

УДК 338.47:331.101.6

## ПРЕДПОСЫЛКИ ОПТИМИЗАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА ПРЕДПРИЯТИЯ ПОЧТОВОЙ СВЯЗИ

Чеснокова Н.В.

Одесская национальная академия связи имени А.С. Попова

В статье определена роль почтовой связи в национальной экономике. Рассмотрена динамика роста доходов от предоставления услуг почтовой связи за последние годы. Проведен анализ эффективности и структуры кадрового состава крупнейшего национального оператора почтовой связи, рассмотрены показатели эффективности использования его трудовых ресурсов. Предложены подходы к оптимизации кадрового состава. Определена необходимость и целесообразность оптимизации организационной структуры национального оператора почтовой связи.

**Ключевые слова:** предприятие почтовой связи, кадровый состав, затраты, эффективность, организационная структура.

**Постановка проблемы.** Сфера связи и информатизации – наиболее динамично развивающаяся сфер современного инфраструктурного комплекса Украины. Эта сфера составляет основу научно-технического прогресса в большинстве стран мира, поскольку обеспечивает существенный рост экономической эффективности функционирования хозяйства и повышению стандартов жизни людей [8].

Развитие экономики большинства стран мира происходит под влиянием процессов глобализации и либерализации, что накладывает отпечаток на развитие всех сфер экономики. Особенно ярко проявляется эти процессы в ходе развития мирового и национальных рынков услуг связи, где происходят существенные структурные изменения, обусловленные стремительным развитием современных инфокоммуникационных технологий, которые существенным образом влияют на дальнейшее развитие традиционных услуг связи. В экономике Украины услуги связи постепенно начинают играть ведущую роль. В последнее время системы связи в нашей стране развиваются ускоренными темпами, происходит модернизация технической базы.

Почтовая связь играет важную роль в экономической и социальной инфраструктуре государства. Услуги почтовой связи способствуют развитию разнообразных сфер бизнеса, выступают в роли коммуникационного механизма, доступного для всех слоев населения, особенно в период глобализации и становления рыночной экономики. Экономическая результативность этой сферы постоянно растет, как и спрос на традиционные и новые услуги связи и информатизации.

**Анализ последних достижений и публикаций.** Научно-практические вопросы развития сферы связи и информатизации и почтовой связи в частности рассмотрены в трудах таких ученых [1–3, 7]: Бутенко Б.П., Князева Е.А., Коршунов В.В., Мамзелев И.А., Мухин В.Г., Мороз В.М., Стеклов В.В. и пр. В этих работах основное внимание уделяется проблемам и приоритетным направлениям развития почтовой связи в Украине, а также выбору стратегий инновационного развития почтовой связи.

**Выделение не решенных ранее частей общей проблемы.** В этих работах не в полной мере решенными являются вопросы усовершенствования

ния организационной структуры национального оператора путем оптимизации кадрового состава предприятия, что и обуславливает актуальность изучения и формирования такой организационной структуры, которая позволит повысить эффективность работы предприятия и направить ее деятельность на достижение целей.

**Постановка задачи.** Задачей данной статьи является анализ кадрового состава почтового оператора УГППС «Укрпочта», а также разработка подходов его оптимизации.

**Изложение основного материала.** На основании анализа статистической информации можно сказать, что за 2006-2015 года отмечается существенный (на 162%) рост доходов от предоставления услуг почтовой связи при общем росте доходов отрасли связи на 66,9%. Как следствие, доля доходов от услуг почтовой связи в доходах отрасли связи выросла на 2,2%, а доля доходов почтовой связи в ВВП на 2015 год составляет 0,17% [4].

За последние 10 лет доходы от предоставления услуг почтовой связи увеличились в 2,5 раза. Если рассматривать доходы по годам, то самым прибыльным был 2015 год, однако, доля доходов от предоставления услуг почтовой связи в общих доходах сферы связи и информатизации за последние годы стали демонстрировать показатели на уровне 6%. Это объясняется тем, что общество все меньше пользуется услугами почтовых операторов, а также тем, что с каждым годом доходы мобильной связи и от предоставления доступа к сети Интернет увеличиваются. Прежде всего, важную роль играет рост доли доходов от предоставления доступа к сети Интернет, ведь с развитием Интернет-технологий потребность людей в пересылке писем сократилось, как и потребность в подписке на газеты или журналы, поскольку это все можно найти в Интернете.

За последние несколько лет рост доходов от предоставления услуг почтовой связи обеспечивается за счет роста тарифов на услуги при сокращении спроса на этот вид услуг. Также большинство операторов почтовой связи получают доходы благодаря предоставлению не почтовых услуг.

В 2015 году от основной своей деятельности, т.е. предоставления услуг национальной почты, УГППС «Укрпочта» получила доход в размере 3012537,8 тыс. грн., что в процентном соотношении от общего годового дохода составляет 68,8%. Наибольший доход в данной услуге приносит выплата и доставка пенсий, денежная помощь почты 41% [5].

Анализ доходов от не основных видов деятельности показал, что:

- предоставление финансовых услуг приносит национальному оператору доход в размере 541674,4 тыс. грн. (12,3%);
- торговля – 251671,2 тыс. грн. (5,8%);
- другие коммерческие услуги – 96570,5 тыс. грн. (2,2%);
- доходы от другой деятельности – 477725,0 тыс. грн. (10,9%).

Наибольший темп роста наблюдает в доходах от другой деятельности. Этот показатель вырос на 95,2% относительно 2014 года. Что касается услуг национальной почты, то данный показатель расположился на 4 месте и составляет 5,1% [6, 9].

На рынке услуг почтовой связи Украины наибольшим оператором и лидером, несмотря на функционирование ряда коммерческих предприятий, является УГППС «Укрпочта». Но в последние годы она теряет свои лидирующие позиции по таким причинам:

- предоставляет универсальные услуги, тарифы на которые регулируются государством, поэтому не являются достаточно прибыльными;
- имеет слабую информационно-техническую базу;
- большинство работников имеет невысокий образовательный уровень при значительном среднем возрасте, что негативно влияет на производительность труда и восприятие инноваций, в т.ч. управленческих;
- организационная структура не соответствует нынешним реалиям развития рынка почтовых услуг.

Для достижения цели статьи, которая состоит в разработке подходов оптимизации кадрового состава, проведем анализ основных показателей эффективности деятельности предприятия.

Анализ доходов показал, что данный показатель в 2015 г. вырос на 11,1% и составляет 4380179,0 тыс. грн. Рассматривая полученный доход относительно дирекций, то можно сказать, что только в 2-х дирекциях существенно уменьшился доход. Этими дирекциями являются Донецкая и Луганская. Это можно объяснить тем, что, во-первых, количество отделений в данных регионах уменьшилось, а, во-вторых, из-за сложившейся ситуации в данных регионах спрос на услуги почтовой связи уменьшился.

Наиболее прибыльной оказалась Киевская городская с доходом в 414629,1 тыс. грн., но это на 12,6% меньше, чем было запланировано на 2015 г. Если рассматривать в позиции запланированного и полученного дохода, то лучшей оказалась Одесская дирекция, которая перевыполнила план почти на 19% и получила доход в 1192330,5 тыс. грн., что на 32% больше, чем в 2014 г.

Анализ затрат показал, что в 2015 г. общие затраты дирекций УГППС «Укрпочта» выросли на 10,8% по сравнению с 2014 г. и составляют 4327139,0 тыс. грн. Анализ затрат по филиалам показал, что практически все дирекции увеличили свои затраты, за исключением Автоотранспочта, а также Донецкая и Луганская дирекции, у которых на уменьшение затрат есть свои причины.

Проведенный выше анализ показал, что у УГППС «Укрпочта» доходы превышают затраты, но все же не значительно. А это для такого крупного предприятия как «Укрпочта» не является положительным результатом. Данный анализ приводит к выводу о необходимости уменьшения общих затрат и увеличению дохода.

Также немаловажным является анализ кадрового состава предприятия, который показал, что за 2015 год количество сотрудников в УГППС «Укрпочта» сократилось до 75760 человек, что на 9727 человек меньше, чем в 2014 году. Относительно управленческого персонала можно сказать, что их доля в общей численности работников составляет 9,2%, а это приблизительно 6970 человек. Также можно отметить, что численность управленческого персонала в 2015 году уменьшилось.

В 2015 году было использовано ФОТ 1935,7 млн. грн, что позволило сформировать среднюю заработную плату одного штатного работника в размере 2110,2 тыс. грн. Если рассматривать среднюю заработную плату одного штатного работника по должностям, то можно отметить, что штатный начальник отделения почтовой связи в среднем получает 2032,2 грн., штатный оператор почтовой связи – 2329,2 грн., а штатный почтальон – 1521,3 грн. [6, 9].

Затраты на персонал являются одной из самых крупных статей расходов любого предприятия и «Укрпочта» не исключение. Поэтому первым вариантом уменьшения затрат ФОТ, который приходит на ум руководителям является сокращение персонала. Данный метод используется не только на западных предприятиях, но и в нашей стране тоже. Для того чтобы узнать за счет какого персонала можно сократить затраты, необходимо провести анализ структуры кадрового состава предприятия.

Численность работников за 2015 год составила 75760 человек, из них: начальник отделения почтовой связи 17,9%, операторы почтовой связи 15,8%, почтальоны 43,2%, управленческий персонал 9,2% и прочий персонал – 13,9%.

Численность административно-управленческого персонала обычно составляет 10–15% от списочного состава предприятия. Как можно заметить, большая часть кадрового состава предприятия состоит из почтальонов. Анализ структуры кадрового состава за 2014 и 2015 года показал, что в первую очередь сокращению подлежат как раз почтальоны и прочий персонал. Только такое решение руководства предприятия не является столь эффективным. Возникает вопрос относительно рациональности и эффективности работы нескольких тысяч работников со средней заработной платой чуть больше двух тыс. грн. Поэтому логичным является изучение показателей эффективности использования трудовых ресурсов, а именно динамика производительности труда и заработной платы.

Производительность труда – один из результативных показателей использования трудовых факторов и эффективность производства в целом.

Следует отметить, что производительность труда на 2014 год составляла 46113,1 грн., а в 2015 году этот показатель вырос до 57816,5 грн. Для определения динамики производительности труда используется индекс производительности труда, который составляет 1,25. Данный показатель вырос за счет того, что доходы в 2015 году хоть и не значительно, но выросли при существенном сокращении численности работников.

Индекс производительности труда взаимосвязан с темпом роста заработной платы. Для получения прибыли и рентабельности производства необходимо, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста заработной платы. Нарушение данного принципа в большинстве случаев приводит к перерасходу фонда заработной платы, а также уменьшению прибыли. Как уже отмечалось выше, средняя заработная плата в 2015 году составила 2110,2 грн., а в 2014 году – 1867,4 грн., следовательно, индекс динамики заработной платы равен 1,13.

Из анализа показателей индекса динамики производительности труда и заработной пла-

ты можно увидеть, что принцип, который был указан выше, соблюден. А это означает, что национальный оператор «Укрпочта» эффективно использует свои трудовые ресурсы, что благоприятно сказалось на деятельности предприятия в 2015 году, а также на деятельности работников. В то же время, существует необходимость оптимизации численности персонала. Причина заключается в том, что целью любого предприятия является повышение эффективной деятельности, что позволяет увеличить прибыль.

Эффективную деятельность отражает рентабельность. «Укрпочта» имеет рентабельность 0,9%, что для такого большого предприятия является плохим результатом. Улучшить показатель рентабельности можно за счет увеличения доходов или сокращения затрат. В той экономической ситуации, в которой находится наша страна, предприятиям проще сократить затраты и в основном за счет оптимизации персонала.

Предприятие заинтересовано в оптимизации численности персонала по различным причинам. Одна из наиболее существенных – это необходимость снижения издержек, в том числе – расходов на персонал. Расходы на персонал включают в себя не только фонд заработной платы и отчисления с ФОТ, но также:

- расходы на социальный пакет и льготы для работников;
- расходы на производственное обучение и переподготовку сотрудников;
- расходы на подбор кандидатов и найм на работу;
- расходы на обеспечение техники безопасности;
- стоимость содержания рабочих мест и т.д.

Поэтому, проводя оптимизацию численности персонала, мы сокращаем не только ФОТ и отчисления с него, но и все остальные расходы, связанные с персоналом, о чем следует помнить [10].

Первым вариантом для оптимизации предприятия можно предложить сокращение численности административного персонала. Данное предложение можно обосновать тем, что затраты на содержание, а тем более на оплату труда, довольно таки велики. Сейчас на предприятии числится 9,2% административного персонала, что дает возможность сократить данную группу сотрудников на 1,5 – 2%. Это предложение находится во взаимосвязи со вторым нашим вариантом кадровой оптимизации, который заключается в сокращении количества дирекций национального оператора.

На сегодняшний день за предприятием «Укрпочта» числится 29 дирекций. На основании анализа затрат предприятия, который был проведен следует отметить, что наличие такого количества филиалов является нецелесообразным. Данный вывод обосновывается тем, что конкуренция на рынке почтовой связи Украины с каждым годом обостряется все сильнее. Конкуренты вводят что-то новое, как в деятельность своих предприятий, так и в саму структуру предприятий. Это позволяет их отвоевывать позиции на рынке почтовых услуг. Национальный оператор в это время не совершенствовал свою деятельность. Вариант с сокращением количества дирекций может стать толчком к изменениям в структуре предприятия.

Практически все филии выполняют одни и те же функции, т.е. происходит дублирование. Сокращение количества дирекций примерно до 5-6, позволит только этим дирекциям дублировать функции друг друга, а не всех 29. Преимуществом данного варианта является сокращение численности работников, включая административный персонал, что повлечет за собой и сокращение затрат на ФОТ и других затрат тоже.

Оптимальным на наш взгляд является такая структура, в которой отсутствует деление на дирекции, а в наличии только отделения, что позволит не только сократить затраты, но и улучшить качество предоставляемых услуг. Улучшение качества позволит вернуть доверие потребителей к предприятию, что в свою очередь может повлечь отвоєвание, потерянную за последние годы, доли рынка. Также к преимуществу можно отнести то, что «Укрпочта» станет более прозрачным предприятием для потенциальных инвесторов с учетом того, что сейчас идет процесс корпоратизации.

На предприятии «Укрпочта» имеется слабая база информационных технологий и технологическая база и то, что предприятие использует устаревшее оборудование. Ввиду данных обстоятельств, на предприятии требуется большое количество ремонтного и обслуживающего персонала, что опять же сказывается на затратах. Поэтому следующим предложением является обновление оборудования предприятия для улучшения качества предоставляемых услуг, самой деятельности предприятия и сокращения рабочих мест. Однако данный вариант не является таким уж и хорошим, поскольку предприятию удастся сократить затраты ФОТ, но в то же время увеличатся другие затраты. Поэтому для применения данного варианта руководству

необходимо провести подробный анализ преимуществ и недостатков его внедрения.

Также можно вывести некоторые отделы предприятия на аутсорсинг. Это касается в первую очередь IT-отдела. В планы национального оператора входит реализация некоторых проектов, которые связаны больше с IT-технологиями. Для реализации этих проектов необходимы квалифицированные специалисты в IT-сфере. Данные специалисты в кадровом составе предприятия отсутствуют, что обуславливает вынесение на аутсорсинг. Также целесообразным может стать выделение в отдельную структуру финансовых услуг вплоть до создания финансового банка на своей основе или путем интеграции с каким-либо банком.

Таким образом, получаем два ответвления из организационной структуры, которые могут быть основаны как дочерние компании. Создание дочерних компаний требует внесения изменений в организационную структуру предприятия.

**Выводы и предложения.** Проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы. Дальнейшее успешное развитие национального оператора должно осуществляться по направлениям, которые соответствуют мировым тенденциям развития почтовой связи, и учитывать состояние экономики страны. Подходы к оптимизации кадрового состава, которые были определены, могут быть положены в основу усовершенствования организационной структуры, а также повышения эффективности деятельности предприятия.

В дальнейшей работе планируется проведение дальнейших исследований эффективности организационной структуры национального оператора, а также ее усовершенствование с целью повышения общей экономической эффективности деятельности предприятия.

### Список литературы:

1. Бутенко Б.П. Технологические процессы в почтовой связи / Б.П. Бутенко, В.В. Коршунов, И.А. Мамзелев, В.А. Мицкевич. – М.: Радио и связь, 1998. – 294 с.
2. Від гінця до Інтернету / [Мухін В.Г., Мороз В.М., Дюков П.А., Іванов В.П., Юрій В.І.] – К.: ТОВ ВКП «Аспект», 2002. – 332 с.
3. Князева Е.А. Почтовая связь Украины: стратегия и механизмы инновационного развития / Князева Е.А. – Одесса: Одес. нац. политех. ун-т, 2008. – 336 с.
4. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації: офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nkrzi.gov.ua/>
5. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Офіційний сайт УДППЗ «Укрпошта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrposhta.ua/>
7. Поштовий зв'язок: [підр. для вищ. навч. закл. для спец. за напрямом «Телекомунікації»] / С.М. Скляренко, В.К. Стеклов, Л.Н. Беркман; за заг. ред. В.К. Стеклова. – К.: Техніка, 2003. – 904 с.
8. Регіональна економіка. Навч. посіб. / С.І.Щук, О.В. Гладкий. Студенческая библиотека онлайн [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studbooks.net/>
9. Річний звіт УДППЗ «Укрпошта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrposhta.ua/>
10. Центр управління фінансами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://center-yf.ru/>

**Чеснокова Н.В.**

Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова

## **ПЕРЕДУМОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОГО СКЛАДУ ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ**

### **Анотація**

У статті зазначено роль поштового зв'язку в національній економіці. Розглянуто динаміку зростання доходів від надання послуг поштового зв'язку за останні роки. Проведено аналіз ефективності і структури кадрового складу підприємства, розглянуті показники ефективності використання трудових ресурсів. Запропоновані підходи до оптимізації кадрового складу. Визначена необхідність та доцільність удосконалення організаційної структури національного оператора поштового зв'язку.

**Ключові слова:** підприємство поштового зв'язку, кадровий склад, витрати, ефективність, організаційна структура.

**Chesnokova N.V.**

Odessa National Academy of Telecommunications named after O.S. Popova

## **BACKGROUNDS OF OPTIMIZATION THE STAFF OF THE POSTAL SERVICE ENTERPRISE**

### **Summary**

The article highlights the role of postal communication in the national economy. The dynamic of revenue growth from the provision of postal services in recent years. The analysis of the efficiency and structure largest national postal operator staff and indicators of efficiency of labor resources use are considered. Approaches to the optimization of the staff are proposed. The necessity and expediency of optimization of organizational structure of the national postal operator are defined.

**Keywords:** postal service enterprise, staffing, costs, efficiency, organizational structure.