**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Теоретические основы стратегического планирования на предприятии

1.1 Стратегическая установка — миссия организации

* 1. Ключевые цели и задачи стратегического планирования
	2. Природа стратегических решений
	3. Слагаемые стратегического управления
1. Стратегическое планирование и управление на унитарном предприятии ГРОДНООБЛПОЧТА

2.1 Характеристика предприятия

2.2 Управление предприятием

2.3 Основные услуги УП «ГродноОБЛПОЧТА

2.4 Анализ финансового состояния предприятия за 2004 г

2.4.1 Структура выручки

2.4.2 Структура себестоимости

2.4.3 Среднемесячная заработная плата, производительность труда

2.4.4 Распределение прибыли

2.2.5 Численность работников. Формы и системы оплаты труда

2.2.6 Коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами

2.4.7 Дебиторская и кредиторская задолженность

3. Стратегическое планирование на УП «ГродноОБЛПОЧТА»

3.1 По предоставлению услуг почтовой связи и нетрадиционных для почты услуг

* 1. В области модернизации производства

3.3 В области качества предоставляемых услуг

3.4 В области потребности в специалистах, подготовки кадров

3.5 В области совершенствования форм и систем оплаты труда

3.6 Стратегия маркетинга

3.6.1 Потребители продукции

3.6.2 Оценка рынка и объема услуг связи. Анализ конкурентоспособности услуг

3.6.3 Существующие и потенциальные потребности в услугах связи

3.6.4 Маркетинговая политика предприятия

3.6.5 Ценообразование

3.6.6 Реклама

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Каждый руководитель, осуществляя свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Еще в большей мере это относится к менеджерам среднего и высшего звена крупных фирм, всерьез занимающихся стратегическим управлением.

В рыночной экономике невозможно добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно спланирована деятельность, собрана и аккумулирована информация как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

При всем многообразии форм собственности существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой и государственной деятельности, но необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей.

Важной задачей является проблема привлечения инвестиций, в том числе и зарубежных, в действующие и развивающиеся предприятия. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов (предложений), требующих инвестиций. Для этих и некоторых других целей применяется бизнес-план.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах торговли. Бизнес-план описывает процесс функционирования предприятия, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

Процесс составления бизнес-плана позволяет тщательно проанализировать работу предприятия во всех деталях. Бизнес-план служит основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами; он играет важную роль при приглашении на работу основного персонала фирмы.

Таким образом, бизнес-план является не только внутренним документом предприятия, но и может быть использован для привлечения инвесторов. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности. Предполагается, что бизнес-план хорошо подготовлен и изложен для восприятия потенциальных инвесторов.

Данная работа раскрывает особенности разработки стратегического планирования предприятия на примере Унитарного предприятия почтовой связи ГРОДНООБЛПОЧТА.

**1. Теоритические основы стратегического планирования на предприятии**

**1.1 Стратегическая установка — миссия организации**

Стратегическая установка, или миссия организации, в сущно­сти, означает попытку ответить на вопрос, в чем состоит конеч­ный смысл деятельности организации. Она обычно довольно ши­рока по масштабу и зачастую выглядит как описание долгосроч­ных перспектив организации. Разумеется, нет серьезных оснований искать миссию существования небольших коммерческих организа­ций — парикмахерских, мастерских по ремонту бытовой техники, магазинов продовольственных товаров и им подобных. Для них и им подобных долгосрочная перспектива, как правило, состоит в выживании в жесткой конкурентной среде и, по возможности, укреплении и расширении бизнеса. Для них также не характерно систематическое стратегическое планирование — процесс трудо­емкий и дорогой. Так же трудно определять миссию для организа­ций, деятельность которых строго регламентирована сверху, на­пример, органов муниципального управления. Однако в случае корпораций, крупных организаций бизнеса проблема определе­ния миссии может становиться одной из сложнейших проблем стра­тегического развития.

Стратегические установки часто можно найти в годовых отче­тах, а также встретить в плакатах на стенах организации, где их стремятся выразить в форме кратких, эмоционально окрашенных лозунгов. Они могут включаться в информацию, распространяе­мую организацией среди покупателей, поставщиков, кандидатов на занятие вакантных должностей в организации. Они являются базой и точкой отсчета для всех начинаний в организации.

*Содержание стратегической установки.* Какого-либо опреде­ленного и универсального набора правил для формулирования стратегической установки, подходящего для любой конкретной организации, не существует. В разных организациях ее содержа­ние, объем, форма и уровень детализации будет отличаться. Одна­ко для решения этой задачи существуют все-таки некоторые об­щие идеи и рекомендации. Представляется полезной предложен­ная Ф. Дэвидом нижеприведенная структура ответа на вопрос, что должно быть отражено в стратегической установке.

1. Покупатели. Указывается, кто является покупателями организации.

1. Продукция или услуги. Описание основных видов продукции и услуг организации.
2. Рынки. Формулируется сфера конкуренции фирмы.
3. Технология. Сообщается о том, является ли технология предме­том внимания организации.
4. Формулирование широких экономических задач фирмы.
5. Философия. Подтверждение основных убеждений, этических ценностей и философских приоритетов организации.
6. Самооценка. Формулирование недостатков организации и ее конкурентных преимуществ.
7. Забота об имидже. Формулирование того, как организация хоте­ла бы выглядеть в глазах общественности.
8. Отношение к персоналу. Заявление об отношении компании к ее персоналу.
	1. **Ключевые цели и задачи стратегического планирования**

Цели организации, часто называемые корпоративными целя­ми, отличаются от стратегической установки тем, что они гораздо более конкретны по содержанию и часто приводятся в стоимостном выражении. К ним могут относиться желаемые уровни выручки или прибыли, темпы роста, размеры дивидендов или оценочная сто­имость акций. Однако могут быть цели и не имеющие финансового эквивалента, например, степень удовлетворения персонала от рабо­ты. Процесс достижения таких целей контролировать труднее.

Цели традиционно рассматриваются как формальное выраже­ние ожиданий держателей акций или других собственников. Они также могут представлять ожидания других заинтересованных в успехе организации лиц, например, работников, покупателей, поставщиков и т.п. Цели организации обычно формулируются со­бранием акционеров, членами правления или президентом (гене­ральным директором) компании.

В качестве целей могут, например, выдвигаться следующие предложения:

1. представить потребителю качественно новый продукт или ус­лугу;
2. расширить географию продаж;

♦ найти альтернативные источники снабжения сырьем или энергией;

1. получить прибыль на используемый капитал в размере не менее 30% (до вычета процентов и налогов);
2. сохранять рост прибыли, пропорциональный росту объема продаж;
3. поддерживать качество существующих активов, инвестируя ежегодно не менее 5% от объема продаж.

Разграничение между целями и задачами проходит по уровню, на котором они действуют в организации. Задачи имеют отноше­ние и к отдельным подразделениям организации или ее филиа­лам.

Возможно также присутствие задач в целях, но на уровне под­разделений, если они включены в процесс достижения целей. В этом случае задачи являются переформулировкой общих целей, в той части их достижения, которая отводится отдельным подразделе­ниям (например, цель компании получить определенный процент прироста объема продаж может быть переформулирована как кон­кретные задачи производственного подразделения, отдела марке­тинга, транспортного цеха, финансовой службы и т.д.).

Задачи носят более краткосрочный характер, чем цели, так как они связаны с планированием текущей деятельности. Это часто приводит к тому, что задачи по своей сущности являются мно­жественными, так как они носят оперативный характер и могут различаться в зависимости от направления деятельности компа­нии.

* 1. **Природа стратегических решений**

Рассмотрим основные характеристики стратегических решений. Таковых можно выделить девять:

1. отражающие точку зрения руководства, на что должна быть похожа организация и чем она должна заниматься;
2. призванные оказать содействие организации в обеспечении взаимодействия с внешней средой. (Организация постоянно под­страивается под изменяющуюся обстановку.);
3. принимающие также во внимание собственные ресурсы орга­низации и содействующие обеспечению точных соответствий между деловой активностью и имеющимися ресурсами;
4. включающие представление о большом изменении в систе­ме работы организации;
5. чрезвычайно сложные, включающие различные степени нео­пределенности; они подразумевают, что организация должна де­лать допущения о предстоящих событиях на основе не очень на­дежной информации;
6. требующие всестороннего подхода к управлению организа­цией; удачные стратегические решения предусматривают работу управляющих вне их функциональных зон, а также консультации с другими управляющими, которые, возможно, имеют другие взгляды на перспективную деятельность организации;
7. имеющие дальний прицел; они подразумевают длительные перспективы и имеют долгосрочное значение;
8. причастные к оценкам и ожиданиям ключевых участников компании внутри организации; многие авторы убеждают, что стра­тегия организации является отражением отношений и мнений вли­ятельных внутренних участников компании;
9. серьезно воздействующие на ресурсы и оперативную дея­тельность; они оказывают влияние на ресурсную базу организа­ции и вызывают волны организационных решений более низкого уровня.

Представленные характеристики достаточно ясно показывают, чем отличаются стратегические решения от оперативных. Ниже­следующая табл. 2 систематизирует эти отличия.

Принятие стратегических решений не сводится просто к вы­движению, оценке и отбору вариантов. Этот процесс проходит в условиях нестабильности внешней среды, что накладывает опре­деленные ограничения и создает трудности для планирования и повышает опасность риска. Боумен и Эш (1987) приводят следую­щие соображения, определяющие сложность принятия решений, предопределяющие возникновение недостатков стратегических планов.

1. Динамичный характер внешнего окружения быстро обесце­нивает корпоративные планы многих предприятий, за исключением тех случаев, когда они сформулированы в самых общих терминах.
2. Информацию невозможно получить в том количестве и того качества, которые требуются для выполнения всестороннего ана­лиза внутреннего и внешнего окружения или для того, чтобы про­вести исчерпывающее исследование альтернативных стратегий.
3. Лица, принимающие решения, в состоянии охватить весьма ограниченную и упрощенную совокупность взаимосвязанных пе­ременных. Фактически они осознанно упрощают сложность про­блемы, используя, например, разделение ее на отдельные управ­ляемые части и затем рассматривая их последовательно.
4. Систематические формализованные процедуры планирова­ния могут исключить появление радикальных «диссидентских», но потенциально плодотворных идей.
5. Там, где корпоративный план составляется специалистами по планированию, рядовые менеджеры (которые должны испол­нять его) часто проявляют недовольство относительно решений, в принятии которых они не участвовали. Кроме того, сотрудники плановых отделов часто не имеют доступа к жизненно важной ин­формации, которой владеют рядовые менеджеры.
6. Проблемы часто возникают при введении нового процесса корпоративного планирования. Если энергично отстаиваются не­сколько так называемых универсальных методов управления (на­пример, управление по целям, кружки качества, управление по отклонениям), то при подготовке новой системы планирования, скорее всего, будет уделяться недостаточно внимания как разви­тию организации, так и развитию методов управления.

Эти соображения могут стать основой для объяснения того факта, что даже в достаточно крупных организациях часто не су­ществует определенных процедур формального стратегического планирования и структур, ответственных за этот процесс. Иногда корпорации определяют границы стратегического планирования, полагая, что распространять его на все сферы деятельности неце­лесообразно с точки зрения экономии управленческих ресурсов. Небольшие организации, работающие с одним товаром, в меньшей мере применяют методы формального планирования, а большие организации, расширяющие свой ры­нок, в большей. Многочисленные бесприбыльные, благотвори­тельные, муниципальные и другие подобные организации или не испытывают потребности, или не имеют практики формального стратегического планирования. Но это не означает, что они не рассматривают стратегии собственного развития и не разрабаты­вают путей их осуществления. Просто они часто действуют ситуа­тивно, разрабатывая для конкретных обстоятельств своего суще­ствования во внешней среде ad hoc методы, т.е. методы, которые считаются наиболее приемлемыми для данной организации в дан­ной конкретной обстановке. Однако в государственных организа­циях, даже узко специализированных в своей деятельности, су­ществуют в высокой степени формализованные системы плани­рования.

*Стратегическое планирование в сравнении с ежегодным составлением сметы и прогнозированием*

Хотя стратегическое планирование взаимосвязано с ежегодным оставлением сметы и прогнозированием, между ними можно выделить следующий ряд отличий:

*Период времени.* Составление сметы и прогнозирование обычно ограничиваются периодом в один год, тогда как стратегическое планирование действует в более продолжительный период, обычно от трех до десяти лет.

*Акценты.* Сметное планирование и прогнозирование обычно касаются достижения конкретных краткосрочных целей. Стратегическое планирование ассоциируется с осуществлением стратегий, которые имеют долгосрочные задачи.

*Степень детализации.* Сметное планирование и прогнозы име­ют много финансовых подробностей и обеспечивают сопоставле­ние результатов от месяца к месяцу. Стратегические планы имеют значительно меньше деталей, чем сметы.

*Воздействия внешней обстановки.* Стратегическое планирование связывается с важнейшими тенденциями во внешней обстановке на протяжении значительного периода времени и реакцией орга­низации на них. Сметное планирование и прогнозирование явля­ются в большей степени внутренними процессами, которые обес­печивают информацией стратегическое планирование.

**Слагаемые стратегического управления**

Существует множество моделей процесса стратегического уп­равления, которые в той или иной мере детализируют последова­тельность шагов этого процесса, однако три ключевых этапа явля­ются общими для всех моделей:

1. стратегический анализ;
2. стратегический выбор;
3. реализация стратегии.

*Стратегический анализ*

Этап стратегического анализа интерпретирует стратегическое положение организации с помощью, во-первых, определения из­менений, которые возникали в экономическом окружении орга­низации, и выявления их воздействия на организацию и ее дея­тельность, во-вторых, определения преимуществ и ресурсов орга­низации в зависимости от этих изменений.

Основная цель стратегического анализа — оценка ключевых воз­действий на нынешнее и будущее положение организации и опреде­ление их специфического влияния на стратегический выбор.

Одним из результатов стратегического анализа является опре­деление общих целей организации, которые определяют сферу ее деятельности. На основании целей определяются задачи. Они ис­пользуются для представления показателей стратегического пла­нирования. Представленные в письменной форме показатели мо­гут иметь финансовую или же нефинансовую природу. Финансо­вые показатели многочисленны, выражены в цифрах, удобны для сравнения сильных и слабых сторон различных вариантов страте­гического развития, с их помощью легко осуществлять контроль.

Цель анализа состоит в том, чтобы разработать общую картину внутренних воздействий и ограничений, накладываемых на стратегический выбор. Внутренний анализ сосредотачивается на двух областях: выявление сильных и слабых сторон организации и оп­ределение ожиданий и возможностей влиять на процесс стратеги­ческого планирования владельцев (акционеров) и персонала. Ас­пекты этих взаимоотношений будут рассматриваться в последую­щих главах, пока же следует отметить, что если организацией владеют держатели акций, руководство при разработке стратеги­ческих планов должно учитывать их желания.

*Стратегический выбор*

Второй ключевой этап стратегического процесса управления, в котором можно выделить три компонента.

 *Выработка вариантов стратегии*

Стратегический выбор включает выработку серии стратегичес­ких альтернатив, исходя из целей компании, ее преимуществ и недостатков, а также внешних возможностей и угроз. Каждая стра­тегическая альтернатива может представлять возможные направ­ления действий. На этом этапе фигурирует следующий основной вопрос: какие направления стратегического развития кажутся наи­более приемлемыми? При разработке стратегий важно учесть наи­большее возможное количество вариантов, так как существует тен­денция учитывать только наиболее очевидно приемлемые варианты и уже на ранних этапах выдвижения альтернатив отбрасывать остальные. Однако такая оценка всегда субъективна. Очевидные ва­рианты не обязательно являются лучшими. И это обстоятельство может лишить вариантов, которые при более детальной проработ­ке на этапе оценки вариантов обнаружили бы свои преимущества.

*Оценка вариантов стратегии*

В процессе стратегического анализа должны быть оценены раз­личные варианты стратегии корпорации. Для того чтобы выбрать тот или иной вариант, разработчики стратегии сравнивают их между собой, учитывая, в какой мере каждый из них способен обеспе­чить достижение целей организации. Оптимальный вариант стра­тегии должен обеспечить наилучшее соотношение между сильны­ми и слабыми сторонами организации, возможностями и угроза­ми внешней среды.

*Выбор стратегии, стратегические линии поведения и планы*

Выбор стратегии представляет собой отбор тех вариантов из пред­ложенных на предыдущей стадии, которые соответствуют критери­ям и которым собирается следовать руководство. Он может представ­лять собой одну стратегию или же целый набор альтернатив. Важно подчеркнуть, что обычно не бывает жестко определенного плана последовательности действий по выбору из альтернативных вариан­тов стратегии. Решение о выборе стратегии будет сильно зависеть от оценок и ожиданий топ-менеджеров и других групп поддержки.

Маловероятно четкое разделение между правильной и непра­вильной стратегиями, так как всегда будет существовать некото­рый элемент риска или потенциальная опасность, которые ассо­циируются с той или иной стратегиями. В конечном счете, выбор стратегии, как правило, является предметом умозаключений ру­ководства и не всегда является рациональным, так как топ-менед­жеры организации делают выбор, исходя из своей собственной системы ценностей.

Выбор стратегии может сделать необходимым принятие реше­ний, например, сколько производственных площадок будет ис­пользовать организация, какой вид технологии необходимо при­менить, какова численность рабочей силы, необходимой при осу­ществлении новой стратегии, и т.д.

Стратегические линии поведения и планы предполагают работу в таких областях, как исследование и разработки, потребности в капитале и вопросы трудовых ресурсов. Наиболее характерными, сопутствующими стратегическому выбору, являются следующие планы:

*Потребностей в трудовых ресурсах.* Все стратегические планы должны включать обзор персонала организации. Так как большин­ство из них позволяет корректировку, производимую в зависимо­сти от конкретной ситуации, персонал организации может увели­чиваться или уменьшаться. План должен быть подготовлен с уче­том количества служащих различных категорий. Это поможет выявить потребности в кадрах на период действия плана.

*Потребностей в капитале.* Этот план должен учесть общую по­требность в капитале и на каждый включенный в него год. План должен предусматривать потребности как в оборотном капитале, так и в капитале для замены или расширения площадей, сооруже­ний, механизмов и оборудования.

*Потребностей в исследованиях и разработках.* Этот план должен определить проекты исследований и разработок, период их реализа­ции, ответственных лиц, а также ожидаемые масштабы задач. Этот план необходимо скоординировать со стратегическим планом.

1. **Стратегическое планирование и управление на унитарном предприятии ГРОДНООБЛПОЧТА**
	1. **Характеристика предприятия**

Республиканское унитарное предприятие почтовой связи «Гроднооблпочта», основанное на праве хозяйственного ведения, («Унитарное предприятие»), создано приказом Министерства связи и информатики Республики Беларусь № 31 от 12.03.1996 г. и входит в состав Республиканского объединения «Белпочта» (далее по тексту Объединение)

Имущество унитарного предприятия принадлежит на праве собственности Республики Беларусь и закрепляется за Унитарным предприятием на праве хозяйственного ведения.

Органом государственного управления Унитарным предприятием является Министерство связи и информатизации Республики Беларусь (далее по тексту Министерство).

Унитарное предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Республики Беларусь, решениями Министерства, Объединения и Уставом.

Фирменное наименование Унитарного предприятия:

полное:

* на русском языке: Республиканское унитарное предприятие почтовой связи «Гроднооблпочта»;
* на белорусском языке: Рэспублiканскае унiтарнае прадпрыемства паштовай сувязi «Гроднааблпошта»;

сокращённое:

Унитарное предприятие является юридическим лицом, имеет в хозяйственном ведении обособленное имущество, несёт самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Унитарное предприятие имеет самостоятельный баланс.

С разрешения Министерства Унитарное предприятие имеет право:

* создавать представительства и филиалы – обособленные структурные подразделения, расположенные вне места его расположения;
* создавать в качестве юридического лица другое унитарное предприятие путём передачи ему в установленном порядке части своего имущества в хозяйственное ведение (дочернее предприятие);
* участвовать в создании объединений, в том числе и с участием иностранных юридических лиц;
* промышленных и иных хозяйственных групп в порядке и на условиях, определяемых законодательством о таких группах;
* быть участником хозяйственных обществ и вкладчиком в коммандитных товариществах.

Унитарное предприятие не вправе выступать гарантом или поручителем перед банками-кредиторами юридических лиц негосударственной формы собственности и физических лиц по исполнению этими лицами своих обязательств возврата полученных кредитов.

Местонахождение Унитарного предприятия:

230025 Республика Беларусь, г.Гродно, ул.К. Маркса, д.23.

Унитарное предприятие создано с целью:

* обеспечения на территории области бесперебойной работы почтовой и специальной связи в целях полного и всестороннего удовлетворения потребностей органов государственного управления, субъектов хозяйствования и населения;
* извлечение прибыли.

Предметом деятельности Унитарного предприятия является выполнение работ, оказание услуг и реализация товаров.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законодательством, Унитарное предприятие может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Уставный фонд Унитарного предприятия составляет 225 067 000 (двести двадцать пять миллионов шестьдесят семь тысяч) рублей. Уставный фонд формируется в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

Имущество Унитарного предприятия находится в собственности Республики Беларусь и принадлежит ему на праве хозяйственного ведения. Владение, пользование и распоряжение этим имуществом Унитарное предприятие осуществляет в пределах, определяемых законодательством.

Имущество Унитарного предприятия составляет основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе Унитарного предприятия.

**2.2 Управление предприятием**

Органом управления Унитарного предприятия является директор, который назначается на должность Министерством связи и информатизации Республики Беларусь на контрактной основе по представлению Генерального директора Объединения.

Главный инженер и заместитель директора Унитарного предприятия назначается на должность и освобождается от неё генеральным директором Объединения по представлению директора Унитарного предприятия и по согласованию с Министерством.

Директор Унитарного предприятия несёт ответственность за результаты работы Унитарного предприятия и выполнение обязательств перед Министерством и Объединением.

Унитарное предприятие самостоятельно организует свою деятельность, исходя из необходимости выполнения работ, оказания услуг и определяет перспективы развития, если иное не установлено законодательством Республики Беларусь

В порядке, предусмотренном законодательством, Унитарному предприятию могут быть установлены задания по объёмам производства, поставке товаров для государственных нужд, экспорту, импорту, а также по уровню рентабельности, снижению энергоёмкости и т.д.

Поставка товаров для государственных нужд осуществляется на основе государственного контракта на поставку товаров для государственных нужд, а также заключаемых в соответствии с ним договоров поставки товаров для государственных нужд в порядке, предусмотренном законодательными актами.

Отношения Унитарного предприятия с юридическими и физическими лицами строятся на основе договоров.

Унитарное предприятие реализует свою продукцию, работы, услуги по ценам и тарифам, устанавливаемым в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь или на договорной основе.

Прибыль Унитарного предприятия после уплаты налогов и других платежей в бюджет (чистая прибыль) остаётся в полном его распоряжении.

Унитарное предприятие использует оставшуюся часть чистой прибыли в размерах, согласованных с Министерством по следующим направлениям:

* в фонд накопления;
* в фонд потребления.

Унитарное предприятие осуществляет оперативный и бухгалтерский учёт результатов деятельности, представляет в установленном порядке статистическую отчётность, а также оперативную информацию о результатах финансово-хозяйственной деятельности Объединению.

**2.3 Основные услуги УП «ГродноОБЛПОЧТА»**

УП "Гроднооблпочта" является крупным предприятием почтовой связи, в состав которого входит 23 обособленных структурных подразделения, 31 городское отделение связи, 4 участка.

В настоящее время почта предлагает своим клиентам такие почтовые услуги, как: прием и доставка писем, посылок, переводов, бандеролей, реализация открыток, конвертов, марок, оплата пенсий, прием подписки на периодические издания и их доставка и другие.

Период, когда было создано предприятие, пришелся на время снижения объемов почтовых отправлений. Учитывая, что почтовые услуги социально-значимые, тарифы на основные услуги по пересылке письменной корреспонденции, посылок и других отправлений низкие, доступные для любого клиента, себестоимость тарифов значительно ниже фактических затрат по предоставленным услугам, что делает финансовое положение предприятия несколько неустойчивым. В прошедшем году предприятию удалось стабилизировать и получить рост по таким видам обмена как простая письменная корреспонденция, отправлениям внутри республиканской и международной ускоренной почты.

В целом по предприятию за 12 месяцев снижен исходящий платный обмен против 2002 года:

* по периодическим изданиям - 97,8%, или – 522,4 тыс. экз.;
* по денежным переводам – 93,6%, или 29,3 тыс. переводов;
* по посылкам – 93,2%, или 3 тыс. посылок;
* по пенсиям и пособиям - 98%, или - 64,6 тыс. выплат;

За счет потери обмена недополучено доходов более чем на 152,8 млн. руб.

Снижение исходящего платного обмена по периодической печати к 2002 году имеют 15 обособленных подразделений или 71,4% от общего количества периодических изданий по области.

Снижение обмена по денежным переводам 29,4 тыс. шт. потеряно доходов на 101,2 млн. руб.

Снижение обмена по пенсии 77,3 тыс. выплат потеряно выручки на сумму – 143,7 млн. руб.

Снижение обмена по посылкам на 7,6 тыс. ед. потеряно доходов на сумму 25 млн. руб.

**2.4 Анализ финансового состояния предприятия за 2004 г.**

**2.4.1 Структура выручки.**

За 12 месяцев 2003 года по предприятию получено выручки от реализации работ и услуг на сумму 15,2 млрд. руб., в том числе:

* от реализации услуг связи 11,7 млрд. руб.,
* на 585,6 млн. руб. – оказано услуг по перевозке грузов,
* сумма доходов от реализации нетрадиционных услуг составила за 2004 г. - 2,9 млрд. руб., из них реализовано товаров народного потребления, бланков строгой отчетности – на 1,1 млрд. руб.

Рост выручки в фактических ценах по сравнению с соответствующим периодом прошлого года составил 20,5%, в том числе от реализации услуг связи – 18,3%. Рост доходов от нетрадиционных услуг связи к 2003г. в реальных ценах составил 81,2%, в сопоставимых ценах (с учетом коэффициента инфляции 123,6%) - 46,6%.

В 2004 году реализовано бланков строгой отчетности на сумму 283 млн. руб. Реализацией БСО предприятие стало заниматься со II полугодия 2002г.

За 2004 год обеспечен рост в сопоставимых ценах:

* доходов от реализации знаков почтовой оплаты на 5,2%;
* доходов от пересылки отправлений «Экспресс» на 5,1%;
* доходов от международной ускоренной почты на 35,1%;
* доходов от прочих услуг почты на 14,5%;
* рост доходов специальной связи - 29,8%.

Выручка от реализации работ и услуг в предпраздничную нагрузку (декабрь к ноябрю) увеличилась на 1,3 млрд. руб., 12,6% в том числе:

* по реализации знаков почтовой связи в 1,6 раза – 81,9 млн. руб.;
* по приему денежных переводов на 26,1% - 64,0 млн. руб.;
* по посылкам, электрической и специальной связи на 25 - 30%;
* рост доходов от нетрадиционных услуг в декабре против ноября составил 60,8 млн. руб., из них от реализации товаров народного потребления - на 26,6 млн. руб.

**2.4.2 Структура себестоимости**

Проводилась определенная работа на предприятии и по снижению себестоимости затрат.

За 2004 год сумма затрат на производство работ и услуг составила 16 млрд. руб., Обеспечен опережающий рост выручки над ростом затрат. Рост затрат к 2003году – 19,9% (рост выручки – 20,5%).

Мероприятия по снижению затрат на производство работ и услуг за 2004г:

За счет сокращения численности снижение расходов на оплату труда за год составило 157,6 млн. руб.

За счет экономии топливно-энергетических ресурсов сэкономлено 33,9 млн. руб., в том числе:

- перевод автотранспорта на летние нормы, регулирование норм при снижении температуры в зимнее время;

- переход на единые нормы списания эксплуатационных материалов и бланочной продукции;

- снижение пробега служебных легковых автомашин против доведенного лимита (102,2 тыс. км.).

Проведение ремонта хозспособом, без привлечения сторонних организаций – 18,1 млн. руб.

Снижение тарифа за получение наличных денег на 60% с 0,3% до 0,18% - 44,1 млн. руб.

Перепланировка и сокращение арендуемых площадей – затраты снижены на 3,3 млн. руб.

За счет пересмотра помещений, сдаваемых на вневедомственную охрану. Сняты с охраны три объекта, экономия затрат составила 7,6 млн. руб. за год;

**2.4.3 Среднемесячная заработная плата, производительность труда**

С целью повышения производительности труда на предприятии, значительное внимание уделяется организации труда работников. Проводилась работа по оптимизации доставочной службы, переходу на обслуживание доставочных участков с использованием автотранспорта.

В результате внедрения усовершенствованных способов доставки численность работников сократилась на 83,2 ед.

Кроме того, в связи с уменьшением объемов на отдельных участках работы и произведенным расчетом численности сокращено 28,4 ед. рабочих должностей.

На 2004 г. с учетом выполняемых работ разработаны и внедрены новые нормативы на внутреннюю работу в отделениях связи. С учетом внедрения нормативов сокращение численности начальников отделений связи, начальников главных касс составило за год – 25,2 ед.

На отдельных рабочих местах пересмотрен режим работы, в основном по работе в общегосударственные выходные дни. В результате сокращено 2,4 ед.

Всего за год создано рабочих мест 111, ликвидировано 232.

Общая среднесписочная численность за год составила 3220 ед. против 3372 ед. в 2002 г.

Рост производительности труда к 2003 году составил 26,2%, рост средней заработной платы 19,7%.

По итогам работы за 2004 год темп роста производительности труда работников предприятия опережает темп роста заработной платы. Данный факт является положительным примером экономической эффективности предприятия. С экономической точки зрения на 1 % прироста производительности труда должно приходиться 0,5–0,8 % прироста оплаты труда. Таким образом, получив в 2004 г. 0,75 % прироста оплаты труда на каждый процент прироста производительности, УП «Гроднооблпочта» обеспечивает действие экономического закона накопления для капитализации средств на расширение воспроизводства активов.

**2.4.4 Распределение прибыли**

Важными показателями эффективности производства являются прибыль и рентабельность. Прибыль – это основной источник пополнения фондов предприятия.

При этом учитывается не только прирост прибыли, но и уровень рентабельности, т.е. сколько получено прибыли на каждый рубль производственных фондов.

 Показатель рентабельности отражает соотношение результатов и определенных влияющих на него факторов и позволяет оценивать результаты деятельности предприятия на основании повлиявших на них факторов.

По итогам работы за 2004 год убытки от реализации работ и услуг по предприятию составили 1 млрд.552 млн. руб., в том числе по кварталам:

1 кв. убытки 612,9 млн. руб.;

2 кв. – убытки 548,2 млн. руб.;

3 кв. – убытки 367,4 млн. руб.;

4 кв. прибыль 23,8 млн. руб.;

Балансовые убытки за год - 551,2 млн. руб., в том числе по кварталам:

1 кв. убытки 350,2 млн. руб.;

2 кв. убытки 234,8 млн. руб.;

3 кв. убытки 157,8 млн. руб.;

4 кв. прибыль 191,6 млн. руб.;

**2.4.5 Численность работников. Формы и системы оплаты труда**

Производственные функции, масштаб работы и формы организации производственных процессов определяют производственную структуру предприятия связи, степень разделения труда и специализации производственных звеньев и рабочих мест.

Оплата труда работников - это цена трудовых ресурсов, задействованных в производственном процессе. В значительной степени она определяется количеством и качеством затраченного труда, однако, на нее воздействуют и чисто рыночные факторы: конъюнктура, территориальные аспекты, спрос и предложение труда, законодательные нормы.

Основными элементами организации оплаты труда на предприятиях являются: нормирование труда, тарифная система, формы и системы заработной платы. Каждый элемент имеет строго определенное значение.

 На предприятии проводится политика, которая обеспечивает рост заработной платы в зависимости от роста объемов услуг связи, эффективности производства и финансового состояния предприятия.

Вопросы применения форм, систем и принципов оплаты труда, материального стимулирования, выплаты вознаграждения, доплат, надбавок, индексации заработной платы определены коллективным договором предприятия. Формы оплаты труда представляют собой способы установления размера заработной платы работника от затраченного им труда с помощью совокупности показателей, отражающих результаты труда и фактически затраченное время. С помощью форм и систем оплаты труда производится начисление каждому работнику заработной платы.

Существуют следующие формы оплаты труда: повременная и сдельная. При этом функции форм оплаты труда заключаются в том, что они предопределяют:

каким способом измеряется труд для его оплаты: через рабочее время, продукт труда, его реализацию;

какие результаты труда учитываются при этом: коллективные (индивидуальные) конечные результаты;

какой характер функциональной зависимости устанавливается между мерой труда и его оплатой, в какой пропорции измеряется оплата в зависимости от результатов труда.

 В настоящее время на предприятии применяется повременная форма для оплаты труда руководителей, специалистов и служащих, а также рабочих в связи с тем, что сейчас важнее стимулировать высокое качество оказываемых услуг, с одновременным ростом выработки. Эффективность ее применения должна обусловливаться наиболее правильным использованием норм обслуживания и нормативов численности, а также рабочих в соответствии с их квалификацией и учетом отработанного времени.

Повременная форма оплаты труда предусматривает оплату труда исходя из установленных должностных окладов или тарифных ставок с учетом фактически отработанного времени. При повременной заработной плате работник получает денежное вознаграждение в зависимости от количества отработанного времени. На предприятии порядок оплаты труда работников установлен на основании коллективного договора (приложение № 3).

Кроме должностного оклада (тарифной ставки), компенсирующих и стимулирующих выплат, работникам предприятия за выполненную работу выплачиваются комиссионные вознаграждения:

за результаты работы по проведению подписки на периодические издания;

за реализацию товаров народного потребления, оказания нетрадиционных услуг;

Для стимулирования труда работников используются различные системы премирования и действуют положения коллективного договора:

о премировании руководителей, специалистов и рабочих УП «Гроднооблпочта» и обособленных структурных подразделений;

о премировании работников предприятия за проведение работы по переводу пенсионеров на обслуживание в отделения связи УП «Гроднооблпочта»;

о премировании работников за сбор и сдачу драгоценных металлов в виде лома и отходов;

о проведении соревнования среди отделений связи предприятия;

о премировании работников предприятия за высокопроизводительный и качественный труд;

о стимулировании снижения себестоимости продукции.

 Существующие методы оплаты труда работников предприятия основаны на использовании разных систем поощрения и стимулирования труда. При этом показателями премирования, как правило, являются достижение или перевыполнение доведенных плановых заданий каждым работником, учитывается качество обслуживания, уровень квалификации, условия труда.

Всего сокращено рабочих мест:

почтальонов – 83,23; операторов связи – 6,84; сортировщики – 0,7; прочие рабочие должности (электромеханик, столяр, истопник, грузчик, слесарь по ремонту автотранспорта и т.п.) – 9,25; фельдъегерь – 1,1; начальников отделений связи и их заместителей – 23,3; водителей – 10,54; ведущий экономист – 0,6; инструктор -1,4; продавец (киоскер) – 0,4; начальник главной кассы – 1,9

Создано рабочих мест:

- оператор ЭВМ – 6; кладовщик – 0,9; обработчик – 1; программист - 6,15; инженер – 0,8; бухгалтер 1,9; инспектор по кадрам, техник по нормированию, инструктор – 1,4.

Фонд заработной платы за 2004 год составил 7 787,3 млн. руб. против 6 824,1 млн. руб. за 2004 г., рост - 114,1%, в том числе совместителям выплачено за 20034г. 53,8 млн. руб., по договорам подряда - 37,2 млн. руб.

Среднемесячная заработная плата составила:

За декабрь 199 262 руб., декабрь 2003г. – 182 783, рост 9,1%.По аппарату управления средняя заработная плата за декабрь 2004г. составляет 359 827 руб. Средняя зарплата за 2004год 199 18 против 166 360 за 2003г., рост 19,7%. Средняя списочная численность за 2004 год составляет 3927 чел, из них 39 человек работает совместителями и 27 на договорах подряда.

**2.4.6 Коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами**

Финансовое состояние предприятия характеризуется состоянием и размещением его средств, что отражается в бухгалтерском балансе. Оно является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности предприятия, определяет его конкурентоспособность и потенциал в деловом сотрудничестве, является гарантом эффективной реализации экономических интересов всех участников хозяйственной деятельности – как самого предприятия, так и его партнеров.

Показателями финансового состояния предприятия являются:

обеспеченность собственными оборотными средствами;

соответствие фактических запасов товарно-материальных средств нормативу;

платежеспособность.

Для анализа финансового состояния предприятия применяются финансовые коэффициенты, которые представляют собой относительные показатели, определяемые по данным финансовых отчетов.

Критерии оценки финансового состояния предприятия с помощью финансовых коэффициентов подразделяют на следующие группы:

ликвидность;

платежеспособность;

прибыль или рентабельность;

эффективность использования активов.

В качестве критериев оценки удовлетворительной структуры бухгалтерского баланса предприятия, используются коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Он определяется как отношение фактической стоимости оборотных средств к краткосрочным обязательствам предприятия (за исключением доходов будущих периодов, фондов потребления и резервов предстоящих расходов и платежей).

По состоянию на 1 января 2005г. коэффициент текущей ликвидности по предприятию составляет – 0,871 при нормативном уровне 1,1.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода по предприятию составляет – - 0,225 при нормативном уровне 0,15. Предприятие является неплатежеспособным, т.к. значение обоих коэффициентов меньше нормативного уровня.

**2.4.7 Дебиторская и кредиторская задолженность**

Дебиторская задолженность характеризуется отвлечением средств из оборота предприятия и использование их дебиторами. Своевременное взыскание этой задолженности - одно из важных условий обеспечения благоприятного финансового состояния предприятия. По состоянию на 1 января 2005. удельный вес дебиторской задолженности в выручке от реализации товаров (работ, услуг) по предприятию составил 2,568 %, что значительно ниже аналогичного периода прошлого года, в котором данный показатель составлял 3,392 %.

Для снижения дебиторской задолженности необходимо:

контролировать состояние расчетов с покупателями по отсроченным задолженностям;

по возможности ориентироваться на большее число покупателей с целью уменьшения риска неуплаты долга;

следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженностей: значительное превышение дебиторской задолженности над кредиторской задолженностью создает угрозу финансовой устойчивости предприятия.

Кредиторская задолженность отражает наличие денежных средств, временно привлеченных предприятием и подлежащих возврату соответствующим юридическим и физическим лицам.

По состоянию на 1 января 2005г. удельный вес просроченной кредиторской задолженности в выручке от реализации товаров (работ, услуг) по предприятию составил 0,296 %.

**3. Стратегическое планирование на УП «ГродноОБЛПОЧТА»**

**3.1 По предоставлению услуг почтовой связи и нетрадиционных для почты услуг**

Одной из основных задач стратегии развития предприятия является оказание таких услуг, которые максимально удовлетворяли бы потребности клиентуры. Услуги, которые больше других обеспечивают удовлетворение потребностей, и будут более конкурентоспособными по сравнению со своими аналогами.

Основным направлением развития сферы услуг почтовой связи является внедрение новых, расширение перечня действующих услуг и улучшение качества их предоставления.

В планируемом периоде дальнейшее развитие получат услуги по приему и доставке периодических изданий, приему и пересылке отправлений внутренней и международной ускоренной почты, доставке адресату отправлений «курьерской почты» в пределах города, пересылка отправлений по разряду «Первого класса», приёму и доставке электронных переводов, “Электронное письмо” в пределах республики.

 В сопоставимых условиях планируется увеличить на 126,1% прочие платные услуги населению, в т. ч. бытовые, транспортно-экспедиторские, услуги по ксерокопированию и доставке подарков на дом.

 Предприятием уделяется значительное внимание по освоению новых видов почтовых услуг и планируемый объем в ценах 2003г. составляет 1,3 млн. руб.:

выдача наличных денежных средств держателям банковских пластиковых карточек в ОС Гродно– 0,6 млн. руб.;

внедрить систему слежения за регистрируемыми международными почтовыми отправлениями (II квартал), за внутри республиканскими почтовыми отправлениями (4 квартал);

услуга по отправке электронного письма на почтовый адрес получателя в города Российской федерации «е + POST» - 0,1 млн. руб.;

«Электронный магазин» - приобретение ТНП в сети «Интернет» на условиях предварительного заказа – 0,1 млн. руб.;

услуга по приему платежей операторов мобильной связи с оперативной передачей информации в г. Гродно (I квартал), в районных центрах (II квартал);

услуга городской ускоренной почты – 0,5 млн. руб.

В результате внедрения перечисленных выше видов услуг планируется получить доходов на сумму 0,8 млн. руб.

* 1. **В области модернизации производства**

Повышение технического уровня конкурентоспособности услуг должно базироваться на использовании достижений науки, внедрении ресурсосберегающих, экологически чистых прогрессивных технологий.

Стратегическим направлением в области развития отрасли должно стать внедрение новых видов услуг связи, освоение наукоемких, и энергосберегающих технологий, переход на оказание конкурентоспособных услуг, перевод производства на использование местных видов ресурсов.

Для осуществления данных мероприятий на предприятии разработана программа на 2005год, в которой включены следующие мероприятия:

снижение расхода ТЭР за счет внедрения прогрессивных технологий оказания услуг;

снижение расхода электроэнергии за счет внедрения энергосберегающих светильников и разделения схем освещения;

снижение расхода ТЭР за счет внедрения приборов учета электроэнергии, тепло, воды, газа и систем автоматического регулирования тепла и диспетчеризация потребления ТЭР;

снижение расхода топлива за счет замены неэкономичных котлов на более эффективное использование высококачественных горелочных устройств;

снижение расхода топлива за счет перевода котлов на местные виды топлива;

экономия топлива за счет снижения энергозатрат на содержание зданий и сооружений;

снижение потерь в сетях за счет прокладки ПИ-труб;

снижение уровня потребления ТЭР за счет оптимизации режимов работы технологического и вспомогательного оборудования;

снижение расхода ТЭР за счет выполнения ряда организационно – технологических мероприятий (не вошедших в перечисленные);

для экономии расходов материалов, электроэнергии планируется внедрение газового оборудования на автотранспорт – 5 единиц, приобретение деревообрабатывающего оборудования для ремонтных работ, сварочных аппаратов – 3 единицы.

В области модернизации производства, и внедрения новых технологий предусматривается:

за счет различных источников финансирования продолжить работу по модернизации, замене существующего парка компьютерной техники – 20 единиц;

произвести замену ПКТ, которые полностью самортизированы и морально устарели – 22 единицы;

расширить сеть парка ПКТ для ведения электронных баз данных клиентов – 60 единиц;

 учитывая доходность услуги по ксерокопированию продолжить дооснащение предприятия ксероксами новейших систем (цифровых) – 9 единиц;

для повышения культуры производства, улучшения контроля начать переоснащение предприятия штемпелевальными машинами – 26 единиц;

За счет собственных средств предприятия запланировано выполнить ремонтов на сумму 174,0 млн. руб.

**3.3 В области качества предоставляемых услуг**

В настоящее время роль и важность качества для формирования экономики почтовой отрасли является определяющей, качество – главный показатель оценки продукции и услуг. Отраслевая программа «Качество» на 2005-2006 гг. является механизмом государственного регулирования качества в отрасли связи. Основной целью отраслевой политики в области качества предоставляемых услуг связи является создание условий для производства качественных и конкурентоспособных на внешнем и внутреннем рынках продукции и услуг, соответствующих требованиям международных стандартов, а также задач социально-экономического развития страны.

Государственное управление в области качества должно обеспечивать:

улучшение технико-экономических показателей работы предприятия за счет расширения экспорта продукции и услуг;

разработку и поставку на производство новых видов конкурентоспособной продукции и оказываемых услуг, расширение объемов производства;

стимулирование деятельности товаропроизводителей по выпуску конкурентоспособной продукции;

повышение качества предоставляемых услуг;

внедрение современных методов управления качеством продукции и услуг;

создание новых рабочих мест;

Достижение целей политики качества требует решения соответствующего комплекса задач по формированию понимания того, что качество продукции и услуг оказывает решающее влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности отрасли.

Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 30 мая 2004г. № 724 утверждена система государственных социальных стандартов по обслуживанию населения республики. Социальным стандартом по обслуживанию населения, утвержденным данным постановлением, в области почтовой связи является частота доставки почты:

в районах – 1 раз в день, не менее 5 дней в неделю;

в областных центрах – 1-2 раза в день, 6 дней в неделю.

**3.4 В области потребности в специалистах, подготовки кадров**

Многообразие и сложность задач, возникающих в ходе развития различных услуг, предъявляют повышенные требования к уровню специальных знаний в различных сферах деятельности.

С целью формирования в отрасли кадрового состава, владеющего вопросами управления развития и качества услуг, необходимо проводить мероприятия по совершенствованию подготовки кадров в почтовой отрасли.

Кадровая политика предприятия направлена на совершенствование механизма управления персоналом в современных условиях хозяйствования. Основными направлениями по формированию кадрового потенциала предприятия являются:

подготовка кадров;

повышение квалификации и переподготовка;

аттестация руководящих работников и специалистов предприятия;

создание резерва кадров и работа с ним.

Ежегодно на предприятии проводится анализ обеспеченности кадрами. По состоянию на 1.01.2005г. на предприятии работает 4084 человек. Из них 36,8 % составляют руководители, 7,7 % специалисты, 75,4 % рабочие. Из общего числа работающих на предприятии 252 (6,17 %) имеют высшее образование, 985 (24,1%) среднее специальное, 2758 (67,5%) среднее. К уровню 2002 года количество работников с высшим образованием увеличилось на 1 %.

На предприятии проводится постоянная работа по снижению текучести кадров. К уровню аналогичного периода прошлого года текучесть кадров уменьшилась на 0,6 %.

На предприятии проводится работа по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров. За 2004г. подготовлено новых рабочих непосредственно на предприятии 31 человек, обучено вторым профессиям 6 человек, переподготовлено 28 человек. Повысили квалификацию всего 514 человек, из них непосредственно на предприятии 468 человек, при ВГКС 40 человек, в других учебных заведениях 6 человек.

На 2005г. план повышения квалификации руководителей и специалистов по предприятию составляет 324 человека, рабочих 333 человека.

Потребность в молодых специалистах на 2004 г. составляет 7 человек. Из них по специальности «почтовая связь» - 6 человек, по специальности «экономика и управление» - 1 человек.

**3.5 В области совершенствования форм и систем оплаты труда**

Организация труда на предприятии призвана создавать нормальные для человека условия труда и одновременно системы труда, повышающие доход предприятия. В условиях нестабильного финансового положения предприятию необходимо приступить к внедрению новых систем оплаты труда. В части совершенствования форм оплаты труда является переход на контрактную форму оплаты труда работников.

Контрактная форма оплаты труда работников – это особый вид трудового договора, в котором срок действия, права, обязанности и ответственность сторон, условия оплаты и организации труда, порядок и условия расторжения контракта, помимо предоставленных законодательством о труде, устанавливаются самостоятельно сторонами соглашения.

Существуют, по крайней мере, три побуждающих к введению контрактного найма фактора:

стремление удержать наиболее квалифицированных и творчески активных членов трудового коллектива, что усложнилось в условиях развития негосударственного сектора экономики, формирования рынка рабочей силы;

возможность с переходом на частично срочную занятость гибкого регулирования численности и состава персонала, дополнительного привлечения квалифицированных работников со стороны путем стимулирования;

повышение ответственности и творческого отношения к работе переводимого на конкретных условиях.

Особенностью контракта является его срочный характер (от 1 до 5 лет). По истечении срока контракт может быть расторгнут, или по соглашению сторон продлен на тех же условиях, либо перезаключен на новых условиях. Срочность контракта позволяет сделать трудовые отношения более мобильными. Конкретные условия контракта разрабатываются непосредственно на предприятии.

Индивидуализация трудовых отношений при заключении контракта означает, что в сферу договорного регулирования могут быть включены такие вопросы, как соглашение о режиме рабочего времени, продолжительности и времени предоставления дней отдыха и отпусков; льготы по социальному обеспечению, о дополнительных социальных гарантиях.

**3.6 Стратегия маркетинга**

**3.6.1 Потребители продукции**

Потребителями услуг почты является как население, так и предприятия, организации, учреждения. Оказание почтовых услуг юридическим лицам производится на основании заключаемого договора, где оговаривается предмет договора, обязанности сторон, цены и тарифы на оказываемые услуги, формы и сроки оплаты, порядок расчетов. В настоящее время предприятие заключает договора на прием различного вида платежей, доставку и выплату пенсий и пособий, прием, экспедирование, перевозку, доставку периодических изданий, приобретение для реализации ТНП, сдачу в аренду свободных площадей и т.д.

Оказание почтовых услуг населению производится через широкую сеть отделений связи в городе, районном центре, селе.

**3.6.2 Оценка рынка и объема услуг связи. Анализ конкурентоспособности услуг**

В настоящее время на товарном рынке Гродненской области предоставляют услуги почтовой связи, в силу ряда объективных причин обусловленных спецификой деятельности, только унитарное предприятие «Гроднооблпочта».

Предприятие включено в государственный реестр хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на товарном рынке Республики Беларусь.

Товарные границы рынка:

реализация знаков почтовой оплаты;

пересылка простой, заказной, ценной корреспонденции;

прием и вручение почтовых и телеграфных денежных переводов;

прием, пересылка и вручение обыкновенных и ценных посылок;

прием, пересылка и вручение отправлений ускоренной почты;

выплата пенсий и пособий;

прием и доставка периодических изданий;

оказание дополнительных и прочих услуг почтовой связи;

оказание услуг электросвязи;

оказание нетрадиционных услуг, в том числе реализация БСО, ТНП.

Территориальные границы рынка – г.Гродно, Гродненская область, т.е. местный товарный рынок.

Объем товарных ресурсов рынка и количественные показатели структуры товарного рынка почтовых услуг составили:

Объемы реализации услуг в целом по области составили:

2002 г. – 9,5 млрд. руб.;

2003 г. – 12,7 млрд. руб.;

2004 г. – 15,2 млрд. руб.

В том числе от реализации почтовых услуг:

2002 г. – 7,4 млрд. руб.;

2003 г. – 9,6 млрд. руб.;

2004 г. – 11,3 млрд. руб.

УП «Гроднооблпочта» по предоставлению услуг почтовой связи занимает доминирующее положение на товарном рынке области:

прием, пересылка, доставка простых, заказных, ценных писем и бандеролей (100%),

прием и вручение почтовых и телеграфных переводов (100 %),

доставка периодических изданий (100 %).

Барьеры вхождения на рынок определены спецификой самого рынка услуг почтовой связи. Основным барьером, препятствующим вхождению на данный рынок новых хозяйствующих субъектов, является необходимое наличие разветвленной сети районных узлов почтовой связи с определенным количеством отделений связи, большие затраты на содержание которых и их нестабильность в финансово-экономическом плане, вряд ли будут привлекательны.

Таким образом, выход на рынок с оказанием услуг в традиционной форме новых субъектов хозяйствования весьма затруднен. Если в пределах г.Гродно, крупных районных центрах, эта возможность теоретически существует, то в остальных районах создание новых узлов становится невыгодным. В этом плане, развитие конкуренции в области почтовой связи и выход на данный рынок новых субъектов хозяйствования возможен только в случае применения новых, обладающих более высокой способностью к удовлетворению запросов потребителей технологий, имеющих при этом, более низкую стоимость. В противном случае, развитие конкуренции на данном рынке невозможно в силу экономических, географических и социальных факторов.

**3.6.3 Существующие и потенциальные потребности в услугах связи**

Изучение рынка услуг почтовой связи в прошедшем году охватывало четыре основных направления:

потребность в услугах почтовой связи;

анализ потребителей услуг;

исследование спроса;

анализ условий конкуренции.

Выявлено, что наиболее востребованными почтовыми услугами среди населения оказались:

прием и доставка периодических изданий;

выплата пенсии и пособий;

прием, пересылка и вручение письменной корреспонденции.

Проведенный опрос показал, что основными потребителями почтовых услуг являются работники государственного сектора – 48,9 % и пенсионеры – 28,6 % от числа опрошенных.

**3.6.4 Маркетинговая политика предприятия**

При проведении маркетинговой политики предприятием определены основные подходы к продвижению услуг: создание материально-технической базы для оказания услуг, определение уровня рентабельности оказываемых услуг, упор на взаимоотношения между продавцом услуги и ее пользователем. На передний план выдвигается компетентность, квалификация и забота об интересах клиентов. При сбыте услуг требуется больше личного участия, контактов и получения информации от потребителей, чем это необходимо при реализации товаров.

 Придерживаясь данных направлений в планируемом периоде предприятию необходимо обеспечить рабочие места современной техникой с использованием новых технологий, более качественно проводить подписные кампании, обеспечить достаточный ассортимент открыток с различной тематикой, используя гибкую ценовую политику, продолжить работу по переводу пенсионеров на обслуживание в отделения связи, поднять культуру обслуживания на должный уровень.

**3.6.5 Ценообразование**

Формирование тарифов на услуги почтовой связи осуществляются в соответствии с Положением о порядке формирования тарифов на услуги связи, оказываемые организациями Министерства связи Республики Беларусь. Настоящее положение устанавливает единый порядок формирования тарифов на услуги связи и является обязательным для всех организаций Министерства связи и информатизации Республики Беларусь.

Оказание услуг связи на территории Республики Беларусь всем пользователям (физическим лицам, индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам независимо от формы собственности) осуществляется по утвержденным в установленном законодательством порядке тарифам, которые помещаются в прейскуранты и хранятся на бумажных носителях.

На все виды услуг почтовой связи, оказываемые предприятиям, организация населению, действуют прейскуранты, утвержденный Министерством связи и информатизации Республики Беларусь.

**3.6.6 Реклама**

Одним из источников продвижения на потребительском рынке почтовых услуг является их реклама. В планируемом периоде предприятием будет продолжена работа по маркетингу и рекламе новых и действующих услуг почтовой связи.

**Заключение**

Стратегическое планирование является одним из важнейших элементов стратегического управления предприятия. Принятие стратегии должно сопровождаться разработкой четкого бизнес-плана, в работе над которым, помимо службы маркетинга, должны принимать участие финансовая, экономическая служба и бухгалтерия. Составление бизнес-плана – достаточно трудоемкий процесс, но чем подробнее он составлен, тем лучше вырисовываются перспективы развития предприятия в свете выбранной товарной стратегии.

В рассмотренном примере разработки стратегического плана с учетом особенностей работы УП «ГродноОБЛПОЧТА», учтены аспекты выпуска продукции в соответствии со сложившейся конъюнктурой спроса, а также акцентирования производства на наиболее рентабельных видах продукции. В результате в основу стратегического плана заложены более высокие технико-экономические показатели. Это свидетельствует о принятии предприятием правильной товарной стратегии.

Экономическую целесообразность разработки бизнес-плана можно проверить после окончания отчетного периода путем сравнения итоговых фактических показателей с плановыми.

Список литературы.

1. Алексеева М.А. Планирование деятельности фирмы. М., Финансы и статистика, 2003. 403 с.

1. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М., Финансы истатистика, 2003. 125 с.
2. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. М., Финансы и статистика, 2002. 112 с.
3. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Учебное пособие. М., Финансы и статистика, 1997. 480 с.
4. Бизнес-план. Под. ред. Р.Г. Маниловского. М., Финансы и статистика. 2002. 160 с.
5. Винокуров В. Организация стратегического управления на предприятии. М., Центр экономики и маркетинга, 1996. 234 с.
6. Градов А.Н. Экономическая стратегия фирмы. С-Петербург, Спецлитература, 1995. 87 с.
7. Грузинов В.В. Экономика предприятия и предпринимательство. М., Софит, 1994. 379 с.
8. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга. Новосибирск, Наука, 1992. 736 с.
10. Крейнина М.М. Финансовый менеджмент. М., Дело и Сервис, 1997. 270 с.
11. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В.,. Грамотенко Т.А,. Олейникова Ю.А. Бизнес - план. Учебно - практическое пособие. М., ПРИОР, 2002. 96 с.
12. Современная экономика. Общедоступный учебный курс. Ростов н/Д., «Феникс», 2002. 672 с.