

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)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное управление и администрирование

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Системный подход к анализу и оценке эффективности
управленческой деятельности в Управлении Федеральной почтовой связи
Мурманской области АО «Почта России»

Обучающийся

М.Г. Попова

(Инициалы Фамилия)



(личная подпись)

Научный
руководитель

д-р экон. наук, профессор Л.В. Глухова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	4
1 Системный подход эффективности управления.....	9
1.1 Понятие системного подхода, структура и основные процедуры системного анализа.....	9
1.2 Экономическая сущность эффективности деятельности организации и подходы к ее оценке	15
1.3 Методики и принципы системного подхода к эффективности управленческой деятельности	22
2 Системный анализ деятельности Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области АО «Почта России»	30
2.1 Современная почтовая инфраструктура в условиях рыночной экономики	30
2.2 Анализ организационной структуры и функций Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области АО «Почта России»... 37	
2.3 Анализ эффективности и внешнего воздействия Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области АО «Почта России»... 52	
3 Совершенствование системного подхода к анализу эффективности управленческой деятельности УФПС Мурманской области АО «Почта России».....	61
3.1 Направления совершенствования структуры и функций УФПС Мурманской области на основе проведенного анализа.....	61
3.2 Разработка мероприятий для повышения эффективности деятельности УФПС Мурманской области	67
Заключение	81
Список используемой литературы и используемых источников.....	84
Приложение А Организационная структура	90
Приложение Б Бухгалтерский баланс за 2022 – 2021.....	91

Приложение В Отчёт о финансовых результатах за 2022-2021 гг.....	93
------------------------------------------------------------------	----

Введение

Главным показателем эффективного управления предприятием является устойчивое развитие организации в современных рыночных условиях, обеспечивая экономическую и социальную эффективность. Но есть главный вопрос, в чем заключается успешный менеджмент на предприятии, работающем в условиях конкуренции, при влиянии внутренних процессов и внешних факторов среды. Чтобы понять общую структуру деятельности организации, содержание ее процессов необходим точный и всесторонний подход. Этот метод целостного исследования мы знаем, как «системный подход». Многие ученые, изучающие менеджмент, как в России, так и за ее пределами трактуют научной основой именно системный подход, который также должен являться главным методологическим инструментом работы современного менеджера. Анализ предприятия, как многопланового объекта, учитывающий цели и задачи, процессы и ресурсы, а также внешние факторы является основой системного подхода. Именно он предполагает, что в текущих условиях руководителю предприятия необходимо рассматривать деятельность своей организации, как совокупность взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение определенных целей в условиях изменчивой внешней среды.

Системный подход позволяет структурировать проблему на основе анализа имеющейся информации, установить взаимосвязи ее составляющих и оценить ее. Затем следует использовать аппарат моделирования и выбирать наилучшее решение, фаза и последовательность которого могут быть областью изучения системного подхода. Систематический анализ обычно проводится исследователями и отдельными лицами. Системный подход к управлению означает, что управление можно анализировать с разных точек зрения, таких как содержание и представление.

Основным назначением системы управления является обеспечение слаженной взаимосвязи частей предприятия: управления и производства для

достижения поставленной цели и конкретных результатов. Выполнение ключевых показателей, которые ставятся перед организацией, обеспечивают средства, методы и процессы производства и управления, однако нужно отметить, что процессы производства и управления непосредственно связаны между собой. При организации деятельности предприятия необходимо учитывать вопросы управляемости, такие как, структура управления, состав функций и методы воздействия. Экономическое взаимодействие принято считать основным типом взаимодействия производства и управления, в то же время существуют технологические, социальные, организационные и другие взаимодействия.

Целью магистерского исследования является изучение эффективности управленческой деятельности предприятия, с применением системного подхода к анализу и оценке эффективности Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области на основе применения теоретических аспектов и методологии системного подхода, с использованием системы сбалансированных показателей.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- изучить структуру, методики, принципы и основные процедуры системного подхода к анализу эффективности управления, раскрыть экономическую сущность эффективности деятельности организации;
- рассмотреть и проанализировать деятельность, организационную структуру и эффективность Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области АО «Почта России»;
- провести оценку эффективности, представить проблемы в существующей структуре управления, использовать систему сбалансированных показателей, как стратегическо-измерительную систему показателей эффективности УФС Мурманской области, обозначить направления совершенствования управленческой деятельности.

Можно предположить, что системный подход к анализу и оценке управленческой деятельности позволит повысить эффективность деятельности самого предприятия.

Объектом магистерского исследования является структура и функции Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области АО «Почта России» (УФПС Мурманской области).

Предметом исследования выступает процесс управления УФПС Мурманской области АО «Почта России» и ключевые показатели оценки эффективности управления.

Теоретическая часть диссертационного исследования основана на трудах российских и иностранных учёных, изучающих теорию и практику управления предприятием, системного анализа, а также оценки эффективности управленческой деятельности, учебные материалы, периодические печатные издания, научные статьи и источники информации из сети Интернет.

Научная новизна исследования заключается в том, что в работе управление эффективностью деятельности предприятия почтовой связи видится на основе совершенствования следующих функций управления:

- функция «целеполагание». Ее совершенствование состоит в том, что деятельность многопрофильного предприятия почтовой связи следует рассматривать с четырех сторон дальнейшего развития, сконцентрировав акценты на уточнении блоков финансов, внутренних бизнес-процессов, повышении мотивации персонала и удовлетворённости потребителей услуг почтовой связи;

- функция «организация». Ее совершенствование состоит в реорганизации существующей организационной структуры предприятия почтовой связи. Применение инструментов системного анализа в конкретной производственной ситуации и такого инструмента распределения

ответственности, как матрицы типа РАЗУ, позволило выявить ошибки планирования и исправить их;

– функция «планирования» была усовершенствована за счет того, что применение инструмента системы сбалансированных показателей привело к потребности смещения акцентов оперативного планирования в производственной деятельности. В работе был предложен комплексный план реорганизации некоторых сфер работы Коммерческого департамента УФПС Мурманской области. В частности, было предложено внедрение в работу предприятия разработанной, с учетом специфики деятельности предприятия почтовой связи, современной обобщенной мультиплатформенной CRM-системы, которая будет обеспечивать управление отношениями с контрагентами, покупателями и в целом управление продажами и другими бизнес-процессами предприятия в области коммерческой работы.

– функция «контроль» была усовершенствована за счет пересмотра применяемых в почтовой службе инструментов контроля. В частности, была проанализирована контролируемая система показателей, и в нее были добавлены те показатели, которые не учитывались ранее.

Положения, выносимые на защиту:

– модернизированная управленческая структура предприятия, позволяющая за счет перераспределения должностных функциональных обязанностей повысить эффективность существующей системы контроля деятельности предприятия за счет снижения временных затрат на реализацию функциональных задач;

– комплекс мероприятий, направленный на совершенствование эффективности управленческой деятельности предприятия, состоящий из введения системы сбалансированных показателей и внедрения современной обобщенной CRM-системы, разработанной с учетом специфики деятельности предприятия.

Актуальность исследования обуславливается необходимостью совершенствования системы управления производственными процессами предприятия почтовой связи.

Сегодня деятельность почтовой связи рассматривается как сложная и многопрофильная бизнес-система, опирающаяся на потребность решения разнонаправленных целевых задач в условиях неопределенности внешней среды и возможного риска развития различных экономических ситуаций. Это обусловило выбор в качестве механизма исследования такого набора инструментов, как «системный подход» и «система сбалансированных показателей» (ССП).

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследовательской части могут быть использованы менеджерами предприятий почтовой связи в их работе. Разработанные на основе исследования мероприятия, при внедрении в систему управления, помогут в дальнейшем улучшить качественные, и как следствие, экономические показатели предприятия.

Апробация результатов работы. Опубликовано научная статья на тему: «Системный подход к анализу и оценке эффективности управленческой деятельности» в журнале об экономических науках «Бенефициар», выпуск СХП, 11.04.2022 г. Издательский дом «Плутон» г. Кемерово, объем 4 п.л., соавторов нет. Опубликовано Тезисы «Управление эффективностью деятельности предприятия почтовой связи на основе системного подхода» на научной конференции ТГУ, 19.04.2023. Опубликовано статья «Совершенствование функций управления для повышения эффективности деятельности предприятия почтовой связи» в сборнике статей международной научной конференции 28.04.2023. СПб.: ГНИИ «Нацразвитие».

Магистерская диссертационная работа содержит введение, три раздела, заключение, список используемой литературы, 18 таблиц, 12 рисунков и 3 приложений. Объем работы составляет 89 машинописных страниц.

1 Системный подход эффективности управления

1.1 Понятие системного подхода, структура и основные процедуры системного анализа

В 1960 г. появился подход к управлению, который пытался унифицировать прежние школы мысли. Этот подход широко известен как «системный подход». В числе первых участников были Людвиг фон Берталанфти, Лоуренс Дж. Хендерсон, У.Г. Скотт, Дениэл Кац, Роберт Л. Кан, У. Бакли и Д.Д. Томпсон.

Системный подход к менеджменту организации возник в результате выявления ряда ограничений прошлых школ управления. С позиции системного подхода, организация – это органическая и открытая система, состоящая из взаимодействующих и взаимозависимых частей, называемых подсистемами. Системный подход берет на себя управление как система или как «организованное целое», состоящее из подсистем, интегрированных в единую или упорядоченную совокупность [12].

Рассматривая организацию, как систему, стоит отметить, что она состоит из семи основных составляющих. На рисунке 1 представлены компоненты организации, как системы.

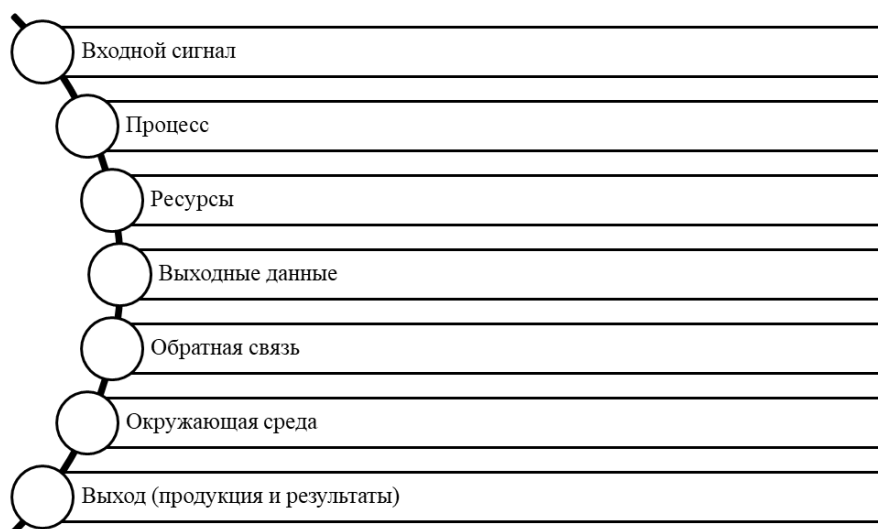


Рисунок 1 – Компоненты организации, как системы

Исходя из рисунка 1, можно заключить, что системный подход позволяет в управленческой деятельности компании рассматривать ее, как целостную систему, состоящую из различных компонентов. Такое подробное разделение системы позволяет управлять каждым составляющим, достигая максимальный результат и экономическую эффективность в бизнес-деятельности.

Системный подход является одним из наиболее популярных подходов в практике управленческой деятельности предпринимательских субъектов России и зарубежья в современных условиях экономической нестабильности, где предполагается динамичность изменений внешней среды и формирование организаций, как систем, состоящих из нескольких подсистем и основных структурных элементов [37].

Системный подход применим не только к управлению самой организации, так в современных условиях широкое распространение получила концепция системного управления конкурентоспособностью организации, как новый этап развития теории менеджмента. По нашему мнению, это является одной из основных областей применения системного подхода в управлении эффективностью деятельности предприятия.

Благодаря системному подходу при управлении конкурентоспособности организации обеспечивается:

- целенаправленное развитие организации с конкурентных позиций на рынке;
- определение целей и критериев эффективности функционирования организации;
- внедрение ключевых показателей эффективности функционирования системы;
- определение задач функционирования организации;
- формирование функциональной структуры системы;

- разработка регламента принятия управленческих решений в зависимости от динамики параметров окружающей среды;
- определение регламентов совершенствования конкурентоспособности организации [48].

На основе систематизации исследований можно выделить следующие характерные особенности системного подхода при его применении в управленческой деятельности организации:

- организация состоит из нескольких подсистем;
- все подсистемы организаций между собою взаимосвязаны;
- исследование эффективности работы каждой подсистемы организации стоит проводить с помощью комплексного подхода, а не в отдельности друг от друга;
- сама организация определяет границу своих подсистем от подсистем других организаций;
- подсистемы организации резко реагируют на изменения во внешней среде;
- организация, как система, привлекает ресурсы со стороны как раз внешней среды;
- организация является открытой системой, а не закрытой, поскольку функционирует во взаимодействии с внешней средой;
- организация является динамической системой, а не устойчивой, поскольку функционирует при постоянных изменениях внешней среды;
- структура системы тесно связана с деревом целей компании, на основе которого формируется стратегия и организационная структура для ее исполнения [4].

Системный подход позволяет организовывать управление, которое будет соответствовать заранее выработанным организацией критериям эффективности. Используя системный подход в управлении, решение одной

проблемы не станет причиной другой, так как все рассматривается в системе, во взаимодействии.

Если все элементы или подсистемы системы будут рассматриваться в целом, это позволит избежать рисков принятия решений и приведет к эффективной управленческой деятельности предприятия, потому что поиск проблем будет производиться на всех уровнях, начиная с самого низкого.

В рамках применения системного подхода к анализу управленческой деятельности организации, проводится следующий ряд действий, продемонстрированных на рисунке 2.



Рисунок 2 – Системный подход к анализу и решению управленческой проблемы в организации

При обнаружении проблемы, которая отождествляется с практическим функционированием системы, необходимо исследовать систему для решения проблемы. В синтезе разрабатываются и обобщаются оценки системы. Применение синтезированной системы в виде рекомендованной физической системы позволяет оценить практический уровень решения задач и

определить, как система работает сегодня. Благодаря этому мы можем обнаружить другой аспект определения системы: система – это средство решения проблем [22].

Если рассматривать системный анализ, как дисциплину, можно отметить, что это дисциплина, которая изучает принципы, методы и средства исследования сложных объектов, с помощью представления их как систем и анализа этих систем. Объектом системного анализа выступают практические проблемы, которые связаны с созданием новых и изменением существующих систем.

В современности в основном системный анализ применяется при исследовании искусственных систем, например, социальных, экономических, организационных, технических, которых важность составляют люди, а именно работа сотрудников компании. Системный анализ применяется преимущественно в теории и практике управления при разработке, принятии решений и обосновании решений, касающихся проектирования, создания и управления различными системами [54].

С помощью методов системного анализа решаются самые разнообразные управленческие задачи. Теоретической основой системного анализа является всесторонняя методология исследования для выбора системы и общего проектирования системы, включая логику, теорию алгоритмов, теоретические модели, математическую статистику, информационные технологии, комбинаторику, программирование, образование и т. д.

Под понятием «системный анализ» подразумевается комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития организации и развития деятельности по улучшению системы управления и всей хозяйственной деятельности организации [44].

В настоящее время, существующий системный анализ, при возникновении проблемы, устанавливает причинно-следственные связи,

может проанализировать варианты решения этих проблем, учитывая возможные риски, при этом дает рекомендации по оптимальному выбору поведения, используя методы моделирования.

Характерными признаками системного анализа являются: исследование процессов постановки целей, разработка инструментов оперативных целей; решение определенных проблем, совмещение количественных и качественных методов анализа, содействие коллективному принятию решений, использование системного подхода к решению глобальных проблем, методом декомпозиции на отдельные задачи.

Системный анализ стратегического управления предприятия позволяет выявить целесообразность создания или совершенствования организации, чтобы определить, к какому классу сложности она относится с целью выявления наиболее эффективных методов научной организации труда, более совершенных, чем были ранее применяемые [32].

Организация, как объект системного анализа, имеет свои сильные и слабые стороны, определив которые, можно разработать программу совершенствования хозяйственной деятельности, повышения конкурентоспособности и финансовой устойчивости бизнеса [5].

Экономическая целесообразность системного анализа стратегического управления организации заключается в возможности определить точки развития и сдерживания масштабирования бизнеса, тем самым, устранения недостатков и акцентирования внимания на перспективных направлениях, в том числе, инновациях и технологиях.

Поскольку организация, как организационная система, состоит из различных подразделений и структурных элементов, является рациональным простое управленческое решение: определение наиболее эффективных бизнес-процессов, продуктов и стратегией и ликвидация тех, которые не приносят конечный положительный результат (превышение доходов над расходами). И именно в рамках системного подхода, стратегическое

управление компании является объектом анализа с дальнейшей оценкой, включая пути решения возникшей проблемы [20].

Чтобы описать всю систему, следует сформулировать полную модель системы, которая будет соединять все отдельные модели. Для того, чтобы провести анализ системы, первоначально следует сформировать ее детальное представление, для этого нужно осуществить:

- функционально-структурный анализ, данный анализ позволит определить все необходимые теоретические требования к создаваемой системе;
- генетический анализ, при котором происходит оценка причин развития той или иной ситуации;
- морфологический анализ, проявляющий детали отношений между системными компонентами;
- анализ аналогов, представляя теоретические аналоги системы, выявить сходства и различия элементов;
- анализ эффективности, в ходе которого рассматриваются оценки результатов деятельности и анализ полученных оценок [7].

Таким образом, системный анализ выявляет причины существующих трудностей, ставит цели, разрабатывает методы и возможности решения проблем и, таким образом, выступает организатором и координатором. Сегодня системный анализ перешел от метода, рекомендующего выбор оптимального образа действий для менеджеров, к прикладному научному подходу, реализующему системный подход к исследованиям.

1.2 Экономическая сущность эффективности деятельности организации и подходы к ее оценке

Основной частью рыночной модели национальной экономики являются субъекты предпринимательства. Хотя их доля в обществе незначительная,

практическая роль при стимулировании экономического роста практически безгранична.

Субъекты предпринимательства могут хозяйствовать в различных сферах и отраслях. Например, они могут ориентироваться на производство промышленной продукции или продуктов питания. Также предприниматели предоставляют ряд различных профессиональных услуг. Субъекты предпринимательства осуществляют финансовую и инвестиционную деятельность. Они являются и институтами инновационной активности в экономике страны.

Развитие предпринимательства в истории России происходило сложно, поскольку возникали различные события, препятствующие и разрешающие предпринимательские процессы. Впервые устойчивые основы предпринимательства формировались еще 400 лет тому назад. Однако в период командно-административной модели экономики 20-го столетия был долгий период отсутствия субъектов частных предприятий, [49].

В современных условиях важное место занимает развитие предпринимательской деятельности в экономике России. Предпринимательство можно определить, как отдельный экономический ресурс, в состав которого следует включить предпринимательскую инфраструктуру, предпринимателей, а также предпринимательские способности.

В становлении сектора предпринимательства в экономике страны различают три основных вида субъектов бизнеса: малые предприятия, средние предприятия и крупные предприятия. Также различают индивидуальных предпринимателей, транснациональные корпорации, финансовые институты, коммерческие банки, холдинговые компании и другие. Все это также формы бизнес-деятельности, занимающие важную роль в становлении экономики России.

Развитие субъектов предпринимательства интегрировано с основными стратегическими целями и приоритетами, сформированных Правительством РФ в вопросах социально-экономического развития государства:

- создание достойных условий для повышения качества жизни населения;
- создание механизмов государственной поддержки развития инновационной экономики;
- создание фундамента для стремительного интенсивного экономического роста страны [39].

Таким образом, предприятия имеют важную роль в стимулировании социально-экономического развития государства. Поэтому эффективность их предпринимательской деятельности имеет повышенную степень актуальности и значения не только для субъектов бизнеса, но и для общества. Ее актуальность возрастает на современном этапе развития экономики. Это происходит из-за нехватки сырьевых ресурсов, ужесточения конкуренции, глобализации бизнеса, усиления предпринимательских рисков.

Под положительным экономическим эффектом предпринимательской деятельности необходимо подразумевать прибыль, которую организация получает на основе рационального производства, использования ресурсов и оптимизации расходов на единицу произведенной продукции.

Под отрицательным экономическим эффектом предпринимательской деятельности необходимо подразумевать убыток, который организация получает в результате превышения затрат над доходами, поскольку происходит неоптимальное распределение ресурсов, нерациональное производство продукции, не реализовывается кадровый и инновационный потенциал субъекта.

Рассмотрим разные трактовки определения понятия «экономическая эффективность» предпринимательской деятельности с позиции разных ученых и авторов [12].

По мнению И. А. Митрофановой, М. И. Кузьминой, А. А. Башлаевой, эффективность представляет собой получение максимально возможных благ от имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов.

И. А. Мухина считает, что эффективность – это соотнесение результата с затратами (или ресурсами), которые повлияли на данный результат [25].

М. В. Косолапова, В. А. Свободин видят эффективность как степень достижения целей организации, которые определяются системой экономических законов применительно к индивидуальному воспроизводству.

Г. П. Журавлева представляет эффективность как понятие, которое характеризует соотношение объема произведенных экономических благ и количества ресурсов, производство данного объема благ с минимальными издержками или же производство максимального объема благ при данных ресурсах.

Для М. Фридмана эффективность – это отношение эффекта (результата) к используемым или потребляемым ресурсам.

По мнению Ш. Майталя, эффективность – это отношение того, что организация действительно производит, к тому, что она вполне могла бы произвести при существующих ресурсах, знаниях и способностях.

Управление эффективностью деятельности предприятия представляет собой процесс, объединяющий различные направления деятельности предприятия, включая стратегию, управление персоналом, планирование, анализ, контроль и т.д., направленные на обеспечение устойчивого развития предприятия [55].

Важнейшим этапом управления влияния факторов на эффективность предпринимательской деятельности организации является ее оценка. Оценка эффективности хозяйственной деятельности предприятия должна основываться на принципах, представленных на схеме рисунка 3.

Методики оценки эффективности деятельности предприятий являются чрезвычайно важной частью контрольно-управленческих мероприятий, поскольку таким образом организация может определить свой бизнес-потенциал и текущий уровень эффективности деятельности компании. В методиках оценки эффективности деятельности предприятий используются количественный и качественные подходы.

Системность	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка эффективности должна базироваться на рассмотрении всех изучаемых явлений как системы
Комплексность	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка эффективности должна основываться на рассмотрении всех сторон деятельности в их взаимосвязи и взаимообусловленности
Достоверность	<ul style="list-style-type: none"> • При оценке эффективности должны быть использованы реальные данные, соответствующие действительности
Систематичность	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка эффективности должна проводиться постоянно, в логической последовательности и по определенным формам
Оперативность	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка эффективности должна обеспечивать минимальное время от изучения до поступления информации в систему управления
Использование ограниченного числа показателей	<ul style="list-style-type: none"> • При оценке эффективности следует использовать не более 20-25 показателей

Рисунок 3 – Принципы оценки эффективности предпринимательской деятельности организации

Таким образом, основными принципами оценки эффективности предпринимательской деятельности организации является системность, комплексность, оперативность, достоверность, систематичность и использование ограниченного числа показателей.

Указанные принципы представляют собой общие правила, которыми необходимо руководствоваться при проведении оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятия. В зависимости от конкретной ситуации данный перечень принципов может быть дополнен и расширен [10].

Проведение оценки эффективности предпринимательской деятельности компании позволяет:

- разработать и принять эффективные управленческие решения;
- определить стратегию развития бизнеса;
- оценить действительные финансовые результаты предпринимательской деятельности предприятия;
- определить факторы, влияющие на изменение результатов и эффективности предпринимательской деятельности;
- изучить и выявить динамику развития предприятия;
- разработать стратегический план развития бизнеса;
- осуществить контроль за реализацией стратегического плана и стратегии развития предприятия;
- определить резервы повышения экономической эффективности предпринимательской деятельности [56].

Критерии экономической эффективности предприятия могут формулироваться по-разному:

- максимум полученного результата при оптимальной сумме расходов;
- максимум полученного результата при минимальном уровне вложенных расходов;
- максимум полученного результата, приходящегося на единицу совершенных расходов;
- минимум совершенных расходов на единицу полученного результата.

В рамках отечественной науки получили развитие два подхода к анализу экономической эффективности, а именно «затратный» и «ресурсный», тогда как на Западе существует лишь один подход – «ресурсный». В теоретическом плане «ресурсный» подход наиболее разработан в современной экономической науке, он в большей степени соответствует условиям современной экономической действительности [27].

На схеме рисунка 4 отобразим полную классификацию групп экономических показателей, которые необходимо использовать при комплексном анализе эффективности деятельности организации.



Рисунок 4 – Классификация показателей комплексной оценки эффективности деятельности предприятия

Данные показатели позволяют оценить все стороны экономической и финансовой эффективности деятельности предприятия. Ключевым компонентом комплексного анализа производственно-экономической деятельности предприятия является оценка его финансового состояния, которое характеризует устойчивую деятельность экономического субъекта при управлении финансами.

1.3 Методики и принципы системного подхода к эффективности управленческой деятельности

Фокус внимания в системном анализе управленческой деятельности акцентирован на поиске приемов, позволяющих решать сложные проблемы путем дробления ее на этапы. В настоящее время наблюдается развитие системного анализа относительно проблем планирования и управления.

Для того, чтобы исследовать общие положения системного подхода, следует рассмотреть и изучить определенный перечень принципов, которые применяются в процессе исследования систем и составлении дальнейшего плана развития и моделирования системы. Из главных положений можно выделить основные принципы:

- принцип единства: понимание целостности системы и ее элементов;
- принцип связности: выявление взаимодействия между частями со стороны возможного объединения нескольких частей системы, а также соединения каких-либо частей системы с окружающей средой;
- принцип развития: учет многообразия системы, ее способности к развитию, возможности сбора и накопления информации, учитывая динамику внешней среды и изменяющегося взаимодействия системы с ней;
- принцип конечной (глобальной) цели: особая ответственность при выборе глобальной цели. Все действия системы в конечном счете зависят от

эффекта их универсальных целей, которые должны быть объектом универсальных целей всего общества;

- принцип функциональности: совокупный анализ структуры системы и функций. При рассмотрении этого принципа значимость функции превышает значимость структуры, в связи с чем изменение функций приводит к изменению структуры;

- принцип децентрализации: сочетание централизации и децентрализации. Главные системы централизованного управления должны быть гибкими и иметь способность изменяться в зависимости от изменений внешней среды;

- принцип модульного построения: анализ системы как совокупности выделенных модулей. Модулем принято считать группу компонентов, которые определяются только своим входом и выходом;

- принцип иерархии: важно ввести иерархию и ранжирование частей иерархии. Существует иерархия всех сложных систем. Иерархия организационных структур неоднозначна в зависимости от характера управления и степени децентрализации управления;

- принцип свертки информации: информация развивается сверху вниз и подкрепляется иерархическими уровнями. Информационные структуры управления на каждом уровне иерархии должны обеспечивать полное управленческое решение: анализ ситуации, планирование решений, контроль принятия решений, знание и предотвращение конфликтов;

- принцип неопределенности, его считают одним из основных принципов системного подхода. Достаточно часто встречаются случаи, когда необходимо решить проблему системы с неполными и неясными данными изучаемой системы, как в силу ограниченности возможностей определенной степени развития науки, так и в силу недостаточности знаний человека, и часто

невозможно получить достоверную информацию о будущем, чтобы предвидеть все возможные изменения окружающей среды;

– принцип организованности: уровень детализации организованности системы должен соответствовать решениям, выводам и действиям. Нет смысла управлять системой, в которой приказы не выполняются [57].

В процессе решения проблемы анализа и синтеза применимы рассмотренные нами перечисленные принципы. В соответствии с основными задачами и проблемами системы принципы должны быть четко определены в моделях. Применяя принципы системного подхода, возможно выполнение задач по прогнозированию изменения системы, которую можно предсказать при воздействии внешних факторов [1].

В итоге к основной задаче синтеза системы можно отнести поиск точечного воздействия на проблему системы, которая в итоге позволит достичь требуемых результатов. Отказ от принципов системного подхода в некоторых случаях способен привести к неграмотным решениям с необратимыми последствиями, как для существования системы, так и для лиц, принимающих решения.

Помимо использования системного подхода в управлении организации, данный метод может применим и в других областях.

Например, благодаря применению системного подхода в проектировании бизнес-процессов, возможно достижение следующих положительных результатов и изменений в системе стратегического управления организации, как:

- своевременное устранение возможных проблем при их разработке;
- обеспечение возможности контроля динамики самого процесса;
- способствование организации качественной работы в условиях ограниченной информации;

– способствование принятию решений при быстро меняющейся внешней среды [23].

Построенная на основе системного подхода с использованием теории нечетких множеств модель управления в совокупности может влиять на качество регулирующего воздействия и приводит к снижению рисков негативных последствий принятых решений. Современные информационные системы и некоторые программные продукты делают моделирование более детальным и наглядным.

Для обеспечения эффективности применения системного подхода в области управления организаций или проектирования бизнес-процессов необходимо соблюдение ряда его основных принципов:

– целостность – предполагает, что организация должна быть целостной системой;

– иерархичность – предполагает, что организация состоит из нескольких важных подсистем, которые построены в структуре управления по иерархическому принципу;

– структуризация – предполагает, что анализ структурных элементов системы организации происходит в разрезе их организационной структуры;

– динамизм – предполагает, что все структурные элементы системы динамичные и изменяются;

– коммуникативность – предполагает, что все структурные элементы системы взаимосвязаны между собою и взаимодействуют с внешней средой;

– множественность – предполагает, что для исследования и изучения структурных элементов и подсистем системы организации могут использоваться различные модели и методы;

– всесторонность – предполагает, что для исследования и изучения объекта необходимо рассматривать его с разных сторон;

- системность – предполагает, что организация обладает всеми признаками системы;
- единство – поход с целостностью, поскольку предполагает анализ системы как целого и совокупности структурных элементов;
- развитие – предполагает, что организация, как система, под влиянием внешней среды демонстрирует склонность к своему развитию;
- организованность – предполагает отслеживание степени реализации решений и формирование выводов [40].

Благодаря вышеперечисленным принципам, системный подход позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик организации.

Это позволяет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

На сегодняшний день актуальным выступает проведение поиска и разработки решений, направленных на повышение экономической эффективности и финансовой результативности хозяйственной деятельности предприятий. Как нами было определено, одним из инструментов менеджмента организаций является системный анализ стратегического управления, который может проводится при помощи сбалансированной системы показателей.

Чтобы проведение системного анализа стратегического управления организации было максимально эффективным, необходимо использование такого инструмента, как сбалансированная система показателей. Она является управленческой технологией, при помощи которой отображается взаимосвязь

согласованных показателей, характеризующих развитие организации и ее эффективность финансовой и хозяйственной деятельности, [47].

Сбалансированная система показателей – это инструмент, представляющий собой совокупность упорядоченных взаимосвязанных и согласованных показателей о состоянии, ходе, развитии компании, позволяющий оценить экономическую деятельность и управлять потоками ресурсов для достижения стратегических целей, [30].

Как правило, сбалансированная система показателей в рамках системного анализа организации состоит из четырех основных блоков, которые представлены на рисунке 5.

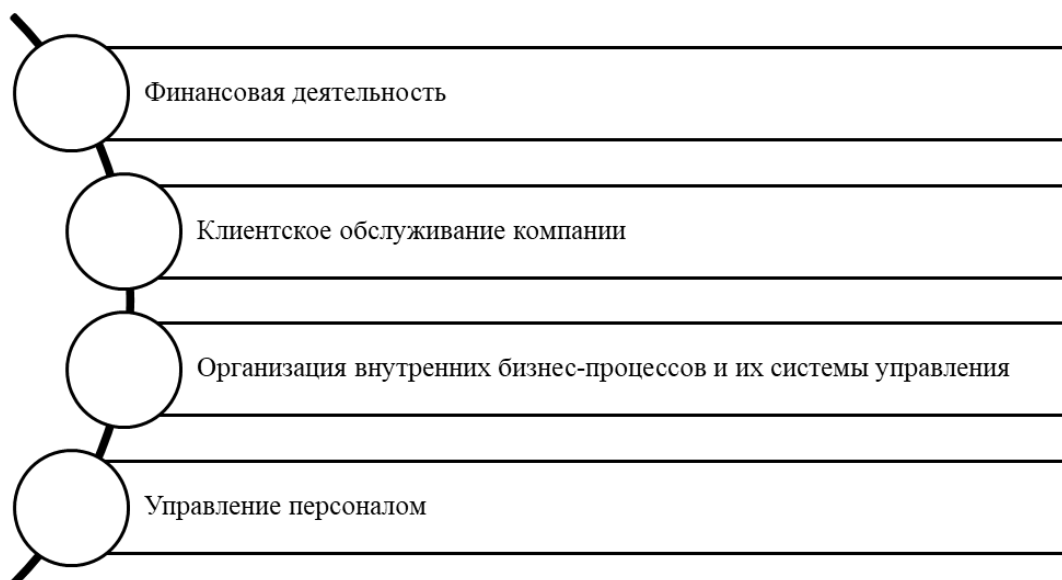


Рисунок 5 – Основные элементы сбалансированной системы показателей

При помощи сбалансированной системы показателей в рамках стратегического управления организации проводится системный анализ ключевых показателей эффективности, что формирует следующие преимущества для менеджмента и реализации ним эффективной управленческой деятельности, как:

- создание тесной связи стратегического и оперативного управления;
- повышается эффективность использования ресурсов;
- обеспечивается экономическая и финансовая безопасности;
- увеличивается контроллинг за процессами;
- проводится эффективное делегирование стратегических целей [3].

Таким образом, на сегодняшний день, системный анализ стратегического управления организации является обязательным инструментом при повышении экономической эффективности управленческой деятельности. С ее помощью, возможен анализ тенденции развития бизнеса и определение факторов, которые влияют на финансовые результаты. Исходя из последнего и формируется вывод о том, что системный анализ – это рациональный инструмент повышения экономической эффективности хозяйственной деятельности организации, а также ее стратегического управления.

Подводя итоги первого раздела диссертационного исследования, сделаем следующие заключения:

Системный подход к анализу и эффективности управленческой деятельности организации является одним из наиболее популярных подходов к управлению организациями в современных условиях, где предполагается динамичность изменений внешней среды и формирование бизнеса, как системы, состоящей из нескольких подсистем и семи основных структурных элементов.

Системный подход выступает эффективным инструментом в управленческой деятельности организаций. Обусловлено это, в первую очередь, возможностью комплексного изучения системы, как составляющей различных компонентов, где результаты бизнеса могут зависеть от проблем определенного структурного элемента.

Системный анализ стратегического управления организации является обязательным инструментом при повышении экономической эффективности управленческой деятельности. С его помощью, возможен анализ тенденции развития бизнеса и определение факторов, которые влияют на финансовые результаты.

Под понятием эффективность предпринимательской деятельности подразумевается соотношение между достигнутыми результатами (эффектом) и затратами (ресурсами), осуществляемых с целью его получения, что является основной миссией предпринимателей при организации собственного дела. Основными принципами оценки эффективности предпринимательской деятельности организации является системность, комплексность, оперативность, достоверность, систематичность и использование ограниченного числа показателей.

При проведении оценки экономической эффективности предпринимательской деятельности организации можно использовать различные подходы, включая ресурсный и затратный; в российской практике актуально применение различной группы экономических показателей и финансовых коэффициентов, которые позволяют оценить эффективность различных сторон экономической и коммерческой деятельности предприятия.

2 Системный анализ деятельности Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области АО «Почта России»

2.1 Современная почтовая инфраструктура в условиях рыночной экономики

Почта России — крупнейший федеральный почтовый и логистический оператор страны, седьмая в мире компания по числу точек и один из самых больших работодателей в Российской Федерации. Услугами компании каждый день пользуются миллионы людей.

Благодаря широко разветвленной сети отделений почтовой связи почта объединяет жителей всех регионов страны, даже самых удаленных и труднодоступных населенных пунктов. Почта пользуется доверием населения, предоставляя широкий спектр почтовых, финансовых, инфокоммуникационных и других услуг, в том числе реализуя государственные проекты социального направления.

Почтовая связь функционирует на общем экономическом пространстве Российской Федерации и представляет собой единую сеть организаций федеральной почтовой связи как взаимосвязанный производственно-хозяйственный комплекс. Функции управления отраслью почтовой связи предоставлены Акционерному обществу «Почта России», которая имеет крупнейшую в России филиальную сеть, что позволяет быть монополистом на рынке предоставления универсальных услуг почтовой связи.

АО «Почта России» создано в 2019 году в результате реорганизации ФГУП «Почта России» путем преобразования в акционерное общество в соответствии с Федеральным законом от 29.06.2018 № 171-ФЗ «Об особенностях реорганизации федерального государственного унитарного предприятия «Почта России», основах деятельности акционерного общества «Почта России» и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Единственным акционером и учредителем АО «Почта России» выступает Российская Федерация. Полномочия акционера от имени Государства осуществляет Федеральное агентство по управлению государственным имуществом, что соответствует порядку, установленному Правительством Российской Федерации [51].

Почта России 2022 года – это более 42 000 почтовых отделений, более 300 тысяч сотрудников. Сотрудники Почты России в год осуществляют прием, обработку и доставку более 1 миллиарда писем, 3 миллиардов периодических печатных изданий, более 13 миллионов посылок и 44 миллионов денежных переводов [35].

Государство в лице органов власти и организаций является стратегически важным клиентом Почты России. Вместе с тем на современном этапе развития Почта России приобретает новые качества и задачи, выполняя роль значимого партнера государства при реализации мероприятий государственной политики внутри страны и за ее пределами.

Уникальные характеристики имеющихся в распоряжении Почты России человеческих, технологических и имущественных ресурсов позволяют вести речь о целесообразности задействования ее инфраструктуры в качестве инструмента достижения целей развития отдельных отраслей и в целом экономики страны, а также непосредственного участия компании в реализации государственных целей и задач.

Управление Федеральной почтовой связи Мурманской области АО «Почта России» (далее – УФПС Мурманской области) было основано 13.02.2003 г.

ИНН/КПП: 7724490000 /519043001

Индекс: 183038.

Юридический адрес: 125252 г. Москва, ул. 3-я Песчаная, д.2А

Фактический адрес: Российская Федерация, г. Мурманск, ул. Ленинградская, д. 37.

ОГРН: 1197746000000.

ОКФС: 12 – Федеральная собственность.

ОКОПФ: 3002 – Филиалы юридических лиц.

ОКТМО: 4591000000.

ОКАТО: 45296571.

Филиал не является юридическим лицом, выступает обособленным подразделением Акционерного общества «Почта России» и осуществляет часть его функций, а также свою финансовую, производственно-хозяйственную и коммерческую деятельность на территории Мурманской области в соответствии с действующим законодательством, уставом Общества, Положением, решениями единственного акционера, совета директоров, правления, генерального директора, и внутренними документами Общества.

УФПС Мурманской области находится в административном и функциональном подчинении Управления федеральной почтовой связи г. Санкт-Петербурга и Ленинградской области (далее - Макрорегион). Руководство филиала осуществляет директор, который в своей работе непосредственно подчиняется руководителю Макрорегиона.

Все структурные подразделения предприятия расположены на территории Кольского полуострова, который является районом Крайнего севера, в связи с этим сотрудникам предоставляется сокращенное рабочее время, а именно 36 часовая рабочая неделя для женщин. Под сокращенным рабочим временем понимается время, продолжительность которого уменьшена по сравнению с рабочей неделей сотрудников АО «Почта России» на других территориях Российской Федерации, не являющимися районами Крайнего севера или приравненным к ним. В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации сотрудникам предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью 24 календарных дня Работникам, работающим в районах Крайнего Севера, таким

образом продолжительность отпуска у сотрудников УФПС Мурманской области составляет 52 календарный дня. В связи с этим все производственные процессы и организационные структуры должны быть составлены в соответствии.

Для исследования внутреннего и внешнего фактора организационного развития УФПС Мурманской области АО «Почта России», необходимо провести анализ рынка и рыночной позиции при помощи SWOT-анализа, [52]. В целях проведения анализа рыночной среды УФПС Мурманской области АО «Почта России», произведем оценку факторов внешнего влияния (факторов макросреды). Подробная оценка факторов представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы воздействия внешней среды на деятельность УФПС Мурманской области АО «Почта России»

Фактор воздействия на макросреду	Положительное или отрицательное влияние +/-
Экономическое развитие в Российской Федерации	-
Развитие деятельности	+
Налоговые выплаты и налоговые ставки	-
Политическая обстановка	+
Характер политической обстановки	-
Законодательная база	+
Численность и половозрастной состав населения	-
Технологические нововведения	+
Состояние природной среды	-
Уровень образования	+
Уровень социальной среды	-

Таким образом, среди факторов положительного и отрицательного влияния факторов макросреды выступают:

Положительное влияние:

- развитие деятельности,
- политическая обстановка,

- законодательная база,
- технологические нововведения,
- уровень образования.

Отрицательное влияние:

- экономическое развитие в Российской Федерации,
- налоговые выплаты и налоговые ставки; характер политической обстановки,
- численность и половозрастной состав населения,
- состояние природной среды,
- уровень социальной среды [3].

На основе элементов внутренней среды, составим перечень сильных и слабых сторон деятельности УФПС Мурманской области АО «Почта России» в таблице 2.

Таблица 2 – Перечень сильных и слабых сторон в деятельности УФПС Мурманской области АО «Почта России»

Внутренняя среда	Преимущества (сильные стороны)	Недостатки (слабые стороны)
Организованное управление	+	-
Высокий уровень контроля	-	+
Наличие нововведений	+	-
Высокий уровень развития технологий	-	+
Высокий уровень образования персонала	-	+
Наличие финансов	+	+
Развитая организационная культура и имидж	+	-

На основе данных, полученных в таблице 2, составим перечень возможностей и перечень опасностей в непосредственном окружении в УФПС Мурманской области АО «Почта России» в таблице 3.

Таблица 3 – Перечень возможностей и перечень опасностей УФПС Мурманской области АО «Почта России»

Перечень	Возможные варианты ответных действий компании
Возможности	
Уровень покупательской способности.	Информирование клиентов о цене, условиях предоставления услуг и о наличии промо-акций.
Наличие степени приверженности покупателей к продукции.	Наличие выстроенных двухсторонних отношений.
Уровень привлекательности поставщиков	Надежность и качество продукции.
Наличие устойчивой договорной политики.	Наличие сильной договорной политики, проверенной временем.
Угрозы	
Рост конкуренции по ключевым услугам	Развитие конкурентов в сфере доставки отправок
Нестабильная экономическая ситуация в стране	Рост затрат на содержание персонала, логистику и производство
Отсутствие новых технологий.	Несовершенная система обслуживания клиентов, неудовлетворенность потребителей.

Полученные результаты в таблицах 2-3 позволили определить уровень взаимосвязи внутренней и внешней среды при помощи составления SWOT-матрицы в таблице 4.

Таблица 4 – SWOT-матрица деятельности УФПС Мурманской области АО «Почта России»

Сильные стороны деятельности	Слабые стороны деятельности
1 широкая сеть ОПС, шаговая доступность;	1 низкий уровень квалификации персонала;
2 широкий спектр предоставляемых услуг, в том числе социальных;	2 слабая мотивация сотрудников;
3 ценовая доступность;	3 нерентабельность отделений почтовой связи;
4 бренд, вызывающий доверие граждан;	4 программное обеспечение, не соответствующее требованиям стандартов обслуживания;
5 доставка отправок в любой населенный пункт РФ;	5 низкий уровень квалификации персонала

Продолжение таблицы 4

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1 использование действующей инфраструктуры для увеличения доходов предприятия; 2 создание автоматизированного сортировочного центра; 3 внедрение единой CRM системы для работы с корпоративными клиентами; 4 оптимизация производственных процессов; 5 развитие линейки услуг для бизнеса. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 рост конкуренции по ключевым услугам; 2 нестабильная экономическая ситуация в стране; 3 развитие маркетплейсов с собственными пунктами выдачи заказов; 4 Риск увеличения затрат.

Проведенный SWOT анализ позволил определить сильные и слабые стороны деятельности УФПС, а также обозначить возможности для развития бизнеса и повышения экономической эффективности организации и внешние угрозы, которые могут негативно повлиять на деятельность компании, и как следствие обеспечит снижение прибыли и экономической деятельности организации в целом [33].

Таким образом можно сделать вывод, что АО «Почта России» является главным игроком рынка почтовых услуг Российской Федерации, основная задача которого – максимальное обеспечение граждан страны услугами почтовой связи, реализуя это благодаря развитию сети отделений почтовой связи, применения современных видов транспорта, в том числе почтового, механизации и автоматизации производственных процессов. Кроме того, АО «Почта России» в настоящее время является не только социальной, но и коммерческой организацией, основная цель которой – извлечение прибыли из деятельности предприятия. УФПС Мурманской области представляет АО «Почта России» в Мурманской области, обслуживая обеспечивая услугами все населенные пункты, в том числе труднодоступные.

2.2 Анализ организационной структуры и функций Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области АО «Почта России»

Управление Федеральной почтовой связи выполняет задачи по обеспечению на территории Мурманской области предоставления услуг почтовой связи, включая услуги по доставке посылок и экспресс-доставке, финансовых услуг, а также ведению иных видов деятельности.

Проведем анализ функций предприятия, которое осуществляет различные функции и виды деятельности, которые утверждены в соответствии с установленным законом порядке. Все услуги подразделяются по виду бизнеса, всего в структуре УФПС Мурманской области АО «Почта России» выделяют 4 вида бизнеса, рассмотрим их подробнее.

К блоку почтового бизнеса и социальных услуг относятся:

- оказание услуг по приему, обработке, перевозке и доставке (вручению) почтовых отправлений;
- оказание услуг международной почтовой связи, обмен международными почтовыми отправлениями с иностранными почтовыми операторами (иностранскими почтовыми администрациями);
- обеспечение доступа к государственным и муниципальным услугам в электронной форме;
- доставка и выдача пенсий, пособий и других выплат;
- оказание услуг по распространению печатных изданий, приему (оформлению) заказов на периодические печатные издания, их доставке подписчикам по адресу местонахождения или «До востребования»;
- осуществление рекламной деятельности, оказание услуг по размещению рекламы в объектах почтовой связи, распространению и доставке рекламно-информационных материалов;
- реализация государственных знаков почтовой оплаты (в том числе

франкирование), почтовых марок, маркированных почтовых конвертов, и карточек (открыток), филателистических наборов;

- оказание услуг местной, междугородной и международной телеграфной связи;

- осуществление деятельности многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг;

- оказание копировальных и множительных услуг.

К блоку финансового бизнеса относится:

- осуществление почтовых переводов денежных средств;

- оказание финансовых и банковских услуг, том числе при содействии банков и небанковских кредитных организаций;

- деятельность платежного или банковского платежного агента (субагента), оказание услуг по приему платы за коммунальные услуги, приему платы за товары (услуги);

- оказание услуг по реализации страховых продуктов;

- оказание платежных услуг, прием различных платежей;

- осуществление выплаты наличных денежных средств с использованием пластиковых карт.

К блоку электронной коммерции относятся:

- оказание услуг по доставке грузов и товаров, включая доставку товаров в отдаленные и труднодоступные населенные пункты;

- оказание транспортных и экспедиционных услуг;

- оказание услуг по хранению почтовых отправлений, грузов и товаров, оказание складских услуг, включая, в том числе разгрузку/отгрузку, сборку, комплектацию и упаковку грузов и товаров.

К блоку операционного бизнеса и розничной торговли:

- реализация продукции общественного питания;

- осуществление розничной, оптовой, а также онлайн-торговли продукцией производственно-технического назначения, продовольственными

и непродовольственными товарами (в том числе алкогольной продукцией и табаком), товарами народного потребления;

– оказание услуг по распространению и реализации железнодорожных, авиационных, проездных, лотерейных билетов.

К блоку имущества:

– управление недвижимым имуществом, осуществление функций по предоставлению его иным лицам за плату во временное пользование (временное владение и пользование);

Как мы видим предприятие выполняет большое количество различных функций. Каждую функцию обеспечивают производственные процессы, управляют которыми подразделения УФПС. Так, например, основная функция: оказание услуг по приему, обработке, перевозке и доставке (вручению) почтовых отправлений, производится именно непосредственно в отделении почтовой связи его сотрудниками – операторами и почтальонами, далее сортировщиками в сортировочных центрах, водителями, при перевозке отправлений. Косвенно за оказание услуги отвечает менеджер отдела продаж, при заключении договора с Клиентом, супервайзер и территориальный управляющий, контролирующий работу сотрудников ОПС, IT-специалист поддерживающий систему, бухгалтер производящий расчеты с Контрагентом, экономист, планирующий доход и расход от оказания услуг, далее руководящий состав, обеспечивающий контроль и управление процессом. Можно сделать вывод, что в процессе организации одной только функции предприятия задействована большая часть подразделений Управления Федеральной почтовой связи. Для обеспечения выполнения всех указанных видов деятельности необходима определенная структура предприятия. Организационная структура УФПС Мурманской области АО «Почта России» представлена в Приложении А. Организационная структура УФПС Мурманской области АО «Почта России» позволяет обеспечивать выполнение определенных задач по всем направлениям. УФПС Мурманской области

имеет широкую сеть отделений почтовой связи по всей области, что позволяет консолидировать ресурсы и предоставить максимально широкий спектр услуг клиентам.

Проведем анализ организационной структуры УФПС Мурманской области АО «Почта России». Структура является линейно-функциональной, очень распространенной в Российской Федерации. По данной структуре соблюдается иерархия жесткого порядка одного уровня над другим уровнем. Таким образом, соблюдается строгая подчиненность обязанностей, [32].

Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры УФПС Мурманской области АО «Почта России» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры УФПС Мурманской области АО «Почта России»

Преимущества	Недостатки
- наличие глубокой подготовки планов и подготовки решений, которые связаны непосредственно со специализацией работников учреждения; – полное освобождение главного линейного управляющего от проведения глубоких аналитических процедур по проблемам учреждения.	- отсутствие взаимосвязей в тесном порядке и во взаимодействии на горизонтальном уровне между отделениями производственного назначения; – присутствие незначительной четкой ответственности.
– наличие возможности в том, чтобы привлекать экспертов и консультантов.	– наличие чрезмерной централизации структуры управления.

Таким образом, основными преимуществами линейно-функциональной организационной структуры УФПС Мурманской области АО «Почта России» являются:

– наличие глубокой подготовки планов и подготовки решений, которые связаны непосредственно со специализацией работников учреждения;

- полное освобождение главного линейного управляющего от проведения глубоких аналитических процедур по проблемам учреждения;
- наличие возможности в том, чтобы привлекать экспертов и консультантов.

Основными недостатками линейно-функциональной организационной структуры УФПС Мурманской области АО «Почта России» являются:

- отсутствие взаимосвязей в тесном порядке и во взаимодействии на горизонтальном уровне между отделениями производственного назначения;
- присутствие незначительной четкой ответственности;
- наличие чрезмерной централизации структуры управления.

Функциональная структура менеджмента УФПС Мурманской области показывает распределение обязанностей, выполняемых руководством. На основе их руководители структурных подразделений разрабатывают должностные инструкции исполнителей. Линейно-функциональная структура основана на следовании блоку единоначалия, линейной структуре структурных блоков и распределении функций между ними. Она реализует принцип демократического централизма, при котором принятие решений и консультации происходят коллективно, а первый руководитель несет единоличную ответственность за решения и обязанности. В ней сочетаются лучшие черты линейной структуры, а именно четкие связи между отделами и централизация управления в одних руках, а также главные качества функциональной структуры, такие как разделение труда и правильная подготовка решений [41].

Каждое структурное подразделение Управления - это система видов деятельности, обеспечивающая достижение поставленных целей, и руководитель каждого из подразделений обладает полномочиями, необходимыми для координации действий этого подразделения с предприятием в целом. Каждое структурное подразделение УФПС имеет вышестоящий профильный департамент в Макрорегионе, а далее в Аппарате

управления АО «Почта России», соответственно выполняет распоряжения и предоставляет отчетность.

Рассмотрим структуру высшего менеджмента Управления Федеральной почтовой связи на рисунке 6. Главным ТОП-менеджером предприятия является директор, в его прямом подчинении шесть заместителей директора по направлениям.



Рисунок 6 – Функциональная структура Топ-менеджмента УФПС

Каждый профильный заместитель директора отвечает за определенное направление деятельности Управления Федеральной почтовой связи и представляет департамент, в который входят отделы, группы, выделенные специалисты по направлениям. Для того, чтобы произвести функционально-структурный анализ, рассмотрим задачи и функции каждого заместителя директора филиала и его структурного подразделения.

Заместитель директора по коммерции отвечает за почтовый и финансовый бизнес. В рамках направления почтового бизнеса и социальных услуг Управление выполняет поставленные задачи в части продаж продуктов и услуг, стратегических задач, операционных и финансовых показателей; внедрения новых продуктов и услуг, локализации продуктового портфеля; запуска федеральных программ; развития направлений по предоставлению социальных услуг населению (в том числе доставки пенсии и пособий). По направлению финансового бизнеса производит внедрение стратегии развития продаж; реализацию ключевых проектов и инициатив, внедрения новых

продуктов и услуг, в том числе: прием жилищно-коммунальных платежей и прочих платежей, услуг по денежным переводам, реализации страховых продуктов.

Заместитель директора по операционному управлению координирует работу операционного производства и розничной торговли, организует планирование и контроль работы розничной сети в части оказания почтовых и финансовых услуг, реализации розничных товаров работниками ОПС; реализует внедрение и исполнение стандартов оптимизации (открытие, закрытие, изменение форматов), оформления ОПС модернизации ОПС, соблюдение стандартов клиентского сервиса; доставки почтовых отправлений, почтовых переводов денежных средств, счетов-квитанций, периодических печатных изданий; контроль за сохранностью, соблюдение лимитов денежных средств в кассах работников ОПС; реализации совместных инициатив с региональными представительствами продуктовых партнеров; оптимизацию процессов, связанных с продажей товаров народного потребления, финансовых продуктов в розничной сети, разработку и контроль реализации ключевых инициатив по повышению эффективности продаж; организации работы с обращениями физических и юридических лиц; выполнение работ по охране труда; организации и осуществления закупки эксплуатационных материалов, бланочной продукции, форменной одежды и оборудования; взаимодействие с внешними контролирующими органами на, в целях обеспечения бесперебойной работы розничной сети.

Заместитель директора по логистике курирует процессы обработки и транспортировки почтовых отправлений, с соблюдением контрольных сроков прохождения посредством прогнозирования, планирования, контроля исполнения маршрутов, расписаний, планов направлений; обеспечивает контроль и оптимизацию издержек, сохранность почтовых отправлений, контролирует показатели безопасности дорожного движения и разработку мероприятий по их улучшению; внедряет региональные проекты развития

логистической сети; организует управление и контроль складского хозяйства в части выгрузки, размещения на хранении, выдачи, погрузки, учета, инвентаризации и обеспечения сохранности товарно-материальных ценностей, марочной продукции и государственных знаков почтовой оплаты; контролирует деятельность автотранспортных предприятий, магистральных сортировочных центров.

Заместитель директора по информационным технологиям (далее - ИТ) контролирует исполнение подразделениями по информационным технологиям и развитию цифровых сервисов Филиала стандартов качества по ИТ обеспечению потребностей внутренних заказчиков; внедряет централизованные информационные системы и локальных бизнес-приложения, обеспечивая их работоспособность, функционирование серверной ИТ-инфраструктуры и сетевой телекоммуникационной инфраструктуры, а также корпоративной сети телефонной связи и систем видеоконференцсвязи; отвечает за эксплуатацию и техническое обслуживание печатающего, весового оборудования и франкировальных машин УФПС; внедряет современные методы автоматизированного контрольно-измерительного и поверочного оборудования.

Заместитель директора по экономике и финансам выполняет поставленные задачи анализа рентабельности устанавливаемых тарифов на децентрализованные услуги, контролирует соблюдение методологии расчетов себестоимости децентрализованных услуг, обеспечение предоставления данных для расчета себестоимости на централизованные услуги, ведение статистического учета; оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности и оборачиваемости запасов Управления; контролирует соблюдение финансовой дисциплины, включая полноту использования доходных и расходных статей бюджетов, целевое использование средств, расчеты с налоговыми органами и другими организациями в соответствии с действующим законодательством; обеспечивает ведение бухгалтерского,

налогового и управленческого учета всех хозяйственных операций; контроля доходов, выручки, а также применения методологии планирования.

Заместитель директора по кадровым и социальным вопросам координирует работу подразделений в части выполнения внутренних документов и внутренних процессов в области управления персоналом; соблюдения трудового законодательства; укомплектованности штата и проведения мероприятий по адаптации, обучению, а также повышению квалификации работников; обеспечивает исполнение политик и процедур по организационному развитию, планированию и расходованию фонда оплаты труда, кадровому администрированию, компенсациям и льготам, приему на работу, оформлению трудовых отношений и увольнению, развитию и обучению, подбору и мотивации персонала, контролирует организацию и корпоративных конкурсов, мероприятий и наградной деятельности, повышения уровня вовлеченности и удовлетворенности персонала.

Рассмотрев функции и задачи всех заместителей директоров, можно сделать выводы, что в структуре Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области, у заместителя директора по коммерции и заместителя директора по операционному управлению дублируются некоторые функции, а именно в части продаж товаров и услуг почтового и финансового направления. Для более детального анализа выхода при дублировании функций нам необходимо провести анализ эффективности данных подразделений. Изучив структуру предприятия и функции, мы видим, что при наличии шести функциональных заместителей директоров ряд процессов, обеспечивающих работу УФПС координирует директор филиала, таких как:

- направление имущественных вопросов (исполнение стандартов и правил управления имуществом, строительства, капитального/текущего ремонта и коммунального обслуживания объектов, реконструкции, управление объектами недвижимого имущества и земельными участками,

организация и контроль за кадастровым учетом и государственной регистрацией прав; осуществление сделок, заключения договоров аренды;

– направление правового сопровождения (работа юридического подразделения, организации правовой работы, проведенной и проводимой досудебной и судебной работы, взаимодействия с судебными, правоприменительными надзорными, контролирующими и иными правоохранительными; правового сопровождения коммерческой, договорной и закупочной деятельности, правового обеспечения трудовых отношений, взаимодействия с надзорными и проверяющими органами);

– направление маркетинга и корпоративных коммуникаций (организация взаимодействия со средствами массовой информации соблюдения политики размещения рекламно-информационных материалов и стандартов коммуникации, организации и проведения мероприятий);

– направление закупочной деятельности (осуществления закупок товаров, работ, услуг, контроль работы с контролирующими и надзорными органами, взаимодействия с территориальными подразделениями ФАС России);

– направление корпоративной безопасности (организация и выполнения мероприятий по обеспечению антитеррористической защищенности, контроля за оборотом специальных средств, организации работ, направленных на предотвращение утрат и хищений почтовых отправлений, денежных средств и товарно-материальных ценностей; расследования по фактам нарушений, контроль недопущения к пересылке в почтовых отправлениях предметов и веществ, пересылка которых запрещена действующим законодательством; противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, обеспечения пожарной безопасности);

– направление административных вопросов (организация документооборота, эффективной работы архивов, соблюдения действующего законодательства и обеспечение исполнения внутренних документов в

области управления документооборота, делопроизводства и архива).

Таким образом, можно подчеркнуть, что основной контроль над значительной частью функций лежит непосредственно на директоре филиала, тем самым, отмечая недостаток линейно-функциональной организационной структуры УФПС Мурманской области.

Для исследования функциональных обязанностей каждого из сотрудников УФПС Мурманской области АО «Почта России» составим матрицу типа «РАЗУ», которая представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Матрица типа «РАЗУ» по функциональным обязанностям работников УФПС Мурманской области АО «Почта России» на 01.01.2023 г.

Наименование подразделения/ должности	Директор	Заместитель директора по операционному управлению	Заместитель директора по коммерции	Заместитель директора по логистике	Заместитель директора по информационным технологиям	Заместитель директора по экономике и финансам	Заместитель директора по кадровой и социальной политике
Работа с клиентами	+		+				
Работа с поставщиками	+	+		+			
Контроль за процессом модернизации	+	+			+		
Контроль за производственным процессом	+	+					
контроль технологических процессов		+			+		
Управление портфелем проектов	+		+	+	+	+	+
Управление финансами						+	
Материально-техническое снабжение		+		+		+	
Управление персоналом							+
Управление аналитикой деятельности		+	+			+	+

Исследование функционала работников УФПС Мурманской области АО «Почта России» по матрице типа «РАЗУ», [42 с.84] позволило установить следующее: директор организации перегружен и отвечает за исполнение части обязанностей. Таким образом, распределение в организационной структуре УФПС Мурманской области АО «Почта России» не является оптимальным, рекомендуется перераспределить нагрузку персонала административного и управленческого порядка.

Следует отметить, что в утвержденной организационной структуре УФПС Мурманской области АО «Почта России» имеется полное отсутствие персонала, который мог бы нести ответственность за работу аналитического процесса, что не позволяет полноценно УФПС Мурманской области АО «Почта России» достигать целевых показателей в полном объеме. При этом, стоит обратить внимание, что установление потребностей по численности руководства, по численности специалистов аппарата управления затруднено тем, что нет норм требований, норм выработки и норм обслуживания. Численность сотрудников зависит от того, насколько выполняются функции в рамках функционирования организации.

Проведем анализ фактической численности УФПС Мурманской области. Средняя численность работников за три предыдущих года составила 1314 человека, в том числе основное производство – 1176 человек, что составляет 90% от общей численности персонала, 10,5% - аппарат управления в абсолютном выражении - 138 человек. Рассмотрим динамику в таблице 7.

Таблица 7 – Структура численности работников УФПС Мурманской области АО «Почта России» за 2020-2022 гг.

Категория работников	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %
ТОП-Менеджеры	7	0,5%	7	0,5%	7	0,5%
Руководители среднего звена	32	2,4%	34	2,6%	39	3,1%
Специалисты	97	7,2%	96	7,3%	95	7,4%
Итого АУП	136	10,1%	137	10,4%	141	11,0%
Основное производство	1206	89,9%	1186	89,6%	1136	89,0%
Всего работников	1342	100%	1323	100%	1277	100%

Исследование структуры численности работников УФПС Мурманской области АО «Почта России» за 2020-2022 гг. позволило установить следующее: в течении трех предыдущих лет наблюдается фактическое сокращение численности персонала на 4,8%, в основном за счет уменьшения количества сотрудников основного производства на 5,8%. Стоит отметить, что численность сотрудников аппарата управления предприятия за три года увеличилась на 3,7%, при детальном исследовании, мы видим, что количество сотрудников увеличилось в сегменте руководителей среднего звена, а именно руководителей отделов и групп Управления.

Снижение численности произошло в связи с оптимизацией производственных процессов в отделениях почтовой связи, доработаны программы, сокращен ручной труд при составлении необходимой отчетности, которые в конце 2020 года стали формироваться автоматически после закрытия рабочего дня в производственной программе ЕАС ОПС, также в 2021 году пересмотрена математическая модель численности отделений почтовой

связи относительно количества транзакций, клиентопотока и рентабельности отделений, в связи с чем в некоторых сократилась численность персонала.

Рассмотрим Управление Федеральной почтовой связи Мурманской области на рисунке 7 с точки зрения входящих в его состав предприятий почтовой связи, относящихся к основному производству.



Рисунок 7 – Структура основного производства УФПС МО

В состав Управления входит 108 отделений почтовой связи, при этом 34 из них относятся к Апатитскому почтамту и подчиняются непосредственно начальнику почтамта, 74 отделений почтовой связи являются прямыми подразделениями УФПС, в связи с тем, что в 2020 г. произошла реструктуризация Мурманского и Кольского почтамта, теперь данные отделения подчиняются заместителю директора по операционному управлению. Для приема и доставки курьерских отправок, в том числе экспресс-почты открыто 3 Участка курьерской доставки в трех районах Мурманской области. Функции распределения и сортировки, входящей и исходящей почтовой корреспонденции, посылок осуществляет Магистральный сортировочный центр. Для осуществления транспортировки почтовых отправок в состав УФПС входит автотранспортное

подразделение, в котором числится 89 единиц техники. УФПС Мурманской области оснащено необходимыми помещениями для непосредственного обслуживания клиентов, для обработки и сортировки почты, при этом следует отметить, что техническое оснащение постоянно модернизируется, что позволяет улучшить качество предоставления услуг населению.

Анализ структуры предприятия позволил определить сильные и слабые стороны управленческой деятельности УФПС Мурманской области АО «Почта России». Проведено исследование функций ТОП-менеджеров предприятия, позволившее увидеть отсутствие четкой линии ответственности профильных заместителей директоров, в следствии чего происходит снижение ключевых показателей в оценке эффективности работы предприятия.

Далее проведем анализ организационной структуры компании с точки зрения её соответствия текущей стратегии компании. Вектор в развитии стратегии задает Аппарат управления Акционерного общества, соответствие направлению общей стратегии компании непосредственно влияет на общий уровень эффективности функционирования УФПС Мурманской области АО «Почта России».

Основными задачами текущей стратегии являются:

- внедрение новых технологий,
- модернизация оборудования,
- расширение рынка услуг,
- дифференциация портфеля проектов.

В то же время следует отметить, что для решения задачи по расширению рынка услуг, требуются детальные исследования рынка Мурманской области, при этом предприятие не обладает необходимыми профессиональными навыками, но несет определенную ответственность за проведение этой процедуры. Кроме того, дифференцированное направление проектного

портфеля требует внедрения в корпоративную структуру управления проектами [53].

Таким образом, можно сделать вывод, что рассмотренная организационная структура Управления Федеральной почтовой связи не соответствует стратегии компании, т.к. не способна реализовать все её задачи, что может повлечь за собой негативные последствия в виде снижения уровня экономической эффективности функционирования УФПС Мурманской области АО «Почта России», следовательно необходимо внести предложения по изменению организационной структуры, а также пересмотру функций между структурными подразделениями и функционалом топ-менеджеров организации.

2.3 Анализ эффективности и внешнего воздействия Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области АО «Почта России»

Эффективность управления представляет собой сложную, множественную категорию, отражающую множество аспектов экономических, социальных, психологических и других явлений, что делает невозможным оценку деятельности по единому, хотя и сложному, критерию. Поэтому необходима совершенная система показателей или стандартов. Такая система должна включать: финансовые показатели эффективности, эффективность работы сотрудников, показатели эффективности управления, методы управления, общую систему управления [45].

Проведем анализ эффективности деятельности предприятия на основе ключевых показателей деятельности УФПС Мурманской области АО «Почта России» за 2020-2022 гг. в таблице 8.

Таблица 8 – Основные экономические показатели деятельности УПФС Мурманской области АО «Почта России» за 2020-2022 гг.

Ключевые показатели		Факт 2020	Факт 2021	Факт 2022	Изменение 2022 к 2020	
Доходы, всего	млн. руб	1 059	1 113	1 148	89	108%
Почтовый бизнес	млн. руб	443	472	478	35	108%
в т.ч.. Пенсии	млн. руб	111	112	108	-3	97%
Посылочный бизнес в т.ч.:	млн. руб	193	193	208	15	108%
международная почта	млн. руб	43	39	40	-2	95%
наложенный платеж	млн. руб	23	19	13	-10	56%
Финансовый бизнес	млн. руб	79	80	86	6	108%
Розница	млн. руб	110	113	109	-1	99%
в т.ч. от реализации товаров в ОПС	млн. руб	97	101	96	-1	99%
Доходы прочие	млн. руб	233	254	267	34	115%
Расходы, всего	млн. руб	1 044	1 080	1 087	42	104%
ФОТ	млн. руб	685	745	754	69	110%
ПС собственного товара	млн. руб	67	62	60	-7	90%
в т.ч. ПС без ПАП	млн. руб	51	48	44	-7	87%
Централизованные	млн. руб	76	66	58	-19	76%
Децентрализованные	млн. руб	216	207	215	-1	100%
Прибыль до налогообложения	млн. руб	15	34	62	47	415%
ЕВИТДА	млн. руб	43	56	93	51	220%
Рентабельность ЕВИТДА	%	4%	5%	9%	4%	202%
Чистый доход торговли	млн. руб	46,2	53	52	5	112%
Маржа реализации товаров	%	48%	53%	54%	6%	113%
ФОТ/Доходы	%	70%	72%	71%	1%	101%
Доходы на 1 работника	т. руб/в мес.	61	65	69	9	114%
Доля опер. рас. в выручке	%	34%	23%	21%	-13%	62%
Среднемесячная зарплата	т. руб/в мес.	33	36	38	5	116%
Объем условных отправок	млн . шт.	208	217	214	6	103%
Средняя численность	чел.	1 342	1 323	1 277	-65	95%

Анализ основных экономических показателей деятельности УФПС Мурманской области АО «Почта России» за 2020-2022 гг. позволил установить следующее (приложения Б, В). Доходы предприятия в 2022 г. составили 1 148 млн. руб., что на 8% больше дохода 2020 года, в абсолютном выражении увеличение дохода составило 89 млн. руб., из них 40% за счет увеличения продаж блока почтового бизнеса, 38% увеличение прочих доходов (перераспределяемые доходы от входящего объема корреспонденции и посылок), 17% за счет увеличения продаж блока посылочного бизнеса, 5% - рост дохода в сегменте финансового бизнеса. Снижение дохода отразилось в части розничного бизнеса – 1 млн. руб. к показателю 2020 г., при этом в 2021 году доход от розничного бизнеса составил 113 млн. руб., что на 3 млн. больше, чем в 2020 г, и на 4 млн. больше показателя 2022 г. Проведенный генетический анализ продаж розничного бизнеса 2020-2022 гг. показал, что рост в 2021 г. произошел в канале «почтальон», а именно продажи товаров народного потребления почтальонами на дому, в связи с наступившей пандемией COVID 19. Вызванные ею последствия, в первую очередь, требования изоляции и ограничения физического взаимодействия, значительным образом трансформировали клиентские предпочтения, в связи с чем был введен предварительный заказ доставки по телефону горячей линии УФПС Мурманской области и организовывалась доставка товаров клиентам на дом.

Расходы предприятия увеличились на 4%, в абсолютном выражении увеличение составило 42 млн. руб. Основная причина роста расходов – увеличение фонда оплаты труда + 69 млн. руб относительно 2020 года. Произведенный нами ранее анализ численности персонала позволяет определить причину роста расходов, а именно в 2021-2022 году произошло сокращение численности персонала основного производства и рост численности сотрудников аппарата управления, а именно руководителей среднего звена, разница в окладах вышеперечисленных сотрудников

составляет в среднем 50-70%. Подтверждение мы также видим по показателю «доход на 1 сотрудника», за период 2020-2022 г. сумма дохода на 1 сотрудника увеличилась на 14% и составила в 2022 г. 69 тыс. руб., при этом среднемесячная заработная плата на 1 сотрудника увеличилась на 16 % и составила 38 тыс. руб.

Показатель ФОТ/доходы в 2022 году составил 71%, что на 1% больше, чем в 2020 г. и на 1% меньше, чем в 2021 г., при этом установленный целевой показатель на предприятии в 2022 год был 72%, в итоге показатель был выполнен с перевыполнением – 0,8%.

Показатель EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization), прибыль предприятия до вычета процентов, налогов, износа и амортизации вырос на 120%, в суммовом выражении + 50 млн. в 2022 году относительно 2020 г., [14].

В целом, деятельность УФПС Мурманской области АО «Почта России» с экономической точки зрения можно характеризовать как положительную и удовлетворяющую основному виду деятельности в 2022 г.

Проведем анализ управленческой деятельности с точки зрения системы ее влияния на эффективность работы всех подразделений организации. В ходе оценки можно выяснить, насколько результативны управленческие действия по всем направлениям функционирования организации, для этого применим систему сбалансированных показателей (Balanced scorecard, BSC), управленческую и стратегическую измерительную систему, которая позволит оценить стратегию предприятия, как сбалансированный комплекс интегрированных функциональных показателей, [55].

Задача системы сбалансированных показателей определяется трансформацией стратегии предприятия в определенные, четко ограниченные показатели, которые представляют баланс внешних ключевых данных и внутренних характеристик основных бизнес-процессов. Что является

определенным равновесием между показателями результатов эффективности функционирования предприятия и будущего роста.

Классическая система сбалансированных показателей выделяет четыре области для оценки эффективности компании:

- финансы,
- клиенты,
- внутренние бизнес-процессы,
- обучение и рост персонала.

Финансовая составляющая деятельности Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области за три года была подробно рассмотрена ранее при анализе основных экономических показателей деятельности. Для BSC проанализируем основные показатели: прибыль, EBITDA, доход на 1 работника, рассмотрим их на рисунках 8.

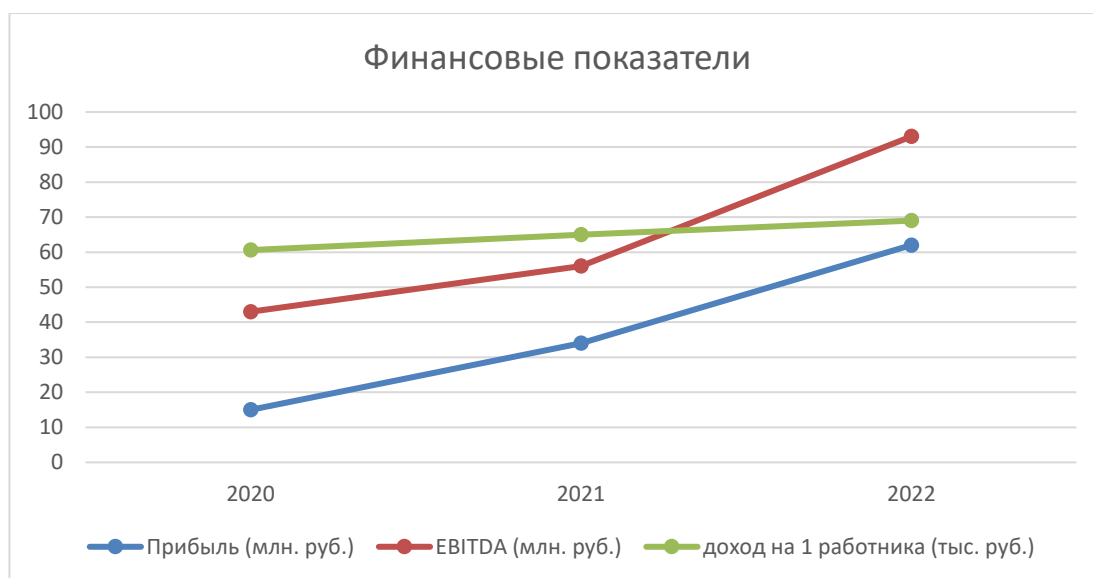


Рисунок 8 – Динамика финансовых показателей

Рассмотрим динамику показателя соотношения расходов на ФОТ и доходов на рисунке 9.

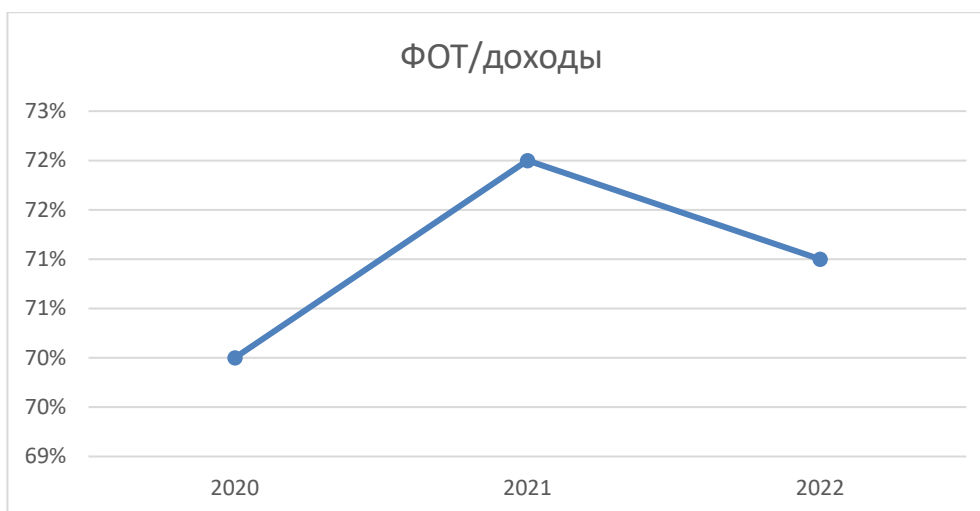


Рисунок 9 – Динамика показателя ФОТ/доходы

Следует отметить, что показатели прибыли и EBITDA ежегодно растут в среднем на 70%, при этом доход на одного работника всего на 6,5%, а показатель соотношения расходов на фонд оплаты труда к доходам падает в 2022 г. относительно 2021 г. в связи с повышением размера заработной платы сотрудникам, в том числе вследствие повышения МРОТ.

Следующим направлением системы сбалансированных показателей рассмотрим клиентскую составляющую. Для анализа в таблице 9 выбраны основные направления – показатель удовлетворенности клиентов CSI, количество жалоб на 10 тысяч транзакций, количество корпоративных клиентов.

Таблица 9 – Динамика показателей клиентского направления

Показатель	2020	2021	2022
CSI	80%	84%	87%
жалобы на 10 тыс. транзакций	3,2	2,8	3,2
кол-во Корп. клиентов	3981	3570	3203

Таким образом можно отметить, что качественные показатели удовлетворенности клиентов с каждым годом улучшаются, однако в отношении корпоративных клиентов происходит снижение количества

обслуживаемых юридических лиц. При детальном разборе выявлено, что в конце 2020 года произошла оптимизация группы по посылочному бизнесу и в связи с отсутствием персональных менеджеров в регионе часть клиентов расторгли договорные отношения с АО «Почта России» и воспользовались услугами конкурирующих предприятий курьерской доставки с развитой системой клиентского сервиса. Вторым фактором влияния стало влияние пандемии COVID – 19, в связи с которой ряд предприятий прекратили свою деятельность, а также большее количество перешли на безбумажный документооборот с применением программ ЮЗЭДО, СЭД и т.д.

Проанализируем основные внутренние процессы УФПС, как еще один из сбалансированных показателей, влияющий на эффективность деятельности, основное направление почтовой деятельности – это прием и доставка почтовых отправлений, а также социальная составляющая – доставка пенсии, поэтому в таблице 10 рассмотрим показатели своевременности обработки посылочной почты в отделениях почтовой связи СО1 (исходящая почта), СО2 (входящая почта) и письменной заказной корреспонденции СО24, соблюдение контрольных сроков доставки, а также показатель доставки пенсии.

Таблица 10 – Динамика показателей внутренних процессов

Показатель	2020	2021	2022
СО1/СО2	95,8% /96,4%	96,7% /97%	97% /97,5%
СО24	94%	96%	98%
Контрольные сроки	84%	89%	92,40%
доставка пенсии	95,80%	96,40%	97,10%

Показатели внутренних операционных процессов растут ежегодно, в связи с усовершенствованием операций, модернизации технологий и контролем выполнения показателей структурными подразделениями и отдельными сотрудниками в частности.

Четвертой областью системы сбалансированных показателей рассмотрим в таблице 11 направление обучения и роста сотрудников, проведем анализ таких показателей, как текучесть персонала, средняя численность, укомплектованность и индекс удовлетворенности персонала ENPS.

Таблица 11 – Динамика показателей направления персонала

Показатель	2020	2021	2022
Текучесть	1,50%	1,98%	2,30%
Средняя численность	1342	1323	1277
Укомплектованность	96%	94%	89%
ENPS	68%	64%	59%

Рассмотрев динамику показателей развития персонала можно сделать вывод, что при запланированной стратегией предприятия сокращения численности персонала, в связи с оптимизацией производственных процессов в отделениях почтовой связи, увеличилась текучесть сотрудников, снизился показатель укомплектованности, а также наблюдается ежегодное снижение индекса удовлетворенности персонала.

Таким образом применив систему сбалансированных показателей для анализа эффективности управленческой деятельности УФПС Мурманской области можно сделать вывод, что по каждому из направлений функционирования предприятия есть как положительная, так и отрицательная динамика, а также зоны роста для развития. Для повышения эффективности управленческой деятельности и конкурентоспособности Управления Федеральной почтовой связи следует разработать систему сбалансированных показателей с определением целей и показателей по каждому направлению функционирования. Четыре составляющих BSC смогут способствовать достижению баланса между долгосрочными и краткосрочными целями, между требуемыми результатами и факторами их достижения, для топ-менеджеров проще будет определять взаимозависимость причинно-

следственных связей с критериями оценки результатов и факторов их достижения. Применение системы сбалансированных показателей улучшит взаимодействие между руководством предприятия, подразделениями и сотрудниками, и поможет достичь общие цели предприятия [17].

Исследование деятельности предприятия позволило определить, что УФПС Мурманской области АО «Почта России» является многопрофильной компанией, которая управляет диверсифицированным портфелем бизнесов, ориентированным на удовлетворение базовых потребностей современного общества. В целом, проведенный анализ показывает, что как по продуктовому портфелю, так и по состоянию и перспективам развития внешней среды для УФПС Мурманской области АО «Почта России» складывается благоприятная ситуация. С учетом занимаемой условно-нейтральной конкурентной позиции компании на рынке для него имеется возможность улучшения конкурентных позиций, для чего требуется совершенствование проведения системного анализа управленческой деятельности предприятия [38]. Целевой стратегией развития предприятия должна стать стратегия устойчивого конкурентного роста с учетом складывающихся рыночных возможностей путем развития и повышения эффективности управления бизнес-процессами.

3 Совершенствование системного подхода к анализу эффективности управленческой деятельности УФПС Мурманской области АО «Почта России»

3.1 Направления совершенствования структуры и функций УФПС Мурманской области на основе проведенного анализа

Оценка управленческой деятельности является важной частью управленческого цикла, которую следует учитывать при анализе результата и уровней мотивации [43]. Важной характеристикой управления является эффективность и соответствие управления проектами потребностям компании.

Для совершенствования системного подхода к анализу эффективности управленческой деятельности УФПС Мурманской области АО «Почта России», а также усовершенствования системы управления и достижения наивысших финансово-экономических результатов в целом на предприятии, нами был предложен комплекс мероприятий, рассмотренный в таблице 12.

Таблица 12 – Комплекс мероприятий, направленных на усовершенствования системы управления

Мероприятие	Краткая характеристика	Сроки выполнения
Совершенствование функции «целеполагание»	Внедрение сбалансированной системы показателей, сконцентрированных на уточнении блоков финансов, внутренних бизнес-процессов, повышении мотивации персонала и удовлетворённости потребителей услуг почтовой связи	01.05.2023-31.07.2023
Модернизация функции «организация»	реорганизация существующей организационной структуры, применение инструментов системного анализа -распределения ответственности, как матрицы типа РАЗУ.	01.05.2023-01.06.2023
Модификация функции «контроль».	Усовершенствование за счет пересмотра применяемых в почтовой службе инструментов контроля.	01.06.2023-01.08.2023

Продолжение таблицы 12

Мероприятие	Краткая характеристика	Сроки выполнения
Реорганизация функции «планирования»	реорганизации сфер работы Коммерческого департамента; внедрение в работу предприятия разработанной, с учетом специфики деятельности предприятия, современной обобщенной мультиплатформенной CRM-системы, которая будет обеспечивать управление отношениями с контрагентами.	01.06.2023-01.09.2023
Оценка эффективности предлагаемых системных изменений	Мониторинг системных изменений в системе управления УФПС: мониторинг функций управления; мониторинг системы сбалансированных показателей (Ф, К, П, Р); мониторинг деятельности мультиплатформенной CRM системы	02.08.2023-01.10.2023

При проведении анализа деятельности Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области, учитывая системный подход, мы рассмотрели предприятие, как организационную систему, для которой цели и задачи, должны быть разработаны таким образом, чтобы обеспечить оптимальное развитие. Одним из ключевых понятий, в изученном нами системном подходе, следует считать понятие управления. Управление системой представляет собой сложный процесс, состоящий из правил и самоуправления. Задача регулятора – поддерживать те или иные параметры системы на определенном уровне. В соответствии с этим, можно определить, что менеджмент – это проектирование, планирование или стратегическая функция, а процедура – это управление всеми операциями и связанными с ними функциями [28].

В результате проведенного анализа функций структурных подразделений УФПС Мурманской области было выявлено дублирование функций у подразделений, так Департамент по операционному управлению отвечает за показатель получения доходов от услуг почтового и финансового бизнеса, контроль которого также осуществляет Коммерческий департамент. При дублировании функций снижается уровень контроля со стороны

профильных заместителей директоров, следовательно, возникает риск потери дохода и как следствие снижение экономической эффективности управления деятельностью предприятия. В связи с этим необходимы изменения в функциональной системе Управления. Подразделения Коммерческого департамента, согласно должностным инструкциям, отвечают за продажу услуг корпоративным клиентам, в то время как сотрудники подразделения Операционного блока отвечают за продажу этих же услуг физическим лицам через сеть отделений почтовой связи, при этом анализ показателей общих продаж производят специалисты коммерческого департамента. Контроль выполнения показателей полученного дохода ложится на директора филиала, как было рассмотрено во втором разделе, директор перегружен функциями, в связи с чем необходимо изменить данную систему, а именно возложить контроль по продажам услуг почтового и финансового бизнеса только на заместителя директора по коммерции. Центром финансовой ответственности получения дохода по двум видам бизнеса является Коммерческий департамент, в связи с этим следует установить коэффициент показателя эффективности деятельности по продажам данных услуг только на подразделения Коммерческого департамента. В следствие чего мы получим полностью управляемую функцию только одним направлением бизнеса, что позволит обеспечить эффективное управление в части подчиненности, усилит контроль за выполнением функции и обеспечит увеличение дохода предприятия от продаж данных услуг.

Ранее проведенный анализ организационной структуры Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области, согласно таблице 6 - Матрица типа «РАЗУ» по функциональным обязанностям работников УФПС Мурманской области АО «Почта России», показал что основной контроль над значительной частью функций закреплен непосредственно за директором филиала, тем самым, отмечая недостаток линейно-функциональной

организационной структуры УФПС Мурманской области. Директор координирует работу по шести направлениям:

- имущественное (управление объектами недвижимого имущества и земельными участками, контроль коммунального обслуживания объектов, ремонтов и реконструкций, осуществления сделок по направлению аренды имущества);

- правовое (организации правовой работы, контроль досудебной и судебной работы, взаимодействия с судебными, правоприменительными, надзорными, контролирующими, иными правоохранительными и проверяющими органами);

- административное (контроль соблюдения действующего законодательства и обеспечения исполнения внутренних документов, взаимодействие с органами государственной власти (ОГВ));

- закупочной деятельности (контроль организации осуществления закупок товаров, работ, услуг, взаимодействия с территориальными подразделениями ФАС России);

- маркетинга и корпоративных коммуникаций (контроль организации взаимодействия со средствами массовой информации и проведения корпоративных мероприятий, а также участия сотрудников предприятия во внешних мероприятиях, проводимых партнерами и ОГВ);

- корпоративной безопасности (контроль организации и выполнения мероприятий по обеспечению антитеррористической защищенности, работ, направленных на снижение убытков предприятия в связи с утратами и хищениями, обеспечения пожарной безопасности).

В предложенной нами модернизированной модели распределения административных задач управления руководящего состава УФПС Мурманской области, для обеспечения эффективной работы, а также высвобождения времени для выполнения стратегических задач директором, следует перераспределить подчинение структурных подразделений по

направлению маркетинга и корпоративных коммуникаций, по административным вопросам в функционал заместителя директора по кадровым и социальным вопросам, направление правовой и закупочной деятельности в функционал заместителя директора по экономике и финансам, а блока по имущественным вопросам в структуру операционного управления. Представим модернизированную матрицу распределения административных задач управления для функций административного персонала Управления почтовой связи в таблице 13.

Таблица 13 – Модернизированная матрица типа РАЗУ руководящего состава УФПС Мурманской области

Выполняемые функции	Наименование должности *						
	Директор	ЗД ОУ	ЗД К	ЗД КСВ	ЗД ЭФ	ЗД Л	ЗД ИТ
Общее руководство филиалом	+						
Операционное управление производства и розничной торговли		+					
Обеспечение бесперебойной работы розничной сети		+					
Руководство имущественными вопросами		+					
Контроль работы розничной сети в части оказания почтовых и фин. услуг			+				
Управление процессами почтового и финансового бизнеса, контроль внедрения новых продуктов и услуг			+				
Контроль обеспечения получения доходов; организация взаимодействия с клиентами;			+				
Реализация стратегии маркетинга и корпоративных коммуникаций				+			
Управление административными вопросами				+			
Координация работы подразделений в области управления персоналом. Ответственность соблюдения трудового законодательства				+			
Осуществление контроля правовой и закупочной деятельности					+		

Продолжение таблицы 13

Выполняемые функции	Наименование должности *						
	Директор	ЗД ОУ	ЗД К	ЗД КСВ	ЗД ЭФ	ЗД Л	ЗД ИТ
Контроль соблюдения финансовой дисциплины, организация ведения расчетов. Обеспечение контроля исполнения бюджета					+		
Ответственность за ведение статистического, бухгалтерского, налогового и управленческого учета всех хозяйственных операций;					+		
Организация процессов обработки и транспортировки почтовых отправлений; управление и контроль складского хозяйства, АТП, МСЦ						+	
Ответственность за развитие цифровых сервисов, внедрение информационных систем, обеспечение функционирования ИТ-инфраструктуры							+

* Расшифровка должностей – заместителей директора:

ЗДОУ – заместитель директора по операционному управлению,

ЗДК – Заместитель директора по коммерции,

ЗДКСВ – заместитель директора по кадровым и социальным вопросам,

ЗДЭФ – заместитель директора по экономике и финансам,

ЗДЛ - заместитель директора по логистике,

ЗДИТ - заместитель директора по информационным технологиям.

На рисунке 10 рассмотрим реорганизацию функций управленческой структуры предприятия почтовой связи с целью снижения функциональной нагрузки на директора и перераспределения обязанностей между заместителями директора.



Рисунок 10 – Реорганизация функций административно-управленческого аппарата

Действия в части совершенствования управленческой структуры предприятия позволит сотрудникам подразделений УФПС Мурманской области установить необходимый контроль функций и повысить эффективность деятельности предприятия, обеспечив увеличение прибыли и снижение временных затрат на реализацию поставленных задач, тем самым позволив ТОП-менеджеру организации осуществлять действия в направлении стратегического развития предприятия.

3.2 Разработка мероприятий для повышения эффективности деятельности УФПС Мурманской области

Проведенная оценка показала необходимость для УФПС Мурманской области АО «Почта России» совершенствования механизма анализа деятельности предприятия. Определенные задачи управления УФПС

Мурманской области требуют точных деталей и определенных знаний для решения конкретных задач управления.

Для совершенствования процесса эффективности управления разработан комплекс мероприятий, направленный на совершенствование эффективности управленческой деятельности предприятия, состоящий из введения сбалансированной системы показателей и внедрения современной обобщенной CRM-системы, разработанной с учетом специфики деятельности предприятия.

Для введения сбалансированной системы показателей разработан план внедрения ССП, представленный в таблице 14

Таблица 14 – План внедрения системы сбалансированных показателей

Мероприятие	Ответственный
Формирование рабочей группы по внедрению ССП с назначением ответственного ЗДФ -ЗДОУ	директор
Внедрение программного продукта "Business Studio"	ЗДИТ
Обучение рабочей группы работы в "Business Studio"	Руководитель ОИТ
Разработка стратегических целей, проекций на основе стратегии предприятия	ЗДОУ
Составление причинно-следственных цепей ССП рабочей группой	ЗДОУ
Разработка показателей и целевых значений	ЗДОУ, ЗДК, ЗДЭФ, ЗДКСВ
Составление стратегических карт для каждой проекции	ЗДОУ, ЗДК, ЗДЭФ, ЗДКСВ
Формирование ССП в ПП "Business Studio"	ЗДИТ
Анализ внедрения ССП рабочей группой, внесение изменений, при необходимости	заместители директора

На основании плана установлены сроки внедрения системы сбалансированных показателей, представленные на рисунке 11 в виде сетевого графика диаграммы Ганта.

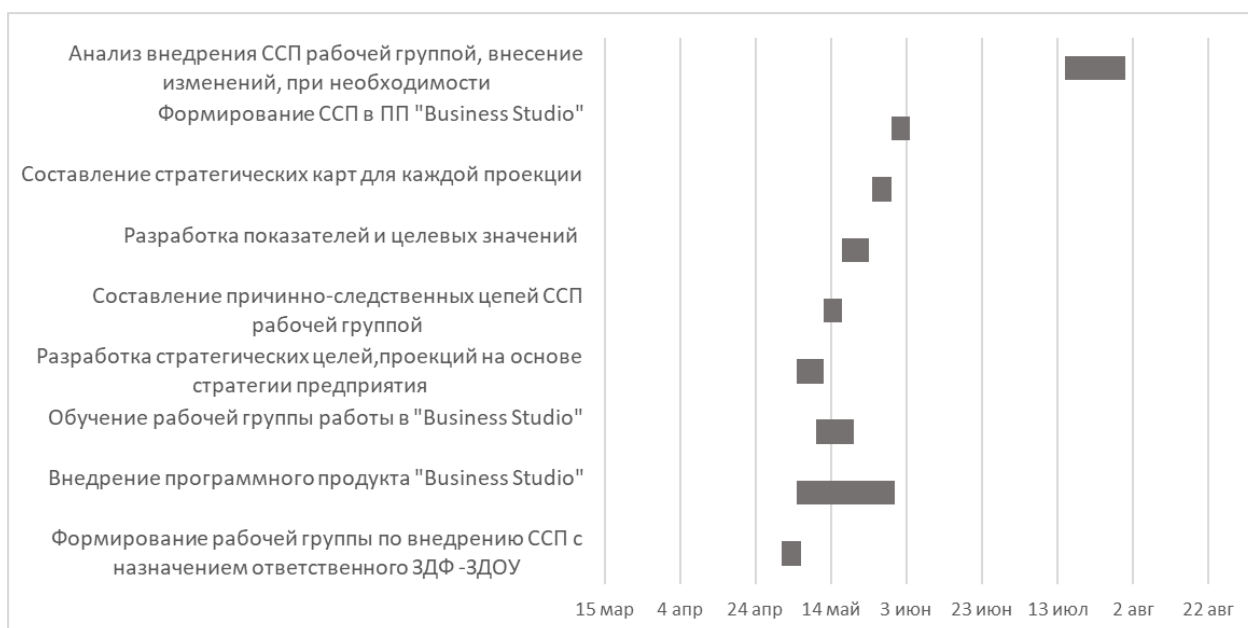


Рисунок 11 – Сетевой график введения ССП

На основе проведенного анализа, для повышения эффективности управленческой деятельности, а также повышения конкурентоспособности Управления Федеральной почтовой связи предлагается разработать модель сбалансированной системы показателей, с определением целей и показателей по каждому направлению функционирования. Внедрение системы рекомендуется осуществлять в четыре этапа:

- 1 этап - подготовка к разработке ССП;
- 2 этап - разработка ССП;
- 3 этап - каскадирование ССП;
- 4 этап - контроль выполнения стратегии.

Для разработки ССП рекомендуется использовать программный продукт «Business Studio», предназначенный для моделирования бизнес-архитектуры, поэтому со стороны IT-подразделения УФПС необходимо обеспечить внедрение программы для пользователей – руководителей высшего и среднего звена предприятия, также для аналитики достижения показателей может использоваться Microsoft Excel.

На этапе подготовки сбалансированной системы показателей необходимо определить стратегию, выявить проекции и принять решение, какие структурные подразделения будут участвовать при внедрении ССП в деятельность предприятия. Важным подготовительным действием для разработки сбалансированной системы показателей является выбор проекций. Формулировка стратегических целей, выбор показателей и реализация стратегических мероприятий по нескольким проекциям направлены на всестороннюю оценку деятельности компании. За основу ССП для УФПС Мурманской области рекомендуется применить четыре проекции, доказанные исследованиями Роберта Каплана и Дейвида Нортона, как наиболее эффективно используемые в успешных компаниях. На первом этапе следует разработать сбалансированную систему показателей в целом для предприятия. Рассмотрим предложенную в таблице 15 ССП УФПС Мурманской области

Таблица 15 – Сбалансированная система показателей УФПС Мурманской области

Проекция	Цель	Показатели	Целевые значения
Финансы:	Увеличение доходов	Прибыль	45 млн. руб.
Прибыль предприятия	Обеспечение рентабельности сети	Доход на 1 работника	95 тыс. руб.
	Снижение операционных расходов	Соотношения расходов на ФОТ и доходов	70%
Клиенты: Положение компании с позиции клиентов	Повышение уровня удовлетворенности клиентов	CSI	90%
		жалобы на 10 тыс. транзакций	2,5 тыс.
	Рост числа корпоративных клиентов	Кол-во корпоративных клиентов	3400

Продолжение таблицы 15

Проекция	Цель	Показатели	Целевые значения
Бизнес-процессы: Процессы структурных элементов организации, направленные на повышение эффективности предприятия	1. Усовершенствование процессов обработки почты	1. CO1/CO2	99%
		CO24	99%
	Оптимизация логистических процессов	Контрольные сроки	90%
	Изменение бизнес-процессов сети	Доставка пенсии	98,5%
	Модернизация оборудования	Замена программного обеспечения	60% ОПС
Персонал: Эффективность персонала, его обученность и способность справляться с поставленными задачами	Внедрение адаптации новичков	Текучесть	1,9%
	Развитие и обучение персонала	Средняя численность	1225 чел.
		Укомплектованность	95%
	Уровень удовлетворенности персонала условиями труда	ENPS	65%

При заявленной стратегии предприятия по внедрению новых технологий и модернизации оборудования, расширения рынка услуг и разделения портфеля проектов, а также извлечения прибыли из деятельности предприятия, выделены цели, которые связаны между собой, обозначены показатели, выполнение которых определит дальнейшее достижение каждой цели, и соответственно повлияет на выполнение стратегических целей компании. Выбранные показатели позволяют конкретизировать систему установленных целей, сделать эти цели измеримыми, а также определяют результативность процессов и могут оценить уровень достижения заявленных целей.

Для достижения поставленных целей и задач по сбалансированной системе показателей обозначим первый контрольный срок полгода, так как,

необходимые для оценки эффективности данные будут показательны в этом временном диапазоне. Таким образом результатом анализа показателей по системе ССП станет обеспечение согласованности и целостности показателей, а также их корреляция. Анализ показателей этим методом позволит выявить причинно-следственные связи, которые сложно определить из-за наличия на предприятии большого количества бизнес-процессов.

Следующим этапом внедрения сбалансированной системы показателей является каскадирование ССП на нижестоящие структурные подразделения, это определит вектор в обучение стратегии на всех уровнях структуры предприятия. Предложенная сбалансированная система показателей декомпозируется на все, входящие в состав укрупненные подразделения, а именно департамент по операционному управлению, коммерческий департамент, департамент по экономике и финансам, департамент по кадровым и социальным вопросам, департамент логистики, департамент информационных технологий. Далее стратегические цели, показатели и целевые значения адаптируются в подразделениях. На основе ССП своего подразделения каждому отделу, входящему в департамент следует разработать собственную ССП, которая должна быть согласована с общей для предприятия. В последующей ступени декомпозиции целей, показателей и целевых значений, каждый сотрудник отдела, входящего в состав департамента, с помощью руководителя разрабатывает свой индивидуальный план работы, ориентированный на достижение индивидуальных целевых показателей каждого сотрудника.

Таким образом, при каскадировании устанавливается причинно-следственная цепь между подчиняемыми структурными подразделениями, благодаря которой стратегия компании доводится от руководителей предприятия до сотрудников отделов, тем самым повышается вероятность, что стратегические цели компании будут достигнуты.

Для контроля выполнения стратегии и оценки функционирования сбалансированной системы показателей директору и заместителям по функциональным направлениям УФПС Мурманской области следует регулярно (раз в месяц, квартал, полугодие) проводить системный анализ и оценку эффективности деятельности предприятия, актуализировать стратегические цели не реже, чем один раз в год, а также проводить сравнения плана и факта по значениям установленных показателей с аналитикой причин отклонений и последующей разработкой планов корректирующих мероприятий.

Внедрение сбалансированной системы показателей для УФПС Мурманской области позволит определять необходимые цели для основных направлений деятельности, влияющие на результат, сконцентрировать усилие персонала на важных направлениях, управлять стратегическими задачами, улучшить взаимодействие между руководством предприятия, подразделениями и сотрудниками, обеспечить своевременный контроль их выполнения со стороны топ-менеджеров и повысить экономическую эффективность предприятия.

В целом, сбалансированная система показателей может быть использована самостоятельно на предприятиях. Она доказывает свою универсальность и эффективность и рекомендуется к применению на российских предприятиях связи для повышения их имиджа, эффективности и конкурентоспособности.

Согласно разработанным предложениям и проведенной аналитике, основным направлением деятельности является извлечение прибыли из деятельности предприятия, рассматривая системные показатели, мы выявили, что для достижения поставленных целей недостаточно продуктивно направление работы с корпоративными клиентами, за последние три года наблюдается снижение их количества. Для повышения эффективности деятельности УФПС Мурманской области вторым мероприятием для

усовершенствования механизма анализа деятельности Коммерческого департамента в целях реализации стратегии и устойчивого роста, предлагается внедрение в работу предприятия разработанной с учетом специфики деятельности УФПС Мурманской области АО «Почта России» современной обобщенной CRM-системы, которая будет обеспечивать управление отношениями с контрагентами, покупателями и в целом управление продажами и другими бизнес-процессами предприятия в области коммерческой работы. В настоящее время в УФПС есть аналоги CRM-систем, для нескольких бизнес подразделений, не учитывающие общие интересы клиентов и не позволяющие определять стратегию взаимодействия с ними по всем направлениям бизнеса, при этом улучшения эффективности предприятия, при работе с этими системами не выявлено, [16 с.196].

Внедрение автоматизированной расширенной CRM-системы обеспечит для УФПС Мурманской области АО «Почта России» следующий эффект:

- рост числа клиентов юридических лиц по всем направлениям бизнеса;
- повышение уровня лояльности клиентов;
- рост рыночной доли;
- увеличение доходов от корпоративных клиентов;
- автоматизацию аналитики процесса управления клиентским сервисом.

Далее рассмотрим практические аспекты внедрения в УФПС Мурманской области АО «Почта России» единой CRM-системы. Внедрение современных CRM-систем, обеспечивающих управление и контроль за информационными потоками в сфере продаж и аналитики, что обеспечивает рост эффективности управления отношениями с клиентами, становится все более популярным и опробованным.

Внедрение такой системы на базе уже имеющейся на предприятии программы 1С: Предприятие 8.0 может быть рекомендовано и для УФПС Мурманской области АО «Почта России». Учитывая, что помимо установленной 1С: Предприятие 8.0 в УФПС Мурманской области АО «Почта

России» больше не используются иные программные продукты, то целесообразно внедрение мультиплатформенной CRM-системы, способной обеспечить решение широкого круга задач.

Поставщиком и разработчиком подходящего продукта может стать компания «Глобал Консалтинг Групп».

Основные технические возможности данной программы следующие:

– управление клиентской базой – позволяет: проводить многосторонний анализ клиентской базы по региону, по направлению бизнеса, по типам отношений, видам деятельности, дополнительным произвольным свойствам, контролировать достоверность контактной информации, осуществлять мониторинг динамики активов клиентов, анализ изменения структуры группы клиентов по классификации ABC-XYZ, анализ потерянных клиентов относительно ответственных менеджеров, развитие ключевых стейкхолдеров и многое другое;

– управление контактами и временем – способствует сохранять всю хронику контактов с клиентами, как по электронной почте, так и телефонным звонкам, фиксировать результаты с разными категориями и возможностью запуска необходимого бизнес-процесса. В данной системе могут содержаться несколько аналитических отчетов, позволяющих выполнять различные расчеты по трудозатратам при работе с клиентами. Удобная система напоминаний и планирования контактов (ведение календаря) позволяет сотрудникам эффективно использовать свое рабочее время, а руководителю видеть загрузку специалистов;

– управление продажами – всесторонняя автоматизация системы продаж с использованием различного подхода от выписки коммерческих документов до многофакторного анализа структуры продаж, бизнес-анализа. Анализ работы специалистов (доход, выручка, дебиторская задолженность, количество коммерческих предложений, количество контактов и т.д.). Это операционная стратегия с использованием «Воронки продаж» и планирования

ее по менеджерам;

– управление бизнес-процессами – модуль управления бизнес-процессами содержащийся в 1С: CRM ПРОФ является уникальным инструментом автоматизации процесса управления предприятием. Создание маршрутов бизнес-процессов реализуется с использованием точных данных в режиме реального времени без внесения каких-либо изменений в систему;

– интеграция с офисной телефонией – содержит модуль интеграции с офисной телефонией «СофтФон», который позволяет совершать звонки из системы, а также принимать входящие звонки с созданием карточки клиента. Записи телефонных разговоров хранятся и могут быть доступны как всем пользователям системы, так и с ограниченным доступом [29].

Внедрение данной системы целесообразно для реализации ключевых показателей и увеличения дохода предприятия в коммерческих подразделениях, а также осуществляющих бухгалтерскую поддержку, для расчета определим на следующих сотрудников организации:

- заместитель директора по коммерции – 1 рабочее место;
- специалисты отделов Коммерческого департамента – 10 рабочих мест;
- ответственный сотрудник бухгалтерии – 1 рабочее место.

Необходимо выделить бюджет расходов, годовая сумма на обслуживание внедряемого программного обеспечения рассчитана в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет текущих расходов на эксплуатацию CRM-системы

Показатель	Цена в месяц, руб.	Число услуг, ед.	Стоимость, руб.
Абонентское обслуживание программы	2 875	12	34 500
Обслуживание сети	438	12	5 256
Выезд специалиста	2 324	4	9 296
Итого			49 052

Помимо ежегодных затрат предприятия на содержание системы необходимо произвести расчет совокупных затрат, включая единовременные расходы. В таблице 17 представлена информация о совокупных расходах УФПС Мурманской области АО «Почта России» на реализацию предложенной системы мероприятий по внедрению проекта CRM-системы.

Таблица 17 – Совокупные расходы УФПС Мурманской области АО «Почта России» на реализацию проекта CRM-системы

Мероприятие	Прирост единовременных затрат, тыс. руб.	Прирост текущих затрат, тыс. руб.
Аутсорсинг управления работой системы	160,56	140,13
Разработка и интеграция с текущими системами систем по работе с клиентами	52,55	–
Внедрение автоматизированной CRM-системы	131,37	49,63
Итого	344,48	189,76

Совокупные расходы УФПС Мурманской области АО «Почта России» на реализацию мероприятий по внедрению проекта CRM-системы, составят 534,24 тыс. руб.

Реализация предложенных мероприятий потребует четкой регламентации осуществляемых действий и распределения решаемых задач во времени. Поэтому далее разработаем план-график реализации предложенных мероприятий и представим его в виде таблицы 18.

Таблица 18 – План-график реализации мероприятий по совершенствованию механизма управления контролем

Пункт плана мероприятий		Срок реализации
1	Заключение договора с поставщиком CRM	01.05 - 01.06.2023
2	Разработка и внедрение рабочего пакета CRM	01.06 - 20.06.2023
3	Интеграция и запуск CRM	10.06 - 30.06.2023
4	Обучение персонала	10.06 - 30.06.2023

Продолжительность реализации организационно-технической стадии реализации предложенных мероприятий, таким образом, составляет 1,5 месяца – с 01.06.2023 г. до 15.07.2023 г.

Таким образом, в целях совершенствования механизма системного анализа для предприятия разработан комплекс мероприятий по внедрению в работу предприятия разработанной с учетом специфики деятельности современной CRM-системы, которая будет обеспечивать управление отношениями с контрагентами, покупателями и в целом управление продажами и другими бизнес-процессами предприятия в области коммерческой работы.

После внедрения в систему организации управления УФПС Мурманской области предложенного комплекса мероприятий, для усовершенствования системы управления и достижения наивысших финансово-экономических результатов на предприятии, обязательным этапом должна стать оценка эффективности предлагаемых системных изменений. Для реализации мероприятия «оценка» необходимо использовать такой инструмент, как мониторинг системных изменений. В системе управления УФПС в течении первых трех месяцев следует провести мониторинг модернизированных функций управления; мониторинг функционирования системы сбалансированных показателей в четырех проекциях; мониторинг деятельности мультиплатформенной CRM системы, что позволит сделать выводы по эффективности внедрения и влиянию изменений на деятельность предприятия. Рассмотрим алгоритм мониторинга на рисунке 12, для модернизированных функций – на примере функции реализация стратегии маркетинга и корпоративных коммуникаций, для функционирования ССП на примере проекции финансы, для деятельности мультиплатформенной CRM на примере эффективности внедрения.

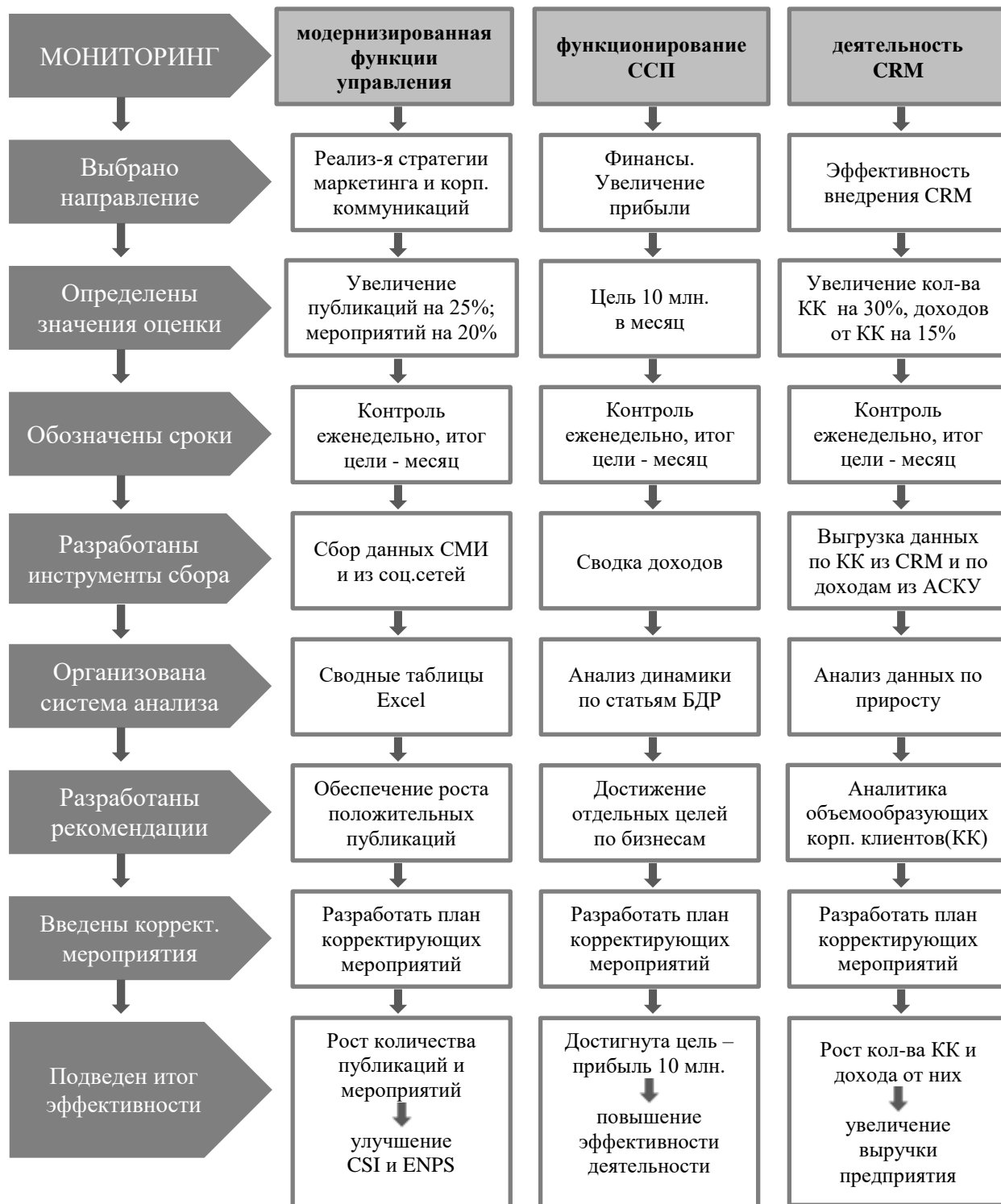


Рисунок 12 – Мониторинг системных изменений

Используя системный анализ для определения предпосылок существующих проблем, постановки целей, задач и выполнения ключевых

показателей, мы определили возможность реализации предложенных мероприятий, которая обеспечит решение ранее выявленных проблем, связанных с необходимостью: изменения структуры высшего менеджмента предприятия, применения системного анализа деятельности на основе сбалансированной системы показателей, углубления проработки целей и задач в системе управления, выделение аналитической составляющей в отдельный управляемый процесс, повышения автоматизации работы с клиентским направлением, и как следствие, повышения эффективности управленческой деятельности УФПС Мурманской области АО «Почта России».

Системный синтез позволил получить новые знания для АУП УФПС Мурманской области АО «Почта России» в плане управления эффективностью функционирования предприятием почтовой связи.

Заключение

Подводя итоги работы, можно сделать следующее заключение, системный подход используется в различных сферах для обнаружения взаимосвязей и закономерностей для того, чтобы более эффективно использовать ту или иную систему. Системный подход может быть применим в управлении коммерческих организаций, в том числе в управленческой деятельности топ-менеджеров Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области, так как им важно знать, что влияет на результативность их деятельности и какие решения необходимо принимать для повышения экономической эффективности предприятия. Применение системного подхода на практике при управлении организации – эффективный управленческий метод, который адаптирован под современные динамичные условия изменяющейся внешней среды, а также внутренние бизнес-процессы предприятия, где из-за цифровизации происходит внедрение новых технологий автоматизации и инноваций, совершенствующих прежние. Поэтому актуальным для современной компании является использование принципов системного подхода и при проектировании и моделировании бизнес-процессов.

В первом разделе были проанализированы основные тенденции и определена значимость системного подхода к анализу эффективности управленческой деятельности. Рассмотрены теоретические аспекты области системного подхода, его структура и наиболее значимые процедуры, на основе теоретических данных и изученных научных трудов российских и зарубежных ученых, сделаны выводы, о том, что при использовании системного подхода в анализе управления, можно выявить причины имеющихся проблем компании, и далее, на их основе поставить цели и разработать методы решения этих проблемных зон. Изучен вопрос экономической сущности эффективности деятельности предприятия, а также проанализированы методики и принципы системного подхода к управленческой деятельности, рассмотрены позиции

некоторых ученых, трактующих определения понятия «экономическая эффективность» предпринимательской деятельности, на основе которых выведено, что под понятием эффективности предпринимательской деятельности может подразумеваться соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами, для их получения, что должно являться главным направлением для предпринимателей при организации собственного бизнеса. На основе изученных методик, мы выяснили, что системный подход позволяет комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и организацию системы управления на уровне конкретных характеристик организации. Таким образом, можно сделать вывод, что на сегодняшний день, системный анализ управления организации является обязательным инструментом при повышении экономической эффективности управленческой деятельности.

Изучению практических аспектов посвящен второй раздел, объектом исследования выбрана структура и функции Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области АО «Почта России», как основного игрока на рынке почтовых услуг Мурманской области, основной целью которой, как для коммерческой организации является извлечение прибыли из деятельности предприятия. Была рассмотрена организационная структура, проанализированы функции, проведен анализ эффективности, в том числе хозяйственно-экономический, а также внешнего воздействия деятельности предприятия. Для анализа была применена система сбалансированных показателей, разработанная для данной организации. В результате проведенного исследования выявлены проблемы данного предприятия в части организационной структуры и функций, определена необходимость внедрения в системный анализ эффективности предприятия системы сбалансированных показателей, а также актуальность введения в работу коммерческого департамента УФПС современной CRM-системы.

В третьем разделе были указаны предложения, направленные на усовершенствование деятельности предприятия в рамках повышения его эффективности, а именно предложена модернизированная модель организационной структуры и перераспределения функций руководителей филиала, которые позволят усовершенствовать функции контроля процессов со стороны заместителей директора, тем самым освободив его для решения наиболее важных стратегических задач. Следующим предложением является введение системы сбалансированных показателей в работу предприятия в части оценки эффективности его функционирования. Также было предложено внедрить современную обобщенную CRM-систему, разработанную с учетом специфики деятельности УФПС Мурманской области АО «Почта России», которая позволит повысить эффективность в области продаж товаров и услуг корпоративным клиентам, что обеспечит рост доходов предприятия и тем самым обеспечит увеличение прибыли в целом.

Все поставленные задачи во время проведения исследовательской работы решены, предложения могут быть использованы в работе руководителей предприятия почтовой связи в регионах. Относительно УФПС Мурманской области на практике были приняты рекомендации исследовательской работы, и, в качестве пилотного проекта перераспределена функция продаж услуг почтового и финансового бизнеса в сети с заместителя директора по операционной деятельности на заместителя директора по коммерции, в случае положительного эффекта в течении 6 месяцев, будут пересмотрены функции других заместителей директора по направлениям, предложенные в данной работе.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Административно-управленческий портал. [Электронный ресурс]: URL: <http://www.aup.ru> (дата обращения: 25.02.2022).
2. Акуе М.Д., Орехова С.В. Подходы и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Трибуна ученого. 2020. № 9. С. 244-252
3. Алексеева Н.Г., Ибрагимов А.Р. Методические подходы к оценке экономической эффективности деятельности предприятия // Синергия Наук. 2019. № 42. С. 38-42
4. Артюхова И.В., Купрацевич С.М. Понятие «экономическая эффективность» и сущность анализа эффективности хозяйственной деятельности предприятия // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства. 2022. С. 85-88
5. Архипова Н.И. Организационное управление: учебное пособие / Н.И. Архипова, В. В. Кульба, С. А. Косяченко. М.: ПРИОР, 1998. 734 с.
6. Блауберг И.В. Становление и сущность системного подхода / И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. М.: Издательство «Наука», 1973. 271 с.
7. Бояркова Т.Д. Управление проектами в условиях риска. М.: ООО «Издательство «КноРус», 2020. 299 с.
8. Бузулеева М.Д. Сущность системного подхода и его основные принципы в исследовании проблем управления: примеры применения системного подхода для решений проблем компаний в РФ и за рубежом // Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения. 2019. С. 173-180. Виханский О.С. Менеджмент: учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Магистр, 2021. 656 с.
9. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа / В.Н. Волкова, А.А. Денисов – Санкт-Петербург: СПбГТУ, 1997. 514 с.
10. Горяев Н.А., Милорадов С.В. Системный подход в управлении //

Вестник МГСУ. 2009. №S1.

11. Голубков Е.П. Использование системного анализа в принятии плановых решений. М.: Экономика, 1982. 160 с.

12. Губенко А.В. Системный анализ в управлении предприятием на транспорте: учеб. Пособие / А.В. Губенко, Т.Ю. Ксенофонтова, А.С. Мерзликина. СПб.: Университет ГА., 2015. 248 с.

13. Гуманитарный портал. [Электронный ресурс] : URL: <https://gtmarket.ru/concepts/7111>

14. Днепровская Н.В. Информационные ресурсы инновационной экономики: монография. М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2018.

15. Дрогобыцкий И.Н. Системный анализ в экономике: учебник для вузов, 2-е изд. М.: ЮНИТИ, 2011. 426 с.

16. Емельянова А.А. Системный анализ в управлении: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2002. 368 с.

17. Журавлева Г.П. Экономическая теория. Микроэкономика – 1,2. Мезоэкономика: учебник. 7-е. изд. М.: Дашков и К, 2016. 934 с.

18. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 157 с.

19. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». [Электронный ресурс]: URL: <http://www.cfin.ru> (дата обращения: 14.12.2022).

20. Конорева Т.В. Системный подход к управлению организацией // Вестник СИБИТа. 2013. №2. Качала В.В. Основы теории систем и системного анализа: учебное пособие для вузов. М.: Телеком, 2012. 210 с.

21. Косолапова В.М., Свободин В.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник. М.: Дашков и К, 2018. 248 с.

22. Кретова А.Ю. Экономический подход к оценке эффективности деятельности предприятия // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2019. № 2 (240). С. 88-95

23. Лагоша Б.А., Емельянов А.А. Основы системного анализа. М.:

МЭСИ, 1998. 248 с.

24. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений: учебник. М.: Логос, 2000. 296 с.

25. Малахова А.И. Исследование содержания проблемы управления инновационными проектами в процессах стратегического планирования и развития производственно-экономических систем. М.: Информационные технологии, 2020. 251 с.

26. Мирошкина Н.В. Сбалансированная система показателей как современный инструмент управления промышленным предприятием // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2017. №1.

27. Митрофанова И.А., Кузьмина М.И., Башлаев А.А. Повышение экономической эффективности деятельности предприятия на основе оптимизации системы налогообложения: монография. М.: Директ-Медиа, 2017. 110 с.

28. Муравьев В.В. Системный подход к менеджменту качества и управление производством // Международный журнал экспериментального образования. 2015. №. 11-3. 442 с.

29. Наумов Д.И. Управление эффективностью деятельности предприятия в пространственно-временном ракурсе // Вестник ТГУ, выпуск 9 (77), 2009. С. 26-33

30. Патрушев И.В., Гнетулло К.М. Понятие экономической эффективности деятельности предприятия и методические подходы к проведению ее оценки // Наука и инновации XXI века. 2020. 279-283 с.

31. Попов, Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2021. 208 с.

32. Попова М.Г. Системный подход к анализу и оценке эффективности управленческой деятельности // научный журнал Бенефициар 2022, выпуск 112, С. 13-17 <https://idpluton.ru/vypusk-112-nauchnogo-zhurnala-benefitsiar/>

33. Попова М.Г. Совершенствование функций управления для повышения эффективности деятельности предприятия почтовой связи // Socio-economics sciences & humanities: сборник статей международной научной конференции (Екатеринбург, Апрель 2023). – СПб.: ГНИИ «Нацразвитие», 2023. Перегудов Ф.И. Введение в системный анализ: учебное пособие. М.: Высшая школа, 1989. 360 с.
34. Пименова Е.М. Критерии оценки эффективности бизнеса // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2019. №2-2. С. 59-63.
35. Почта России АО / Корпоративный раздел. [Электронный ресурс]: URL: <https://www.pochta.ru/> (дата обращения: 18.01.2022).
36. Прангишвили И.В. Системный подход и общесистемные закономерности. М.: СИНТЕГ, 2000. 528 с.
37. Разин С.А. Управление рисками инвестиционных проектов. Colloquium-journal. – 2020. 226 с. классификация
38. Резникова Н.П. Менеджмент в телекоммуникациях / Н.П. Резникова, Е.В. Демина, В.Б. Булгак. М.: Эко-Трендз.: 2005. 392 с.
39. Речинский А.В., Великороссов В.В., Филин С.А., Черенькая Л.В., Магер В.Г. Системный анализ – базис стратегического управления развитием коммерческих организаций в России // Технологическая перспектива в рамках Евразийского пространства: новые рынки и точки экономического роста. 2019. С. 453-458
40. Рыбина Е.А., Домнина А.И., Торопова А.И., Сочнева А.С. Концепция smart в проектном менеджменте / Инновационные технологии управления: Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 28 октября 2020 года
41. Смирнов С.Н. Элементы философского содержания понятия “система” как ступени развития познания и практики. Системный анализ и научное познание. М., 1978. 360 с.
42. Спицнадель В.Н. Основы системного анализа: учеб. Пособие.

СПб.: Бизнес-пресса, 2000. 223 с.

43. Степура М.А. Системный подход в процессе управления организацией: сущность и его значение // Дневник науки. 2018. № 7 (19). 15 с.

44. Султанов И.А. Управление качеством проекта: концептуальные подходы и практические методы. Методы менеджмента качества. М.: ООО «Технолит», 2020. 256 с.

45. Трусова С.В., Тараканова К.Л. Системный подход к совершенствованию менеджмента организаций в современных условиях // Молодой ученый. 2016. №12. С. 1476-1478

46. Тулина Ю.Г., Шевцова Н.В. Эффективность хозяйственной деятельности предприятия: сущность, факторы, принципы оценки // Менеджмент социальных и экономических систем. 2019. № 4 (16). С. 5-10

47. Усенко Л.Н., Гузей В.А. Трудности процесса разработки и внедрения системы ключевых показателей (KPI) в контексте их применения коммерческими организациями Российской Федерации // Учет и статистика. 2019. № 4 (56). 103-110 с.

48. Ушакова Н.Е. Аутсорсинг функций управления проектами Economics. 2020. 96 с.

49. «Финансовый директор» - практический журнал по управлению финансами компании. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.fd.ru> (дата обращения: 24.12.2021).

50. Фархутдинов Т.И. Практическая роль малого и среднего бизнеса при формировании экономики России: проблемы и тенденции // Матрица научного познания. 2021. № 7-1. С. 5-69

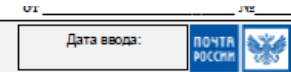
51. Фридман А.М. Экономика предприятий торговли и питания потребительского общества: учебник. 5-е. изд., стер. М.: Дашков и К, 2019. 656 с.

52. Шахтинин Л.Г. Структурные матрицы и их применение для исследования систем. М.: Машиностроение, 1991. 256 с.

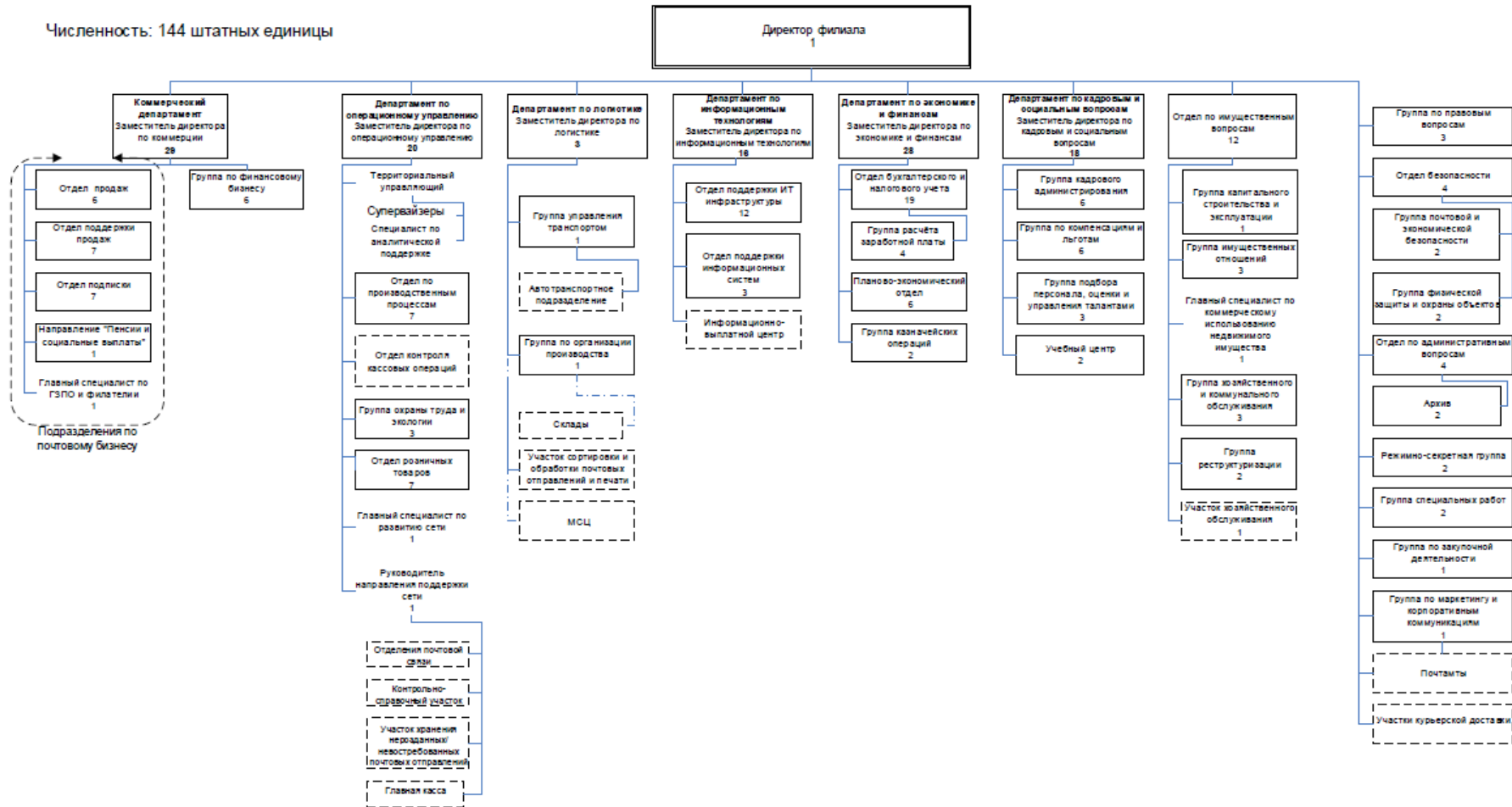
53. Эффективность экономики России. [Электронный ресурс] : URL: www.gks.ru (дата обращения: 03.02.2022).
54. Юдин Э.Г. Системный подход и принцип деятельности. М.: Наука, 1978. 214 с.
55. Янг С. Системное управление организацией. М.: Советское радио, 1972. 164 с.
56. Ярошенко Я.В., Мельникова Е.П., Прокопец Т.Н. Сущность управления эффективностью деятельности предприятия // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. 2022. С. 275-280
57. Bresman H. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation-Project Management Association of Japan Successful Programmes-Office of Government Commerce Standard for Program Management 3rd ed. Project Management Institute J. 2000. Pages 93-109.
58. Chang H-H., Tsai S-H., Huang C-C. (2019). Sustainable development: The effects of environmental policy disclosure in advertising // Business strategy end the environment. Available at: <https://doi.org/10.1002/bse.2325/>.
59. Hifza, M. (2011). Determinants of Insurance Companies Profitability: An Analysis of Insurance Sector of Pakistan // Academic Research International, 1(3) [Online]. Available at: www.Journals.Savap.Org.Pk.
60. Madanhire I., Mbohwa C. (2016). Enterprise Resource Planning (ERP) in Improving Operational Efficiency: Case Study // Procedia CIRP. Volume 40, 2016, Pages 225-229. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.108>.
61. Sivathaasan N., Tharanika R., Sinthuja M., Hanitha V. (2013). Factors determining Profitability: A Study of Selected Manufacturing Companies listed on Colombo Stock Exchange in Sri Lanka // European Journal of Business and Management. Vol.5, No.27, 2013. - p. 99-107. Available at: <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/8738>.

Приложение А Организационная структура

Организационная структура УФПС Мурманской области



Численность: 144 штатных единицы



Приложение Б
Бухгалтерский баланс за 2022 – 2021

Наименование показателя	Код	31.12.22	31.12.21	31.12.20
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	2 435 578	2 223 303	-
Основные средства	1150	32 860 117	32 541 297	-
Доходные вложения в материальные ценности	1160	20	54	-
Финансовые вложения	1170	30 153 769	24 103 670	-
Отложенные налоговые активы	1180	5 753 963	4 553 296	-
Прочие внеоборотные активы	1190	7 120 595	5 143 761	-
Итого по разделу I	1100	78 324 042	68 565 381	-
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	11 255 129	12 026 878	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	232 232	111 870	-
Дебиторская задолженность	1230	30 173 935	27 159 892	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	192 129 847	202 838 664	-
Прочие оборотные активы	1260	2 596 798	3 654 400	-
Итого по разделу II	1200	236 387 941	245 791 704	-
БАЛАНС	1600	314 711 983	314 357 085	-
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	15 753 199	15 753 199	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	8 689 214	6 341 379	-
Итого по разделу III	1300	24 442 413	22 094 578	-
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	59 960 097	57 628 703	-

Продолжение Приложения Б

Наименование показателя	Код	31.12.20	31.12.19	31.12.18
Отложенные налоговые обязательства	1420	1 126 828	1 172 102	-
Оценочные обязательства	1430	6 973 583	4 292 202	-
Прочие обязательства	1450	1 272 475	-	-
Итого по разделу IV	1400	69 332 983	63 093 007	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	14 159 578	9 472 344	-
Кредиторская задолженность	1520	35 980 330	33 334 474	-
Доходы будущих периодов	1530	1 320 644	1 179 544	-
Оценочные обязательства	1540	22 320 949	16 214 752	-
Прочие обязательства	1550	147 155 086	168 968 386	-
Итого по разделу V	1500	220 936 587	229 169 500	-
БАЛАНС	1700	314 711 983	314 357 085	-

Приложение В

Отчёт о финансовых результатах за 2022-2021 гг.

Наименование показателя	Код	2022	2021
Выручка	2110	211 067 902	60 055 132
Себестоимость продаж	2120	(193 074 453)	(53 497 274)
Валовая прибыль (убыток)	2100	17 993 449	6 557 858
Коммерческие расходы	2210	(11 944 569)	(3 707 059)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	6 048 880	2 850 799
Проценты к получению	2320	1 284 073	416 750
Проценты к уплате	2330	(5 203 731)	(1 288 042)
Прочие доходы	2340	27 245 878	2 538 734
Прочие расходы	2350	(25 673 932)	(4 288 279)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3 701 168	229 962
Налог на прибыль	2410	(1 251 061)	361 635
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(2 843 593)	(816 068)
отложенный налог на прибыль	2412	1 592 532	1 177 703
Прочее	2460	(102 272)	(53 462)
Чистая прибыль (убыток)	2400	2 347 835	538 135
Совокупный финансовый результат периода	2500	2 347 835	538 135