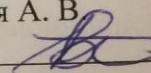


Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Менеджмент»
Профиль «Производственный менеджмент»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к. э. н., доцент Балановская А. В.

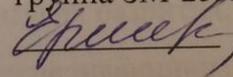


**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выполнил:

Еремина Ольга Викторовна

группа ЗМ-25А



Научный руководитель:

к.э.н., доцент

Балановская А.В.



Самара

2017

АННОТАЦИЯ

Тема выпускной квалификационной работы – Разработка стратегии развития деятельности организации.

Выполнила Еремина О.В., группа ЗМ-25А.

Ключевые слова ВКР: стратегия, развитие, факторы, внешняя и внутренняя среда, анализ, конкурентоспособность, портфель, услуга.

Объектом исследования является ФГУП «Почта России».

Предметом исследования является деятельность объекта исследования.

Работа имеет стандартную структуру, состоит из 3 глав, введения и заключения.

Основное содержание работы изложено на 92 страницах машинописного текста, включая 17 рисунков и 8 таблиц.

Во введении обоснована актуальность темы, поставлена цель, обозначены задачи, выбран объект и предмет исследования.

В первой главе изложены основные теоретические подходы к разработке стратегии развития организаций. Рассматриваются основные этапы разработки стратегии, учитываются факторы преимуществ конкурентных предприятий.

Во второй главе проводится анализ действующих на организацию факторов. Анализируются основные направления и перспективы развития организации.

В третьей главе разрабатывается стратегия развития, основанная на выявлении ключевых видов деятельности, обеспечивающих конкурентоспособность организации. Предлагается набор конкретных мероприятий по их реализации.

В заключении представлены основные выводы по проделанной работе и рекомендации по улучшению сложившейся ситуации.

Введение

Федеральное государственное унитарное предприятие «Почта России» (ФГУП «Почта России») это крупная российская государственная компания, оператор российской государственной почтовой сети. Для развития почтовой деятельности это предприятие является знаковым.

Созданная в 2002 году в качестве единого ФГУП «Почта России» была сформирована из разрозненных региональных почтовых предприятий. В течение нескольких лет основные усилия менеджмента были направлены на создание целостной, слаженно работающей почтовой сети. Следующим этапом, к реализации которого реально приступили только в 2009 году, стал вывод предприятия на уровень положительной рентабельности. До этого в течение нескольких лет Почта России приносила государству многомиллиардные убытки.

Актуальность выпускной квалификационной работы состоит в том, что реализация стратегии развития ФГУП «Почта России» значительно повлияет на деятельность предприятия и будет иметь социально-экономическую значимость и станет следствием улучшения финансового состояния ФГУП «Почта России».

С 2009 года компания самостоятельно преодолела негативную тенденцию, стала рентабельным предприятием и теперь генерирует ежегодно возрастающую прибыль. Благодаря этому федеральный почтовый оператор возобновил инвестиционный процесс, начал реализацию комплекса мероприятий, направленных на модернизацию инфраструктуры, на повышение качества услуг и сервиса.

Сегодня Почта России переживает переломный момент. Растущая социальная нагрузка, рост издержек на содержание сети, модернизацию инфраструктуры и развитие логистики, негативные глобальные рыночные тренды, либерализация отечественного рынка почтовых услуг, рост конкуренции и другие факторы риска требуют от предприятия скорейшей

реализации масштабных стратегических инициатив.

Почта России определила фундаментальные цели и задачи, реализация которых позволит ей уже в ближайшие годы стать не просто стабильной, но эффективной компанией - национальным почтовым оператором, в полной мере отвечающим потребностям населения, государства и бизнеса, способным обеспечить высокое качество услуг, которое ожидают от него клиенты. Новая стратегия обеспечит необходимые условия для качественного и эффективного выполнения Почтой России своей важной социальной миссии. Комплекс запланированных мероприятий позволит осуществить масштабную модернизацию инфраструктуры, привести ее в соответствие с требованиями растущей дистанционной торговли, устранить «узкие места» и обеспечить скорейшее прохождение отправок адресатам.

Разработанный одной из ведущих международных консалтинговых компаний Boston Consulting Group (BCG) документ закладывает основы устойчивого развития и лидерства на рынке. Гражданам реализация стратегии обеспечит значительное повышение качества почтовых услуг и культуры обслуживания, а также доступ к широкому портфелю финансовых продуктов на всей территории страны, в т.ч. в небольших населенных пунктах. Бизнес получит расширенную линейку качественных услуг, индивидуальный подход и высокий уровень сервиса, государство - снижение потребности в финансовой поддержке федеральной почтовой связи. Наконец, реализация стратегических инициатив Почты России благотворно скажется на экономике страны в целом, создав импульс для развития других отраслей (например, дистанционной торговли).

Ключевые стратегические документы, определявшие вектор развития отечественной почтовой отрасли в предыдущем десятилетии - Концепция реструктуризации организаций федеральной почтовой связи и Концепция развития рынка услуг почтовой связи - были приняты еще в 2003 году. Срок действия этих документов истек. Более того, за 10 лет рыночные условия и внутренняя ситуация на предприятии претерпели существенные изменения.

Изменение конкурентной среды, новые требования к внутренним процессам потребовали пересмотра стратегических установок развития федерального почтового оператора.

Таким образом, объектом исследования работы является деятельность ФГУП «Почта России», далее Почта России.

Целью данной работы является исследование стратегических целей развития ФГУП «Почта России» для разработки общей стратегии развития организации.

Для достижения цели выпускной квалификационной работы были поставлены следующие задачи:

проанализировать и оценить эффективности работы ФГУП «Почта России»;

изучить приоритетные направления развития предприятия;

определить стратегические цели развития ФГУП "Почты России";

обосновать возможность расширение спектра оказываемых услуг;

разработать стратегии развития деятельности организации.

Предмет исследования – разработка и обоснование выбора рыночной стратегии ФГУП «Почта России».

При написании выпускной квалификационной работы (ВКР) были использованы методы теоретического и практического научного исследования.

Структура ВКР определена ее целью и поставленными задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

1. Теоретические основы, разработки стратегии развития организации

1.1. Понятие стратегии организации и классификация стратегии

Ф. Котлер определяет рыночную стратегию как «логическую схему маркетинговых мероприятий, с помощью которой компания надеется выполнить свои маркетинговые задачи. Она состоит из отдельных стратегий для целевых рынков, позиционирования, маркетингового комплекса и уровней затрат на маркетинговые мероприятия» [14].

Согласно В.Р. Веснину, «рыночная стратегия - формирование целей, достижение их и решение задач предприятия-производителя по каждому отдельному товару, по каждому отдельному рынку на определенный период». Стратегия формируется в целях осуществления производственно-коммерческой деятельности в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями предприятия [21].

Рыночная стратегия определяет, как нужно применять структуру маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей организации. В решениях о структуре маркетинга главное - планирование продукции, сбыт, продвижение и цена.

Существует четыре подхода к рыночной стратегии:

- матрица возможностей по товарам и рынкам (матрица Ансоффа);
- матрица "Бостон консалтинг групп";
- воздействие рыночной стратегии на прибыль (PIMS);
- общая стратегическая модель Портера.

В рамках всех этих подходов организация отдельно оценивает и использует все свои возможности, товары и направления деятельности. На основе этих оценок распределяются усилия и ресурсы компании, а также разрабатываются соответствующие стратегии.

Перейдем к рассмотрению каждой концепции в отдельности.

1) Матрица возможностей по товарам и рынкам предусматривает использование четырех альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация. Данная матрица представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Матрица возможностей по товарам и рынкам

Товар/Рынок	Старый	Новый
Старый	Проникновение на рынок	Развитие рынка
Новый	Разработка товара	Диверсификация

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности компании постоянно обновлять производство. Две или более стратегии могут сочетаться.

Стратегия проникновения на рынок эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Фирма стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, наступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт: привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данной фирмы, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей.

Стратегия развития рынка эффективна, если:

- местная фирма стремится расширить свой рынок;
- в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке;
- для хорошо известной продукции выявляются новые области применения. Фирма стремится увеличить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потребителей по-новому использовать существующую продукцию. Она может проникать на новые географические рынки; выходить на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары; использовать новые методы распределения и сбыта; сделать более насыщенными усилия по продвижению.

Стратегия разработки товара эффективна, когда фирма имеет ряд успешных торговых марок и пользуется приверженностью потребителей. Фирма разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков. Она делает упор на новые модели, улучшение качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами, и реализует их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данной компании и ее торговым маркам. Используются традиционные методы сбыта; продвижение делает упор на то, что новые товары выпускаются хорошо известной фирмой.

Стратегия диверсификации используется для того, чтобы фирма не стала чересчур зависимой от одной ассортиментной группы. Фирма начинает выпуск новых товаров, ориентированных на новые рынки. Цели распределения, сбыта и продвижения отличаются от традиционных для фирмы.

2) Матрица «Бостон консалтинг групп» позволяет компании классифицировать каждую ассортиментную группу по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста отрасли. Используя матрицу, фирма может определить, во-первых, какое из ее подразделений играет ведущую роль по сравнению с конкурентами и, во-вторых, какова динамика ее рынков: развиваются они, стабилизируются или сокращаются.

В основе матрицы лежит предположение, что чем больше доля подразделения на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль в результате экономии от масштабов производства, накопления опыта и улучшения позиции при заключении сделок.

Матрица выделяет четыре типа подразделений: «звезды», «дойные коровы», «трудные дети» и «собаки» и предполагает стратегии для каждого из них. Она представлена на рис. 1.



Рисунок 1 - Матрица «Бостон консалтинг групп»

«Звезда» занимает лидирующее положение в развивающейся отрасли. Основная цель - поддержать отличительное преимущество фирмы в условиях растущей конкуренции. «Звезда» дает значительные прибыли, но требует больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Долю на рынке можно поддерживать или увеличивать за счет снижения цены, большой объем рекламы, изменение продукции и/или более обширное распределение. По мере того как развитие отрасли замедляется, «звезда» превращается в «дойную корову».

«Дойная корова» занимает лидирующее положение в относительно зрелой или сокращающейся отрасли. Это подразделение обычно имеет преданных приверженцев из числа потребителей, и конкурентам их сложно переманить. Поскольку сбыт относительно стабилен, без значительных затрат на маркетинг и разработки «дойная корова» дает больше, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке, наличных средств. Эти деньги поддерживают рост других подразделений компании. Маркетинговая стратегия ориентируется на «напоминающую рекламу», периодические ценовые скидки, поддержание каналов сбыта и предложение новых вариантов для стимулирования повторных

покупок. «Трудные дети» незначительно воздействует на рынок в развивающейся отрасли. Поддержка со стороны потребителей незначительна, отличительные преимущества неясны, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Компания должна решить, следует ли расширить расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики и снизить цены или уйти с рынка. Выбор стратегии зависит от того, верит ли фирма, что данное подразделение может успешно конкурировать при соответствующей поддержке, и во что обойдется такая поддержка.

«Собаки» - это подразделение с ограниченным объемом сбыта в зрелой или сокращающейся отрасли. Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, ему не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей он существенно отстает от конкурентов по сбыту, образу, структуре издержек и т. д. Компания, имеющая такое подразделение, может попытаться выйти на специализированный рынок; извлечь прибыль посредством ликвидации до минимума обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

3) Программа воздействия рыночной стратегии на прибыль (PIMS), Институтом стратегического планирования, предполагает сбор данных от ряда корпораций для того, чтобы установить взаимосвязь между различными экономическими параметрами и двумя характеристиками функционирования организации: доходом от инвестиций и движением наличных средств. Информация собирается подразделениями и агрегируется по отраслям. Анализируя общие данные по отрасли, организация может определить воздействие различных маркетинговых стратегий на функционирование.

Согласно результатам 1983 г. в США на доход сильнее всего влияли следующие факторы, связанные с маркетингом:

- доля на рынке относительно трех ведущих конкурентов;
- стоимость, добавленная компанией;

- рост отрасли;
- качество продукции;
- уровень инновации/дифференциации и вертикальная интеграция (обладание последующими каналами сбыта).

Что касается движения денежных средств, данные PIMS говорят о том, что растущие рынки требуют от компании средств, относительная высокая доля на рынке улучшает поступление денег, а высокие уровни инвестиций поглощают деньги. Эти выводы весьма схожи с результатами, которые дает матрица "Бостон консалтинг групп".

Информация направляется участвующим компаниям в следующих формах:

- стандартные сообщения - информация о среднем доходе от инвестиций, конкуренции, технологии и структуре издержек; сообщения по анализу стратегий- описание воздействия изменений в стратегии на кратко- и долгосрочный доход от инвестиций и движение наличных средств;
- сообщения об оптимальных стратегиях - изложение стратегии, максимизирующей результаты;
- сравнительные сообщения анализ тактик и схожих конкурентов, как удачливых, так и неудачливых.

4) Общая стратегическая модель Портера рассматривает две основные концепции планирования маркетинга и альтернативы, присущие каждой из них: выбор целевого рынка (в рамках всей отрасли или отдельных сегментов) и стратегическое преимущество (уникальность или цена).

Объединяя эти две концепции, модель Портера идентифицирует следующие базовые стратегии: преимущество по издержкам, дифференциация и концентрация.

Используя стратегию преимущества по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства она может минимизировать удельные издержки и предлагать низкие цены. Это позволяет иметь более высокую долю прибыли по

сравнению с конкурентами, лучше реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен.

Используя стратегию дифференциации, фирма нацеливается на большой рынок, предлагая товар, который рассматривается как выделяющийся. Компания выпускает привлекательный для многих товар, который, тем не менее рассматривается потребителями как уникальный в силу его дизайна, характеристик, доступности, надежности и т. д. В результате цена не играет столь важной роли, и потребители приобретают достаточную лояльность к товарной марке.

В рамках стратегии концентрации компания выделяет специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение. Она может контролировать издержки посредством концентрации усилий на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специфических потребителей, создании особой репутации при обслуживании рынка, который может быть неудовлетворен конкурентами.

Согласно модели Портера зависимость между долей на рынке и прибыльностью носит U – образный характер, как показано на рисунке 1.3. Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть посредством разработки четко сконцентрированной стратегии. Компания, имеющая большую долю рынка, может преуспеть в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. Однако компания может «завязнуть в середине», если она не располагает эффективной и уникальной продукцией или преимуществам по общим издержкам.

В отличие от матрицы «Бостон консалтинг групп» и программы PIMS согласно модели Портера небольшая фирма может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной «нише», даже если ее общая доля на рынке будет незначительной.

Фирме не обязательно быть большой, чтобы иметь хорошие показатели. Согласно Т.С. Бронниковой, А.Г. Чернявскому, «в зависимости от стратегии развития формируются маркетинговые программы. Маркетинговые программы

могут быть ориентированы: - на максимум эффекта независимо от риска; - на минимум риска без ожидания большого эффекта; - на различные комбинации этих двух подходов».

Рассмотрев понятие и сущность рыночной стратегии предприятия, можно сделать вывод о том, что рыночная стратегия - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения этой цели. Рыночная стратегия включает в себя две большие группы решений: решения, касающиеся непосредственно самого товара, производимого предприятием, и решения, касающиеся действий предприятия по реализации этого товара.

Далее целесообразно перейти к основным видам рыночных стратегий, которыми руководствуются предприятия в своей деятельности.

Базовые стратегии. Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий. Каждая из этих стратегий эффективна в определенной ситуации, определяемой факторами внутренней внешней среды, поэтому важно рассматривать причины выбора определенного варианта [12].

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы:

1) Ограниченный рост. Этой альтернативы придерживается большинство организаций, для нее характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Это наиболее легкий, удобный и наименее рискованный способ действия. Применяют в зрелых стабильных отраслях промышленности, имеющих стабильную прибыль в прошлом. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются при изменении ситуации. Если руководство, в основном, удовлетворено положением фирмы, то очевидно, что в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.

2) Рост. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Стратегическая альтернатива роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Эта стратегия является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут применять Фирмы, стремящиеся к диверсификации, чтобы покинуть рынок, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Однако многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста путем приобретения другой фирмы, их объединения или слияния.

3) Сокращение - стратегия последнего средства. Варианты реализации стратегической альтернативы сокращения: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение, переориентация. Эта стратегия выбирается организацией реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению, и никакие меры не могут изменить эту ситуацию.

4) Сочетание – стратегия сочетания всех альтернатив, которой придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Эта стратегия представляет собой сочетание рассмотренных альтернатив – ограниченного роста, роста и сокращения. Этой стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Например, фирма может продать или

ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других [13].

Каждая базовая стратегия имеет множество альтернативных вариантов. Стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой фирмы – внешний рост, или путем значительного расширения ассортимента выпускаемой продукции – внутренний рост. Стратегия сокращения имеет следующие альтернативы: ликвидация – самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать; отсечение лишнего, при котором фирма ликвидирует или перепрофилирует свои неэффективные подразделения [14].

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации. Она наполняется конкретным содержанием в процессе доводки, который включает в себя:

- проверку стратегии на соответствие целям организации;
- сопоставление с соответствующими стадиями жизненного цикла товара, спроса или технологии;
- формулировку стратегических задач, которые придется решать в процессе достижения целей;
- установление сроков решения задач (по этапам);
- определение потребностей в ресурсах[19].

По мнению Ф. Котлера, фирма в конкурентной борьбе может играть одну из 4 ролей. Стратегия маркетинга определяется положением компании на рынке, является ли она лидером, претендентом, последователем или занимает некую нишу:

1) Лидер (доля на рынке порядка 40%) ощущает себя уверенно. Лидеру рынка принадлежит наибольшая доля рынка определенного продукта. Для того чтобы упрочить доминирующее положение, лидеру необходимо стремиться к расширению рынка в целом, привлекая новых потребителей, находя новые способы потребления и применения продукции. Для защиты своей доли рынка лидер использует стратегии позиционной, фланговой и мобильной обороны, упреждающих ударов и отражения атаки, вынужденного сокращения.

Большинство лидеров рынка стремятся лишить конкурентов самой возможности перехода в наступление.

2) Претендент на лидерство (доля на рынке около 30%). Такая компания агрессивно атакует лидера и других конкурентов. В рамках специальных стратегий претендент может использовать следующие варианты атак:

– «фронтальная атака» - ведется по многим направлениям (новым товарам и ценам, рекламе и сбыту), эта атака требует значительных ресурсов.

– «окружение» - попытка атаковать всю или значительную рыночную территорию рынка.

– «обход» - переход к производству принципиально новых товаров, освоению новых рынков.

– «атака гориллы»- небольшие порывистые атаки не совсем корректными методами.

Последователь - (доля 20%) компания, которая стремится сохранить свою долю рынка и обойти все мели. Однако даже последователи должны придерживаться стратегий, направленных на поддержание и увеличения доли рынка. Последователь может играть роли подражателя или двойника.

Окопавшийся в рыночной нише – (доля 10%) обслуживает небольшой сегмент рынка, до которых нет дела крупным фирмам. Традиционно эту роль играл малый бизнес, сегодня стратегию ниш используют и крупные компании. Ключ к нишам - специализация. Компании, ориентирующиеся в нишах, выбирают одну или несколько областей специализации: по конечным пользователям, по вертикали, в зависимости от размеров клиентов, на особых клиентах, по географическому принципу, по продукту, на индивидуальном обслуживании покупателей, на определенном соотношении качества/цене, на обслуживании, на каналах распределения. Несколько ниш предпочтительнее одной [21].

Основные конкурентные стратегии (М. Портер). По мнению Фатхутдинова Р.А. автора книги «Стратегический менеджмент» Портер выделяет пять основных конкурентных стратегий:

1) Стратегия лидерства по издержкам, предусматривающая снижение полных издержек производства товаров или услуг.

2) Стратегия широкой дифференциации, направленная на придание товарам специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большого количества покупателей

3) Стратегия оптимальных издержек, дающая возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные издержки и цены относительно производителей продукции с аналогичными чертами и качеством.

4) Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

5) Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит свою цель обеспечение представителей выбранного сегмента товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям[12].

По мнению автора А.Т. Зуб, М. Портер выделяет три ключевые общие стратегии: лидерство по затратам, дифференциация и фокусирование. Рассмотрим каждую из них последовательно.

Лидерство по затратам. При реализации этой стратегии ставится задача добиться лидерства по затратам в своей отрасли за счет комплекса функциональных мер, направленных на решение именно этой задачи. В качестве стратегии она подразумевает жесткий контроль над затратами и накладными расходами, сведение до минимума расходов в таких областях, как исследования и разработки, реклама и т.д.

Низкие затраты дают организации хорошие шансы в ее отрасли даже в случае существования жесткой конкуренции. Стратегия лидерства по затратам

часто создает прочную основу для конкуренции в отрасли, где жесткая конкуренция в других формах уже установилась.

Дифференциация. Эта стратегия предполагает дифференциацию продукта или услуги организации от тех, которые предлагают в данной отрасли конкуренты. Как показывает Портер, подход к дифференциации может принимать различные формы, включая имидж, торговую марку, технологию, отличительные черты, особые услуги покупателям и т.п. Дифференциация требует серьезных исследований и разработок, а также устойчивого сбыта. Кроме того, покупатели должны отдавать свои симпатии продукту, как чему-то уникальному. Потенциальным риском этой стратегии являются изменения на рынке или выпуск аналогов, инициированный конкурентами, которые разрушат конкурентное преимущество, добытое компанией.

Фокусирование. Задачей этой стратегии является концентрация на конкретной группе потребителей, сегменте рынка или на географически обособленном рынке. Идея состоит в том, чтобы хорошо обслуживать конкретную цель, а не отрасль в целом. Предполагается, что организация таким образом сможет обслуживать узкую целевую группу лучше, чем ее конкуренты. Такая позиция обеспечивает защиту от всех конкурентных сил. Фокусирование может также сочетаться с лидерством по затратам или индивидуализации продукта (услуги)[14].

Анализ конкурентной обстановки и определение положения в ней организации предполагают определение сложности и динамизма конкурентной среды. Универсальными методами такого анализа являются модель пяти сил М. Портера и анализ затрат конкурентов.

Модель пяти сил предполагает проведение структурного анализа на основе определения интенсивности конкуренции и исследования угрозы проникновения на рынок потенциальных конкурентов, власти покупателей, власти поставщиков, угрозы со стороны заменителей товара или услуги.

Анализ затрат конкурентов сводится к выяснению стратегических факторов, управляющих затратами, собственно анализу затрат и моделированию затрат конкурентов.

Для получения конкурентного преимущества фирма может использовать три общих конкурентных стратегии: лидерство по затратам (задача — добиться лидерства по затратам в конкретной сфере за счет набора мер по контролю за ними), индивидуализацию (предполагается достижение отличия продукта или услуги организации от продуктов или услуг конкурентов в данной сфере), фокусирование (задача — сосредоточение на конкретной группе, сегменте рынка или географическом регионе)[14].

Многие авторы считают, что у данных стратегий существуют недостатки:

Во-первых, на практике значительно больше факторов, влияющих на выбор стратегии поведения фирмы: повышение качества продукции; снижение цены; снижение себестоимости; увеличение программы выпуска; повышение качества сервиса товаров; снижение эксплуатационных затрат; освоение нового рынка и т. д.

Во-вторых, выбор стратегии фирмы определяется не только ориентацией на изменение одного фактора и выбор только одной из перечисленных стратегий, а динамическим сочетанием многих факторов формирования стратегии. Разве не может фирма одновременно повысить качество товара, снизить удельные издержки, повысить качество сервиса, освоить новые рынки, увеличить программу выпуска? Все эти факторы могут быть задействованы одновременно. Все определяется конкурентоспособностью персонала фирмы и наличием средств [17].

Виды стратегий поведения фирм по А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду. Известные авторы книги «Стратегический менеджмент» А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд достаточно подробно и аргументировано описывают стратегии фирм. Они выделяют следующие стратегии: наступательные, оборонительные и стратегии вертикальной интеграции.

1) Наступательные стратегии для сохранения конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество обычно достигается за счет использования творческой и наступательной стратегии, которой конкурентам не так-то просто противостоять. Выделяется шесть основных типов наступательной стратегии:

– действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их;

– действия, направленные на использование слабостей конкурента; – одновременно наступление на нескольких фронтах;

– захват незанятых пространств;

– партизанская война;

– упреждающие удары.

2) Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества имеют целью удержать свою рыночную позицию, снизить риск быть атакованным, перенести атаку конкурента с меньшими потерями, оказать давление на бросающих вызов, чтобы переориентировать их на борьбу с другими конкурентами.

Существует несколько путей, позволяющих защитить конкурентное преимущество. Один из подходов состоит в попытке помешать конкурентам начать наступательные действия. Этот подход предусматривает следующие основные шаги:

– расширение номенклатуры выпускаемой продукции для того, чтобы заполнить свободные ниши потенциальных конкурентов;

– разработка моделей и сортов изделий с характеристиками, которые конкуренты уже имеют или могут иметь;

– предложение моделей, наиболее близких по своим характеристикам к продукции конкурентов, по более низким ценам;

– подписание с дилерами и дистрибьюторами эксклюзивных договоров, чтобы оттеснить конкурентов от их сети распределения;

- гарантирование дилерам и дистрибьюторам ощутимых скидок, чтобы помешать им вступать в контакты с другими поставщиками;
- предложение бесплатного или по низкой цене обучения пользователей;
- приложение усилий по сохранению спроса покупателей на свою продукцию за счет предоставления специальных скидок, расположения товаров разных сортов в одном ряду, раннего оповещения своих клиентов о новинках или изменениях цен, чтобы потенциальный покупатель не ушел к конкурентам;
- увеличение объемов продаж в кредит для дилеров или покупателей;
- сокращение времени поставки запасных частей;
- патентование альтернативных технологий;
- обеспечение участия в разработке альтернативных технологий;
- защита собственных ноу-хау в разработке продукта, технологии и других стратегически важных звеньев цепочки ценностей;
- отказ от поставщиков, которые работают с конкурентами;
- постоянный контроль за товарами и действиями конкурентов [15].

Хорошая оборонительная стратегия предполагает способность быстрого приспособления к меняющейся ситуации в отрасли и по возможности упреждающую блокировку или предупреждение атакующих блокирование действий конкурентов [16]. Второй подход к оборонительной стратегии состоит в доведении до сведения конкурентов, что их действия не останутся без ответа и фирма готова к атаке. Цель подобных сигналов - воспрепятствовать началу атакующих действий, (так как ожидаемые результаты бросающих вызов конкурентов могут оказаться значительно ниже понесенных затрат) или, переориентировать их на менее защищенные цели. Известить конкурентов о возможных ответных действиях можно следующим образом:

- публичным заявлением руководства компании об обязательстве сохранить существенную долю рынка;
- публичным заявлением о планах по созданию адекватных производственных мощностей для заполнения существующего рыночного пространства и обеспечения прогнозируемого роста рынка;

- заблаговременным распространением информации о новых товарах, технологических прорывах, планируемых разработках новых моделей и сортов продукции в надежде, что это охладит желание конкурентов предпринимать решительные действия по полной проверке достоверности информации;
- публичным заявлением о намерении компании не отставать от политики конкурентов в изменении цен и условий продаж;
- созданием резерва наличности и высоколиквидных активов для ведения действий;
- проведением резких контратак на нападки не очень сильных конкурентов для создания имиджа хорошо защищенной компании.

Другой путь противостоять атакующим действиям конкурентов состоит в попытке снизить прибыль, которая привлекает их и подталкивает к наступательным действиям. Когда прибыльность фирмы или отрасли очень высока, это служит приманкой для большого количества фирм и вызывает желание вести наступательные действия, даже если входные барьеры высоки и оборона сильна. В этой ситуации фирма может защититься от конкурентов, особенно от новых компаний, отказавшись от краткосрочных прибылей и использовав учетные механизмы, позволяющие показать сравнительно низкую доходность.

3) Стратегия вертикальной интеграции. Сущность этой стратегии заключается в том, что фирмы могут расширить свою деятельность по направлению к поставщикам (назад) или по направлению к потребителю (вперед). Фирма, строящая новое предприятие для производства входных компонентов, которые ранее закупались у поставщиков, несомненно, остается в той же отрасли, что и раньше. Аналогично, если производитель выбирает интеграцию «вперед», открывая сеть своих розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю, он остается в бизнесе по производству этой продукции, даже при условии расширения его сферы деятельности в отраслевой цепочке ценностей.

Стратегии вертикальной интеграции могут преследовать цель полной интеграции в отрасли или частичной интеграции (создавая позиции на наиболее важных этапах отраслевой цепочки ценностей). Компания может осуществлять вертикальную интеграцию, начиная собственные действия в других звеньях отраслевой цепочки или приобретая фирмы, уже работающие в этой сфере, чтобы они были ближе к компании.

1.2. Основные этапы разработки и реализации стратегии

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор должен падать на стратегию концентрированного роста, либо же стратегию интегрированного роста.

Томпсон и Стрикланд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (рис. 2).

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Они должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль.



Рисунок 2 - Матрица Томпсона и Стрикленда

Например, если попытки усилиться в быстро растущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приведут к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения. Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Т.о. планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

Формирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему, осуществляемую высшим руководством:

- Выбор миссии
- Формирование целей (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные).
- Разработка обеспечивающих планов (политика, стратегия, процедуры, правила, бюджеты).

Процесс стратегического управления начинается с формулировки миссии (Mission, Mission Statement) или заявления о предназначении фирмы.

Миссия - краткое, но в то же время четкое определение целей и приоритетов компании. Миссия фирмы должна вызывать доверие как у сотрудников фирмы, так и у посторонних наблюдателей, прежде всего клиентов, как настоящих, так и потенциальных. В идеальном случае в формулировке миссии сливаются воедино общественные или даже общечеловеческие ценности с внутренней корпоративной культурой.

В подходах к формированию миссии не может быть готовых рецептов. Более того, как показывает опыт, определение и формулировка миссии – длительный и нелегкий процесс, тесно связанный с накоплением опыта и установлением традиций, то есть с тем, что называется фирменной культурой.

Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны полагают соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке и в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Например, бывают случаи, когда высшее руководство не хочет пересматривать принятые им ранее решения, даже если и открываются новые перспективы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития, например в выборе стратегии разработки нового продукта или освоения новых рынков. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии. Например, может быть взят курс на диверсификацию или на поглощение другой фирмы, только чтобы свести личные счёты или доказать что-то определенным лицам.

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

- оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;
- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов;
- определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей:

1) Экономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это: темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

2) Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3) Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы

организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

4) Технологические факторы. Анализ технологической среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться "шоку будущего", разрушающего организацию.

5) Факторы конкуренции. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6) Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7) Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Т.о., анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется управленческим обследованием. Оно представляет собой методическую оценку

функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

В обследование входят такие функции, как маркетинг, бухгалтерский учет, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации.

При обследовании функции маркетинга необходимо обратить внимание на семь областей анализа:

- конкурентоспособность и желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости, являющаяся существенной целью для компании;
- разнообразие и качество ассортимента изделий, которые постоянно контролируются и оцениваются высшим руководством;
- рыночная демографическая статистика, контроль над изменениями на рынках и в интересах потребителей;
- рыночные исследования и разработки новых товаров и услуг;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов, являющееся одним из слабых мест в предпринимательстве;
- эффективный сбыт, реклама и продвижение товара (агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным состоянием фирмы; творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий);
- прибыль (ничто, даже самое лучшее, не окажется стоящим, если в результате отсутствует прибыль).

Анализ финансового состояния может принести пользу фирме - выявить уже имеющиеся потенциальные внутренние слабости организации по сравнению с ее конкурентами.

Весьма важным для длительного выживания фирмы является не прерывный анализ управления операциями.

Истоки большинства проблем в организации кроются в человеческих ресурсах. Здесь необходимо учитывать: тип сотрудников, компетентность и подготовка руководства, систему вознаграждений, преемственность

руководящих должностей, подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери ведущих специалистов и их причины, качество изделий и работу сотрудников.

Культура фирмы (атмосфера или климат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабевают под действием репутации компании. Финансовые ресурсы фирмы также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат. Поэтому фирмы, имеющие большие финансовые ресурсы либо же легкий доступ к ним, при выборе стратегии поведения находятся в гораздо лучшем положении и имеют для выбора гораздо большее число вариантов стратегии, нежели фирмы с сильно ограниченными финансовыми возможностями.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития. Углубление и расширение квалификационного потенциала работников является одним из важнейших условий, обеспечивающих возможность перехода к новым производствам либо же к качественному технологическому обновлению существующего производства. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо же корректировать возможности

реализации новых стратегий. В связи с этим, чтобы избежать сильного негативного влияния старых обязательств, необходимо их по возможности полно учитывать при выборе новых стратегий и закладывать их выполнение в процесс осуществления новых стратегий.

Степень зависимости от внешней среды оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя только из возможностей более полного использования своего потенциала. В ряде случаев внешняя зависимость может играть гораздо большую роль в выборе стратегии фирмы, чем все остальные факторы. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена правовым регулированием поведения фирмы, а также социальными ограничениями, условиями взаимодействия с природной средой и т.п.

Временной фактор должен обязательно приниматься во внимание во всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и продолжительность этапов осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Фирма не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для этого. Очень часто успеха в осуществлении стратегии и, следовательно, успеха в конкурентной борьбе добивается та фирма, которая лучше научилась учитывать время и соответственно лучше умеет управлять процессами во времени.

Оценка выбранной стратегии. Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии, в конечном счете подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии.

Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям.

Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.

Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.

Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии[19].

1.3. Учет фактора преимуществ конкурентных предприятий

Существует множество источников конкурентного преимущества: производство продукции самого высокого качества, предоставление покупателям лучших услуг, достижение минимального по сравнению с конкурентом, уровня издержек, выгодное географическое расположение, разработка изделия, которое выполняет определенные функции лучше конкурирующих аналогов, изготовление более надежной и долговечной продукции и предоставление покупателям большей ценности за те же деньги (комбинация хорошего качества услуг и приемлемых цен). Все это означает

старание фирмы предоставить потребителям то, что они считают наилучшей ценностью, будь то наилучшее качество, низкая цена или наилучшая ценность превосходного товара, за который стоит заплатить подороже. Фундаментальной причиной успеха одних или неуспеха других фирм является наличие или отсутствие у фирмы конкурентного преимущества.

На сегодняшний день не существует однозначного толкования для понятия конкурентное преимущество. Все зависит от того к какому явлению или объекту оно относится. Так, в экономическом словаре отмечено, что конкурентное преимущество - это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенные превосходства над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, так и к дополнительным услугам [17].

Конкурентное преимущество по В.Д. Марковой — это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей [14].

Конкурентное преимущество по М.И. Кнышу [12]– это умение фирмы лучше своих соперников преодолевать силы конкуренции и выполнять работу по привлечению покупателей.

Конкурентное преимущество в понимании Р.А. Фатхутдинова [27] — это те характеристики и свойства товара или марки, а также специфичные формы организации бизнеса, которые обеспечивают предприятию определенное превосходство над своими конкурентами. В дальнейшем по ходу данной работы, предлагаем придерживаться определения конкурентных преимуществ, сформулированного Р.А. Фатхутдиновым.

Таким образом, конкурентное преимущество – преимущество, приобретаемое компанией над конкурентами, посредством предложения потребителям большей ценности, или за счет предложения товаров и услуг по более низким по сравнению с конкурентами ценам, или за счет предоставления потребителям больших выгод, которые в достаточной мере компенсируют более высокие цены на товары и услуги [16].

Конкурентные преимущества имеют различные формы проявления, которые можно представить в виде классификационной структуры (рис. 3).



Рисунок 3 - Конкурентные преимущества

В своей выпускной квалификационной работе мы будем придерживаться третьего определения, то есть когда конкурентное преимущество – это преимущество, приобретаемое компанией над конкурентами, посредством предложения потребителям большей ценности, или за счет предложения товаров и услуг по более низким по сравнению с конкурентами ценам.

Конкурентные преимущества создаются как уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегическим важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Конкурентные преимущества реализуются на уровне стратегических бизнес-единиц и составляют конкурентную стратегию бизнеса.

Конкурентные преимущества фирмы обеспечиваются в процессе конкурентной борьбы с так называемыми пятью силами (направлениями) конкуренции, то есть с другими продавцами аналогичной продукции, фирмами – потенциальными конкурентами, производителями заменителей, поставщиками ресурсов, покупателями ее продукции.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка.

При этом предприятие может выбрать массовый рынок или узкую рыночную нишу. Комбинируя целевые рынки с основными стратегиями, предприятие расширяет область выбора стратегий.

Организация может обеспечивать свое выживание в долгосрочной перспективе, путем производства продукта, который стабильно будет находить покупателей. Это означает, что продукт должен быть, во-первых, интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги, и, во-вторых, интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами. Если продукт обладает этими двумя свойствами, то говорят, что продукт имеет конкурентные преимущества.

Следовательно, фирма успешно существовать и развиваться может только в том случае, если ее продукт обладает конкурентными преимуществами. Рассмотрение вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ предполагает анализ отношений и соответственно взаимодействия трех субъектов рыночной среды. Первый субъект - это фирма, производящая определенный продукт. Второй субъект - это покупатель, который может этот продукт купить, а может и не купить. Третий субъект - это конкуренты, которые готовы продать покупателю свои продукты, которые могут удовлетворить ту же его потребность, что и продукт, производимый фирмой. Главным в этом рыночном треугольнике является покупатель. Поэтому и конкурентные преимущества продукта - это заключенная в продукте ценность для покупателя, побуждающая его этот продукт купить [20].

Особенности конкурентных преимуществ заключаются в следующем.

Во-первых, конкурентные преимущества может иметь сам продукт. Один вид конкурентных преимуществ продукта - это его ценовая характеристика. Очень часто покупатель приобретает товар только потому, что он дешевле других товаров, обладающих аналогичными потребительскими свойствами.

Иногда продукт покупается только потому, что он очень дешевый. Такие покупки могут происходить, даже если продукт не имеет потребительской полезности для покупателя.

Второй вид конкурентных преимуществ — это дифференциация. В данном случае речь идет о том, что продукт обладает отличительными особенностями, делающими его привлекательным для покупателя. Дифференциация совсем не обязательно связана с потребительскими (утилитарными) качествами продукта (надежность, простота использования, хорошие функциональные характеристики и т.п.). Она может достигаться за счет таких характеристик, которые не имеют никакого отношения к его утилитарным потребительским свойствам, например за счет марки [22].

Во-вторых, кроме того, что фирма создает конкурентные преимущества в продукте, она может пытаться создать своему продукту конкурентное преимущество в его положении на рынке. Достигается это за счет закрепления покупателя или же, говоря иначе, за счет монополизации части рынка. В принципе такая ситуация противоречит рыночным отношениям, так как в ней покупатель лишен возможности выбора. Однако в реальной практике многим фирмам удается не только создать для своего продукта такое конкурентное преимущество, но и удерживать его достаточно долго.

Существует три стратегии создания конкурентных преимуществ. Первая стратегия — это лидерство в цене. При данной стратегии центром внимания фирмы при разработке и производстве продукта являются издержки. Основными источниками создания ценовых преимуществ являются:

- рациональное ведение дел на основе накопленного опыта;
- экономия на масштабе за счет снижения издержек на единицу продукции при росте объема производства;
- экономия на разнообразии как результат снижения издержек за счет синергического эффекта, возникающего при производстве различных продуктов;

- оптимизация внутрифирменных связей, способствующая снижению общефирменных затрат;
- интеграция распределительных сетей и систем поставки; – оптимизация деятельности фирмы во времени;
- географическое размещение деятельности фирмы, позволяющее добиваться снижения издержек за счет использования местных особенностей [21].

Проводя в жизнь ценовую стратегию создания конкурентных преимуществ у продукта, фирма не должна забывать, что ее продукт в то же время должен соответствовать определенному уровню дифференциации. Только в этом случае ценовое лидерство может принести существенный эффект. Если же качество продукта ценового лидера существенно ниже качества аналогичных продуктов, то для создания ценового конкурентного преимущества может потребоваться столь сильное снижение цены, что оно может привести к отрицательным последствиям для фирмы. Тем не менее, следует иметь в виду, что стратегия лидерства в цене и стратегия дифференциации не должны смешиваться и уж тем более не следует пытаться реализовывать их одновременно.

Дифференциация является второй стратегией создания конкурентных преимуществ. При данной стратегии фирма старается придать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, каким его делают конкуренты. Чтобы добиться этого, фирме приходится выходить за пределы функциональных свойств продукта.

Третьей стратегией, которую фирма может использовать для создания в своем продукте конкурентных преимуществ, является концентрация внимания на интересы конкретных потребителей. В этом случае фирма создает свой продукт специально для конкретных покупателей. Концентрированное создание продукта связано с тем, что либо удовлетворяется какая-то необычная

потребность определенной группы людей (в этом случае продукт фирмы очень специализирован), либо же создается специфическая система доступа к продукту (система продажи и доставки продукта). Проводя стратегию концентрированного создания конкурентных преимуществ, фирма может пользоваться одновременно как ценовым привлечением покупателей, так и дифференциацией.

Как видно, все три стратегии создания конкурентных преимуществ имеют существенные отличительные особенности, позволяющие сделать вывод о том, что фирма должна для себя достаточно четко определять то, какую стратегию она собирается реализовывать, и ни в коем случае не смешивать эти стратегии. В то же время следует отметить, что есть определенная связь между этими стратегиями, и это также должны учитывать фирмы при создании конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества не являются вечными, они завоевываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности, что является трудоемким и, как правило, дорогостоящим процессом.

В зависимости от создаваемых преимуществ факторы, влияющие на формирование конкурентоспособности, подразделяются на две группы: Внешние и внутренние.

Конкурентное преимущество является «внешним», если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя с точки зрения уровня качества, дизайна, особых характеристик и т.п. Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, — это стратегия дифференциации продукта. Она базируется на ноу-хау в сфере маркетинга, превосходстве предприятия в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, не удовлетворенных существующими товарами.

Внутреннее конкурентное преимущество основано на превосходстве (лидерстве) предприятия в издержках производства и управления. Внутреннее преимущество обеспечивает большую рентабельность, устойчивость

предприятия к снижению цены товара и поэтому представляет ценность для производителя. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, — это стратегия доминирования по издержкам. Она базируется главным образом на ноу-хау в сфере производства и управления [23].

Р.А. Фатхутдинов считает целесообразным к оценке конкурентных преимуществ компании применять системный, комплексный и нормативные подходы [6].

С позиций системного подхода при интегральной оценке конкурентных преимуществ объектов как систем следует отдельно оценивать факторы внешнего окружения и внутренней структуры систем (или внешние и внутренние факторы).

С позиций комплексного подхода при оценке конкурентных преимуществ следует учитывать технические (технический уровень производства и выпускаемой продукции и т.п.), правовые (стабильность демократических преобразований, системность и обоснованность законодательных актов по различным направлениям права), рыночные (потенциал рынка, сила конкуренции, открытость, маркетинг и т.п.), научные (глубина анализа экономических законов и закономерностей, законов организации, широта и глубина применения научных подходов, современных методов), экономические (рентабельность, устойчивость, финансовые инструменты, обеспеченность ресурсами и др.), организационные (организация производства, труда и менеджмента, логистика, организация рыночной инфраструктуры и т.д.), психологические и другие аспекты обеспечения конкурентоспособности, а также их взаимовлияния.

Применение нормативного подхода к оценке будет побуждать организовывать нормирование и мониторинг конкретных факторов преимущества конкретных объектов.

Оценка конкурентоспособности осуществляется по конечным итоговым результатам реакции конкретного рынка (потребителя) на конкретный товар, а оценка конкурентных преимуществ осуществляется на ранних стадиях

инвестирования, до начала бизнеса, при технико-экономическом обосновании инновационных и инвестиционных проектов. Дальнейший мониторинг реализации конкурентного преимущества осуществляется на стадиях производственного процесса и логистики, вплоть до продажи товара. Поэтому очень важно обоснованно, жестко и регулярно проводить политику наращивания конкурентных преимуществ различных объектов. Методами (инструментами) реализации этой политики являются учет, анализ, нормирование и оценка конкурентных преимуществ.

В настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки конкурентных преимуществ и как следствие конкурентоспособности компании. Вообще в теоретическом плане проблема создания и сохранения конкурентных преимуществ организаций в условиях российской экономики, по нашему мнению, в настоящее время практически не решается.

2. Существующие направления и перспективы развития организации

2.1. Анализ текущего состояния ФГУП «Почта России»

обмен между регионами страны и являясь одним из крупнейших работодателей.

Почта России заявляет: Наша Миссия — объединять людей. Мы предоставляем надежные и доступные услуги почтовой связи в России и по всему миру. Мы сохраняем экономическую и политическую целостность России и способствуем ее интеграции в мировое сообщество. Мы создаем качественные рабочие места и стремимся реализовать потенциал каждого из наших сотрудников.

Стратегическая цель — сделать Почту России прибыльной, клиентоориентированной, эффективной и технологичной компанией, надежным и современным поставщиком почтовых, логистических и финансовых услуг для всей страны.

перечень почтовых и финансовых услуг, доставляя ежегодно:

1,5 млрд писем;

48 млн посылок;

1,7 млрд экземпляров газет и журналов;

113 млн единиц денежных переводов;

;

, оказывающих розничные платежно-расчетные услуги. Бренд Почты России остается одним и – тинге доверия брендам, составленном исследовательским холдингом «Ромир» в 2010 году, Почта России занимает первое место.

ти на
безубыточную деятел

в 4 раза по сравнению с 2008 годом, хотя их уровень остался значительно ниже требуемого для масштабного обновления инфраструктуры и перехода на современные технологии производства. Показатель выручки на одного работника имеет положительную динамику на уровне 16% в год .

На рис. 4 показана динамика ключевых показателей деятельности Почты России.

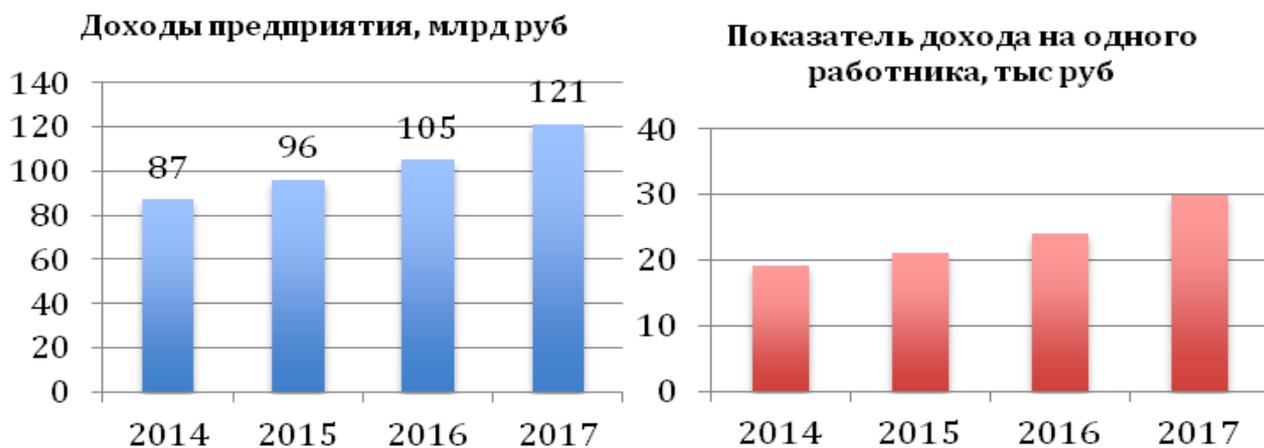


Рисунок 4 – Динамика основных показателей деятельности Почта России

В табл. 2 представлены показатели по ликвидности деятельности предприятия.

Таблица 2 – Показатели ликвидности деятельности ФГУП Почта России

Показатели		2015	2016	2017
Коэффициент ликвидности	текущей	1,07	1,04	н/д
Коэффициент ликвидности	абсолютной	0,97	0,96	н/д

ликвидности - это отношение суммы оборотных активов к сумме краткосрочных обязательств. Коэффициент показывает достаточность оборотных средств предприятия для погашения своих краткосрочных обязательств. Рекомендуемое минимальное значение данного показателя должно быть больше 1. Показатель ФГУП «Почта России» несколько выше нормы, что говорит о достаточности оборотных средств для погашения краткосрочных обязательств предприятия.

ликвидности - это отношение суммы

шее
время. Рекомендуемое значение показателя 0, - показатель
ФГУП «Почта России» обусловлен отражением в формах отчетности активов и
обязательств по переводным операциям.

связи позволяют описать типичного клиента п

со средним специальным образованием, со
средним и ниже среднего уровнем дохода.

необходимо

учитыва

, переводы и платежи, розничная торговля, доставка прессы.

будут различны в зависимости от описываемого рынка деятельности Почты России.

шими группами клиентов на рынках отправления корреспонденции, посылок и экспресс-доставки являются коммерческие организации, государственные организации и физические лица.

Среди потреби сервиса денежных переводов выделяются следующие крупные группы:

- помощи или в качестве
поздравления с праздниками;
- физические лица, отправляющие денежные переводы юридическим лицам с целью оплаты купленных товаров или услуг;
- физические лица, погашающие кредиты; юридические лица,
отправляющие переводы физическим лицам в платы
- платежам
- внештатным сотрудникам.

—

возраст – 42 года. Большинство из них работает, являясь преимущественно работниками умственного труда.

Среди клиентов, у которых востребована услуга «Подписка», выделяются два сегмента:

- физические лица: преимущественно женщины, представители старших возрастных групп (старше 45 лет), с невысоким уровнем дохода, с низким уровнем проникновения интернет;
- юридические лица – как государственные, так и коммерческие – в процессе выбора оператора по подписке.

сильно различны, и этим обусловлена разница в доходности определенных сегментов рынка в определенных условиях. Например, услуги доставки писем и посылок, услуга экспресс-доставки «EMS Russian Post» (далее – EMS

городе, в то время как услуга «Реализация товаров в ОПС» востребована, прежде местности и небольших городах.

локализации.

В своей деятельности – организации процессов внутри компании, и внешних, обусловленных внешними экономическими условиями.

Внутренние факторы, влияющие на деятельность Почты России: высокая зависимость от ручного труда; уровень квалификации персонала; (ИТ) и автоматизации, включая сортировку; уровень качества и эффективности ключевых процессов, влияющих на сроки доставки.

В связи телекоммуникационными услугами; рост конкуренции по ключевым услугам; экономическая конъюнктура, в том числе влияние мирового экономического кризиса.

Именно в таких достаточно сложных условиях перед организацией стоит задача повышения эффективности своей деятельности.

2.2. и перспектив развития организации

Почта России активно развивает сотрудничество с почтовыми операторами других стран в целях использования успешного опыта в различных областях деятельности.

Сотрудничество Почты России с почтовыми предприятиями стран СНГ направлено на расширение клиентско базы и повышение эффективности сотрудничества в условиях роста экспорта в страны СНГ.

- Азии направлено на развитие спектра услуг и клиентских сервисов. Улучшение качества услуг позволит использовать весь потенциал по росту объема взаимного почтового обмена, включая увеличение В2С-потока.

, поэтому сотрудничество развивается в области по

ствии

, а также обмен электронными почтовыми переводами.

Сотрудничество

опыт внедрения CRM- , а также передовую практику в сфере предоставления электронных и мобильных услуг.

ствие с почтовыми предприятиями Ш

системы тарификации и использования опыта этих стран в области таможенного регулирования.

р

и увеличение В2В-потока взаимного почтового обмена.

анализ

по численности персонала – ОАО

«РЖД» (табл. 3).

Таблица 3 - анализ ликвидности

Показатели	2014	2015	2016
Коэффициент текущей ликвидности:			
ФГУП «Почта России»	1,08	1,07	1,04
ОАО «РЖД»	0,7	0,6	0,89
X5 Retail Group	0,68	0,46	0,82
Коэффициент абсолютной ликвидности:	2014	2015	2016
ФГУП «Почта России»	0,92	0,97	0,96
ОАО «РЖД»	0,17	0,88	0,20
X5 Retail Group	0,15	0,12	0,11

ФГУП «Почта России» в 2014 – 2016 годах демонстрирует нормальные показатели ликвидности, значительно превышающие показатели ликвидности крупного естественного монополиста ОАО «РЖД», показатели которого говорят о недостаточности оборотных средств для погашения его краткосрочных

компании X5 Retail

group.

за

стве, табл. 4.

Таблица 4 - платы

Показатели	2014	2015	2016
Численность персонала, чел.	345 702	330 419	312 154
Динамика к прошлому периоду, %	-2	-4	-6
Средняя ЗП ФГУП «Почта России», руб.	11 016	12 888	14 821
Динамика к прошлому периоду, %	6	17	15
Средняя ЗП в народном хозяйстве, руб.	18 638	20 952	23 578
Отношение средней ЗП ФГУП к	59	62	63

средней ЗП в народном хозяйстве, %			
Динамика к прошлому периоду, %	-	2,4	1,3

В рамках разработки с

уровень эффективности компании, определить стратеги потенциал
развития предприятия (рис. 5).

Выручка крупнейших национальных почтовых операторов, млрд евро

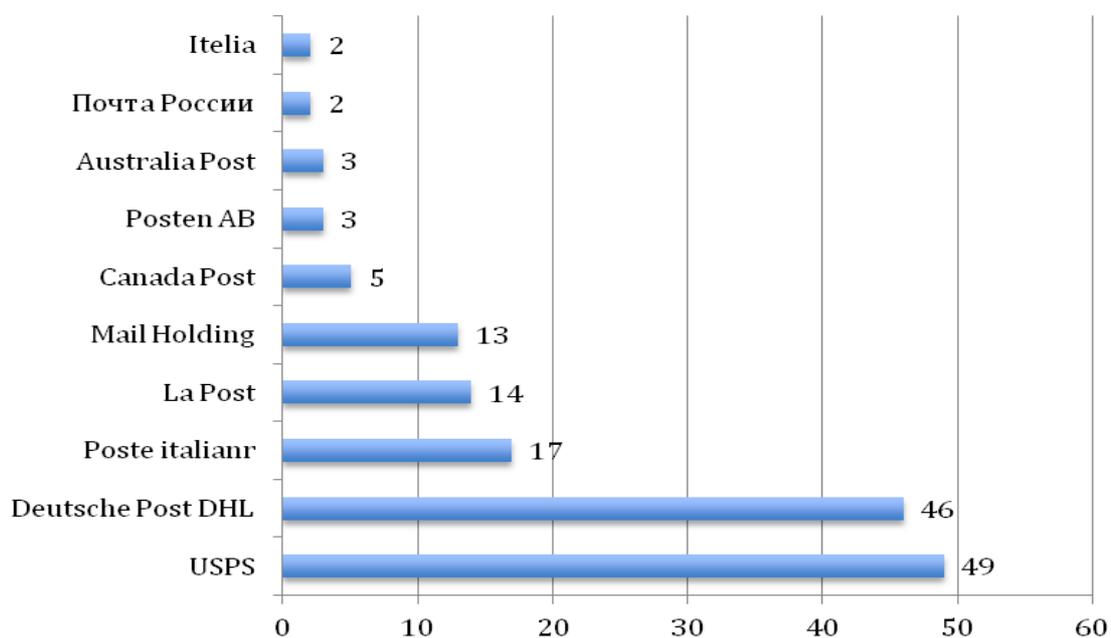


Рисунок 5 -

успешности

есть

шие почтовые компании – американская «USPS» и немецкая «Deutsche Post DHL

прибыли Почта России отстает от большинства почтовых операторов, однако значительно опережает субсидируемые американскую «USPS» и «Royal Mail Holdings» из

Великобритании.

организации, около 40% зарабатываемых средств доб

, в то время как почты США, Канады и Австралии гораздо больше сфокусированы на собственно почтовом деле.

на одно отделение и на одного работника. Это объясняется двумя основ

ство в России (рис. 6).

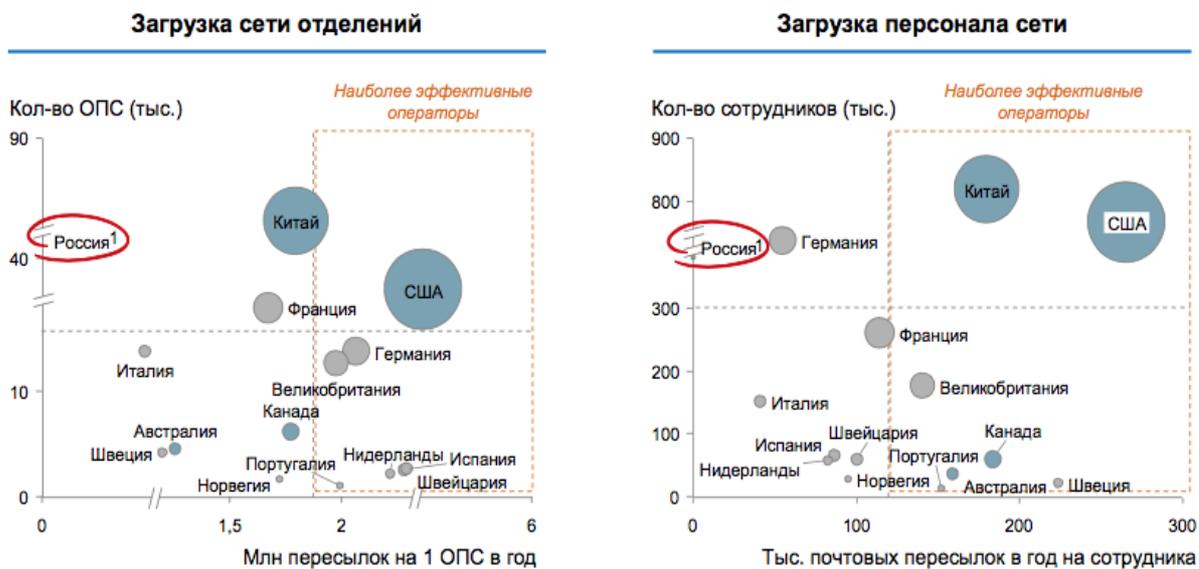


Рисунок 6 - Низкая эффективность инфраструктуры Почты России

ств, в Австралии при
 плотности 2,8 чел./кв.км – 553 почтовых отделения на миллион утвержденных
 приказом Минэкономразвития России от 18.11.2011 №

СТВ.

местности – на

связи де-факто на трет

(рис. 7).

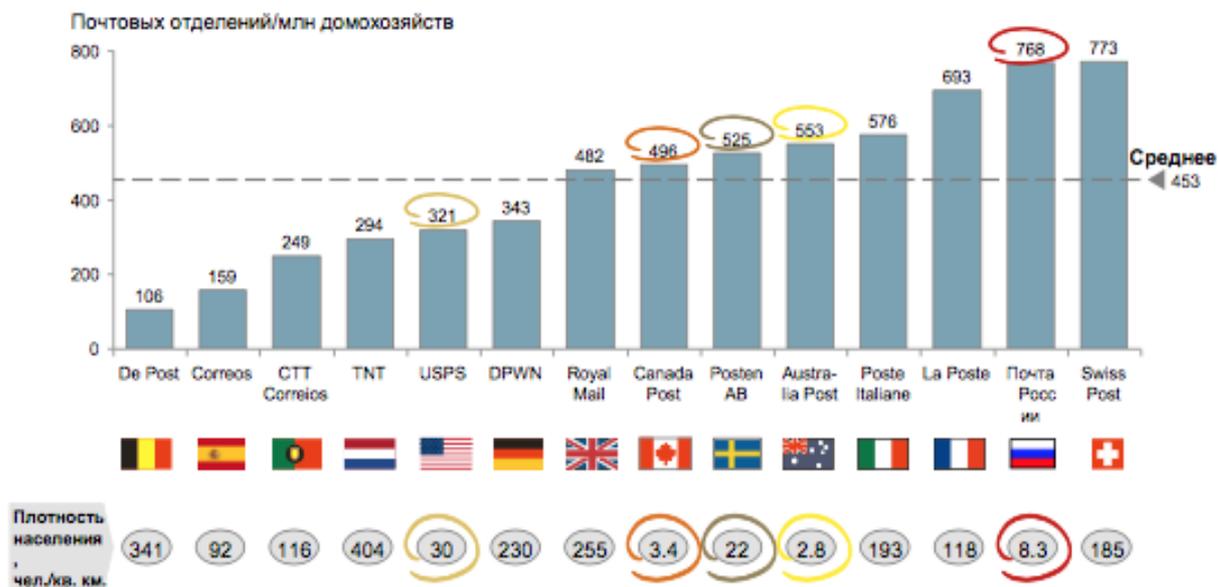


Рисунок 7 -

И ПЛОТНОСТИ

населения в мире

ство – Почта

-) в год и примерно 25-30 доставляемых журналов и газет, а также приблизительно 9-ство больше в 10-15 раз, в США – в 20-25 раз.

потенциал повышения эффективности. Значительное улучшение финансовых результатов и производительности немислимо без обеспечения роста доходов.

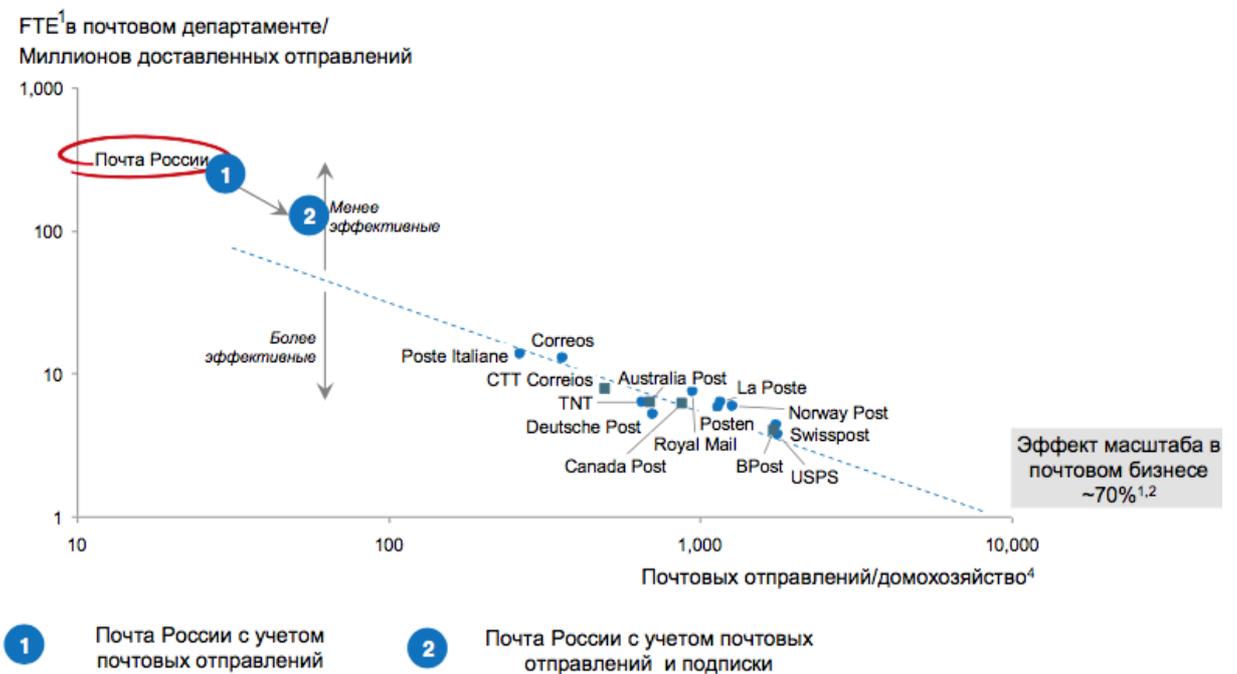


Рисунок 8 - ство в России и мире

корреспонденции является наиболее регулируемым по сравнению с большинств

сегмент, так как,

–

гибкости при

ценообразовании.

3. Разработка стратегии развития деятельности ФГУП «Почта России»

3.1. Стратегии развития направлений деятельности ФГУП «Почта России»

Анализ, проведенный в предыдущей главе позволяет предложить организации в качестве общей стратегии - стратегию совершенствования деятельности. Рекомендацией для ее реализации является необходимость развития маркетинга для имеющихся товаров: изучение целевого рынка, реклама, продвижение продукта, предоставление торговых скидок и т.п.

В рамках нашего исследования выделены семь групп инициатив: четыре по направлениям деятельности, две – по операционным направлениям и одна – по функциональным направлениям:

1. Реализация потенциала развития рынка писем (в 1,5 раза) в сегменте B2C.
2. Рост доли с 33% до 46% на быстрорасту

коммерции.

3. Создание Почтового банка для долгосрочного роста на рынке финансовых услуг.

4.

перспективе.

5. Улучшение качества логистики для обеспечения скорости и надежности перевозки.

6.

связи.

7. Обеспечение поддерживающих деятельность процессов в первую очередь за счет ИТ, повышение квалификации персонала и реорганизация данных

процессов.

по их осуществлению

развития. Следует учитывать, что для каждого из этих курсов существуют разные ключевые факторы влияния.

Для направления «Письменная корреспонденция» предусмотрено два сценария развития: должен привести к двукратному увеличению рынка писем в сегменте В2С

в онла -

корреспонденции при агрессивном замещении традиционных каналов н- технологиями и быстром росте конкуренции.

В табл. 5

реализации того или иного сценария.

Таблица 5 - Факторы и сценарии развития направления «Письменная корреспонденция»

Сценарии развития	Экономическая конъюнктура	Конкуренция	Потребители	Технологическая конъюнктура
Реализация потенциала развития рынка писем (в 1,5 раза до 2018 г.) в сегменте В2С	рост обеспечивает рост потребности в традиционных почтовых услугах	Сохранение низкого уровня конкуренции	Рост у бизнеса потребности в почтовых услугах за счет создания новых продуктов и активного продвижения услуги	продукции интернет-каналами
Уде корреспонденде	рост экономики		Рост у бизнеса потребности в почтовых услугах за счет создания новых продуктов и	Агрессивное продукции

нции		продукции	активного продвижения услуги	интернет- каналами
------	--	-----------	------------------------------------	-----------------------

корреспонденции
тенденц , приоритетным сценарием развития является «Реализация потенциала развития рынка писем (в 1,5 раза к 2018 году) в сегменте B2C».

По направлению «Посылки и EMS» возможны три сценария развития:

услуге (отправление посылок), а
«EMS» – в нише срочных доставок посылок
реалистично при медленном росте конкуренции и одновременно быстром росте
потребност доставке в России; предполагает
рост доли на быстрорастущем (в два раза до 2018 г

коммерции на базе EMS

–

–

доставки;

ориентирован на позиции Почты России по
направлению «Посылки и EMS

конкуренции.

В табл. 6

реализации того или иного сценария.

Таблица 6 - Факторы и сценарии развития направления «Посылки и EMS»

Сценарии развития	Экономическая конъюнктура	Конкуренция	Потребители
– услуге, «EMS» – лидер в нише срочных доставок	экономическ рост	Слабое развитие, снижение конкуренции	доставке
	рост н- торговли	Сохранение высоких темпов роста конкуренции	доставке

коммерции на базе EMS			н-торговли
позиции Почты России по направлению «Посылки и EMS»	рост экономики	Агрессивная конкуренция	услуге посылки вне крупных городов

на рынке, приоритетным сценарием развития является «Рост доли с 33% до 46% на быстрорастущем (в два раза до 2018

коммерции». Для направления «Финансовые услуги» рассчитаны три сценария развития: сценар предусматривает создание Почтового банка для долгосрочного роста на рынке финансовых услуг;

лицензии, в случае если государство примет отрицательное решение о создании нацелен лишь на сохранение текущего продуктового портфеля.

В табл. 7

реализации того или иного сценария.

Таблица 7 - Факторы и сценарии развития направления «Финансовые услуги»

Сценарии развития	Конкуренция	Потребители	Технологическая конъюнктура
Создание Почтового банка для долгосрочного роста на рынке финансовых услуг	Умеренное развитие розничных потребительских банковских услуг в регионах	Рост потребности в финансовых продуктах в регионах н	Медленное проникновение высокоскоростного интернета вне крупных городов (до 50% населения России до 2020 года)
Развитие лицензии	Умеренное развитие розничных потребительских банковских услуг в регионах	Ограниченные потребности в финансовых продуктах в регионах н	Умеренное проникновение высокоскоростного интернета вне крупных городов (до 70% населения России до 2020 года)
Сохранение		Низкие потребности в финансовых продуктах	

текущего продуктового портфеля	сфере, проникновение банков в регионы	в регионах Широкое н	России к 2020 году)
--------------------------------------	---	--------------------------------	------------------------

на рынке, приоритетным сценарием развития является «Создание Почтового банка для долгосрочного роста на рынке финансовых услуг».

По направлению «Розничная торговля» предусмотрено три сценария

-

корреспонденции; в

кроются в росте потребности в почтовых и финансовых услугах в городе, насыщенном в то же время предложени

-

;

—

связи претерпит оптимизацию за счет изменения нормативов численности населения, приходящегося на одно ОПС.

В табл. 8

реализации того или иного сценария.

перспективе».

Таблица 8 - Факторы и сценарии развития направления «Розничная торговля»

Сценарии развития	Экономическая конъюнктура	Конкуренция	Потребители	Технологическая конъюнктура
Развитие розничного бизнеса Почты России	рост доходов сельского населения	Низкое региональное розницы	Падение объемов потребления почтовых и финансовых услуг	-
торговли в городе, и сохранение ее в селе	рост доходов сельского населения	розницы	рост потребности в почтовых и финансовых услугах в городе	-
р перспективе	рост доходов сельского населения	розницы	рост потребности в почтовых и финансовых услугах в городе	Возможность оптимизации сети ОПС

во многом определяются выбранными стратегиями по направлениям деятельности. Ключевыми ограничениями выступают регуляторные механизмы и финансовые потребности, в том числе целевые субсидии государства.

В рамках направления «Логистика»

цели предполагается создание системы

обработки составит к 2020 году 80-90% (будет введено в эксплуатацию 25 АСЦ). В случае самостоятельного финансирования к 2020 области и в г. Санкт-Петербурге).

В рамках направления «Сеть»

–

связи». Оптимизация сети позволит
существенн

связи ограничивает возможности оптимизации и
приведет к росту объема субсидирования сети ОПС в будущем.

приоритетом развития является
«Обеспечение поддерживающих процессов в первую очередь за счет ИТ,
развитие квалификации персонала и реорганизации данных процессов». Это
потребуется согласовать реорганизацию предприятия шее его
акционирование для роста эффективности. Наиболее капиталоемким проектом
в функциональн части является развитие ИТ-

3.2. Перечень мер по направлению деятельности «Письменная корреспонденция»

Рынок пи корреспонденции в 2017 году должен составить 2,
(с учетом неконвертованных счетов). В денежном
выражении объем рынка составляет около 38 млрд руб. При этом 38% рынка
приходится на отправления бизнеса частным лицам (сегмент В2С), на

отправления от государства (G2X) и от частных лиц (C2X) приходится по 24%, сегмент от бизнеса к бизнесу (B2B) – около 7%, около 7% приходится на почтовые отправления бизнеса государству (B2G).

около 75%. Однако, во многих сегментах конкуренция уже существует и продолжает развиваться. В частности, в секторе B2B доля Почты составляет не более 40%, в B2C – 70%. В наиболее привлекательных подсегментах B2C

, доля Почты России не превышает 30-40%. Основными конкурентами почты являются локальные курьерские компании и службы экспресс-доставки.

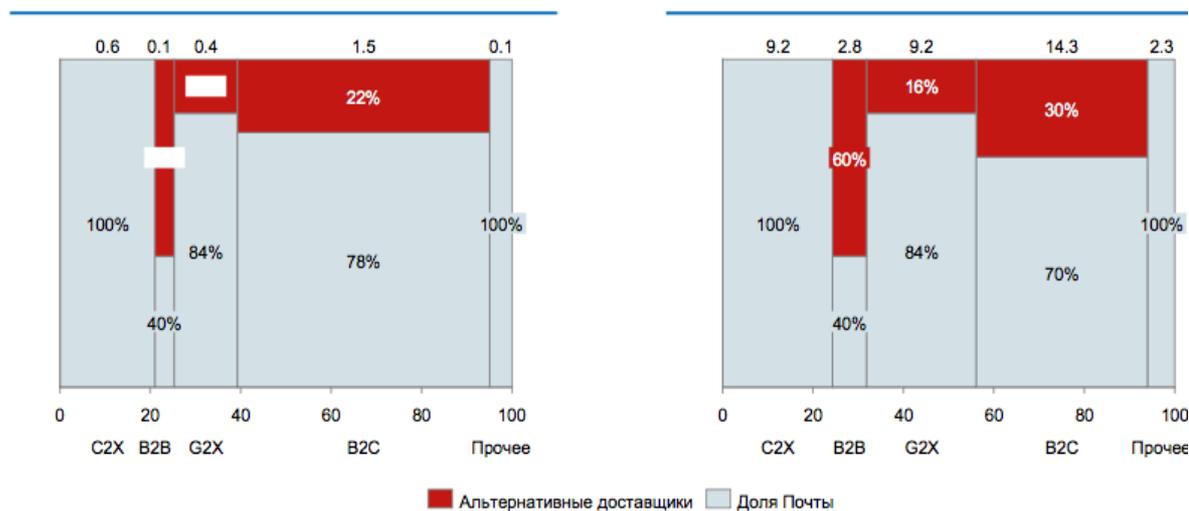


Рисунок 9 -

по состоянию на

2017 год (прогноз)

связи», увеличивающего возможности участников рынка.

личным письмам являются электронная почта и средства мгновенного обмена сообщениями («Skype», «Sipnet» и т. п.), социальные сети. В деловом и государственном сегментах к вероятному снижению размеров рынка ведет развитие электронного документооборота.

Несмотря на угрозу замещения электронными кан

территории 30% – порогового значения, при котором на раз

ство в год. В России этот показатель составляет около -

корреспонденции в Европе и США наиболее велик в сегменте В2В – в 40 раз и В2С – –

связи.

Темп роста сегмента С2Х -

Почты России по удержанию сегмента. Отправления от физического лица физическому лицу будут быстро замещаться электронными каналами. Объем корреспонденции от физического ли

развитию G2X- и В2С- стороны. Сегменты В2В и G2X потенциал развития. Развитие этих с

н-каналами. В сфере В2В

дет замещение значительно более дорогих оп доставки. В секторе G2X развитие системы отправки штрафов создает дополнительную нишу рынка. Темпы роста сектора В2В – 4-6% в год, G2X – 0-3%.

потенциал роста рынка в России заключен в сегменте В2С.

Во-первых, рынок еще не исчерпан –

на откуп курьерским компаниям) на рынке рекламы в России составляет около 1%, а на развитых рынках она доходит до 13-17%,

в журналах и

-

сегмент рынка готов к существенному изменению продуктового предложения, а не только росту б

–

рекламы с 1% до 3% приведет к росту выручки с 3,5 млрд руб. в 2017 году до 13 млрд руб.

Низкие текущие значения показателя количества

– объясняются несоответствием продуктового предложения и сервиса ожиданиям клиентов (рис. 10).

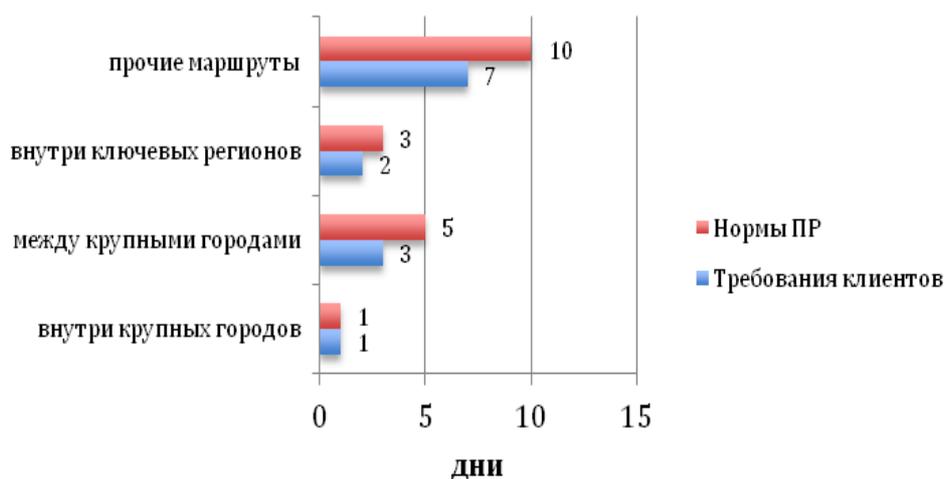


Рисунок 10 -

и реальное качество услуг

Настоящие и потенциальные клиенты – юридические лица – также ожидают более разнообразного набора услуг, диверсифицированного ценового предложения, высокого качества сервисного обслуживания.

шее р

аудитории до измерения эффективности акции после доставки (в случае использования ОВПО). Предл

рассылки составляет в Европе 20-30% от общего объема корреспонденции против 7% в России.

Ценовое предложение для физических и корпоративных клиентов Почты России сегодня также совпадает, поскольку тарифное регулирование распространяется на все перечисленные сегменты. Как правило, в других странах тарифному регулированию подлежит сегмент частных, но не государственных и корпоративных писем. Это позволяет почтовым ко

ских клиентов, так как для массовых рассылок текущая цена Почты России выше, чем во многих других странах.

Важным фактором успеха также является качество сервиса при продаже, оказании услуги и послепродажном обслуживании. Клиентам Почты России необходимо улуч , повышение качества обслуживания при продаже, развитие послепродажного обслуживания.

корреспонденции, развить рынок к 2020 году почти в 1,5 раза и укрепить свою долю с 75% до 85%. Это позволит увеличить выручку в 1,45 раз. В случае сохранения текущего ценового предложения, ассортимента и качества ожидается снижение выручки к 2020 году на 14%.

цели – умножить

рынка и клиента (введение новых услуг и повышение уровня обслуживания).

корреспонденции:

группы инициатив;

(бизнес/государство и физические потребители):

-

сдачи почты;

- портфель для физич

ценностью, международное отправление) со стандартным набором дополнительных сервисов;

политики как инструмента стимулирования продаж

цепочки:

- для корпоративных и государственных клиентов. Тарифное регулирование имеет

- , Почта России может этим воспользоваться и предложить клиенту скидку за увеличение объемов, так как прирост выручки компенсирует возросшие переменные затраты. Скидка предоставляется только при выполнении согласованного объема, в противном случае клиент компенсирует Почте

разницу в тарифах. В некоторых случаях клиенту также может предоставляться скидка за сокращенные цепочки (пресортировка, доставка до одного из звеньев цепочки и т.д.). В случае, если затраты на данном участке цепочки являются переменными, Почта России может предоставить клиенту скидку за выполнение данных видов работ;

разработка

стоимостью, предлагающихся в комплексе с почтовыми и создающими синергию для клиента:

- бизнес и государственные клиенты заинтересованы в получении дополнительных услуг и сервисов, примерами которых яв

—

—

рассы

инициативы позволит удвоить доходы Почты России в отдельных подсегментах (прямая реклама, маркетинговые рассылки);

реорганизация продаж по клиентскому принципу (в зависимости от отрасли и размера компании) и выделение послепродажного обслуживания:

—

. Предлагаемая система организации продаж тесно

.

При этом, сервисная служба, выполняющая все функции по послепродажному обслуживанию, должна быть

поддержки будет документационное сопровождение, выставление и контроль

оплаты счетов, претензионная работа.

3.3. по направлениям деятельности

«Посылки» и «EMS»

рынок посылок, срочных и курьерских доставок. Это связано с тем, что границы сегментов условны, клиентская база схожа, клиенты переходят из сегмента в сегмент в зависимости от текущего предложения и потребности.

конец

- рынок. Подобное определение границ рынка принято на международном уровне и обозначается CEP – courier, express and parcels.

При определении границ рынка была задана весовая граница рынка – не более 32 кг, это являлось необходимостью, так как часть игроков присутствует также

коммерческим организациям (B2B) потребителям – физическим лицам (B2C) и отправления от физических лиц физическим лицам (C2C).

размер рынка в 2017 году должен составить 33,4 млрд руб. При этом уже сегодня более половины (53%) приходится на B2C – н-торговля. Доля B2B-сегмента составляет порядка 39%, отправления физических лиц – около 8%.

Компании, предоставляющие услуги экспресс-доставки, сегодня контролируют порядка 45% общего рынка, преимущественно за счет доминирующего (90%) присутствия в сегменте B2B. Наиболее ярко в данном

сегменте представлены международные интеграторы (DHL, UPS и другие). Около 50% сегмента B2C конт

C2C – ее доля в этом сегменте составляет 70%. Совокупная доля Почты России по услугам «Посылки» и «EMS» на рынке СЕР составляет около 33,5% (26,9% и 6,6% соответственно) (рис. 11).

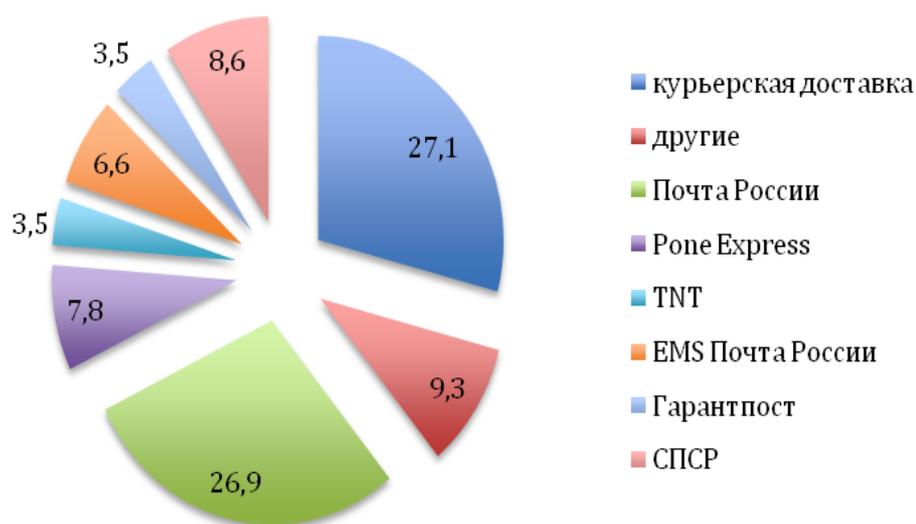


Рисунок 11 - Диаграмма разделения рынка СЕР между основными игроками

активности, уровня конкуренции и привычек потребления выделены пять различных географических сегментов рынка:

А. в пределах крупных городов – 34% рынка; В. между крупными городами – 13%; С. в пределах крупных регионов – 13%; Д. другие внутренние – 22%; Е. международные отправки – 18%.

Высокая доля городского сегм

н-торговли.

Услуги «Посылки» и «EMS» имеют слабые позиции по доставке внутри крупных городов – их доля менее 10%, умеренные – в сегментах В, С и Е (порядка 20-35%), и сильные – в сегменте Д (90%). В сегменте Д

шему развитию Почты России на этом рынке.

связи» ожидается значительное усиление конкуренции на высокодоходных сегментах рынка А, В и С.

Почте России, чтобы составить сильную конкуренцию, необходимо соответствовать уровню основных игроков рынка, в том числе и признанных мировых лидеров, как по цене, так и по качеству оказываемых услуг. Технологическое отставание и высокие издержки, и как следствие – невозможность оперативно предложить рынку продукт с требуемым соотношением цены и качества создает риски потери наиболее привлекательных сегментов рынка (рис. 12).

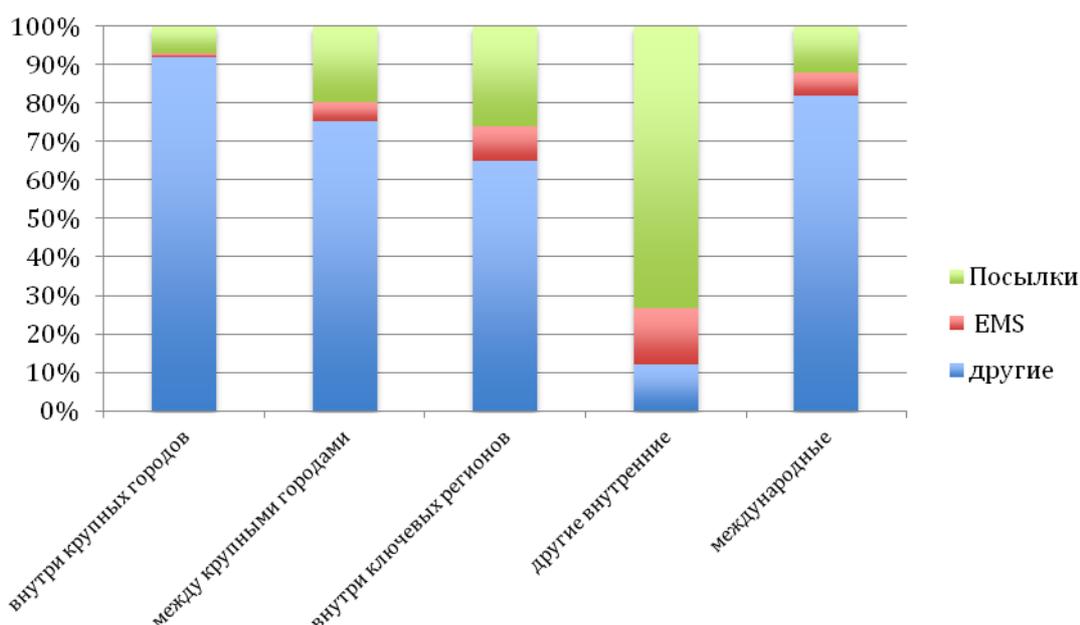


Рисунок 12 - Структура рынка экспресс-доставки и посылок по географическим сегментам в 2017 г. (прогноз)

В 2020

рост рын умножится, согласно прогнозам, в два раза с 33,4 млрд руб. в 2017 году до 74,8 млрд. Во многом рост придется на сегмент B2C -

ежегодные темпы роста около 18%. Доля B2C сегмента на рынке CEP расширится с 53% до 65%. B2B-сегмент будет увеличиваться менее

быстро (10%), незначительно опережая темпы роста ВВП. В сегменте С2С

развитием частных интернет-аукционов (eBay, Hammer

доставки, где позиции

Почты России слабее всего.

Низкая доля Почты России связана как с активным развитием конкуренции, так и с неудовлетворительным качеством предоставляем

критичны базовые качества – скорость,

надежность доставки, сохранность посылки. В сегменте В2С из-за массовости

рассылок большое значение имеет стоимость доставки. Сегодня Почта России

не отвечает ключевым потребностям клиентских групп, в особенности в

сегменте В2С –

торговли и каталожных продаж

(рис. 13).

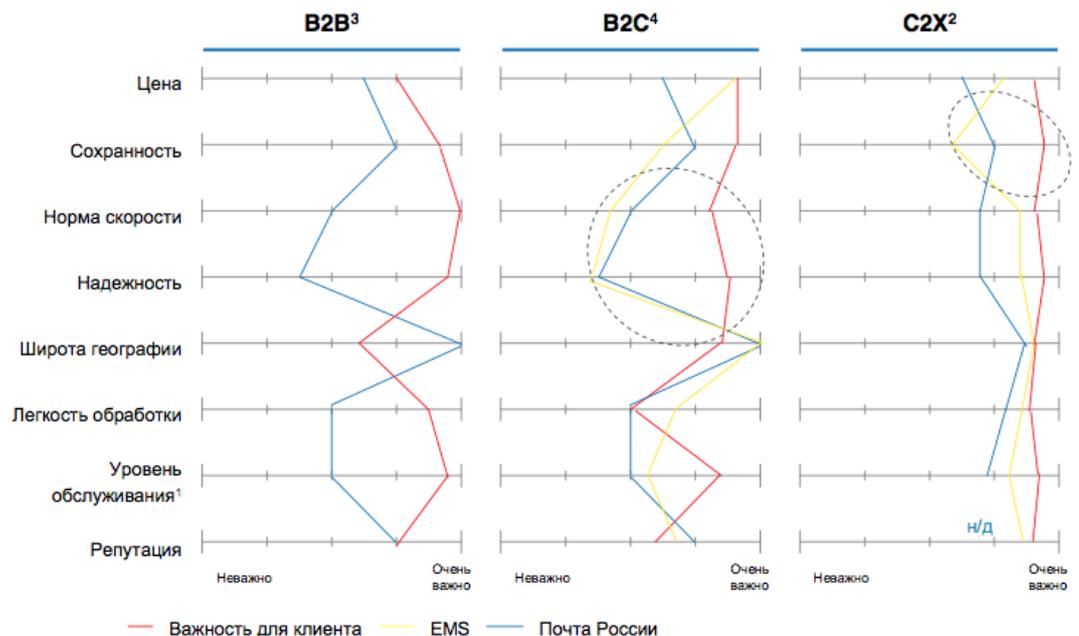


Рисунок 13 - Результаты опросов клиентов, принадлежащих к разным

сегментам рынка

наиболее значимыми критериями качества я

торговли. Почта России (за исключением услуги EMS) не предоставляет услуги до двери, что стимулирует ра

по экспресс-доставке.

Почта России с услугами «Посылки» и «EMS» имеет привлекательные конкурентные предложения только в региональных сегментах С и D. В сегменте С уровень скорости и надежности сравнительно выс

(«EMS

доставку в

сегменте D

. В остальных сегментах,

особенно в городском, качество предост

клиентов.

, так и объединения существующих

локальных ко

связи и пропуску почтового трафика. Уже сегодня имеющимися участниками рынка реализуются несколько крупных инвестиционных программ для расширения географии доставки и повышения качества логистики

, оказывающих услуги международных

ском рынке.

Альтернативные операторы рассчитывают расширить спектр о

компаний. В настоящее

время городские курьерские компании обла

крупных посылочных игр

в целом. Усиление конкуренции может привести к существенному снижению тарифов конкурентов, что сделает менее востребованными услуги Почты России, в том числе и универсальные.

Для сохранения конкурентоспособности Почте России необходимо не только защитить текущую сильную позицию в сегменте D, но и начать интенсивное развитие в остальных региональных сегментах. Концентрация деятельности только на удаленных регионах (сегменте D) в перспективе за счет быстрого развития рынка,

перспективе Почта России превратится в субподрядчика на удаленных маршрутах.

Стратегия развития по услугам «Посылки» и «EMS» – стратегия агрессивного роста во всех сегментах. В результате доля рынка услуг Почты России «Посылки» и «EMS»

для достижения поставленных цели требует, прежде всего, совершенствования базового качества услуги, улучшения и четкого позиционирования продуктового портфеля Почты России, повышения качества сервиса.

При реализации стратегии агрессивного роста доля рынка Почты России к 2020 году в наиболее доходных сегментах А,В и С увеличится в четыре раза, что позволит Почте России стать существенным игроком рынка в этих сегментах.

России, услуги «EMS» и «Посылки» во многих г

перспективе «EMS»

и экспресс-доставки – такова стандартная модель интегратора (DHL, UPS). К 2020 году объемы спроса на экспресс-доставку позволят создать инфраструктуру для предоставления услуги в густонаселенных регионах.

- перспективе услуга «EMS»

доставке и одновременно начинает

коммерции. Почта России повышает качество во всех сегментах, уделяя особое внимание сегментам С и D, одновременно «EMS» создает надежную инфраструктуру в сегментах А и В. В среднесрочном периоде Почта России с услугами «Посылки» и «EMS»

н-торговли доставка

является всего лишь одним из элементов стоимости товара. Служба «EMS»

перспективе способна существенно рас

услуги позволит «EMS»

н-клиентов (рис.

14).

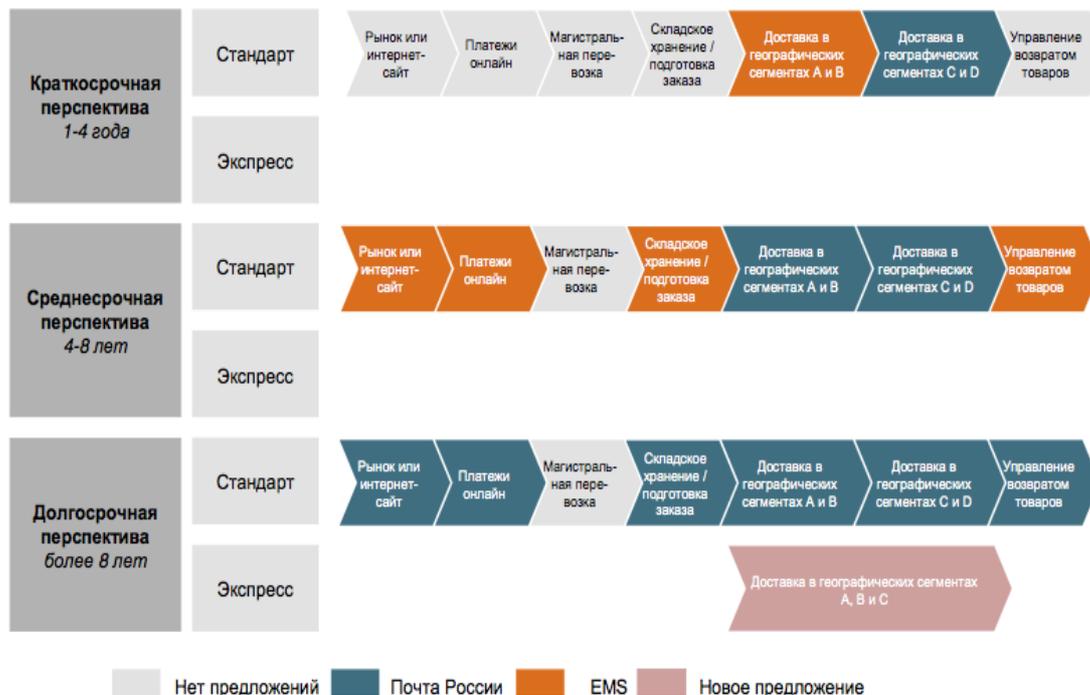


Рисунок 14 - Развитие услуг «Посылки» и «EMS»

перспективе

:

увеличение скорости и надежности доставки во всех географических сегментах за счет инфраструктуры Почты России (включая филиал EMS):

- требуется улучшить показатели надежности с 65-75% до 95% и сократить нормы по срокам доставки сначала в сегментах С и D перспективе – в А и В – за счет EMS);

упрощение продуктового портфеля для физических лиц, услуга приема посылок по указанному клиентом адресу:

. Для корпоративного сегмента с большими объе

связи);

организация доставки до двери за дополнительную плату:

- в первую очередь, данные услуги должны быть введены в крупных городах с последующим объединением инфраструктуры доставки услуг «Посылки» и «EMS

до двери, так как это является одним из ключевых с

до двери в городах с населением более 100 тыс. человек во всех географических зонах;

политики как инструмента стимулирования продаж, в том числе скидок за объем:

цепочки. Через 2-3 года тарифы на услуги «Посылки» и «EMS» должны быть приведены в соответствие запланированному объединению стандартного предложения;

изменение организации продаж по клиентскому принципу (отрасль, размер компании) и выделение послепродажного обслуживания (включая колл-центр для поддержки услуги по доставке):

– базы. Система организации продаж будет построена в соответс

доставки до две будет нужно информировать о времени доставки;

объединение услуг «Посылки» и «EMS» через 3-4 года после повышения качества логистики Почты России;

коммерции на базе услуги «EMS» в течение 5 лет.

3.4. по направлению деятельности «Финансовые услуги»

В 2017 году Почта России планирует заработать оказанием финансов

и социальных выплат Почта Р

ствует в пяти основных подсегментах, занимая следующие доли рынка переводы по России

от физического лица физическому лицу – доля Почты России в данном сегменте составляет ~11%; платежи физических лиц бизнесу за товары (дистанционная торговля) – доля Почты России в данном сегменте составляет ~29%; платежи физических лиц бизнесу за услуги, включая кредиты, – доля Почты России в данном сегменте составляет ~13%; международные переводы из СНГ – доля Почты России в данном сегменте составляет ~3%; платежи бизнеса физическим лицам – доля Почты России в данном сегменте незначительна.

Сегодня Почта России остается круп

России. Клиентская база в 2017 году должна составить

пенсии порядка 8 тыс. руб.

имеет для Почты России критическое значение, так как маржинальные/переменные издержки значительно ниже полных, что позволяет снизить нагрузку на другие бизнесы Почты России.

бизнес Почты России может потерять до половины доходов, так как на каждом из сегментов рынка финансовых услуг сформировались угрозы развитию. Если ничего не предпринимать, выручка Почты от у » и «Денежные переводы» снизится к 2020 году с 15 млрд руб. до 10-12 млрд руб. Уменьшение выручки связано как с сокращением отдельных сегментов рынка (например, рынка внутренних переводов), так и с активным переходом клиентов на исполъ - , расчетов через терминалы) и развитием Сбербанка. Системы платежных терминалов расширяют свое продуктовое предложение на рынки оплаты ЖКХ, телефонии и микрокредитов. Сбербанк реализует программу разгруз , повышения качества обслуживания.

ежегодно в силу замещения новыми пенсионерами, являющихся участниками зар

на социальные карты становится обязательным, составит дополнительные 25-30% к 2020 году. Фактически доставка будет осуществляться только пенсионерам и людям с ограниченными возможностями, которые не могут выходить из дома. Выручка при этом снизится в два раза.

Для сохранения в среднесрочном периоде доходов Почты от финансовых услуг необходимо реализовать набор инициатив на р и переводов:

системы почтовых переводов (ЕСП) только в точках, где нет услуги «Форсаж»;

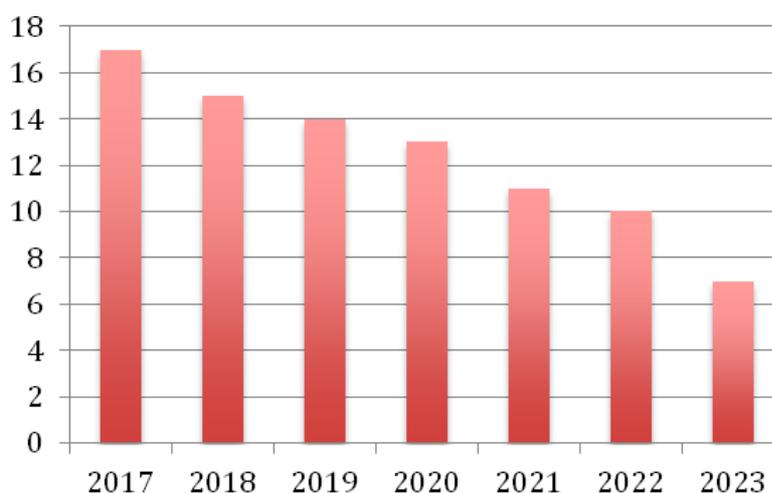


Рисунок 15 - Тенденция снижения выручки за финансовые услуги

активностью – добавлять оператора в начале мес

;

-

-

—

платеж».

Реализация данных инициатив позволит дополнительно заработать около 17,5 млрд руб. в 2020

- доход за годы составит 30 млрд руб., при дополнительных издержках на реализацию инициатив в 12-13 млрд руб. за тот же период.

карты (без кредито

- , при этом сложность ее реализации очень высока, России банковского института существенно выше.

выплатных и отчетных документов, циркулирующих между региональными филиалами Почты России и региональными подразделениями Пенсионного Фонда РФ в рамках создания электронного документооборота детально описан в Программе инновационного развития.

перспективе есть возможность удержать доходы от финансовых услуг на уровне 35-40 млрд руб. поток составит около 30-40 млрд руб.

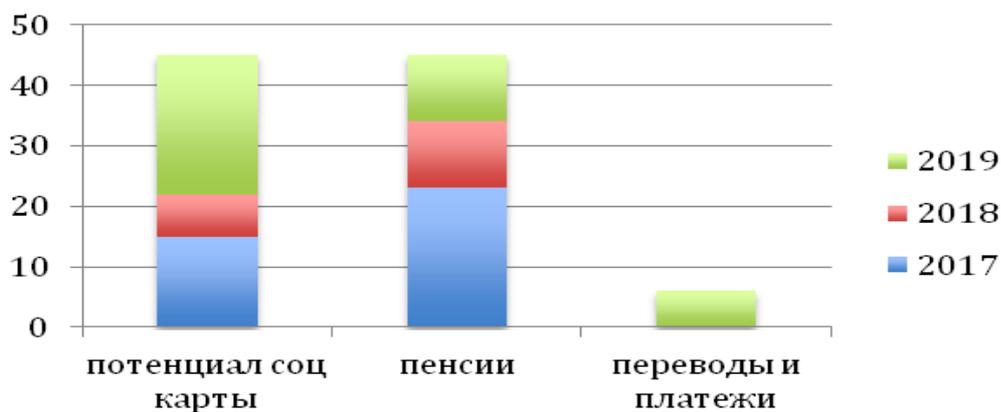


Рисунок 16 - Возможные доходы от оказания финансовых услуг

уровень д -

шее развитие Почты в секторе финансовых услуг может быть обеспечено Почтовым банком.

Сегодня у Почты сохраняется потенциал для создания Почтового банка, но важно не упустить момент: банковские розничные предложения в массовом клиентском сегменте неразвиты (особенно в регионах), но ситуация быстро меняется.

потенциал для построения эффективного и успешного банка: связи, свободные площади в городе, готовая клиентская база по текущим финансовым продуктам, персонал на местах, возможность быстрого развертывания банковских услуг внутри сети ОПС. В рамках Стратегии развития предусмотрено существов

-

против 12 тыс. у Сбербанка) и основные доходы от банка придутся н

пакет в акциях;

, опыт продажи банковских услуг, управление кредитным капиталом и привлечению к капиталу и фондированию (привлечение субкредитов), организация ИТ-платформы.

—

доступности. Позиционирование банка в массовом сегменте позволит долю - -

рынок конкуренту.

Расположение офисов на площадях Почты позволит провести полное развертывание сети за 5-6 лет.

сегмент банковского рынка будет привлекателен, выручка банков от розницы будет расти быстрее выручки от корпоративного сегмента в среднем на 3% в год. Уровень конкуренции в корпоративном секторе значительно выше. В последующие десять лет выручка розничного банковского рынка России будет расти в среднем на 12% в год и составит 1,640 млрд руб. Кредиты наличными и ипотека – самые крупные по объему кредитные п

. К 2020 году текущие счета будут составлять около 30% объема депозитов и пр
выручки по депозитам.

Существующие и новые игроки рынка концентрируются на верхнем массовом, массовом-состоятельном и состоятельном клиентских сегментах. При этом, пенсионеры, рабочие и служащие – текущие потребители услуг Почты России – будут приносить более 40% выручки розничного сектора в 2020 году. До трети пенсионеров, рабочих и служащих проживают в населенных пунктах, где банковские услуги предоставляет сегодня только Сбербанк.

Дополнительную выручку Почтовому банку могут о

банка. Общая

Услуги Почтового банка будут предлагат

:

. Планируется создать 96 кредитных центров в городах с населением свыше 300 тыс. человек;

стандартные офисы, работающие помимо физических лиц с малым и средним бизнесом. Проектируются 600 стандартных офисов в отделениях Почты России с клиентским потоком свыше 11 тыс. человек;

мини-офисы (в спектр услуг для физических лиц (кроме ипотеки). Будут открыты 11500 выделенных окон в отделениях Почты России со средним клиентским потоком;

совмещенные окна – все остальные отделения Почты России также будут оснащён

Почты России будут оборудованы связью и материалами для продажи банковских услуг.

рынок конкурентам. Расположение всех офисов на площадях Почты России даст возможность провести полное развертывание сети за 5-6 лет, благодаря тому, ч

и существенно повысить качество обслуживания клиентов.

Офисные продажи банка будут усилены использованием альтернативных инновационных каналов:

- -
 среднего и малого бизнеса, студентов и более
 состоятельных клиентов;

к -

;

каннибализации (до 30-40

банка (до 3 млрд руб.)

- поток ожидается около 60 млрд
 руб.; стоимость доли Почты России в банке составит 90-110 млрд руб

в Почтовом банке, составит 20 млрд
 руб. на данном горизонте планирования.

Создание Почтового банка позволит увеличить доходы от финансового
 сектора Почты России и обеспечит долгосрочную стабильность бизнеса.

3.5. по направлению деятельности «Розничная торговля»

(38%),
 торговля типичным ассортиментом универсама (44%). Около 7% пр

– частью почтового бизнеса, приобретение товаров сегмента сопутствует пользованию почтовыми услугами и повышает их качество. К сегменту «пресса» отнесены периодические печатные издания, которые исторически во многих населенных пунктах РФ население привыкло приобретать именно на Почте. К сегменту «универсам» отнесены все прочие разнообразные группы товаров, реализуемые в отделениях Почты России (в первую очередь, в селе). Сюда попадают: продовольственные товары, алкогольные и слабоалкогольные напитки, табачные изделия, бытовая химия, фототовары, текстильные и трикотажные и ства и прочее.

В 2014-2016

– ассортимент» стимулируются ростом почтовых услуг, так как их пр корреспонденции и посылок ожидается прирост объемов продаж этого сегмента на уровне 3% ежегодно сверх инфляции.

В сегментах «пресса» и «универсам» наблюдается противоположная тенденция. Категории «универсам» и «пресса» – крупные, но рост доходов в них (8% и 5% соответственно) не покрывает инфляцию, и категории убывают в реальном выражении. Продажи прессы снижаются (однако в оптимистичном сценарии падение п -

– торговли. Эта тенденция еще ярче выражена в сегменте «универсам», поскольку крупные сетевые игроки продолжают экспансию в регионы и небольшие населенные пункты. С ростом благосостояния населения также умножается количество небольших локальных

участников рынка и их объемы продаж.

значимости, так как ее ассортимент не покрывает базовых нужд населения. При этом даже в небольших селах существует локальная конкуренция: местные магазины, индивидуальные предприниматели, выездная торговля «потребсоюза» и прочие игроки, ассортимент которых шире и включает скоропортящиеся продукты.

Сегодня розничная деятельность Почты России в сегментах «Пресса» и «Универсам» не может считаться полноценным самостоятельным бизнесом, так как составля

) и имеют отрицательную полную рентабельность.

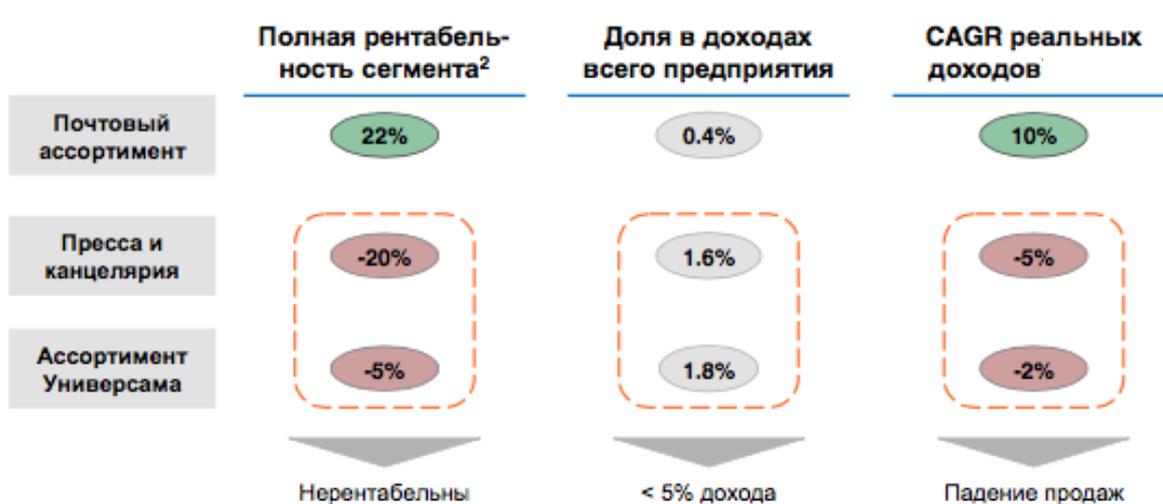


Рисунок 17 - Убыточность сегментов «Пресса» и «Универсам»

Возможности

Почты

России не соответствуют требованиям крупных игроков к своим

—

площа

по

результатам 2016

розничных игроков.

Отсутствие у почтового бизнеса, являющег

. «Canada Post» делала серию попыток организовать торговлю различными товарами в своих отделениях, однако представители компании заявили о прекращении торговли большинством товаров ввиду неприбыльности. Финская «Itella

и обученного персонала. «Itella» переключилась на предложение регистрационных услуг: лицензии (на рыбалку и прочее), прочие государственные регистрации. Продажи розничных товаров «Australia Post» падали в 2014-2016 гг. на 4% в год. «Australia Post» сместила направление развития с розничных товаров на прибыльные и растущие в объемах госуслуги и услуги, основанные на доверии, в своих отделениях, особенно в сельских и удаленных областях.

Тем не менее, сегодня розничная торговля помогает извлекать дополнительные доходы

есть неотделяемые свободные площади, достаточные для организа

работают «в режиме ожидания». Для сельских ОПС розничная торговля является способом повысить рентабельность за счет роста дохода при фиксированных затратах.

В
загруженных городски

торговли существенно усложняет управление

ОПС.

в городе

опти

-

метр. При создании Почтового банка все свободные городские площади будут заняты под его о

перспективе розничная торговля сегмента «Универсам» в городских отделениях будет закрыта.

В селе розничная торговля играет большую роль, со

-

ре

Стратегии развития (раздел «Сеть», п.7.6.), но приводит к с торговли в долгосрочном периоде.

по направлению

торговли в случае реализации сценария выхода из сегмента «Универсам» составят около 3 млрд руб.

ассортимент» необходимо продолжение работы по развитию направления «Филателия», в том числе:

продукции (в

туристических зонах, часто посещаемых населением мест, в 2018-2019 гг.
пл

– для молодежи тематики; проведение и участие в филателистических выставках, региональных).

торговли в городе в течение 2018-2019 гг. Почтовым банком;

ассортимент»:

во-первых, должны быть проведены стандартизация и автоматизация процессов деятельности и системы учета. Сегодня процессы управления и реализации розничных услуг существенно отличаются по регионам и внутри одного региона. Стандартизация и п

торговли на 20-30%;

-

сети), пересмотр системы закупок, внедрение системы КПЭ (ключевые показатели эффективности) повысит прозрачность и эффективность розничного бизнеса По
рост прибыльности на 10-15%).

в третьих, необходима централизация управления ассортиментом и внедрение менеджеров по развитию выделенных групп товаров и услуг. Сегодня глубокое управление ассортиментом в Почте России отсутствует из-

Вместе с тем, в настоящее время Почта России прилагает усилия для сохранения

Заключение

—

обмен между всеми регионами России. Реализация стратегии развития не только значительно повлияет на деятельность предприятия, но и будет иметь высокую социальную и экономическую значимость для государства в целом:

частные, корпоративные и государственные потребители выиграют от роста качества базовых почтовых услуг, расширения видов деятельности, появления дополнительных служб и обеспечения доступа к максимально широкому спектру финансовых услуг клиентам в небольших населенных пунктах за счет создания Почтового банка;

перспективе возник

торговли;

со стороны государства для поддержания деятельности предприятия.

Проведенный анализ позволил предложить организации в качестве общей стратегии - стратегию совершенствования деятельности. Рекомендацией для ее реализации является необходимость развития маркетинга для имеющихся товаров: изучение целевого рынка, реклама, продвижение продукта, предоставление торговых скидок и т.п.

В рамках исследования были выделены семь групп инициатив: четыре по направлениям деятельности, две – по операционным направлениям и одна – по функциональным направлениям:

- Реализация потенциала развития рынка писем (в 1,5 раза) в сегменте B2C.

-

коммерции.

- Создание Почтового банка для долгосрочного роста на рынке финансовых услуг.

- Выход из сегмента розничных продаж товаров народно перспективе.

- Улучшение качества логистики для обеспечения скорости и надежности перевозки.

-

связи.

- Обеспечение поддерживающих деятельность процессов в первую очередь за счет ИТ, повышение квалификации персонала и реорганизация данных процессов.

по их осуществлению с учетом наиболее вероятных внешних факторов. Так, в работе

реализации следующих видов

деятельности:

- ✓ «Письменная корреспонденция»;
- ✓ «Посылки и EMS»;
- ✓ «Финансовые услуги»;
- ✓ «Розничная торговля».

Для каждого вида деятельности разработаны мероприятия по их реализации.

Настоящая стратегия развития ФГУП «Почта России» разработана в целях повышения эффективности управления федеральными государственными унитарными предприятиями».

Стратегия развития определяет фундаментальные долгосрочные цели и

на всех
ключевых рынках за счет повышения качества оказания услуг и на воплощение
крупных инициатив по
связи. Необходимые для этого мероприятия вошли в план по
реализации стратегии развития.

Список литературы

1. Абросимов, И.Д. Менеджмент, как система управления хозяйственной деятельностью: учебник для студентов вузов / И.Д. Абросимов. – М.: Знание, 2015. – 378 с.
2. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: учеб. пособие / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 280 с.
3. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учеб. пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 197 с.
4. Афанасьев, М.П. Маркетинг: Стратегия и практика фирмы: учеб. пособие для студентов экономических специальностей / М.П. Афанасьев. – М.: Финстат, 2016. – 206 с.
5. Богачев, В.Ф. Стратегия малого предпринимательства / В.Ф. Богачев, В.С. Кабаков, А.М. Ходаток. – СПб: Изд-во Корвус, 2015. – 222 с.
6. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента: пер. с английского / К. Боумен. – М.: Юнити, 2016. – 92 с.
7. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: курс лекций / Е.Е. Вершигора. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 107 с.
8. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: МГУ, 2013. – 126 с.
9. Гусев, Ю.В. Стратегия развития предприятия: учебник / Ю.В. Гусев. – СПб.: [б.м.], 2015. – 340 с.
10. Петров, А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учеб. пособие / А.Н. Петров. – СПб.: СПбУЭФ, 2014. – 283 с.
11. Проблемы теории и практики управления // Менеджмент. – 2016. - № 1/94. – С. 89-100.
12. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента: пер. с английского / К. Боумен. – М.: Юнити, 2016. – 92 с.
13. Гусев, Ю.В. Стратегия развития предприятия: учебник / Ю.В. Гусев. – СПб.: [б.м.], 2015. – 340 с.

14. Проблемы теории и практики управления // Менеджмент. – 2016. - № 1/94. – С. 89-100.
15. Хомякова Е.Н. Организация почтовой связи. Учебное пособие М.: 2015г.
16. Шелихов В.В. Организация почтовой связи. Учебное пособие М.: Издательский центр «Академия», 2010г.
17. Шелихов В.В. Оператор связи. Учебное пособие М.: Издательский центр «Академия», 2014 г.
18. Автоматизация обработки письменной корреспонденции / И.В. Барсук, Г.К. Гиль, А.М. Демин и др. - М.: Радио и связь, 2010.
19. Буланов Э.А. Динамика почтового обмена и производительность сортировочных установок. - М.: Радиосвязь, 2011.
20. Хомякова Е.Н. Эксплуатация почтовой связи. Учебное пособие. - М.: УМЦ ФАС, 2016.
21. Экономика предприятий: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Л. Горфинкеля, проф. Швандера В.А. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
22. Ковалева А.М. Финансы и кредит.- Учебное пособие М.: «Финансы и статистика», 2015г.
23. Фельдман А.И. Экономика организации: Учебник.- М., 2011 <http://russianpost.ru> - Сайт ФГУП «Почта России».
24. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебник для ВУЗов. - М.: Дело, 2015. - 254-306 с.
25. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Юристъ, 2012. - 416 с.
26. Панов А. И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА. 2012. -240 с.
27. Клейнер Г. Б. Стратегии бизнеса: аналитический справочник. - М.: КОНСЭКО, 2011 [Электронный ресурс].
28. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. - М.: Триада, 2012. -156 с.
29. Королев С. В. Издержки производства в системе конкурентоспособности

- компаний: зарубежный опыт и российская практика // Внешнеэкономический бюллетень. - №6. - 2012.
30. Мельничук Д.Б. Семь граней стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011.- № 5.- С. 3-11.
31. Резниченко Б.А. Практика сегментирования. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. -№ 6. – С. 25-34.
32. Родионова Л.Н., Кантор О.Г., Хакимова Ю.Р. Оценка конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом. — 2014. — № 1. — С. 63—77.
33. Самостренко Г.М. Маркетинговые стратегии развития // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. - №1. – С. 98-107.
34. Сенчагов В.К., Захаров А.Н., Зокин А.А. Конкурентоспособность и инвестиционный потенциал экономики России // Бизнес и банки. - №43. - 2013.
35. Сухов В.Д. Основы менеджмента: учебное пособие для начального профессионального образования/ В.Д. Сухов, С.В. Сухов. - М.: Академия, 2014. - 192 с. стратегия управление менеджмент
36. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке // Маркетинг в России и за рубежом. — 2014. — № 4. — С. 44—54.