потоки» предполагает наличие информационных потоков, а оптимизация управления затрагивает как материальные, так и информационные потоки. Использование логистики ускоряет процесс получения информации и повышает уровень обслуживания производственного процесса.

Применение логистики предполагает тесное взаимодействие с партнером (покупателем), которое направлено на принятие обязательств по сокращению издержек и строгое выполнение своих обязательств перед партнером. Основу успешной деятельности составляют принципы, предполагающие высокую степень согласованности участников товародвижения в области технической оснащенности грузоперерабатывающих систем. При организации логистики должны выполняться правила: нужный товар необходимого качества в необходимом количестве должен быть доставлен в нужное время, в нужное место с минимальными затратами. Если эти правила выполняются, то цель логистической деятельности считается достигнутой.

2. Организация производственного планирования на примере АО «Почта России»

2.1 Общая характеристика АО «Почта России»

Акционерное общество «Почта России» (АО «Почта России») — российская государственная компания, оператор российской почтовой связи общего пользования.

Член Всемирного почтового союза. Главный офис (штаб-квартира) — в Москве. До 1 октября 2019 года являлась федеральным государственным унитарным предприятием. Находится в ведении Минцифры России (до апреля 2013 года находилась в ведении Россвязи).

АО «Почта России» – цифровая почтово-логистическая компания, один из крупнейших работодателей России, объединяющий 330 тысяч сотрудников. Входит в перечень стратегических предприятий. В региональную сеть Почты России включены 42 тысячи отделений почтовой связи по всей стране. Ежегодно компания обрабатывает около 3,5 млрд почтовых отправлений.

28 июня 2002 года Правительство России одобрило Концепцию реструктуризации организаций федеральной почтовой связи. В соответствии с Концепцией было предложено объединить все существующие организации федеральной почтовой связи и создать федеральное государственное унитарное предприятие (ФГУП) «Почта России», основанное на праве хозяйственного ведения, с последующим акционированием при сохранении контроля со стороны государства.

ФГУП «Почта России» было создано распоряжением Правительства России от 5 сентября 2002 года. 11 февраля 2003 года был утвержден устав, 13 февраля 2003 года проведена государственная регистрация предприятия.

Формирование предприятия и реструктуризация почтовой сети происходили в несколько этапов. В 2004 году к «Почте России» были присоединены существовавшие унитарные предприятия почтовой отрасли — Международный почтамт, Санкт-Петербургский центр автоматизированных информационно-технологических систем почтовой связи, Управление федеральной почтовой связи г. Москвы (Московский почтамт), Центр автоматизированного оперативно-технического управления связью,

Управление федеральной почтовой связи Санкт-Петербурга и Ленинградской области[12]. В 2005 году было ликвидировано 81 федеральное государственное учреждение — управление федеральной почтовой связи республик, областей и округов, а также Главный центр магистральных перевозок почты; их имущество было закреплено за «Почтой России».

Сегодня Почта России включает в себя 86 филиалов, около 42 000 объектов почтовой связи, оказывающих услуги почтовой связи на всей территории Российской Федерации, включая все города и сельские населенные пункты. Один из самых больших трудовых коллективов почтовых работников – почти 415 000 сотрудников. Ежегодно почтовые работники России принимают, обрабатывают и доставляют более 1,7 млрд. писем, 54 млн. посылок и почти 185 млн. денежных переводов.

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

В результате проведенных структурных изменений предприятие стало привлекательным как для физических лиц, которые теперь могут воспользоваться широким спектром разнообразных услуг в почтовых отделениях, так и для корпоративных клиентов, которым предлагаются сетевые сервисы Почты. В целях повышения качества почтовых услуг ФГУП "Почта России" регулярно проводит мероприятия, направленные на оптимизацию работы сети почтовой связи, модернизирует логистические, технические и технологические схемы работы. Организуются новые магистральные автомобильные и железнодорожные маршруты, обновляется парк автомобилей и почтовых вагонов. Почта России также реализует программу создания сети автоматизированных сортировочных центров.

Почта России активно работает не только над расширением спектра услуг, оказываемых населению, но и над повышением их качества. С 2005 года на предприятии реализуется проект по разработке и внедрению системы менеджмента качества. В

настоящее время уже почти половина всех филиалов Почты России получили сертификаты о соответствии требованиям международного стандарта ИСО 9001:2000 в отношении оказания почтовых (письменная корреспонденция, посылки, экспресс-почта) и финансовых (почтовые переводы, доставка пенсий, прием платежей) услуг.

Для повышения эффективности деятельности и рентабельности оказываемых услуг Почтой России запланирован комплекс мероприятий, предусматривающий масштабную модернизацию и развитие почтовой инфраструктуры, обновление транспортного парка предприятия и замену изношенного технологического оборудования в почтамтах и отделениях почтовой связи.

Для осуществления качественного скачка в развитии Почта России также планирует перестройку системы управления предприятием. В этой связи среди мер, которые реализуются в настоящее время и будут реализованы в краткосрочной перспективе на предприятии, – сокращение аппарата управления, централизация казначейских и учетных функций. Все это даст Почте возможность проводить дальнейшую оптимизацию бизнес-процессов и управленческих процедур.

Основное внимание сегодня сосредоточено на развитии бизнеса федерального почтового оператора. С началом мирового финансового кризиса Почта ощутила на себе ограничение спроса на ряд услуг, но при этом обрела возможность увеличения своей доли рынка в тех сегментах, которые ранее были заняты ввиду существенной конкуренции в период бурного роста экономики.

В условиях кризиса значительная часть конкурентов Почты России на рынке почтовых услуг сворачивает свою деятельность или замораживает инвестиции, что позволяет федеральному почтовому оператору укрепить свои рыночные позиции, предоставляя клиентам качественные услуги и внедряя новые дополнительные сервисы. В частности, на рынке услуг экспресс-доставки, где наблюдается смещение интереса потребителей в сторону более доступных продуктов, ключевым преимуществом «EMS – Почта России» становится качество по доступной цене. Почта России планирует осуществлять приоритетные инвестиции в развитие этого направления бизнеса и в самом ближайшем будущем довести свою долю на внутрироссийском рынке услуг экспресс-доставки до 15%.

Сегодня растет популярность дистанционной торговли, в т.ч. торговли по каталогам. Таким образом, основной задачей Почты России на этом рынке в ближайшей перспективе является сохранение и расширение клиентской базы, для чего будет проводиться планомерная работа по повышению качества оказания почтовых услуг и пересмотру тарифов в интересах клиентов. Планируется пересмотр схемы оплаты услуг почтовой связи, обеспечение возможности предоставления корпоративным клиентам отсрочки платежа и т.п.

Почта России занимает устойчивое положение на рынке товаров широкого потребления. Розничный бизнес Почты для многих из поставщиков в условиях кризиса оказался оплотом надежности и стабильности. Предприятие продолжает обеспечивать пусть несколько сокращающийся, но положительный и прогнозируемый рост объема продаж. Наблюдается позитивная тенденция на рынке традиционных для Почты внутренних денежных переводов. На сегодняшний день хорошая репутация федерального почтового оператора позволяет сохранить лояльность населения к услуге почтового перевода на фоне падения объемов у конкурентных переводных систем. Еще одним перспективным направлением развития бизнеса Почты России является прием коммунальных платежей. В условиях экономического кризиса основные поставщики коммунальных услуг переводят сбор платежей на аутсорсинг, а в качестве партнера, как правило, выбирают Почту, традиционно предоставляющую финансовые услуги населению и обеспечивающую своим клиентам качественный и современный сервис.

Место нахождения АО «Почта России» 192076, РФ, г. Санкт-Петербург, Прибрежная ул. 4

Численность штатных сотрудников отделения почтовой связи составляет 30 человек.

Структура ОПС:

- Начальник ОПС;
- Заместитель начальника ОПС;
- Операторы связи 1, 2, 3 класса;
- Почтальоны доставочных участков;
- Сортировщик;
- Уборщик помещений.

- В ОПС расположены четырех рабочих окна, одно из которых страховое.

2.2 Организация планирования в АО «Почта России»

В зависимости от заданий, объектов планирования, длительности планового периода, финансовые планы разделяются на перспективные (стратегические), текущие и оперативные. Каждый из отмеченных видов планирования имеет определенную методологию, формы и методы взаимосвязи и расчетов показателей.

Период перспективного (долгосрочного) финансового плана определяется общей финансовой стратегией предприятия, экономической стабильностью, возможностями прогнозирования объемов финансовых ресурсов и направлений их использования. В нем отмечают важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного производства. Долгосрочные финансовые планы, используют упрощенные методы расчетов доходов и статей расходов, которые чаще всего имеют вид прогноза и потом уточняются в текущих планах. Перспективные планы охватывают период от одного до пяти лет.

Процесс перспективного планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; организационное стратегическое предвидение.

Процесс распределения ресурсов включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия долгосрочного характера, которые улучшают отношения организации с её окружением. Организациям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление плана к окружающим условиям.

В число потенциальных преимуществ, которые дает разработка перспективного плана, входят:

- улучшение качества организационной работы;
- наличие четкого представления о направлении движения к будущему;
- возможность своевременного решения главных организационных проблем;
- достижение более высокого экономического показателя «затраты - эффективность»; создание рабочего коллектива и накопление экспертных знаний;
- выполнение требований финансирующих организаций;
- принятие активной, а не выжидательной позиции по отношению к проблемам, стоящим перед организацией.

Долгосрочное планирование не должно рассматриваться как гарантия будущего успеха. Данное планирование имеет следующие ограничения:

- не обеспечивает возможности принятия будущих решений. Невозможно предсказать будущее. Такое планирование предоставляет общее направление движения, основанное на предположениях;

- не является макетом будущего. Происходит слишком много перемен - меняется рынок, предпочтения потребителей, появляются новые конкуренты, новые технологии, новые возможности, изменяются финансовые условия и т.д. Долгосрочное планирование динамичный процесс, восприимчивый к переменам;

- не может решить критические ситуации, угрожающие организации. Оно не выведет из кризиса. Организация должна быть стабильна до начала применения данного вида плана;

- не определяет всех критических факторов, связанных с организацией.

Перспективное планирование призвано определить наиболее важные вопросы, встающие перед организацией. Фокусируя внимание на основных вопросах, этот план минимизирует детали и таким образом увеличивает шансы успешного применения.

В условиях политической и экономической нестабильности, а также высоких темпов инфляции планирование не имеет смысла. Однако, чем выше уровень неопределенности, порождаемой нестабильностью, тем значительнее роль планирования, в ходе которого должны быть обоснованы различные варианты хозяйствования, адекватные соответствующим прогнозным сценариям развития. При этом сама система планирования должна быть перестроена.

Текущее финансовое планирование (бюджетирование) — это планирование осуществления; оно рассматривается как составная часть перспективного плана и представляет собой конкретизацию его показателей. Текущие финансовые планы разрабатываются с учетом прогнозных тенденций и в конечном итоге принимают форму баланса доходов и расходов предприятий, в котором отражаются все стороны его предполагаемой финансово-хозяйственной деятельности, определяются направления обеспечения наивысшей рентабельности, сферы наиболее эффективного вложения ресурсов, источники финансирования инвестиций и др.

Главными функциями текущего планирования являются:

- определение объема финансовых ресурсов и их источников для осуществления: производственной деятельности, инвестиционной деятельности, маркетинговой деятельности, научно-проектной и изыскательской деятельности, социальных проектов;
- планирование себестоимости производства и реализации продукции (работ, услуг);
- планирование денежных потоков;
- планирование (прогнозирование) прибыли от деятельности предприятия в целом;
- планирование доходности инвестиций.

Текущий план складывается на один год. В нем детализируют доходные и расходные статьи, используют более точные в сравнении с перспективными планами методы расчетов. Примером текущего планирования является разработка баланса доходов и расходов основного инструмента финансового планирования в современных условиях. Балансирование доходов и расходов в годовом финансовом плане является необходимым условием, которое обеспечивается привлечением ссудных источников финансирования в случае недостаточности собственных финансовых ресурсов. Каждое предприятие самостоятельно определяет формы и содержание финансовых планов.

Оперативное финансовое планирование использует утвержденные стратегические позиции в повседневной деятельности для достижения поставленных целей. Если перспективное планирование осуществляется «крупными мазками», то оперативный финансовый план должен быть значительно более подробным. Составление детальных

оперативных финансовых планов необходимо для реализации стратегических и тактических решений и обеспечения стабильной работы всех служб организации.

В определенном смысле оперативные финансовые решения даются легче, чем стратегические и перспективные, однако это не означает, что они менее важны. Организация может выявить весьма многообещающие инвестиционные возможности, определить оптимальную структуру капитала, разработать совершенную дивидендную политику и, тем не менее, не достичь успеха, потому что никто не озаботился тем, что у нее не было достаточно денежных средств для оплаты счетов.

В рамках оперативного финансового планирования решаются следующие задачи:

- конкретизация установленного бюджетного задания для структурных подразделений;
- контроль (мониторинг) исполнения бюджета самими структурными подразделениями (центрами финансовой ответственности) и финансово-экономической службой;
- увязка финансовых показателей с движением материальных ценностей и с системой материального стимулирования;
- эффективное управление оборотным капиталом (денежными средствами и их эквивалентами, дебиторской задолженностью) и кредиторской задолженностью, исходя из критерия выбора оптимальных альтернатив в рамках утвержденного бюджета.

Оперативное финансовое планирование охватывает составление плана денежных поступлений и расходов (платежного календаря), кассового плана, и расчет потребностей предприятия в кредитных ресурсах (краткосрочных кредитах). Платежный календарь — это план организации производственно - финансовой деятельности предприятия, в котором календарно взаимосвязаны все источники денежных поступлений и расходы за определенный период времени. Он полностью охватывает денежный оборот организации; дает возможность увязать поступления денежных средств и платежи в наличной и безналичной форме; позволяет обеспечить постоянную платежеспособность и ликвидность. В платежном календаре все расходы и поступления средств предприятия отображаются в те календарные сроки, когда они предусматриваются.

Календарь платежей составляется на основе реальной информационной базы о денежных потоках организации. Составляющими элементами информационной базы

денежных потоков является документальный источник информации, сумма и сроки платежей и поступления средств.

Увеличение объемов производства и реализации продукции и размеров в предприятии нуждается применение технологий финансового планирования, которые дают возможность согласовывать огромное количество показателей, рассчитанных отдельными подразделениями, на уровне предприятия в целом. Для современных больших предприятий такой технологией является бюджетирование.

Бюджетирование - связующее звено между стратегическим управлением, определяющим долгосрочные интересы бизнеса, и оперативным управлением, ежедневно реализуемым менеджерами всех уровней.

Организация бюджетного планирования - сложная управленческая процедура, охватывающая сотрудников всех служб предприятия. Необходимость адекватного и своевременного выполнения участниками регламентированных функций и обеспечения их эффективного взаимодействия обуславливают создание автоматизированной системы бюджетирования. В настоящее время на российском рынке уже существуют подобные системы, которые можно условно классифицировать на две группы:

- 1) программно-методические разработки, состоящие из набора шаблонов для MSExcel;
- 2) специализированное программное обеспечение.

Первая группа обладает низкой стоимостью и высокой гибкостью в осуществлении финансовых расчетов, в пределах тривиальных алгоритмов и небольших объемов информации. При усложнении модели ее реализация становится или невозможной, или теряется стоимостная привлекательность.

Основным же недостатком таких систем является ограничение групповой работы. Необходимо также заметить, что легкость изменений в алгоритмах расчета порождает такую же легкость возникновения ошибок в производственно-финансовой модели.

Системы второй группы, как правило, устраняют отмеченные недостатки, дают многократную экономию времени и снижение числа ошибок в расчетах и корректировках,

однако характеризуются высокой стоимостью адаптации и внедрения (например, система бюджетного планирования).

Система бюджетирования представляет собой специализированное программное обеспечение, предназначенное для составления годового бюджета предприятия с помесечной детализацией и необходимо для повышения организационной целостности и эффективности процесса управления финансами предприятия.

В 2020 году АО «Почта России» впервые перешла на бюджетное планирование на базе автоматизированной универсальной системы планирования и управленческого учета, разработанной совместно с группой компаний «Ланит» и «Техносерв Консалтинг». Об этом TAdviser сообщили представители «Ланита» 3 февраля 2021 года.

Система работает на базе IBM Cognos - данная система указана в документации к тендеру «Почты России», состоявшемуся в июле 2019 года, в рамках которого почтовый оператор выбирал исполнителей работ по развитию ранее созданной информационной системы бюджетного планирования и управленческого учета. Лицензии на систему IBM Cognos закупались «Почтой России» в 2013 году, затем отдельно возобновлялась поддержка лицензий системы.

По информации «Ланита», основной задачей проекта стала унификация и автоматизация процессов бюджетирования, финансового анализа и подготовки управленческой отчетности, включая бесшовную интеграцию со всеми ключевыми системами компании, логистику и сеть отделений почтовой связи, что, безусловно, особенно важно для компании.

Проект в целом охватил:

- 91 филиал по всей России;
- 2500 пользователей;
- 22 подразделения с различными функциями и отдельными формами планирования их деятельности;
- 290 индивидуальных пользовательских форм для удобства каждого.

Помимо бюджетной кампании, в рамках проекта также были проведены масштабные работы по выравниванию данных из смежных систем для последующего автоматического сбора фактических сведений и формирования план-факт анализа. Кроме

того, сформирована модель среднесрочного планирования на 2021-2025 гг., позволяющая моделировать деятельность всей "Почты России" на пятилетнем горизонте с различными входящими параметрами.

По состоянию на 3 февраля 2021 года проект продолжается, уже начата подготовка к бюджетной кампании-2022.

«Этот проект направлен на дальнейшую автоматизацию и унификацию процессов планирования и финансового анализа на всех уровнях и в разных разрезах до каждого продукта, будет способствовать улучшению качества и скорости принимаемых решений, что в итоге позволит оптимизировать стоимость услуг для наших клиентов и повысить эффективность бизнеса, который компания ведет на высококонкурентных рынках», — убежден Андрей Селюк, заместитель генерального директора по финансовым и экономическим вопросам "Почты России".

«Данный проект является одним из самых крупных проектов в своем классе в Восточной Европе, — отметил Антон Чехонин, генеральный директор "Норбит" (входит в группу компаний "Ланит"). — Существенный пласт работ посвящен проработке методологии основных процессов экономики, а общее число пользователей УИС составит 2500 сотрудников. Уверен, что опыт бизнес- и ИТ-консультантов "Норбит" и наших партнеров поможет "Почте России" повысить эффективность управления бизнесом».

«Создаваемая система позволит заказчику снимать ограничения электронных таблиц за счет автоматизации процесса планирования, увеличивать точность результата, стандартизировать источники данных в едином хранилище и создавать сложные, многомерные модели, способствующие получению более достоверных прогнозов. Система призвана объединить имеющиеся разрозненные информационные системы разного уровня, что позволит обеспечить прозрачность формирования основных показателей деятельности в отчетности и бюджетах», — рассказал Сергей Андриановский, директор практики ERP «Техносерв Консалтинг».

13 июня 2019 года стало известно, что «Почта России» создала свою универсальную информационную систему бюджетного планирования и управленческого учета (УИС БПУУ) на базе ПО IBM и решила остаться верной разработчику из США при доработке и тиражировании системы. Это следует из документов на сайте госзакупок.

«Почта России» выделила свыше 500 млн руб. на развитие ИТ-системы на платформе IBM.

В техзадании соответствующего тендера на развитие УИС говорится, что система была внедрена на базе прикладного программного обеспечения IBM Cognos, доработка и тиражирование проводятся на данной платформе, которая реализует функции автоматизации процессов среднесрочного планирования, бюджетного планирования и управленческого учета.

Несмотря на взятый в России курс на импортозамещение, компании с госучастием, к которым относится «Почта» (наравне со «Сбербанком», «Ростелекомом» и пр.), при закупках софта вольны выбирать зарубежные решения без всяких ограничений. В отличие от госорганов (министерств, ведомств и пр.), госкомпаниям не нужно ориентироваться на Реестр отечественного ПО при Минкомсвязи и обосновывать любую закупку импортных программ невозможностью найти функциональный аналог среди российских продуктов.

«Доработка и тиражирование системы позволит существенно сократить трудозатраты, унифицировать управленческую информацию, управлять затратами, объединить имеющиеся разрозненные информационные системы разного уровня. Система позволит повысить эффективность управления предприятием при акционировании».

Доработка системы призвана обеспечить прозрачность и прогнозируемость бизнеса для руководства предприятия и надзорных органов власти, поддержку принятия управленческих решений и анализа результатов финансово-экономической деятельности, унификацию планирования и мониторинга, закрепление ответственности центров финансовой ответственности за достижение установленных показателей, минимизацию ресурсов, задействованных в процессе планирования, повышение точности планирования, выявление резервов снижения затрат и повышения экономической эффективности деятельности.

К пользователям рассматриваемой системы относятся сотрудники «Почты» из Аппарата управления предприятия, макрорегиональные центры (филиалы) и почтамты. Общее число пользователей УИС БПУУ заявлено на уровне не менее пяти тыс. человек.

Расчет плана обмена на плановый год.

Определение темпов снижения обмена различных видов услуг предыдущего года к последующему.

$$T_o = O_{п.г} / O_{пр.г}$$

T_o - темп снижения

$O_{п.г}$ - обмен последующего года

$O_{пр.г}$ - обмен предыдущего года

Определение ожидаемого выполнения плана обмена на текущий год

$$Q_{п.г} = O_{п.г} \times T_{т.г} / 100$$

$Q_{п.г}$ - планируемый обмен.

$O_{п.г}$ - обмен на ожидаемый год.

$T_{т.г}$ - темп роста или снижения на плановый год.

Результаты сводим в таблицу:

Таблица 1.

Вид обмена, тыс. ед.	Обмен за предыдущие годы, тыс ед.	Темпы роста или снижения., %	Ожид. обм. тек. год
	2018 г	2019 г	
Письменная корреспонденция	2728,2	2655,1	2565,2
Ценные письма и бандероли	20,2	20,8	19,7
Денежные переводы	180	180	185
Посылки	104,9	104,1	102

Выплата пенсий	118,1	118,1	118,1
Периодические издания	1171	1171	1171

Анализ данных таблицы показывает, что рост ценных писем и бандеролей приходится на 2018 год, а на ожидаемый текущей год происходит спад темпа роста обмена. Наблюдается спад в письменной корреспонденции обмен за предыдущие годы, а также наблюдается спад темпа роста в процентном соотношении. Денежные переводы на ожидаемый текущей год наблюдается прирост обмена.

Большое внимание оперативного планирования материальными потоками уделяется пенсиям и пособиям, так как государство выделяет огромное количество материальных средств. Выплата пенсий и пособий через объекты почтовой связи производится с 5 по 26 число каждого месяца в соответствии с графиками выплаты пенсий и пособий по отделениям почтовой связи. Графики составляются и пересматриваются объектами почтовой связи совместно с органами по труду, занятости и социальной защите с учетом равномерной ежедневной нагрузки на доставочных участках и наличия финансовых средств.

В данный момент я трудоустроилась на «Почту России», и являюсь оператором кассиром первого класса, который производит выплату пенсий и пособий.

Пенсионные выплаты — это регулярные денежные выплаты, предоставляемые гражданам при достижении определенного возраста, наступления инвалидности, в случае потери кормильца, а также за выслугу лет и особые заслуги перед государством.

Пособия – это одна из форм материального обеспечения населения. Пособие назначается в случае заболевания, травмы, по беременности и родам, при потере работы и в других случаях.

Чтобы понять, как стоит распорядиться рядом действий перед осуществлением выплат, мы можем применить Матрицу Эйзенхауэра.

Есть ряд действий, которые взаимосвязаны между собой. Без них выплату средств будет произвести почти нереально.

Ряд действий:

- Приемка ящиков с поручениями в зоне обработки;
- Заполнение накладных на поручения;
- Досыл поручений в другое ОПС;
- Разбор досыла по числам;
- Разбор поручений на пенсии и пособия;
- Разбор поручений по алфавиту;
- Разбор поручений по числам в определенном месяце;
- Выплата поручений.

Таблица 2.

	Срочное	Несрочное
Важное	Приемка ящиков с поручениями в зоне обработки; Разбор поручений на пенсии и пособия; Выплата поручений.	Заполнение накладных на поручения; Разбор поручений по алфавиту. Разбор поручений по числам в определенном месяце.
Неважное	Приемка ящиков с поручениями в зоне обработки.	Досыл поручений в другое ОПС; Разбор досыла по числам.

Распределив все действия для осуществления социальных выплат, мы можем более оперативно выполнить всю необходимую работу.

2.3 Разработка мероприятий по совершенствованию производственного планирования в АО «Почта России»

«Почта России» – одна из самых диверсифицированных почтовых компаний: на доходы от обработки писем и посылок падает не более 40% от общей выручки. Несмотря на отсутствие в составе Почты России банковской организации, около 40% зарабатываемых средств добываются предоставлением финансовых услуг, около 20% приходится на прочие доходы – подписка, розничная торговля, внешние логистические услуги и др.

В России страдает средняя скорость пересылки посылок и письменной корреспонденции. По статистике 84% писем доставляются в среднем за 20 дней. Между странами Европейского союза 80% писем идут в среднем 3 дня. Внутри этих стран почти все письма доставляются на следующий день после отправки.

В развитых странах ежедневная пресса доставляется почтовыми операторами гражданам в городах до 7:30 утра, чего мы пока добиться не можем.

Время ожидания в очереди в российских отделениях связи в 80% составляет более 30 минут, в развитых странах не более 10 минут.

Без принятия Правительством Российской Федерации и руководством ФГУП Почта России кардинальных мер, предприятие было бы вытеснено из наиболее прибыльных сегментов рынка. Так, в настоящее время рынок экспресс-почты полностью контролируется такими международными компаниями, как DHL, FedEx, UPS, TNT. Доставка корпоративной корреспонденции на территории больших городов также сосредоточена в руках частных компаний, таких как Курьерские службы. Доля ФГУП "Почта России" в области доставки пенсий и пособий постоянно уменьшается за счет потери наиболее привлекательных с точки зрения рентабельности деятельности территорий. Так, с 2010 по 2015 год доля ФГУП «Почта России» на рынке доставки пенсий снизилась с 79% до 60%. Кроме того, ФГУП «Почта России» теряет доминирующую позицию в области распространения периодических печатных изданий по подписке. Так, с 2010 по 2015 год доля ФГУП «Почта России» на рынке доставки подписной периодики снизилась с 85% до 50%.

Структура доходов Почты России сопоставима только с итальянской, в то время как почты США, Канады и Австралии гораздо больше сфокусированы на собственно

почтовом деле. Почта России имеет самую большую инфраструктуру, однако же при этом самую неэффективную с точки зрения количества отправок на одно отделение и на одного работника. Это объясняется двумя основными причинами: избыточностью сетевой инфраструктуры и низким количеством почтовых отправок на одно домохозяйство в России.

Количество почтовых отделений на миллион домохозяйств у Почты России на 40% выше, чем у стран с аналогичной плотностью населения. Например, в Канаде при плотности населения 3,4 чел./кв.км значение показателя равно 496 отделений на миллион домохозяйств, в Австралии при плотности 2,8 чел./кв.км – 55310 почтовых отделения на миллион домохозяйств, в России при плотности 8,3 чел./кв.км значение показателя составляет 768 отделений на миллион домохозяйств. Избыточность количества отделений почтовой связи в сравнении с другими странами вызвана более высокими нормативами, к тому же значительно превышенными на практике. Действующие нормативы требуют наличия одного ОПС на каждые 2000 человек в сельской местности, в городской местности – на диапазон от 6000 до 25000 человек, в то время как в странах со схожей и более низкой плотностью населения норматив составляет около 4000 человек на отделение в сельской местности¹³. Исторически сложившаяся сеть отделений почтовой связи де-факто на треть превышает действующие нормативы, избыточными являются более 11 тысяч отделений.

По следующему показателю – количеству отправок на домохозяйство – Почта России занимает последнее место среди крупных мировых почтовых операторов. В России на одно домохозяйство приходится около 25-30 почтовых отправок (в том числе извещений) в год и примерно 25-30 доставляемых журналов и газет, а также приблизительно 9-10 выплат пенсий и социальных выплат. В то же время в Западной Европе количество почтовых отправок на домохозяйство больше в 10-15 раз, в США – в 20-25 раз. При текущем объеме отправок у Почты России есть ограниченный потенциал повышения эффективности. Значительное улучшение финансовых результатов и производительности немыслимо без обеспечения роста доходов.

Почта России претерпевает воздействие двух групп факторов – внутренних, исходящих из особенностей организации процессов внутри компании, и внешних, обусловленных внешними экономическими условиями.

Внутренние факторы, влияющие на деятельность Почты России:

- Высокая зависимость от ручного труда;
- Низкий уровень квалификации персонала;
- Низкий уровень информационных технологий (ИТ) и автоматизации, включая сортировку;
- Низкий уровень качества и эффективности ключевых процессов, влияющих на сроки доставки;

Внешние факторы, влияющие на деятельность Почты России:

- Замещение услуг почтовой связи телекоммуникационными услугами;
- Рост конкуренции по ключевым услугам;
- Экономическая конъюнктура, в том числе влияние мирового экономического кризиса.

Вступление в ВТО не значительно повлияет на деятельность Почты России, так как большую часть доходов компания получает внутри страны. Тем не менее, участие в ВТО произведет положительное воздействие на потенциальные доходы предприятия. В частности, ожидается активный рост международных перевозок грузов свыше 32 и меньше 100 кг – сегмент, рассматриваемый компанией как плодотворный для дальнейшего развития.

Оценка рисков, влияющих на деятельность, АО «Почта России».

Внутренние риски:

- Нехватка управленческих ресурсов для реализации масштабных изменений;
- Медленное приведение системы мотивации и оценки менеджмента и специалистов к требуемому уровню;
- Длительные сроки реорганизации Почты России;
- Низкая скорость внедрения новой ИТ-системы и ее возможное несоответствие ожиданиям в рамках Стратегии развития;
- Недостаток финансирования изменений в планируемые сроки.

Внешние риски:

- Длительные сроки принятия решения о создании Почтового банка;

- Сохранение текущих регуляторных ограничений по сети отделений почтовой связи и тарифообразованию для бизнес-сегмента;
- Отсутствие финансовой поддержки со стороны государства;

SWOT – анализ:

Чтобы оценить сильные и слабые стороны компании в существующем окружении и выделить потенциальные возможности и опасности конкретной ситуации для компании проведем SWOT – анализ.

Таблица 3.

Возможности	Угрозы
1. Широкая сеть охвата.	1. Высокие тарифы по сравнению с конкурентами.
2. Сотрудничество с почтовыми операторами других стран.	2. Сбои в программном обеспечении.
3. Лояльность потребителей к почте.	3. Низкий процент сбоев в системе у конкурентов.
4. Возможность сочетать с дополнительными услугами.	4. Длительные сроки оказания услуг.
5. Гибкие тарифы.	
6. Внедрение во все ОПС Единой Сети Программного Обеспечения.	
7. Широкие возможности по доставке переводов в любую точку РФ.	
8. Возможность доставки услуг на дом получателю.	
Преимущества	Недостатки
1. Сильные позиции на рынке по погашению кредитов, оказанию почтовых услуг, доставке пенсий.	1. Наличие очередей и долгое обслуживание.
2. Высокий уровень защиты передаваемой информации.	2. Несоответствие цены и качества услуги.
3. Отсутствие конкуренции	3. Низкая заработная плата работников

в некоторых районах.	почтовой связи, что влечёт за собой постоянную текучесть кадров в отделении почтовой связи.
4. Близость ОПС к дому, чего не имеют конкуренты.	4. Большая загруженность операторов разными функциями.
5. Удобный график работы пунктов.	5. Не выделены отдельные окна по приёму денежных переводов.

На мой взгляд у «Почты России» количество минусов и плюсов равны. Все обсуждаемые в работе методы планирования на предприятии не применяются, из-за этого выручка на конец месяца никогда не может быть определена. На персонал возложено гораздо больше обязанностей, чем должно быть, но именно это располагает сотрудника к многозадачности. Неустойчивая обстановка во время работы, не дает спокойствия для центральной нервной системы, но именно это помогает сотруднику стать крепче.

Если говорить о приемке почты, то машина, поставляющая ее постоянно задерживается на 2 часа, но именно это помогает сотруднику работать более оперативно.

Поставка поручений на выплату пенсий и пособий приходит гораздо позднее указанного срока, из-за чего приходится выполнять ряд действий для подготовки к выплате еще быстрее, чем положено, но это также помогает сотруднику работать быстрее и качественнее.

Для избежания нежелательных затрат, потери времени и лишения качественной работы предприятию нужно чаще планировать. Самым эффективным методом оперативного планирования мне показался принцип Матрицы Эйзенхауэра. Данный метод прост в использовании и дает значительные результаты, благодаря которым организация может получить тот самый результат, который так сложно было догнать.

Чтобы планирование материальными потоками действительно являлось оперативным, стоит помнить о том, сколько есть времени для достижения высочайший результатов, и как им стоит распоряжаться.

Заключение

Прежде чем начать какое-либо дело, человек должен тщательно продумать, что именно, к какому сроку, какими способами и с помощью каких средств он должен сделать. В противном случае его намерения могут оказаться невыполненными. Следовательно, первой и основополагающей стадией управления любым видом целесообразной деятельности всегда является процесс постановки цели и нахождение способов ее выполнения. Именно к стадии постановки цели можно отнести предвидение, прогнозирование, планирование. Конечным результатом этой стадии является построение идеальной модели хода производственного процесса, направленного на достижение главной цели предприятия.

Процесс управления предприятием складывается из многих функций. В их число входят следующие: планирование; организация; координация и регулирование; учет, контроль и анализ; активизация и стимулирование. Каждая функция характеризуется присутствием ей технологическим процессом обработки информации и способом воздействия на управляемый объект.

Функция планирования служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей. Прогнозирование в управленческом цикле предшествует планированию и ставит своей задачей научное предвидение развития производства, а также поиск решений, которые обеспечивают развитие производства и его частей в оптимальном режиме. Поскольку прогнозирование всегда предшествует планированию, его можно рассматривать как подфункцию планирования.

Создание системы планирования на предприятии требует затрат, но эффект от рациональной организации производства всегда превышает эти затраты. Поэтому трактовка внутрифирменного планирования как сферы непроизводительных затрат глубоко ошибочна и противоречива. При такой трактовке получается, что планирование повышает производительность труда, а само оно основано на непроизводительном труде. Отсюда крайние выводы о необходимости любой ценой сократить затраты на планирование, что сплошь приходится наблюдать на предприятиях в настоящее время.

Оперативно – производственное планирование предполагает детальную разработку планов предприятия и его подразделений - цехов, производственных участков, бригад и рабочих мест на короткие отрезки времени - месяц, декаду, пятидневку, сутки, смену. При этом задача разработки плана органически и функционально сочетается с организацией его выполнения.

Список использованных источников