

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.06 Торговое дело
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Совершенствование качества торгового обслуживания как инструмент
повышения конкурентоспособности организации (на примере АО «Почта России»)»

Студент

Г.Р. Шабалкина
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврская работа написана на тему: «Совершенствование качества торгового обслуживания как инструмент повышения конкурентоспособности организации (на примере АО «Почта России»)».

Актуальность темы заключается в том, что с решением вопроса конкурентоспособности, рано или поздно, так или иначе, сталкивается абсолютно каждое предприятие, вне зависимости от его размеров, масштабов и сферы деятельности.

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия.

Объектом исследования является АО «Почта России».

Цель исследования заключается в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования логистической деятельности.

Для достижения цели, были поставлены следующие задачи: изучить теоретические основы конкурентоспособности предприятия; провести анализ конкурентоспособности АО «Почта России» и сделать соответствующие выводы; разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования логистической деятельности.

Мероприятия, разработанные в рамках бакалаврской работы направлены на повышение конкурентоспособности АО «Почта России» на основе совершенствования качества торгового обслуживания.

На основании предложенных рекомендаций определены основные плановые показатели деятельности АО «Почта России» на 2022 год.

Выявлен ряд положительных результатов по сравнению с 2021 г., рост показателя выручки составил 5,0%, чистой прибыли 16,9%. Показатель себестоимости снизился на 2,0%.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия .	6
1.1 Конкурентоспособность предприятия: понятие, факторы, особенности	6
1.2 Методы определения конкурентоспособности предприятия.....	9
2 Оценка конкурентоспособности предприятия АО «Почта России»	18
2.1 Краткая характеристика организации	18
2.2 Анализ конкурентоспособности АО «Почта России»	23
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия АО «Почта России» на основе совершенствования качества торгового обслуживания	31
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации	31
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий ..	34
Заключение	37
Список используемой литературы и используемых источников.....	40

Введение

На современном рынке, будь он отечественным или зарубежным, существует огромное множество компаний, функционирующих в той или иной индустрии. Тем не менее, каждая компания имеет свои отличительные черты, которые помогают ей выделяться среди других организаций, которые находятся в её сегменте. Однако есть и множество компаний, оканчивающих профессиональную деятельность на каком-либо этапе развития или упадка.

Для того, чтобы занять уверенную позицию на рынке, а также в дальнейшем поддерживать и совершенствовать её, у компании должна быть сформирована конкурентоспособность – это один из ключевых показателей её эффективности.

«В контексте мировых кризисных явлений проблема формирования устойчивой конкурентоспособности приобрела особую актуальность в силу повышения изменчивости внешней среды и недостаточной научно-методической разработанности многих аспектов формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятий» [22].

Актуальность темы заключается в том, что с решением вопроса конкурентоспособности, рано или поздно, так или иначе, сталкивается абсолютно каждое предприятие, вне зависимости от его размеров, масштабов и сферы деятельности.

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия.

Объектом исследования является АО «Почта России».

Цель исследования заключается в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования логистической деятельности.

Для достижения цели, были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ конкурентоспособности АО «Почта России» и

сделать соответствующие выводы;

- разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования логистической деятельности.

Теоретической основой при исследовании послужили законодательные и нормативные акты по теме работы, учебники, учебные пособия, материалы периодической печати.

Информационную базу для написания бакалаврской работы составляют данные финансовой отчетности АО «Почта России» за 2019-2021 гг., а также данные открытых интернет-источников, раскрывающих состояние развития предприятий-конкурентов.

В процессе написания работы использовались следующие общенаучные методы исследования: аналитический, методы анализа и синтеза, методы сравнения, индексный, балансовый, метод средневзвешенной, метод абсолютных и относительных разниц и другие.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия

1.1 Конкурентоспособность предприятия: понятие, факторы, особенности

В современном мире существует огромное множество компаний различных масштабов, однако большинство из них существуют ради получения прибыли. В связи с высокой конкуренцией, выраженной в борьбе организаций за более выгодные условия хозяйствования, руководители компаний должны принимать все необходимые меры для того, чтобы увеличивать их эффективность, и, тем самым, обеспечивать их компаниям достойное место на рынке её сегмента.

Вне зависимости от сферы деятельности какой-либо организации, у неё всегда будут конкуренты, поэтому политика любой компании обязательно должна включать в себя наличие уникальных характеристик, отличных от того, чем обладают другие аналогичные субъекты на рынке. Данные отличия называют конкурентными преимуществами, которые могут быть основаны как на материальных ресурсах, так и на компетенциях, формирующих интеллектуальный потенциал компании.

Конкурентные преимущества могут быть реальными и потенциальными. Реальные конкурентные преимущества представляют собой факторы внутренней и внешней среды субъекта, по которым ясно сформирована картина уже существующего превосходства над конкурентами. С потенциальными конкурентными преимуществами всё намного сложнее – они могут стать реальными в ближайшей или отдалённой перспективе, при выполнении определенных условий, способствующих тому, чтобы превзойти конкурентов [4].

Чёткое выявление и эффективное использование тех конкурентных преимуществ, которые потенциально могут позволить компании достичь

необходимого уровня, запускает процесс достижения лидерства в избранной отрасли. С каждым пройденным этапом этого процесса происходит постепенное формирование конкурентоспособного предприятия, экономика которого, способна выдержать конкуренцию на рынке.

«Конкурентоспособность предприятия – это совокупность взаимосвязанных элементов, которые направлены как на поддержку и развитие существующих, так и на создание новых конкурентных преимуществ. Это способность быстро, дешево, эффективно производить и продавать свою продукцию и продавать ее в достаточных количествах при высоком техническом уровне обслуживания» [3].

Конкурентоспособность предприятия складывается из трех основных факторов:

- ресурсного;
- ценового;
- «фактора среды».

В первую очередь важно контролировать именно ресурсный фактор, отображающий физические затраты усилий и времени на производство 1 единицы продукции. Грамотное использование ресурсного фактора позволит повысить производительность труда сотрудников, что, в свою очередь, позволит увеличить объем выпуска продукции в оптимальные сроки.

Что касается ценового фактора, то им управлять уже тяжелее, так как нужно верно определять соотношение уровня рыночной цены на сырье и полуфабрикаты с требуемым качеством. Помимо этого, важно установить адекватную наценку на собственную готовую продукцию. Ценообразование на продукт или услугу напрямую зависит от состояния мировой и национальной экономики.

«Фактор среды» практически невозможно брать под контроль небольшим и средним компаниям с минимальными вложениями. Это обосновывается тем, что в данный фактор входят такие составляющие, как: надежность используемой банковской системы, уровень инфляции,

банковский процент, валютный курс, внешнеторговый тариф и другие. В совокупности, эти составляющие наносят большой ущерб по бюджету предприятия, но именно они непосредственно влияют на его конкурентоспособность.

Согласно теории конкуренции профессора кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера, существует 5 движущих сил конкуренции:

- «рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть покупателей;
- угроза появления на рынке новых производителей товаров других технологий;
- угроза появления товаров заменителей;
- постоянная конкуренция между созданными и новыми предприятиями» [27].

В то же время проблемы с низкой конкурентоспособностью часто возникают по причине отсутствия должного опыта у управленцев в прогнозировании экономической ситуации как самой компании, так и её конкурентов и экономики региона и мира, в целом.

«Задача организации, которая стремится к конкурентоспособности, – охватить все каналы и точки контакта с клиентами и согласовать их для реализации единой методики общения» [21].

Конкурентоспособность не может существовать без эффективности, поэтому для того, чтобы предприятие было конкурентоспособным, необходимо поддерживать его показатели эффективности на высоком уровне. «Основными показателями, определяющими эффективность, для предприятий являются: качество продукции, широта ассортимента, себестоимость единицы продукции, цена выпускаемой продукции, прибыль, рентабельность, собственный капитал, ликвидность активов, кредитоспособность и платежеспособность, уровень загрузки производственных мощностей, человеческих ресурсов, заработной платы и т.д.» [3].

Таким образом, конкурентоспособность предприятия можно определить, сравнивая его с другими организациями данной отрасли или рынка, т.е. нужно концентрировать усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на рынках.

1.2 Методы определения конкурентоспособности предприятия

Ни один процесс по совершенствованию конкурентоспособности предприятия невозможно начать без определения текущего состояния данного фактора. Для того, чтобы определить, насколько компания конкурентоспособна в данный момент времени, есть множество методов. Рассмотрим основные из них.

Наиболее популярный, чаще используемый метод – это метод SWOT-анализа. SWOT-анализ — метод стратегического планирования, направленный на оценку внутренних и внешних факторов, влияющих на темп развития компании. SWOT-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны компании, оценить их влияние на общую эффективность и определить не только перспективы развития, но и угрозы, которые могут возникнуть извне.

«SWOT-анализ помогает выявить и структурировать факты о компании или продукте, сопоставить данные, выявить незаметные связи. Как следствие, в дальнейшем гораздо легче будет разрабатывать стратегию продвижения продукта» [12].

SWOT-анализ можно делать поэтапно, таким образом, постепенно сформируется единая SWOT-матрица, отражающая суть всех исследований.

Исследуя текущее состояние конкурентоспособности по метрикам, необходимо учитывать мнение конечного потребителя, изучать отзывы и фиксировать все положительные и отрицательные моменты.

Данный метод анализа используется для следующих целей:

- выявление настоящих и прогнозируемых сильных и слабых сторон компании;

- определение влияния внешней среды на деятельность компании;
- определение плана воздействия на внешнюю среду и угрозы при помощи сильных сторон;
- понимание того, в какой степени слабые стороны тормозят процесс развития;
- прогнозирования следующих шагов, направленных на улучшение ситуации, в целом.

Второй метод оценки конкурентоспособности был разработан известным европейским маркетинговым профессором Ж.Ж. Ламбеном. Данный метод выражается в сравнительной оценке конкурентоспособности предприятий на рынке. При таком методе исследуются следующие показатели:

- относительная доля рынка;
- отличительные свойства товара;
- издержки производства;
- имидж;
- товародвижение.

Суть методики Ламбена заключается в том, что фирма может принимать абсолютно различные стратегии, в зависимости от той конкретной ситуации, в которой она оказалась, а также от количества и важности имеющихся конкурентных преимуществ и ресурсов. Главное – это соблюдение определённой траектории, согласно которой, стратегия фирмы должна находиться правее (ниже) границы безубыточности.

Ламбен напрямую связывает понятие конкурентоспособности с превосходством над конкурентами, наличием конкретных преимуществ. Ламбен аргументирует это тем, что с высокими конкурентными способностями, организация может лучше удовлетворять потребности и нужды потребителей, чем её конкуренты, не имеющие таких благ.

Третий подход для определения конкурентоспособности, это рейтинговая оценка предприятия. Такая методика основана на установлении

иерархии компаний на основе сравнения результативности их финансовой деятельности, выборе эталона предприятия с помощью сравнительной характеристики их финансовых достижений.

Метод рейтинговой оценки отличается тем, что при нём решение принимается достаточно оперативно и ориентированно. Ко всему прочему, рейтинговая оценка позволяет учитывать нематериальные активы [8].

Тем не менее, метод рейтинговой оценки имеет такие недостатки, как относительность полученной оценки, на основе изучения лишь общего состояния предприятия.

Следующий, четвёртый метод оценки – SPACE – анализ. Данный метод строится на оценке таких основных факторов, как:

- финансовая сила предприятия;
- конкурентоспособность предприятия и его положение на рынке;
- привлекательность отрасли, в которой работает предприятие;
- стабильность отрасли, в которой работает предприятие.

SPACE – анализ характеризуется своей наглядностью, логичностью, а также моментальной скоростью проведения оценки. Такой метод носит субъективный характер, но может смешивать как внутренние, так и внешние факторы. Факторы отображают обобщённую картину, поэтому их нужно раскладывать на критерии, это позволит лучше углубиться в ситуацию.

SPACE-анализ – это метод, который проводится поэтапно. В первую очередь, необходимо выделить группу из тех сотрудников, которые будут проводить анализ. Вторым шагом определяются критерии для проведения анализа, по которым, после его завершения, будут планироваться стратегии развития компании в дальнейшем.

Каждый установленный фактор подвергается тщательной оценке, после чего проводится процедура вычисления среднего значения факторов внутри каждой из групп, а затем откладываются полученные значения на осях координат. После отметки всех значений формируется четырехугольник.

«Если максимально удаленной от центра координат является сторона в

квадранте FS - IS, то компания находится в агрессивном стратегическом состоянии.

Если максимально удалена сторона в квадранте IS - ES, то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии.

Если же максимально удаленной стороной является та, что в квадранте CA – FS – это характеризует консервативно стратегическое состояние компании.

В случае, когда максимально удалена сторона в квадранте CA - ES, компания находится в оборонительном стратегическом состоянии» [7].

Помимо вышеперечисленных, есть ещё один, часто используемый метод определения конкурентоспособности, разработанный авторами электронного ресурса Grandars.ru. При данном методе анализируются такие факторы, как:

- рыночная доля;
- степень износа основных фондов;
- степень инновационной активности.

«Что касается самой конкурентоспособности предприятия, то она оценивается по формуле (1):

$$K_M = Z\Phi\phi_i \times a_i, \quad (1)$$

где $\Phi\phi_i$ – средняя балльная оценка по каждому фактору конкурентоспособности предприятия общим числом n ;

a_i – весомость каждого фактора в интегральной оценке конкурентоспособности предприятия» [13].

В конце анализа необходимо сравнить полученные результаты с данными из таблицы 1.

«Показатели весомости качества продукции и его цены выражаются соотношением 2 : 1 или в долях значимости 0,67 : 0,33 ($2 = 1 > 0$).

Рыночная доля оценивается занимаемой предприятием долей рынка и ее

динамикой (с использованием матрицы БКГ)» [5].

Таблица 1 - Баллы для оценки показателей конкурентоспособности

Показатель	Характеристика показателя в баллах		
	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
качество	0	1	2
цена	2	1	0

«Потенциал предприятия характеризуется коэффициентом износа в перспективе, характеризует состояние основных фондов, и показывает, в какой степени изношены те фонды, которые находятся в эксплуатации, т.е., какая доля их стоимости уже перенесена на изготовленные изделия.

Оценка инновационной активности определяется следующим соотношением баллов:

- количество инноваций предприятия превышает среднее число инноваций в отрасли — 2 балла;
- количество инноваций предприятия равно среднему числу инноваций в отрасли — 1 балл;
- количество инноваций предприятия меньше среднего числа инноваций в отрасли — 0 баллов» [10].

На финальном этапе анализа формируется многоугольник конкурентоспособности, по которому можно определить общее состояние предприятия и спланировать мероприятия по его изменению.

В наше время, в каждом сегменте рынка есть множество российских и зарубежных компаний, занимающих топовые и лидирующие позиции. Эти компании имеют высокую рентабельность и прибыль, вносят значительный вклад в мировую экономику. Несмотря на успешное положение в настоящее время, они точно также, как и все другие компании, вне зависимости от их сферы деятельности, происхождения и размеров, сталкивались с кризисными временами.

В момент наступления кризиса, важно не упустить то время, когда

можно ещё всё исправить, предпринять какие-либо действия, по изменению ситуации в лучшую сторону.

Для получения общей картины воплощения планов по устранению кризиса, достаточно рассмотреть лишь несколько компаний из различных индустрий.

В качестве исследуемого объекта отечественного происхождения, рассмотрим одну из крупнейших, вертикально интегрированных, нефтегазовых компаний в мире – ПАО «Лукойл». На долю этой компании приходится более 2% мировой добычи нефти и около 1% доказанных запасов углеводородов.

Основным инструментом, для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности в компании, стало увеличение инновационной активности, вместе с которым, появилась необходимость решения ряда новых задач в организации и управлении инновационной деятельностью. Вторым, не менее значимым, инструментом послужила модернизация технологии добычи и производства нефти, нефтепродуктов и газа.

Руководство компании считает, что конкурентоспособность – это фактор, который можно спроецировать на перспективу заранее, если грамотно поставить планы и цели, направленные на внесение вклада в совершенствование той отрасли, в которой функционирует компания. Так, например, «Лукойл» утвердили Программу стратегического развития собственной Группы компаний на 2022-2031 годы, которая предполагает сбалансированное устойчивое развитие компании с фокусировкой на углеводородный бизнес [11].

Зарубежный опыт грамотного управления конкурентоспособностью, с применением стратегического подхода, рассмотрим на примере американской нефтегазовой корпорации Exxon Mobil Corporation – одной из крупнейших корпораций в мире по размеру рыночной капитализации.

Компания сотрудничает со многими ведущими профильными вузами и предприятиями и поощряет идеи по созданию и внедрению новых технологий

в Exxon Mobil, предложенные студентами или сотрудниками этих вузов и предприятий.

Таким образом, Exxon Mobil не только имеет возможность постоянного развития и совершенствования своих экономических показателей и конкурентоспособности, но и предоставляет возможность другим людям раскрыть свой потенциал, внести вклад как в развитие компании, так и в развитие личности – т.е. сформировать востребованность этих людей, как специалистов, на рынке труда.

В итоге можно сделать вывод о том, что «большое значение для конкурентоспособности нефтегазовых компаний имеет разработка новых технологий. Именно нововведения и способность к их внедрению становятся важнейшим условием долгосрочной конкурентоспособности международных нефтяных компаний» [12].

В качестве удачного примера из туристической сферы можно привести компанию "Туи" (TUI - Touristic Inion International), которая занимает позицию лидера туристической индустрии. Эта компания использовала «стратегию по выводу на внешний рынок собственного продукта. Компания искала оптимальный вариант вхождения на российский рынок с применением европейских технологий. Согласно стратегии – перед компанией стояла задача выявления особенностей и специфики запросов среди различных групп и социальных статусов российских потребителей. Для каждой группы был разработан персонализированный ассортимент предложений по наиболее привлекательным ценам.

Яркими примерами среди таких концепций выступали:

- программы семейного туризма с использованием детских клубов;
- тематические программы и экспедиции для активных путешественников;
- отдых класса «Люкс» для VIP-клиентов.

Помимо программ компания использовала стратегию предоставления высоких стандартов качества, что является ключевой доминантой для данного

вида продукта. Отсюда напрямую вытекают те конкурентные преимущества, которые компания представила, выходя на российский рынок. Среди них есть такие, как:

- обеспечение компанией полного цикла обслуживания (турагентство, затем отправляющий туроператор, затем принимающая структура, затем транспортная компания и отель);
- качественное и своевременное обучение персонала с применением различных методик, гарантирующих предоставление клиентам мировых стандартов качества в области сервисного обслуживания;
- осуществление возврата клиентам денежных средств при ненадлежащем обслуживании» [14].

Таким образом, концепция продукта, базирующаяся на поддержании имиджа компании и заботе о клиентах, значительно выделила компанию "TUI" среди конкурентов, а сформированные конкурентные преимущества помогли занять устойчивую, а главное - конкурентоспособную позицию на российском рынке.

Стратегия повышения конкурентоспособности может быть осуществлена и по отдельным функциональным компонентам, когда компания, с уже сформированной политикой действий по обеспечению иподдержанию конкурентоспособности, испытывает необходимость в «эффектном» преподнесении продукта потребителям.

Так, «британский холдинг «Арима» (Arima Holding Corporation), владеющий торговой маркой бытовой техники «Scarlett» разработал стратегию повышения конкурентоспособности, основой которой послужило создание коммуникационной политики бренда на российском рынке» [18]. Особенностью данного проекта стало то, что политика имеет прямое противопоставление с политикой компаний-конкурентов за счёт уникальной презентации и подачи продукта. Компания выявила свою целевую аудиторию и её основные потребности, исходя из чего были выявлены следующие параметры, на которые был сделан упор:

- практичность и долговечность;
- высокие технические характеристики;
- оптимальное соотношение цены и качества;
- отсутствие наценки за брендирование;
- удобство в использовании;
- гармоничный дизайн;
- эмоциональные и социальные ценности (создание уюта в доме, сокращение трудозатрат клиентов и увеличение их свободного времени и т.п.).

Таким образом, в эпоху цифровизации, внедрения новых технологий и популяризации инвестиций, любая компания, вне зависимости от того, в какой отрасли она функционирует, будь то нефтегазовая промышленность, или розничная сеть магазинов одежды, или пищевое производство и т.п., способы повышения конкурентоспособности должны вливаться в современные тенденции, влиять на благо не только компании, но и той сферы, в которой она функционирует.

Подводя итоги первого раздела исследования, можно сказать, что «конкурентоспособность предприятия – это совокупность взаимосвязанных элементов, которые направлены как на поддержку и развитие существующих, так и на создание новых конкурентных преимуществ» [28]. Ни один процесс по совершенствованию конкурентоспособности предприятия невозможно начать без определения текущего состояния данного фактора. Для того, чтобы определить, насколько компания конкурентоспособна в данный момент времени, существует множество методов. Также в данном разделе был рассмотрен зарубежный опыт грамотного управления конкурентоспособностью, с применением стратегического подхода.

2 Оценка конкурентоспособности предприятия АО «Почта России»

2.1 Краткая характеристика организации

«Почта России – федеральный почтовый оператор, входит в перечень стратегических предприятий РФ. Предприятие включает в себя 42 тысячи отделений по всей стране и объединяет один из самых больших трудовых коллективов в стране – около 350 тысяч почтовых работников.

Ежегодно Почта России принимает около 2,5 млрд писем и счетов (из них 1 млрд – от госорганов) и обрабатывает более 365 млн посылок. Предприятие обслуживает около 20 млн подписчиков в России, которым доставляется около 1 млрд экземпляров печатных изданий в год. Ежегодный объем транзакций, которые проходят через Почту России, составляет около 3,2 трлн.р. (пенсии, платежи и переводы)» [16].

«Органами управления Общества являются:

- единственный акционер – высший орган управления;
- совет директоров – орган, осуществляющий общее руководство деятельностью Общества;
- коллегиальный исполнительный орган (правление);
- единоличный исполнительный орган (генеральный директор)
- контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляет ревизионная комиссия» [16].

В соответствии с ч. 1 ст. 3 Федерального закона об основах деятельности Почты России Компания является непубличным акционерным обществом, 100% акций которого принадлежат Российской Федерации. В соответствии с ч. 1 ст. 9 Федерального закона об основах деятельности – Почты России и п. 35 Устава Общества от имени Российской Федерации полномочия единственного акционера АО «Почта России» осуществляет Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество) в

соответствии с порядком, установленным Правительством Российской Федерации.

Структура корпоративного управления АО «Почта России» представлена на рисунке 1.

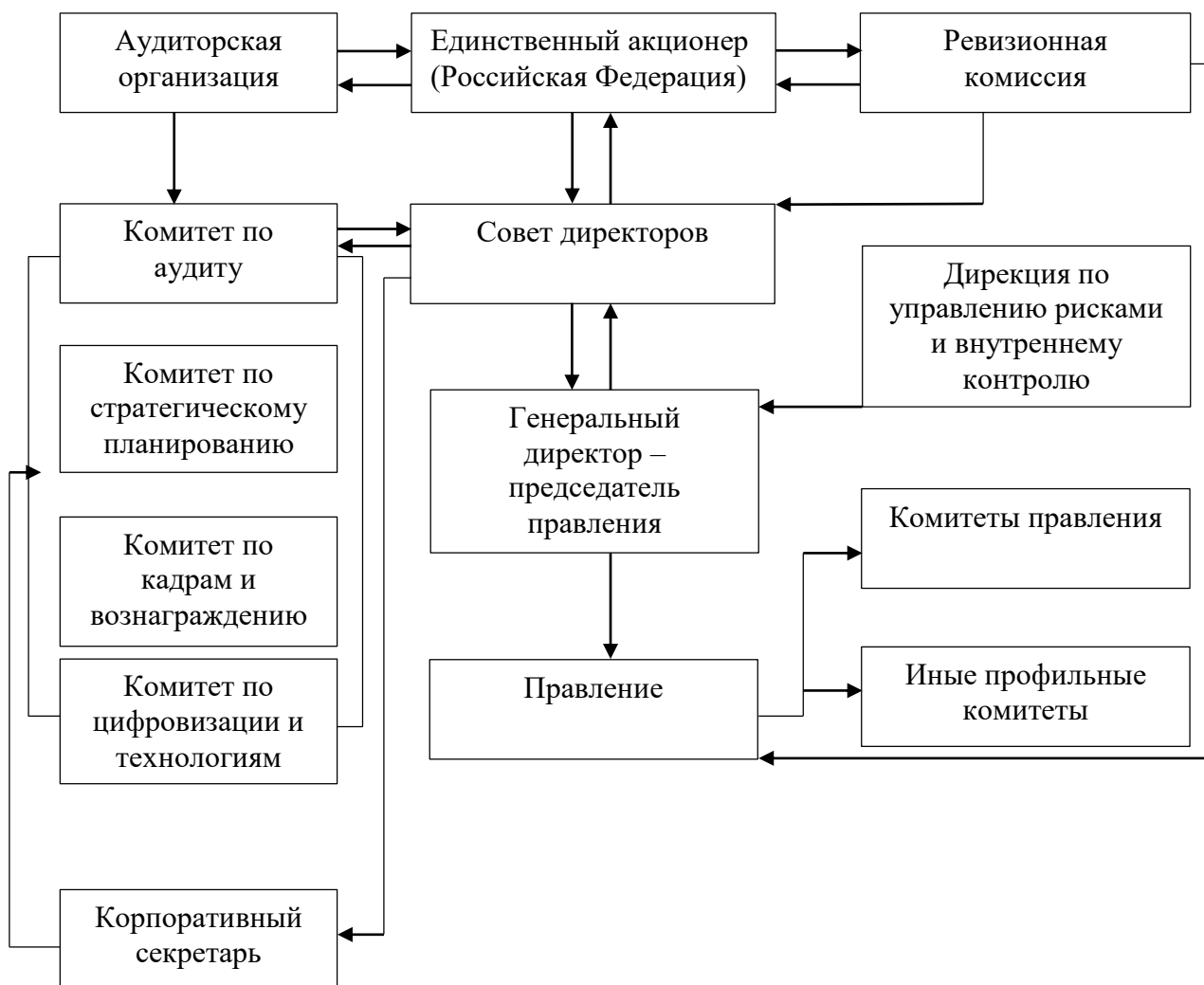


Рисунок 1 - Структура корпоративного управления АО «Почта России»

«В 2014 году в целях централизации, упорядочивания и консолидирования всех бизнес-процессов разветвленной почтовой сети система управления Предприятием была переведена на макрорегиональную структуру.

В настоящий момент организационная структура Предприятия включает в себя 9 макрорегионов, которые объединили 82 филиала Предприятия по территориальному принципу.

В 2015 году Правительством Российской Федерации было принято решение о создании Почтового банка путем вхождения дочерней организации ФГУП «Почта России» совместно с группой ВТБ в уставный капитал Почтового банка с приобретением 50% — 1 акция Почтового банка. В связи с этим, 100% дочернее общество Предприятия — ООО «Почтовые финансы» — стало акционером ПАО «Почта Банк» (предыдущее название — ПАО «Лето Банк»))» [15].

«Для улучшения качества и сокращения контрольных сроков пересылки в 2016 году были приобретены 2 грузовых среднемагистральных самолёта ТУ-204с и начата реализация проекта по авиаперевозкам собственным авиатранспортом.

29 июня 2018 г. президент Российской Федерации Владимир Путин подписал закон об акционировании «Почты России» [34], предусматривающий преобразование предприятия в непубличное акционерное общество, 100% акций которого будет принадлежать государству.

1 октября 2019 года создано акционерное общество «Почта России». Был назначен новый генеральный директор – М. А. Акимов» [15].

«Все процедуры проведены в срок согласно федеральному закону № 171-ФЗ «Об особенностях реорганизации федерального государственного унитарного предприятия «Почта России» [1], основах деятельности акционерного общества Почта России» и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации. Согласно закону, основными видами деятельности «Почты России» в качестве акционерного общества сохраняются: оказание услуг внутренней и международной почтовой связи [37], доставка и выдача пенсий и пособий, распространение печатных СМИ, обеспечение доступа к «Госуслугам» и другие. При этом закон устанавливает

трудо­вые гаран­тии ра­бот­ни­кам «Поч­ты Рос­сии» и не до­пус­ка­ет со­кра­ще­ния чис­лен­но­сти со­труд­ни­ков в свя­зи с ре­ор­га­ни­за­цией» [17].

Финан­со­во-эко­но­ми­че­ские по­ка­за­те­ли де­я­тель­но­сти в АО «Поч­та Рос­сии» пред­став­ле­ны в та­б­ли­це 2.

По дан­ным та­б­ли­цы 2 из­ме­не­ние вы­руч­ки от ре­а­ли­за­ции про­дук­ции, ра­бот и ус­луг в аб­со­лю­тном и от­но­си­тель­ном из­ме­ре­нии по срав­не­нию с пре­ды­ду­щим го­дом.

Вы­руч­ка в 2020 го­ду со­ста­ви­ла 1396525335 т.р., она уве­ли­чи­лась на 9,0% по срав­не­нию с 2019 го­дом, а в 2021 го­ду темп ро­ста стал еще боль­ше, из­ме­не­ние со­ста­ви­ло 1575986785 т.р. или 12,8% от по­ка­за­те­ля 2020 го­да, все это свя­зан­но с тем, что то­ва­ро­обо­рот уве­ли­чи­вал­ся с каж­дым го­дом.

«Темп ро­ста се­бе­сто­имос­ти (ос­нов­ным эле­мен­том ко­то­рой яв­ля­ет­ся за­купоч­ная сто­имос­ть ре­а­ли­зуе­мой тор­го­вой ком­па­ни­ей про­дук­ции) не со­от­вет­ст­ву­ет из­ме­не­нию вы­руч­ки от ре­а­ли­за­ции, так в 2020 го­ду се­бе­сто­имос­ть по­вы­си­лась на 9,6%, а в 2021 го­ду уве­ли­чи­лась на 11,8%.

Рас­ши­ре­нию ком­мер­че­ской де­я­тель­но­сти АО «Поч­та Рос­сии» со­от­вет­ст­во­ва­ли и тем­пы из­ме­не­ния обо­рот­ных ак­ти­вов. На фоне ро­ста обо­рот­ных ак­ти­вов, от­ме­ча­ет­ся сни­же­ние обо­ра­чи­вае­мос­ти, ха­рак­те­ри­зу­юще­го эф­фек­тив­ность их ис­поль­зо­ва­ния в 2020 го­ду» [40].

«Эф­фек­тив­ность функ­ци­о­ни­ро­ва­ния пред­при­я­тия за­ви­сит от его спо­соб­но­сти при­но­сить не­об­хо­ди­мую при­быль. Рост чистой при­бы­ли в 2021 го­ду по от­но­ше­нию к 2020 го­ду со­ста­вил 319,8%.

В за­ви­си­мо­сти от на­прав­ле­ния вло­же­ний де­неж­ных средств, а так­же фор­мы при­вле­че­ния ка­пи­та­ла, су­ще­ст­ву­ют раз­лич­ные по­ка­за­те­ли рен­та­бель­но­сти. По оцен­кам рен­та­бель­ность пред­при­я­тия сни­жа­ет­ся в 2021 на 61,7%» [40].

«Рен­та­бель­ность про­даж как ос­нов­ной по­ка­за­тель эф­фек­тив­но­сти тор­го­вой де­я­тель­но­сти пред­при­я­тия сни­зил­ся в 2021 го­ду на 66,6%.

Таблица 2 – Основные финансово-экономические показатели деятельности АО «Почта России» за 2019 – 2021 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Абсолютные значения по периодам (годам)			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Выручка, тыс. руб.	1280929622	1396525335	1575986785	115595713	179461450	9,0	12,8
Себестоимость продаж, тыс. руб.	963070978	1055633343	1180754939	92562365	125121596	9,6	11,8
Валовая прибыль, тыс. руб.	317856644	340891992	395231846	23035348	54339854	7,2	15,9
Коммерческие расходы, тыс. руб.	326881164	362941441	386377478	36060277	23436037	11,0	6,4
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	9022520	22049449	8854368	13026929	-13195081	144,3	-59,8
ЕВИТ (Прибыль до налогообложения и уплаты процентов), тыс. руб.	28515401	17998763	65510623	-10516638	47511860	-36,8	263,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	23377327	12964895	54434919	-10412432	41470024	-44,5	319,8
Среднесписочная численность, чел.	897	998	1042	101	44	11,2	4,4
Средняя заработная плата, в мес. тыс. руб.	41,2	43,2	44,5	2	1,3	4,8	3,0
Рентабельность продаж, %	0,007	0,015	0,005	0,008	-0,01	114,2	-66,6
Рентабельность по чистой прибыли, %	0,018	0,009	0,03	-0,009	0,021	-50	233,3
Рентабельность предприятия, %	0,020	0,047	0,018	0,027	-0,029	135	-61,7
Прибыль от продаж на 1 сотрудника, руб. чел.	10058,5	22093,6	8497,41	12035,1	-13596,19	119,6	-61,5

Следовательно, некоторые расходы АО «Почта России (отраженные в отчетности как прочие расходы), имевшие место быть в 2020 и в 2021 году, способствовали снижению эффективности деятельности компании» [40].

Таким образом, можно констатировать тот факт, что если экономическое состояние АО «Почта России» и не ухудшилось в 2021 году, то его темпы развития замедлились. Предприятие наращивает свое влияние, несмотря на явное усиление конкуренции.

2.2 Анализ конкурентоспособности АО «Почта России»

Эффективность торговой деятельности АО «Почта России» во многом зависит от условий и влияющих факторов внешней среды. Конкурентоспособность организации будет рассмотрена на примере почтового отделения в с. Зеленовка Самарской области

В таблице 3 приведена матрица анализа факторов макросреды «Почта России».

Таблица 3 – Матрица анализа факторов макросреды АО «Почта России»

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Значимость фактора
Политико-правовые факторы				
«1. Возможное принятие законов, неблагоприятных для проникновения товара на рынок» [4].	3	1	+	+3
2. Возможное ужесточение налоговой политики государства.	2	1	+	+2
«3. Рост мировых цен на сырье и материалы, оказывающий влияние на увеличение роста цен на продукты» [4].	3	1	+	+3
Экономические факторы				

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5
«1. Увеличение экономической мощи государства и поддержка отечественных производителей, введение программы импортозамещения» [4].	3	3	+	+9
2. Изменение уровня инфляции	2	2	+	+3
3 Изменение процентной ставки и курса иностранной валюты	3	2	+	+4
Социально-культурные факторы				
«1. Стабилизация демографической ситуации в стране в связи с программами Правительства, направленными на повышение рождаемости» [4].	1	3	+	+3
2. Снижение роста благосостояния населения в связи с кризисом, снижение покупательского спроса.	1	4	+	+4
Научно-технические факторы				
«1. Применение в отрасли высокотехнологичных процессов, требующих роста качества продукции» [4].	3	2	+	+6
«2.Модернизация торгово-технологических процессов улучшает степень ее соответствия зарубежным аналогам» [4].	1	4	+	+4
Природно-экологические факторы				
Суровый климат	2	1	+	+2

Рассматривая благоприятные для АО «Почта России» факторы макросреды, можно сделать следующий вывод.

«Появление новых технологий по хранению и транспортировке продукции дает возможность расширения ассортимента, сохранению свойств и характеристик продуктов.

К тому же развитие научно-технического процесса приводит к появлению на рынке принципиально новых товаров, что стимулирует интерес потребителя и его покупательскую активность» [12].

PEST-анализ АО «Почта России» представлен в таблице 4.

Таблица 4 – PEST-анализ АО «Почта России»

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
«Возможное принятие законов, неблагоприятных для проникновения товара на рынок. Возможное ужесточение налоговой политики государства. Рост мировых цен на сырье и материалы, оказывающий влияние на увеличение роста цен на продукты» [19].	«Увеличение экономической мощи государства и поддержка отечественных производителей, введение программы импортозамещения. Изменение уровня инфляции Изменение процентной ставки и курса иностранной валюты» [19].
Социально-культурные факторы	Научно-технические факторы
«Стабилизация демографической ситуации в стране в связи с программами Правительства, направленными на повышение рождаемости Снижение роста благосостояния населения в связи с кризисом, снижение покупательского спроса» [19].	«Применение в отрасли высокотехнологичных процессов, требующих роста качества продукции. Модернизация торгово-технологических процессов улучшает степень ее соответствия зарубежным аналогам» [19].
Природно-экологические факторы	
Суровый климат	

«PEST–анализ дополним конкурентным анализом отрасли по М. Портеру для этого проведем анализ рынка розничной реализации продуктов питания и бытовой химии и инфраструктуры рынка в формате магазинов «у дома», в котором функционирует сеть почты.

К горизонтальной конкуренции относительно АО «Почта России» относятся такие силы, как существующие конкуренты, а именно «Магнит», «Пятерочка».

К вертикальной конкуренции относятся рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей» [40].

В таблице 5 представлены 4 группы оцениваемых параметров конкурентоспособности:

- преимущества и созданные удобства для покупателей;
- созданные в розничной сети удобства для покупателей;
- факторы организации торгово-технологического процесса;
- масштаб развития сети.

Таблица 5 – Анализ конкурентоспособности АО «Почта России»

Наименование группы / оцениваемого параметра	Конкуренты		
	«Магнит»	«Почта России»	«Пятерочка»
1	2	3	4
1. Преимущества и созданные удобства для покупателей, в том числе	16	14	14
1.1. Уровень цен (ценовая политика)	4	4	3
1.2. Программы лояльности (бонусы, скидки и т.п.) для покупателей			
1.2.1. Частота проведения	4	4	3
1.2.2. Масштабы охвата покупателей	3	3	4
1.3. Наличие широкого ассортимента продуктов питания	5	3	4
2. Созданные в розничной сети удобства для покупателей, в том числе	7	7	4
2.1. Наличие удобной парковки	5	4	2
3. Факторы организации торгово-технологического процесса, в том числе	9	7	7
3.1. Время существования на рынке, лет (известность и популярность)	4	3	4

«В каждой группе автором самостоятельно присвоена всем показателям балльная оценка от 0 до 5, что соответствует градации значений от «плохо/слабо/неудовлетворительно» до «хорошо/широко/отлично». Оценка произведена на основе личного опыта и визуальных наблюдений на момент написания выпускной квалификационной работы, поскольку подобных исследований не проводилось» [40].

По данным анализа АО «Почта России» и его основных конкурентов составлен радар конкурентоспособности, позволяющий оценить силу конкурентных позиций.

Линии радара составлены на основе присвоения суммарной балльной оценки по группе факторов, определяющих успех развития каждой торговой компании.

Таким образом, нами установлены следующие конкурентные преимущества АО «Почта России»: выше масштабы развития сети.

Также несомненным конкурентным преимуществом АО «Почта России» являются более низкие цены. Так же у сети «Почта России» более выгодное положение, наличие более активной позиции в отношении программ лояльности.

SNW–анализ позволяет оценить состояние внутренней среды по ряду позиций. Такая оценка по данным АО «Почта России» представлена в таблице 6.

Таблица 6 – SNW–анализ АО «Почта России»

Значимые параметры в деятельности предприятия	S	N	W
1	2	3	4
Компетентность компании в данной сфере	+		
Условия труда		+	
Мотивация, стимулирование персонала		+	
Текущее кадров			+
Квалификация персонала		+	
Организация планирования		+	
Оценка качества работы персонала		+	
Уровень технической оснащенности	+		
Информационное обеспечение		+	
Качество выпускаемой продукции	+		
Организационная структура предприятия		+	
Ассортимент продукции/товаров		+	
Конкурентная позиция		+	
Заработная плата			+
Имидж (деловая репутация) компании	+		
Психологический климат в коллективе		+	
Ценовая политика			+
Объем продаж	+		
Зависимость от поставщиков			+
Ориентация на потребителя		+	
Согласованность действий		+	

Из результатов оценки микросреды установлено, что сильными сторонами компании являются: компетентность компании в сфере розничной

торговли, уровень технической оснащенности, качество продукции, имидж (деловая репутация) компании, объем продаж.

К слабым сторонам относится низкий уровень оплаты труда, ее слабая связь с результатами труда работников, что порождает высокую текучесть кадров. Также несомненной слабой стороной является ценовая политика [4].

Основным сегментом рынка сбыта АО «Почта России» является проживающее в районе отделения население.

В результате проведения SWOT-анализа (таблица 7) оценены сильные и слабые стороны предприятия, его возможности и угрозы.

Таблица 7 – SWOT–анализ «Почта России»

-	Возможности	Угрозы:
-	1. Благоприятные перспективы развития для сетей в Самарской области. 2. Благоприятное отношение со стороны администрации в с. Зеленовка и в целом Самарской области. 3. Миграционный прирост населения Самарской области, который увеличивает объемы продаж в розничной торговой сети.	1. Рост конкуренции в сфере розничной торговли 2. Альтернатива выбора потребителями товаров при помощи Интернет-покупок.
Сильные стороны: 1. Высококвалифицированные специалисты аппарата управления. 2. Высокая конкурентоспособность предприятия. 3. Быстрое реагирование на изменение потребностей рынка.	Стратегия проникновения на рынок (увеличение объемов продаж) за счет: - широкой номенклатуры товаров с более низкими ценами по сравнению с конкурентами и высокого качества; - за счет повышения платежеспособности покупателей; - повышения конкурентоспособности компании на фоне ослабления конкуренции на рынке Самарской области. Компетентность высшего руководства – высокий профессионализм и опыт работы в данной сфере деятельности.	Внедрение системы экономии затрат в условиях недоступности заемных средств, уменьшение емкости рынка используя высокую квалификацию персонала, существующий запас финансовой прочности и высокий уровень управления в компании.

Продолжение таблицы 7

1	2	3
4. Компания имеет прочную репутацию. 5. Имеется четко сформулированная стратегия, проводится планирование. 6. Выгодное месторасположение отделений сети 7. Наличие складских площадей	Организация имеет положительный имидж у покупателей. Это достигнуто за счет организации: бесперебойные поставки необходимых товаров в необходимый срок; личный контакт сотрудников с каждым клиентом	Удержать покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве товаров.
Слабые стороны: 1. Высокие накладные расходы. 2.. Высокие расходы на зарплату. 3. Недостаточная эффективность системы продвижения товара. 4. Необходимость обучения персонала 5. Постоянная необходимость обновления складского торгового оборудования. 6. Недостаточно широкий ассортимент продукции	Недостаточная рекламная политика и малый размер не дает компании занимать высокие доли рынка.	Падение доходов населения за счет роста безработицы может привести к снижению покупательской способности, высокий уровень цен ухудшает конкурентную позицию.

Таким образом, выявляются проблемы, препятствующие эффективной работе предприятия и, в связи с этим определяется набор целей, достижение которых позволит устранить имеющиеся проблемы.

Итак, на основе SWOT-анализа АО «Почта России» можно сделать ряд выводов:

- «возможность увеличения объема продаж за счет возросшего

потребления на фоне развития экономики региона, перспективы выхода на новые рынки;

- угрозой для дальнейшего развития является увеличение количества конкурентов и растущие цены поставщиков ввиду программы импорта замещения;
- преимущества компании позволяют эффективно расширить рынок сбыта за счет возможности внедрения новых видов товаров и добиваться увеличения оборотных средств для наращивания объемов продаж» [30].

Поэтому необходимо предложить в следующем разделе исследования мероприятия по повышению конкурентоспособности исследуемого предприятия.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия АО «Почта России» на основе совершенствования качества торгового обслуживания

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации

Для того, чтобы сформировать потребительскую лояльность, создать положительный образ компании необходимо предпринять ряд мер, направленных на укрепление доброжелательного отношения потребителей к бренду и продукции, на создание позитивного опыта взаимодействия с фирмой у клиента, а также на расширение рынка сбыта и повышение конкурентоспособности [19].

Предлагаемый план развития компании содержит практические рекомендации по формированию лояльности бренду АО «Почта России», последовательное осуществление которых позволит выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. В таблице 8 представлен комплекс повышения конкурентоспособности АО «Почта России» на основе совершенствования торгового обслуживания.

Таблица 8 – Комплекс повышения конкурентоспособности АО «Почта России»

№ п/п	Мероприятие	Ожидаемый эффект
1	Внедрение тестирования потребителей на уровень удовлетворенности	— повышение лояльности клиентов; — интерес и активность покупателей
2	Акция «Безналичный мир Самары», инициированная губернатором Самарской области	— стимулирование перехода на безналичную оплату; — расчёты легко проверяемые; — минимизация ошибок вследствие человеческого фактора;

Продолжение таблицы 8

№ п/п	Мероприятие	Ожидаемый эффект
-	-	покупатель не переживает, что его могут обсчитать, продавец – что в кассе будет недостача; – процесс становится прозрачным и контролируемым, сокращаются случаи краж; – оптимизируется время на пересчет кассы сотрудниками в конце смен; – увеличивается скорость обслуживания посетителей
3	Участие в программе «Спасибо от Сбербанка»	– безналичная оплата; – увеличение объема продаж (эффект подарочных карт)
5	Совершенствование мобильного приложения «Почта России»: – возможность заработка для потребителей; – аудит «тайный покупатель»; – формат игры, выполнение «миссий», рейтинг активности покупателей.	– повышение лояльности потребителей; – вовлеченность покупателей в совершенствование «Почты России»; – интерактив с клиентом в формате игры; – возможность заработать и потратить на покупки (рост продаж); – улучшение сервиса.

Особо значимым направлением развития является внедрение системы оценки уровня работы персонала АО «Почта России» (покупателями и специалистами предприятий, с которыми работает персонал предприятия по организации доставки) на базе современного метода SERVQUAL – целесообразно по принципу поощрения качества работы персонала. Внедрение такой системы должно сопровождаться позиционированием для персонала таким образом, чтобы оно рассматривалось работниками как способ улучшить работу предприятия, а не наказать работников за плохую работу. Этого можно достичь за счет использования при оценке результатов обратной связи с партнерами АО «Почта России» элементов геймификации:

- ежемесячно будет составляться рейтинг работников;

- лучшему работнику месяца будут выплачиваться дополнительные разовые премии.

Балльная оценка удовлетворенности предполагает оценку ходе опросов партнеров, которых просят оценить уровень удовлетворенности в баллах (таблица 9).

Таблица 9 – Шкала для оценки удовлетворенности клиента

1	2	3	4	5
Абсолютно не удовлетворен	Частично не удовлетворен	Ни удовлетворен, ни разочарован	Частично удовлетворен	Удовлетворен полностью

Как правило, «используется пятибалльная шкала. Рейтинги удовлетворенности могут использоваться для оценки качества обслуживания, оказания услуг и т.д. Их снижение предупреждает о возникшей проблеме, которая может повлиять на объем продаж и показатели рентабельности. В целом стоит обращать внимание на показатели эффективности. Те клиенты, которые оценили уровень своей удовлетворенности на 5, с большой вероятностью продолжат работу с организацией, абсолютно недовольные клиенты вряд ли снова обратятся в компанию» [40].

Мероприятия, разработанные в рамках данного исследования направлены на повышение конкурентоспособности АО «Почта России».

«Поскольку конкурентоспособность является комплексным понятием и зависит от множества элементов, что было рассмотрено в первой части работы, то и меры по её повышению должны быть комплексными и охватывать сразу несколько сфер деятельности предприятия» [18].

Предложенный комплекс состоит из следующих мероприятий:

- проведение чековых лотерей;
- ознакомление покупателей с акцией «Безналичный мир Самары», проходящей в Самарской области;

- принятие участие в программе «Спасибо от Сбербанка»;
- комплексное совершенствование мобильного приложения «Почта России».

Данные мероприятия позволят АО «Почта России» совершенствовать качество торгового обслуживания, тем самым повысить конкурентоспособность организации.

Ожидаемый совокупный эффект от осуществления данного комплекса заключается в увеличении лояльности потребителей и объемов продаж, повышении процента безналичной оплаты в отделениях, росте вовлеченности покупателей в совершенствование отделений почты [35].

Таким образом, осуществление данных мероприятий позволит отделениям «Почты России» выделиться среди конкурентов, повысить приверженность потребителей бренду, привлечь новых покупателей, соответственно, повысить объёмы продаж, и как следствие увеличить прибыль.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий с экономической точки зрения необходимо сопоставить расходы на их реализацию с прогнозируемым увеличением доходов.

Так, разработка и внедрение в практику работы АО «Почта России» мероприятий по повышению качества торгового обслуживания потребует инвестиционных вложений, сумма которых с учетом стоимости базовых проектов цифровизации представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Расходы на внедрение мероприятий

Статья расходов	Сумма вложений, тыс. руб.
Внедрение тестирования потребителей на уровень удовлетворенности	140,0
Акция «Безналичный мир Самары», инициированная губернатором Самарской области	Не требует вложений
Участие в программе «Спасибо от Сбербанка»	Не требует вложений
Совершенствование мобильного приложения «Почта России»	345,0
Итого	485,0

Таким образом, на реализацию мероприятий потребуется 485,0 т.р.

На основании предложенных рекомендаций определены основные плановые показатели деятельности «Почта России» (таблица 11). Данные показатели запланированы администрацией АО «Почта России» и рассчитаны бухгалтером организации.

Таблица 11 – Основные показатели деятельности АО «Почта России» после внедрения мероприятий, тыс. руб.

Наименование показателя	2021	2022 план	Отклонения (+), (-)	Темпы роста, %
			2022 к 2021	2022 к 2021
Выручка, тыс. руб.	1575986785	1654786124,25	+78799339,25	5,0
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1180754939	17023615098,78	- 1157139840,22	2,0
Валовая прибыль, тыс. руб.	395231846	402561254	+-7329408	1,85
Коммерческие расходы, тыс. руб.	386377478	376548252	-9829226	-2,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	54434919	63634919	+9200000	16,9
Рентабельность продаж, %	0,005	0,002	-0,003	60,0
Рентабельность по чистой прибыли, %	0,03	0,03	0	0,0
Рентабельность предприятия, %	0,018	0,018	0	0,0

По данным таблице 11 выявлен ряд положительных результатов по сравнению с 2021 г. величина роста выручки составила 5,0%, чистой прибыли 16,9%. Показатель себестоимости снизился на 2,0%.

Экономическую эффективность можно рассчитать по формуле:

$$\text{Эф} = \text{Пр} - \text{З}, \quad (2)$$

где Пр – прогнозируемая прибыль;

З – затраты.

$$78799339,25 - 485,0 = 787798854 \text{ т.р. или } 5\%.$$

Всё это говорит о достаточной экономической эффективности разработанных мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Почта России».

Заключение

В связи с высокой конкуренцией, выраженной в борьбе организаций за более выгодные условия хозяйствования, руководители компаний должны принимать все необходимые меры для того, чтобы увеличивать их эффективность, и, тем самым, обеспечивать их компаниям достойное место на рынке её сегмента.

Вне зависимости от сферы деятельности какой-либо организации, у неё всегда будут конкуренты, поэтому политика любой компании обязательно должна включать в себя наличие уникальных характеристик, отличных от того, чем обладают другие аналогичные субъекты на рынке. Данные отличия называют конкурентными преимуществами, которые могут быть основаны как на материальных ресурсах, так и на компетенциях, формирующих интеллектуальный потенциал компании.

Чёткое выявление и эффективное использование тех конкурентных преимуществ, которые потенциально могут позволить компании достичь необходимого уровня, запускает процесс достижения лидерства в избранной отрасли. С каждым пройденным этапом этого процесса происходит постепенное формирование конкурентоспособного предприятия, экономика которого, способна выдержать конкуренцию на рынке.

«Конкурентоспособность организации – это совокупность свойств, которые позволяют отличать ее более высокой степенью удовлетворения потребностей населения, эффективностью деятельности, возможностью быстрой адаптации к условиям рынка, способностью к экономическому развитию от других хозяйствующих субъектов. Также значительное влияние на уровень конкурентоспособности оказывают факторы» [12].

Для того, чтобы определить, насколько компания конкурентоспособна в данный момент времени, есть множество методов.

«Существующие методики оценки управления конкурентоспособностью не учитывают специфику функционирования,

организации управления предприятий и не дают возможности управленческому персоналу на научной основе определять, оценивать силу и направления влияния внешних и внутренних факторов конкурентоспособности» [10].

В эпоху цифровизации, внедрения новых технологий и популяризации инвестиций, любая компания, вне зависимости от того, в какой отрасли она функционирует, будь то нефтегазовая промышленность, или розничная сеть магазинов одежды, или пищевое производство и т.п., способы повышения конкурентоспособности должны вливаться в современные тенденции, влиять на благо не только компании, но и той сферы, в которой она функционирует.

«Почта России – федеральный почтовый оператор, входит в перечень стратегических предприятий РФ. Предприятие включает в себя 42 тысячи отделений по всей стране и объединяет один из самых больших трудовых коллективов в стране – около 350 тысяч почтовых работников.

Ежегодно Почта России принимает около 2,5 млрд писем и счетов (из них 1 млрд – от госорганов) и обрабатывает более 365 млн посылок. Предприятие обслуживает около 20 млн подписчиков в России, которым доставляется около 1 млрд экземпляров печатных изданий в год. Ежегодный объем транзакций, которые проходят через Почту России, составляет около 3,2 трлн.р. (пенсии, платежи и переводы)» [16]

На основе SWOT-анализа АО «Почта России» был сделан ряд выводов:

- «существует возможность увеличения объема продаж за счет возросшего потребления на фоне развития экономики региона; перспективы выхода на новые рынки;
- угрозой для дальнейшего развития является увеличение количества конкурентов и растущие цены поставщиков ввиду программы импорта замещения;
- преимущества компании позволяют эффективно расширить рынок сбыта за счет возможности внедрения новых видов товаров и добиваться увеличения оборотных средств для наращивания объемов

продаж» [30].

Мероприятия, разработанные в рамках бакалаврской работы направлены на повышение конкурентоспособности АО «Почта России» на основе совершенствования качества торгового обслуживания.

Предложенный маркетинговый комплекс состоит из следующих мероприятий:

- проведение анкетирования;
- ознакомление покупателей с акцией «Безналичный мир Самары», проходящей в Самарской области;
- принятие участие в программе «Спасибо от Сбербанка»;
- комплексное совершенствование мобильного приложения АО «Почта России».

На основании предложенных рекомендаций определены основные плановые показатели деятельности АО «Почта России» на 2022 год.

Данные показатели запланированы администрацией АО «Почта России» и рассчитаны бухгалтером организации.

Выявлен ряд положительных результатов по сравнению с 2021 г., рост показателя выручки составил 5,0%, чистой прибыли 16,9%. Показатель себестоимости снизился на 2,0%.

Всё это говорит о достаточной экономической эффективности разработанных мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Почта России».

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абдулкадырова М. А. Цифровизация как механизм повышения конкурентоспособности субъектов МСП / М. А. Абдулкадырова // Деловой вестник предпринимателя. – 2020. – № 1. – С. 6-7.
2. Адельсеитова Э. Б. Особенности формирования организационно-экономического механизма обеспечения конкурентоспособности предприятия / Э. Б. Адельсеитова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2020. – № 1. – С. 35-39.
3. Асанов Ш. И. Основы формирования организационного механизма конкурентоспособности предприятия / Ш. И. Асанов // NovaUm.Ru. – 2021. – № 31. – С. 30-33.
4. Баташова А.Ф. Анализ факторов конкурентоспособности предприятий / А.Ф. Баташова // Междисциплинарность науки как фактор и условие повышения качества научных исследований: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции [Электронный ресурс]. – 2020. – С. 72-75. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42614293>.
5. Бездудная А.Г. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия в условиях глобализации рынка / А.Г. Бездуднова // Форум молодых ученых [Электронный ресурс]. – 2020. – № 1. – С. 71-76. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42651591>.
6. Блаженкова Н. М. Механизм повышения конкурентоспособности субъектов малого и среднего бизнеса в современных экономических условиях / Н. М. Блаженкова // Вестник УГНТУ. – 2021. – № 1. – С. 116-124.
7. Бузова И. А. Коммерческая оценка инвестиций: учебник / И. А. Бузова. – СПб.: Питер, 2019. – 432 с.
8. Вишневская П. В. Управление конкурентоспособностью предприятия / П. В. Вишневская // Будущее науки-2019: сборник научных статей 7-й Международной молодежной научной конференции. – 2019. – С. 96-99.

9. Воронцова А. М. Инструменты управления конкурентоспособностью коммерческих организаций / А. М. Воронцова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 4. – С. 47-50.

10. Вышегородский Д.В. Анализ конкурентоспособности деятельности предприятия / Д.В. Вышегородский // Экономический рост: проблемы, закономерности, перспективы: Сб. III Международной НПК. – 2019. – С. 129–132.

11. Вьюхова А.Ю. Повышение конкурентоспособности предприятия за счет развития персонала (на примере ООО «Альта Персонал»)» / А.Ю. Вьюхова, О.В. Толмачева // Репозиторий ТГУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dspace.tltsu.ru/bitstream/123456789/6602/>

12. Григорьев А. Н. Понятие и виды маркетинговой деятельности / А. Н. Григорьев // Интернаука. – 2019. – № 40. – С. 66-67.

13. Гулина М. Н. Теоретические подходы к управлению конкурентоспособностью организации / М. Н. Гулина // Научные разработки: евразийский регион: Международная научная конференция теоретических и прикладных разработок. – 2019. – С. 37-39.

14. Гунина И.А. Современные аспекты конкурентоспособности предприятия / И.А. Гунина // Современные инструментальные системы, информационные технологии и инновации: сборник научных трудов XV-ой Международной научно-практической конференции [Электронный ресурс]. – 2020. – С. 94–96. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42627276>.

15. Данько Т.П. Управление маркетингом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т.П. Данько. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2018. – 521 с.

16. Жданова Е.С. Анализ современных методов определения конкурентоспособности продукции предприятий / Е.С. Жданова // Журнал экономических реформ. – 2018. – № 1. – С. 44–49.

17. Завгородняя А. В. Маркетинговое планирование: учеб. пособие для вузов / А. В. Завгородняя Д. О. Ямпольская. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:

Издательство Юрайт, 2020. – 340 с.

18. Заколотный П.А. Экономическая сущность конкурентоспособности предприятия / П.А. Заколотный // Студент. Аспирант. Исследователь [Электронный ресурс]. – 2020. – № 1. – С. 3–8. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42637214>. – Дата доступа: 10.01.2022.

19. Зинина О. В. Разработка механизма повышения конкурентоспособности предприятия / О. В. Зинина // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – № 2. – С. 172-175.

20. Зиновьева Е. Г. Модель управления организационной культурой в механизме повышения конкурентоспособности предприятия / Е. Г. Зиновьева // Современный менеджмент: теория и практика: материалы VI Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – Магнитогорск, 2021. – С. 23-32.

21. Карпова Ю. Р. Маркетинговое управление конкурентоспособностью / Ю. Р. Карпова // Цифровая экономика: проблемы развития и механизмы решения: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 44-48.

22. Ковалева Л. В. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы ее повышения в строительстве / Л. В. Ковалева // Материалы 58-й НТК инженерно-строительного института ТОГУ. – 2018. – С. 58-61.

23. Кокшаров В. А. Вопросы повышения конкурентоспособности промышленного предприятия через механизм инвестиционной политики / В. А. Кокшаров // Аллея науки. – 2021. – № 3. – С. 46-50.

24. Короткова Т.Л. Управление маркетингом: учебник / Т.Л. Короткова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 242 с.

25. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2018. – 496 с.

26. Купцова К.В. Методы анализа конкурентоспособности организации / К.В. Купцова // Инновационные исследования: проблемы внедрения

результатов и направления развития: Сб. Международной НПК [Электронный ресурс]. – 2019. – С. 78–80. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36797260>.

27. Мазурова Ю. Н. Механизм обеспечения конкурентоспособности строительных организаций на рынке жилья / Ю. Н. Мазурова // Молодой ученый. – 2018. – № 46. – С. 372-374.

28. Малова Ю. П. Механизм и основные принципы управления конкурентоспособностью предприятия / Ю. П. Малова // Инвестиционное и кадровое обеспечение инновационного воспроизводства на территориях: динамика, проблемы и перспективы: Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – 2018. – С. 52-56.

29. Маркетинг-менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.В. Липсиц [и др.]; под редакцией И.В. Липсица, О.К. Ойнер. – М.: Юрайт, 2019. – 379 с.

30. Миркаримов Б. Г. Маркетинговая деятельность и ее управление / Б. Г. Миркаримов // Столица науки. – 2019. – № 6. – С. 199-206.

31. Ойнер О.К. Управление результативностью маркетинга: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / О.К. Ойнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 350 с.

32. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер – М: Альпина Пабlishер, 2019. – 608 с.

33. Потапова Л. Н. Механизмы обеспечения конкурентоспособности предприятия / Л. Н. Потапова // Финансовая экономика. – 2018. – № 6. – С. 505-510.

34. Пригода Л. А. Проблемы управления конкурентоспособностью предприятия / Л. А. Пригода // Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики: Материалы XII международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 234-237.

35. Трофимова Д. Л. Механизмы повышения конкурентоспособности строительной организации / Д. Л. Трофимова // Нормирование и оплата труда в строительстве. – 2020. – № 9. – С. 473-479.

36. Устимкин О.А. Конкурентоспособность предприятия в современных условиях: проблемы и перспективы / О.А. Устимкин // Форум молодых ученых [Электронный ресурс]. – 2020. – № 1. – С. 614–620. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42651724>.

37. 28. Характеристика конкуренции, конкурентоспособности и конкурентных преимуществ. – Текст : электронный // Studref – студенческие реферативные статьи и материалы. – URL: https://studref.com/334117/ekonomika/harakteristika_konkurentsii_konkurentosposobnosti_konkurentnyh_preimuschestv/ (дата обращения: 27.04.2022).

38. Цикин А.М. Анализ методологических подходов к оценке конкурентоспособности на различных уровнях / А.М. Цикин // Экономика. Бизнес. Банки. – 2018. – № 1. – С. 127–137.

39. Чепко К.В. Оценка конкурентоспособности предприятия / К.В. Чепко // Актуальные вопросы современной экономики [Электронный ресурс]. – 2020. – № 2. – С. 196–204. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42625810>.

40. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебник для вузов / Юданов А. Ю. – М.: ГНОМ и Д, 2018. – 304 с.

41. Юльченко, О.С. Экономика организации. Учебное пособие / О.С. Юльченко. – М.: Инфо-М, 2018. – 212 с.

42. Ягафарова, Е. Ф. Взгляд на конкурентное преимущество фирмы с позиций экономической теории / Е. Ф. Ягафарова // Журнал экономической теории. – 2018. – №4. – С. 181–185.

43.

44. Ямпольская Д.О. Маркетинговый анализ: технология и методы проведения: учебник и практикум для вузов / Д.О. Ямпольская, А.И. Пилипенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 268 с.

45. Amirbekuly Ye., Ukubasova G.S., Kaskin T.T. Factors of competitiveness of the enterprise [Электронный ресурс]. – URL: <https://articlekz.com/en/article/17899> (дата обращения: 17.04.2022).

46. Business Competitiveness: How to make the company more competitive?

[Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gb-advisors.com/business-competitiveness/#:~:text=In%20the%20case%20of%20business,company%20is%20sustainable%20and%20durable> (дата обращения: 17.04.2022).

47. Gligor D., Jurcuț C.-N. About competitiveness in the context of sustainable development [Электронный ресурс]. – URL: <http://conferinta.management.ase.ro/archives/2014/pdf/6.pdf> (дата обращения: 17.04.2022).

48. Markus G. Measuring company level competitiveness in Porter's Diamond model framework [Электронный ресурс]. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/6504758.pdf> (дата обращения: 17.04.2022).

49. What is competitiveness [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.intracen.org/smeecs/What-is-competitiveness/> (дата обращения: 17.04.2022).