

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА  
ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 09001462  
Артеменко Виктории Витальевны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Прядко С.Н.

БЕЛГОРОД 2019

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1 Теоретические аспекты качества обслуживания клиентов организации</b> .....	6
1.1 Понятие и сущность качества обслуживания клиентов .....	6
1.2 Методы и критерии оценки качества обслуживания клиентов.....	12
1.3 Факторы, влияющие на повышения качества обслуживания клиентов....	20
<b>Глава 2 Анализ системы качества обслуживания клиентов ФГУП «Почта России»</b> .....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	27
2.2 Анализ качества обслуживания клиентов в организации.....	34
2.3 Разработка программы повышения качества обслуживания клиентов организации и оценка её эффективности .....	44
<b>Заключение</b> .....	56
<b>Список литературы</b> .....	58
<b>Приложения</b> .....	64

## Введение

**Актуальность темы исследования.** В современной России XXI века тема, касающаяся различных программ повышения качества обслуживания клиентов организации, обусловлена, в первую очередь, весьма высокой популярностью данного вида услуг, а это, в свою очередь, ведёт к необходимости дальнейшего совершенствования существующих стандартов качества и непременно повышения их уровня.

Весьма значительное влияние на общее качество образа жизни оказывает сама материальная среда, то есть существующее в настоящее время качество услуг и товаров. Именно поэтому существующая в обществе проблема качества услуг и товаров была, есть и будет актуальной во все времена. Эта проблема является стратегической и от ее качественного решения зависит общая экономическая стабильность государства. Сам процесс, направленный на улучшение качества услуг, смог объединить в себе многоструктурную деятельность различных производств, а также сферы услуг, различные коллективы конструкторов, и стал необходимым элементом не только для получения прибыли при сбыте товаров и услуг, но общественно полезным явлением, отвечающим интересам общества.

На сегодняшний день качество услуги представляет собой совокупность существенных характеристик услуги, которые придают ей важную способность удовлетворять предполагаемые или обусловленные потребности конечного потребителя.

В нашей работе мы будем рассматривать услуги, которые предоставляются ФГУП «Почта России», стремящейся выполнять весьма широкий круг услуг и операций для своих клиентов с целью расширения своей доходной базы, повышения общей рентабельности своих товаров и услуг и, непременно, конкурентоспособности.

Конкуренция, существующая на современном рынке услуг, практически всегда оказывает прямое воздействие на качественные и, непременно, количественные характеристики обслуживания населения.

**Объектом** исследования выступает система управления качеством обслуживания клиентов ФГУП «Почта России».

**Предметом** – социально-экономические отношения, которые возникают в общем процессе управления качеством обслуживания клиентов в сфере услуг.

Все вышеизложенное определяет актуальность и практическую значимость проблемы данного исследования.

**Цель** исследования состоит в разработке программы по повышению качества обслуживания клиентов ФГУП «Почта России».

Для достижения указанной цели необходимо решение следующих **задач**:

- проведение теоретического анализа данных, характеризующих качество обслуживания клиентов;
- определение организационно-экономической характеристики ФГУП «Почта России»;
- выявление существующих проблем организации и проведение анализа качества обслуживания;
- разработка программы повышения качества обслуживания клиентов ФГУП «Почта России»;
- оценить эффективность программы повышения качества обслуживания.

**Теоретико-методологическая база исследования:** проблемам формирования качества обслуживания клиентов посвящено весьма много работ, как зарубежных, так и отечественных. В частности, серьезный вклад в развитие теории управления внесли такие исследователи, как Е.Е. Вершигора, Б.А. Бузов, В.Н. Фомин, И.И. Ополченев, Е.И. Семенова и др.[6, 9, 32, 35,37].

Мировая и отечественная наука обладают определенными знаниями и практическим опытом в области обслуживания клиентов и предоставления услуг. Работы всех представленных выше ученых определяют теоретическую основу предоставления услуг и качества обслуживания.

**Методы исследования:** монографический анализ, статистический и экономический анализ, факторный анализ, методы сравнений, группировок и экспертных оценок.

**Эмпирической базой исследования** послужили нормативно-правовые документы, такие, как Федеральный закон РФ от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», информационные документы, такие как дневник и внутренние каталоги организации, а также Устав организации, финансовая и бухгалтерская отчетности ФГУП «Почта России».

**Практическая значимость результатов исследования** заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования системы качества обслуживания ФГУП «Почта России» и аналогичных предприятий.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Работа включает в себя введение, две главы, заключение, список литературы и приложения.

## **Глава 1 Теоретические аспекты качества обслуживания клиентов организации**

### **1.1 Понятие и сущность качества обслуживания клиентов**

В условиях современной конкуренции существующая между предприятиями и организациями борьба за количество потребителей становится всё более ужесточенной. Основным и весьма важным конкурентным преимуществом практически любой организации, а также ее отличительным параметром, выступает общий уровень качества обслуживания населения, который в силах обеспечить для нее весьма надежный рынок сбыта.

Пионером, который еще в III в. до н. э. впервые начал изучать понятие «качество» считают Аристотеля. Именно он смог определить качество как важное различие между предметами или дифференциацию по признаку «хороший-плохой».

Международная организация по стандартизации определяет термин «качество» в виде некой «совокупности свойств и характеристик продукции или услуги, придающие товарам способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности» (стандарт ИСО-8402). Этим стандартом в экономический обиход были введены такие понятия, как «управление качеством», «обеспечение качества», «спираль качества» и пр. [5, с. 89]. Таким образом, требования, которые предъявляются потребителями к товарам и качеству обслуживанию, непосредственно вытекают из существующих у них потребностей.

В 1970-1980-х гг. XX века стоящую перед организациями и учреждениями проблему культуры обслуживания и качества изучали в своих работах многие известные экономисты. Однако, общее содержание этого

понятия так и осталось во многих аспектах дискуссионным. Современные рыночные условия требуют неперемного и весьма нового переосмысления данного понятия. В связи с этим предлагаем рассмотреть основные понятия качества, в том числе и современную стандартизованную терминологию в области качества. Так, согласно ГОСТ 15467-79 «качество» представляет собой совокупность свойств продукции, которые обуславливают ее пригодность удовлетворять определенные потребности человека в соответствии с назначением.

В 60-х годах XX века А.В. Гличев, В.П. Панов и Г.К. Азгальдов – авторы нашедшей книги «Что такое качество?» – провели весьма широкое исследование, в котором проанализировали более 232 литературных источников, в которых давалось определение понятию «качество» [6, с.110]. Рассмотрим несколько из этих определений.

1. Качество – абсолютная оценка. Данное определение выступает самым распространенным и выступает так называемым синонимом самого превосходства. Так, еще в 1931 году Уолтер Шухарт указывал, что качество – это ничто иное как совершенство товара или услуги. Из всего этого следует то, что качество выступает признаваемым всеми признаком высокого стандарта и его никак нельзя измерить, так как оно – принадлежность товара. Современная реклама пытается создать четкое впечатление, что некоторые товары обладают весьма превосходным качеством, однако совершенство – это иная категория, которая обладает субъективностью и абстрактностью, и ее неперемное восприятие потребителями может весьма сильно отличаться. Из этого следует, что такая трактовка определения понятия «качества» попросту не может быть взята за основу оценки качества и свойств какой-либо продукции или услуг.

2. Качество – свойство продукции. Это определение понятия «качество» выступает производной от измеримого количественного параметра какого-либо продукта. Как правило, качество товара или услуги, неперемно, будет выше, если этот параметр будет больше. Однако данное

определение весьма узкое и практически не отражает всю ценность продукции для клиента [22, с. 40].

3. Качество – соответствие назначению. Данное определение понятия «качество» призвано показать то, что качество выступает неким свойством услуги или продукта по выполнению своей прямой функции. Так, американский ученый Дж. Джуран отмечал, что понятие «качество» услуги или изделия представляет собой пригодность для их дальнейшего использования. Подход весьма не плох, однако его недостаток весьма хорошо выявлен в следующем примере: большая американская компания, специализирующаяся на производстве мелкой бытовой техники, заключила сделку на поставку утюгов в Китай. Эти утюги в Америке пользуются весьма высоким спросом и обладают весьма высоким качеством. Однако в Китае стратегические цели компании не осуществились. Это было связано, в первую очередь, с тем, что утюги обладали меньшей мощностью, чем принято использовать в Китае, а, следовательно, продукт, который в Америке показал весьма высокое качество оказался практически негодным для рынка Китая и его потребителя [36, с.73].

4. Качество – соответствие стоимости. Данное определение понятия «качество» выступает показателем важного соотношения цены и полезности товара или услуги. Так, Дж. Харрингтон в своих работах трактовал понятие «качество» как полное и неременное удовлетворение потребностей покупателя за ту цену, которую себе может позволить клиент при появлении потребности. В данном случае качество можно рассмотреть и как продукт. Именно такой ставит перед современными предпринимателями в качестве цели постоянный поиск баланса между постоянным усовершенствованием качества продукции и неременным снижением существующих издержек по реализации данного продукта.

5. Качество – соответствие стандартам. Данное определение призвано весьма качественно соотнести качество с существующими стандартами и условиями. В качестве примера можно привести точное

прибытие поезда, которое не будет отклоняться более чем на  $\pm 5$  минут от времени, указанного в расписании. Из этого следует, что время, установленное в расписание, выступает целевым значением, а 5 минут – допустимым временем. В данном случае технические стандарты будут попросту бессмысленными.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что общие возможности практического применения каждого из вышеперечисленных определений должны рассматриваться для каждой услуги или товара индивидуально, а само понятие «качество» может иметь весьма различное значение для различных категорий потребителей. Так, для разработчика продукции качество выступает важным соответствием продукции ее функциональному назначению, а также ее прочность, надежность и, непременно, долговечность. Для руководителя предприятия качество выступает важным и неперенным требованием заказчика и представляет важную сторону, поддерживающую конкурентоспособность какой-либо продукции. Для работника службы технического контроля качество выступает в виде точного соответствия заданным параметрам продукции, а также необходимым стандартам и чертежам. Что касается покупателя, то в данном случае качество представляет собой пригодность удовлетворять потребности, приемлемую цену и неперенное удобство использования [13, с.130].

Кроме того, качество представляет собой динамическую совокупность и органическое единство общих и специфических свойств товара или услуги, выражающих целостность, определенность явлений, процессов и вещей через единство элементов и структуры системы [21, с. 92].

С понятием «качество» весьма сильно связано понятие «качество обслуживания», которое представляет собой совокупность объективно оцениваемых параметров, подтверждающихся степенью их соответствия установленным стандартам и требованиям, и направленных на удовлетворение потребностей потребителей.

Любая потребность возникает из нужд конкретного человека. Ее удовлетворение ведет к обеспечению его жизнедеятельности. Современная система обслуживания ориентирована не просто на удовлетворение существующих потребностей человека, но и на удовлетворение платежеспособного спроса покупателей.

Качество обслуживания выступает сложным понятием, которое включает в себя такие показатели, как:

- комплексность обслуживания, которая характеризует общую степень удовлетворения потребности населения в какой-либо услуге;
- качество продукции, которое указывает на ценность и непреходящий ассортимент продукции;
- качество труда персонала, осуществляющего обслуживание, которое представляет собой общее время ожидания с момента начала обслуживания, а также технику работы, культуру и поведение персонала;
- эксплуатационные качества офисных помещений, которые представляют собой непреходящее соответствие эксплуатируемых помещений их функциональному назначению, а также их оснащённость и предъявляемые к ним эстетические требования [7, с.40].

Как правило, потребитель не всегда может объективно оценить качество обслуживания, так как для этого он должен обладать специальными знаниями и навыками, например, знанием стандартов, требований и нормативов. Быстрое обслуживание не всегда соответствует нормам обслуживания, а иллюзия безопасности на каком-либо предприятии или в какой-либо организации не всегда выступает гарантом того, что люди, отвечающие за технику безопасности или за пожарную безопасность знают эти нормативы, а правила пожарной безопасности на предприятии отвечают требованиям. Само понятие «меня обслужили качественно» может быть для потребителя ложным. Именно поэтому нужно говорить о «культуре обслуживания», а оценку качества обслуживания оставить соответствующим экспертам [4, с.20].

Основные параметры качества обслуживания представлены в таблице 1.1.1. В ней представлена лишь малая часть параметров понятия «качество обслуживания». Более широко его характеризуют факторы, определяющие уровень комфортности торгового обслуживания. В связи с тем, что уровень обслуживания обычно рассматривается с точки зрения потребителя, то он вполне может быть завышен или занижен относительно уровня качества [8, с.50].

Таблица 1.1.1 – Параметры качества обслуживания

Параметр	Параметр с точки зрения качества обслуживания
1. Внешнее оформление	Качество оформления и соблюдение правил при оформлении.
2. Эстетика интерьера	Соблюдение в соответствии с нормативами ГОСТ расположения мебели и оборудования, ширины проходов. Все должно соответствовать концепции и быть удобным.
3. Обслуживание	Общая скорость обслуживания. Непременное знание и соблюдение при обслуживании этических норм и правил.
4. Сервировка стола/оформление витрин	Непременное, в соответствии с правилами мерчандайзинга, оформление витрин.
5. Безопасность и экологичность	Непременное соблюдение и обеспечение при обслуживании правил безопасности и экологичности.
6. Обслуживающий персонал	Обязательная личная гигиена персонала.

Опираясь на теоретическое исследование, мы пришли к выводу, что не во всех организациях понимают, что само обслуживание клиентов выступает по своей сути продажей. Хорошее обслуживание всегда привлекает клиента.

Так, исходя из исследования Американской ассоциации менеджмента (American Management Association), постоянными клиентами становятся лишь потому, что им нравится качество обслуживания. Как правило, такие клиенты обеспечивают около 65% оборота организации.

Исходя из вышеизложенного, можно отметить, что проблема постоянного повышения качества обслуживания на сегодняшний день весьма актуальна. К основной проблеме менеджмента организации также относится

и тот фактор, что менеджеры отдельно взятого предприятия попросту не рассматривают качественный процесс обслуживания клиентов в качестве важной и весьма перспективной маркетинговой стратегии. Опираясь на опыт советской эпохи, многие считают качество обслуживания чем-то вроде послепродажным этапом товарно-денежных отношений. А это, по нашему мнению, заведомо провальное отношение к строительству современного бизнеса.

## **1.2 Методы и критерии оценки качества обслуживания клиентов**

В настоящее время существует масса методик, которые позволяют всесторонне оценить качество обслуживания клиентов. Как правило, различные методики разрабатываются для организаций работающих в сфере услуг и имеющих широкую филиальную сеть.

Все методики подразумевают наличие двух групп параметров: качественных и количественных.

Количественные параметры оценки качества обслуживания клиентов включают в себя такие показатели, которые могут быть определены только на основе данных статистического учета объемов услуг, оказываемых точками продаж фирмы.

Качественные параметры формализуются сложнее, чем количественные, однако позволяют всесторонне оценить сам процесс оказания какой-либо услуги. Как правило, весьма сложный анализ качественных показателей, в свою очередь, предполагает создание сложной системы оценки данных показателей, а также проведение внешнего бенчмаркинга и, непременно, внутреннего аудита какой-либо многофилиальной компанией. В данном случае проведение внешнего бенчмаркинга будет намного проще, исходя из качественных показателей,

нежели по количественным. Это явление весьма просто объясняется весьма большей степенью транспарентности существующих на рынке компаний-конкурентов по качественным показателям, так как их характеристики поддаются оценке при обследовании конкурентов в результате опросов и так называемых «рейдов» [14, с.39].

Так, на сегодняшний день внедрение оценки качества обслуживания в режиме реального времени происходит при помощи технологии CRM-Sensor, находящейся в группе Сбербанка [12]. Рассмотрим ее более подробно.

2017 год для Сбербанка и его дочерних банков характеризовался проведением тестовой эксплуатации технологии CRM-Sensor, которая также осуществлялась и на Украине, и в Республике Беларусь, и в Казахстане. Данная система в режиме реального времени позволяла весьма качественно оценивать работу своих сотрудников. В основу современной технологии CRM-Sensor легло так называемое применение в точках общего обслуживания планшетов, при помощи которых клиенты могли одним нажатием кнопки оценить скорость своего обслуживания, а также, что немаловажно, удобство и комфорт обслуживания и общую работу специалиста, который его обслуживал.

Но и это было еще не все. Общий функционал работающего модуля позволял любому клиенту оставить свой номер сотового или стационарного телефона для получения дальнейшей обратной связи. Срок ответа (реагирования) на обращение клиента был сокращен до минимума и составлял всего 24 часа.

В настоящее время данная система оценки качества обслуживания в режиме реального времени еще находится в тестовом режиме. В 2019 году ожидается окончательное решение о целесообразности дальнейшего применения данной инновационной технологии в более масштабных целях [9, с.39].

Очень полезен также пример Сбербанка, который для постоянного улучшения общего уровня качества обслуживания осуществляет постоянные мониторинги общей динамики индекса качества обслуживания. Данный мониторинг состоит из общих параметров работы персонала организации и включает в себя внимание сотрудника банка к потребностям клиента, его доброжелательное отношение к клиентам, а также его профессиональные знания, умения и навыки. Кроме того, мониторинг качества обслуживания также зависит от общего индекса выполнения стандартов сервиса, утвержденных в банке. В настоящее время, согласно итогам первого квартала 2019 года, показатели по обоим индексам мониторинга увеличились на 6% и приблизились к максимальному выполнению установленных стандартов сервиса и качества предоставляемых клиентам услуг.

Вернемся к проведению исследований, направленных на установление удовлетворенности клиентов. Как правило, исследование должно решить две основные задачи, а именно: качественно выявить общие и частные ожидания потребителей в отношении какой-либо услуги; помочь понять, на что конкретно рассчитывает потребитель, то есть, что он желает получить в процессе взаимодействия с той или иной организации ей, предоставляющей определенную услугу.

Рассмотрим основные параметры методик.

Оценка ожиданий потребителя выступает одним из так называемых «узких мест» практически любой методики [26, с.27]. Зачастую участники какого-либо исследования заявляют о достаточно высоком уровне ожиданий. Однако, как показывает практика, чем выше платежеспособность и потребительский опыт, тем выше ожидания и стандарты. Но, стоит упомянуть и то, что «высокая планка» к качеству предоставляемых услуг может быть установлена только в момент проведения опроса. Действительность же, зачастую, показывает более низкий уровень притязаний к качеству обслуживания.

Оценка воспринимаемого качества представляет собой параметр качества обслуживания в какой-либо конкретной компании. Как правило, оценка восприятия качества услуги включает в себя пять необходимых параметров (таблица 1.2.1):

1. материальность или осязаемость (*tangibles*), то есть возможность увидеть осязаемые характеристики предоставляемой услуги (интерьер помещения, оборудование, рекламные материалы, внешний вид сотрудников и пр.);

2. надежность (*reliability*), то есть способность организации в полном объеме в согласованные сроки (то есть, вовремя) оказать свою услугу;

3. отзывчивость (*responsiveness*), то есть весьма активная постоянная готовность быстро оказать услугу и, при необходимости, помочь клиенту;

4. уверенность или убедительность (*assurance*), то есть сама компетентность персонала, его профессионализм и информированность, дружелюбие и вежливость, способность вызвать у клиента уверенность в безопасности услуг и неременное доверие к своей компании;

5. сопереживание (*empathy*), то есть забота персонала о клиентах, а также способность подстроиться к клиенту, стремление к пониманию его интересов, проявление всеокружающего внимания к клиенту, создание важного ощущения нужности каждого клиента, информировать об услугах на понятном потребителю языке, обеспечение качественного комфорта [3, с. 210].

В основе одной из таких методик положено составление так называемой анкеты, а также ее заполнение и дальнейшая обработка данных. Весьма важным отличием данного метода оценки выступает сам источник получения информации, то есть разработанная заранее анкета заполняется не клиентами, а самими специалистами службы качества, то есть

менеджерами по качеству согласно результатам проведения регулярных рейдов по своим точкам продаж.

Таблица 1.2.1 - Критерии оценки воспринимаемого качества услуги

<b>Параметр качества услуги</b>	<b>Параметр качества услуги</b>
Наличие отличного интерьера помещений. Корпоративный внешний вид различных информационных материалов (лифлетов, буклетов и пр.)	Наличие современного оборудования и оргтехники. Приятная наружность и опрятность сотрудников.
Надежная репутация. Отсутствие неточностей и ошибок в работе. Дисциплинированность и отзывчивость сотрудников, их готовность помочь клиентам в решении проблем. Наличие доверительной атмосферы и взаимопонимания между сотрудниками и клиентами. Вежливость сотрудников.	Непременное выполнение обещаний и времени оказания услуги. При возникновении проблем помощь в их решении. Аккуратное и в срок предоставление услуг.
Личное участие сотрудников в решении проблем клиентов. Знание о потребностях клиентов. Ориентация на проблемы клиентов.	Быстрое и оперативное оказание услуг. Быстрая реакция на просьбы клиентов.
Удобный для всех клиентов график работы.	Наличие у клиентов чувства безопасности. Оказание руководством различной поддержки сотрудникам. Наличие индивидуального подхода к клиентам.

Данные позволяют выработать систему необходимых мероприятий, направленных на устранение выявленных в процессе рейдов проблем. Выбор данного источника информации связан, в первую очередь, с весьма низкой результативностью анкетирования клиентов, так как в них содержатся весьма недостоверные данные и часть анкет респондентами попросту не возвращается [15, с.59].

Как правило, клиент вовсе и не заинтересован в результатах каких-либо исследований. При этом он неохотно раскрывает данные, которые позволили бы более качественно определить репрезентативность необходимой выборки. Для клиентов особую трудность также представляют неоднозначные вопросы, невозможность по существу задаваемых вопросов получить

необходимые разъяснения и, самое главное, по нашему мнению, сама сложность оценки предлагаемых исследователями параметров.

Что касается менеджера по качеству, то он напрямую заинтересован результатами проводимого исследования. Он профессионалом в данной сфере. Кроме того, подход, когда анкетирование ведет менеджер по качеству, позволяет весьма существенно снизить роль субъективного фактора [30, с.94].

Высокая сложность оценки таких качественных параметров во многом вызвана трудностями дальнейшего обобщения, формализации и дальнейшего анализа критериев необходимой оценки. Основные недостатки современных методик обусловлены, как правило, весьма недостаточным вниманием к разрешению данных проблем. А, в зависимости от сферы услуг, выбранные для оценки критерии могут весьма сильно различаться по набору входящих в них показателей и по самой их приоритетности. Именно поэтому при создании какой-либо методики оценки каких-либо качественных параметров нужна полная конкретизация той сферы, где ее впоследствии будут применять [27, с.129].

Однако, несмотря на это, следует отметить, что только благодаря единым принципам разработки методика оценки качества предоставляемых услуг по аналогии может быть создана в любой из отраслей сервисного обслуживания, особенно если рассматриваемые отрасли характеризуются весьма сходными приоритетами необходимой оценки качества [10, с.18].

Как правило, необходимые характеристики непременно нужно детализировать. Их оценка должна быть максимально однозначна и формализована. Это позволит при измерении каких-либо показателей качественно снизить влияние субъективного фактора. В основе любой методики оценки каждого из необходимых параметров лежит соответствие его необходимых характеристик общим принципам корпоративной культуры [20, с.49]. Сегодняшние реалии показывают, что крупные компании разрабатывают свой внутренний документ, который регламентирует

корпоративную культуру, характеризующую необходимый не только стиль поведения и общения сотрудников организации, но и необходимое сочетание цветов интерьера в офисе компании.

Рассмотрим более подробно каждую группу показателей, которые должны быть включены в анкету, а также определим основные параметры их оценки.

«Качество окружающей среды» или так называемые пространственные показатели, как правило, оцениваются менеджером по качеству в процессе регулярного мониторинга качества обслуживания [32, с.150]. Параметры, необходимые в анкете, впоследствии группируются и сводятся в общую балльную оценку пространственных показателей. Как правило, основными параметрами «качества окружающей среды» являются здания и точки продажи:

- внешнее оформление (его заметность среди зданий, дизайн, ухоженность и чистота близлежащей территории);
- информационное оформление (наличие вывески, рекламных указателей, основной информации о точке продаж);
- внутреннее оформление помещения (дизайн и цветовое, в соответствии с корпоративным стилем, оформление помещения, наличие оптимального размещения рабочих мест и клиентского пространства, аккуратность и чистота) [16, с. 30].

Как правило, оценка пространственных показателей корректируется на основе претензионных показателей – негативных или положительных отзывов клиентов. Кроме того, на коррекцию влияет и рациональность размещения рабочих мест, выполняющих необходимые операции. Итоговая оценка показателей данной группы будет снижаться или увеличиваться в зависимости от количества отрицательных и положительных отзывов клиентов. При подсчете общей оценки по качественным показателям может быть присвоен также весовой коэффициент, который отражает приоритетность показателей для организации.

В исследованиях, посвященных качеству обслуживания населения, зачастую попросту не уделяют должного внимания или не рассматриваются важные информационные показатели, а ведь они выступают важным параметром оценки. Тем не менее, мы считаем, что качество информационного обеспечения клиентов также весомо влияет на общее восприятие клиентом своего качества обслуживания. Особую роль данный показатель играет в сфере банковских и почтовых услуг. Как мы полагаем, информационные показатели должны оцениваться с необходимым учетом таких характеристик, как [33, с.29]:

1. Общая информация о деятельности конкретной точки продажи (ее местонахождение; время работы; при необходимости, идентификация ее и сотрудников; информация о руководителе торговой точки и общая информация об организации). Наличие такой информации позволяет любому клиенту чувствовать себя более уверенно, а также качественно упрощает ориентацию клиента при первом посещении. В свою очередь, соблюдение точками всех вышеперечисленных требований информационного обеспечения позволяет получить наиболее полную информацию об услугах и деятельности конкретной организации.

2. Общая информации о предоставляемых услугах (рекламные материалы о предоставляемых услугах (проспекты, буклеты); наличие информации об основных характеристиках предоставления услуг клиенту, актуальность и полнота информации). Такого рода информация непременно должна быть представлена в разрезе отдельных услуг, предоставляемых организацией. Наличие такой информации качественно и количественно ускоряет самообслуживание, так как клиент уже может знать основные параметры интересующей его услуги и принять принципиальное быстрое решение о ее приобретении [17, с.19].

3. Качественное оформление информационных материалов (стенды и рекламные материалы должны быть оформлены в соответствии с

корпоративным стилем, они должны быть аккуратными и разделяться по различным направлениям) [2, с.34].

Оценка таких информационных показателей, получаемая посредством регулярного мониторинга, с учетом весовых коэффициентов и в зависимости от приоритетности показателей также может быть скорректирована [11, с.87].

### **1.3 Факторы, влияющие на повышения качества обслуживания клиентов**

Как правило, на общий процесс развития современной сферы услуг оказывает влияние множество различных факторов. Само функционирование современных предприятий, которые работают в сфере оказания различных видов услуг, находится под тяжелым и иногда неподъемным влиянием взаимодействующих между собой противоречивых и разнонаправленных факторов, как внешних, которые напрямую связаны с функционированием рыночной среды, так и внутренних, которые зависят непосредственно от самих субъектов рассматриваемой подсистемы (рисунок. 1.3.1).

Существенным моментом выступает то, что часть внешней среды предприятий обязательно включает такие элементы, как конкуренты, потребители услуг, поставщики, государственные учреждения, финансово-кредитные организации, посредники, источники всех видов ресурсов, рекламные предприятия и прочие элементы. Именно они, как правило, способны оказывать огромное непосредственное влияние на всю деятельность любого предприятия. Именно благодаря такому качеству данные элементы принято относить к среде прямого воздействия на организацию, или так называемой микросреде.



Рисунок 1.3.1 – Основные факторы качества обслуживания

Кроме микросреды, существует и макросреда, которую еще принято называть средой косвенного воздействия. Как правило, к элементам макросреды почтового сервиса принято относить следующие элементы:

1. Демографические факторы, которые указывают напрямую на общую динамику численности и структуры населения в конкретном регионе рынка сбыта конкретной продукции. Как правило, деятельность любого предприятия направлена на различные группы населения, а также профессии и особенности экономики районов, традиций и быта, где происходит деятельность организации.

2. Общий уровень спроса на услуги и продукцию предприятия, который имеет прямо пропорциональную зависимость от общей демографической ситуации в конкретной стране или регионе. Этот критерий должен занять неременное место в планах и прогнозах стратегической деятельности предприятий и организаций [10, с.124].

3. Экономические подъемы и спады, которые напрямую воздействуют на спрос. Как правило, этот фактор выражается в том, что спрос, к примеру, на продукцию предприятий общественного питания, полностью зависит от существующих реальных доходов населения. Источником, который оказывает влияние на формирование данного условия, выступает валовой внутренний продукт (ВВП). Именно поэтому анализ

показателей макроэкономического уровня выступает одним из источников выработки стратегических направлений дальнейшего развития предприятия.

4. Политика и право. Как мы знаем, не существует предприятия или организации, которое бы не находилось в тесной зависимости от экономической и, следовательно, политической стабильности страны. Действие различных политических факторов оказывает огромное влияние на деятельность любой организации и выражается в виде различных налогов, льготных пошлин и налоговых льгот [18, с.27].

5. Научно-технический прогресс (НТП). Как правило, любое нововведение обязательно затрагивает такие аспекты деятельности организации, как технология изготовления конкретной продукции и технология упаковки товара; технология обслуживания потребителей и продажи товаров, технология сбора, дальнейшего хранения и обработки полученной на предприятии информации (то есть, автоматизация производства) [12, с.29].

6. Социально-культурная среда, критерии которой оказывают весьма сильное влияние на общую систему ценностей и дальнейшее поведение людей в качестве потребителей. Внутренняя среда представляет собой некие явления, силы и факторы, которые находятся в рамках конкретного предприятия и оказывают весьма значительное самое непосредственное воздействие и влияние на его слаженное функционирование. Как правило, качественный анализ внутренней среды позволяет обнаружить потенциал и внутренние возможности организации. Предприятие в конкурентной борьбе, непременно, в процессе достижения своих целей может на них рассчитывать. К современным внутренним факторам относятся: факторы ресурсного обеспечения производства (сооружения, здания, инструменты, оборудование, рабочая сила, материалы и сырье); факторы, которые обеспечивают определенный уровень технического и экономического развития (организация производства и труда, повышение квалификации сотрудников); факторы, которые обеспечивают

коммерческую эффективность деятельности (например, работа по обеспечению сырьем).

На сегодняшний день практически не осталось ни одной компании, которая бы не провозгласила в основе своей деятельности качественный сервис. Качественный сервис выступает важнейшим стратегическим направлением развития для любой организации (стратегической задачей). Кроме того, качественный сервис выступает весомым конкурентным преимуществом перед другими компаниями с аналогичным продуктом. Но, несмотря на это, не все компании могут весьма четко сформулировать содержание и смысл понятия «качественное обслуживание» [19, с. 49].

Признаками, или базовыми элементами, хорошего сервиса на сегодняшний день выступают: порядок, чистота, комфорт; оперативное обслуживание клиентов или быстрое решения их клиента; грамотный мерчандайзинг; вежливость, компетентность и приветливость сотрудников [37, с.20].

Все рекомендации по повышению качества обслуживания клиентов достаточно просты и вроде бы очевидны. Казалось бы, нет ничего сложного в том, чтобы обеспечить все перечисленные элементы, и клиент останется доволен, а компания получит доход. Но важно понимать, что сотрудники компании меньше всего обращают внимание на очевидное, а вот клиенты фиксируют все мелочи: и разводы на полу, и разбросанные чеки у кассы, и не очень опрятный вид персонала, и перепутанные ценники, и многие другие мелочи. Именно эти мелочи, являются основанием для оценки качества обслуживания, и формируют у клиента отношение к данному салону, магазину и даже бренду.

Таким образом, цитата Микеланджело Буонаротти: «Внимание к мелочам рождает совершенство, а вот совершенство – уже не мелочь» и сегодня более, чем актуальна.

Как изменить ситуацию? Как сделать качество обслуживания таким, каким его видит (хочет видеть) клиент?

Известно, что качественный сервис – это прерогатива компаний, где руководство понимает, что высокий уровень обслуживания реален только в ситуации, когда внутри компании делается все возможное для формирования лояльных сотрудников [19, с. 171].

Понятно, что такой подход к построению системы качественного обслуживания (сервиса) требует значительных усилий и вложений, но необходимо понимать, что это всего лишь временные инвестиции, благодаря которым увеличиваются шансы на успех в ближайшем будущем.

Качественное обслуживание – это результат слаженной работы всего коллектива компании

Имидж компании зависит как от действий каждого отдельного сотрудника, так и от работы всей команды в целом. Поэтому, чтобы коллектив (система) работала качественно, все сотрудники должны быть одинаково лояльны к компании.

Что же является необходимым и достаточным для клиента при взаимодействии с компанией и ее персоналом в процессе приобретения товара или услуги? Что должны делать сотрудники, чтобы клиент захотел возвращаться вновь и вновь?

Безусловно, как показывают результаты инициативных опросов компании ваши люди клиентов на лояльность к бренду, клиент хочет постоянно ощущать в отношении себя реальные позитивные изменения в обслуживании. Причем эти изменения должны проявляться как в момент покупки, так и в период постпродажного обслуживания.

На самом деле, качественного улучшения может требовать совсем небольшая деталь в сервисе, незаметная сотруднику компании с первого взгляда, но для клиентов эта деталь может иметь существенное или первоочередное значение. Только покупатели знают, что для них является качественным сервисом и, какие элементы этого сервиса оказывают на них наиболее благоприятное влияние, и побуждают выбрать ту или иную сеть, магазин, бренд. Без опроса клиентов узнать об этом невозможно. Поэтому не

стоит быть излишне самоуверенными и отказываться от опросов, полагая, что «мы все и так знаем»[29, с.232]. Именно опросы реальных клиентов позволяют распознать не только рациональные зависимости, но и эмоциональные.

Так с чего же начинать улучшать качество обслуживания? Какие необходимые шаги необходимо сделать, чтобы заложить прочную основу для высококлассного сервиса в вашей компании?

Разберем этапы построения качественного обслуживания [1,с.120]

Несмотря на то, что каждая компания имеет своего «особенного» целевого клиента, она проходит одни и те же этапы построения качественного обслуживания:

1. Определение целевой аудитории, ее потребностей и ожиданий.
2. Разработка стандарта обслуживания, который должен быть достаточно гибким, принят не только в отделе обслуживания клиентов, но и высшим менеджментом и иными сотрудниками, а также должен определять степень развития самого предприятия, не быть законсервированным.
3. Обучение персонала стандарту и технике продаж, в том числе в нетипичных ситуациях.
4. Создание эффективной системы подбора персонала. Требования к сотрудникам, обслуживающим клиентов, обусловлены провозглашенными ценностями сервисной политики.
5. Внедрение системы контроля, позволяющей знать, как в реальности обслуживают клиентов ваши сотрудники, фиксируя эффективные техники коммуникаций с различными психологическими типами потребителей и последующим их внедрением в корпоративные нормы обслуживания.
6. Формирование системы мотивации, основанной на поддержании высокого уровня заинтересованности сотрудников в качественном обслуживании клиентов, улучшении своей профессиональной эффективности.

7. Создание постоянно действующей системы по получению обратной связи от клиентов относительно их восприятия воспроизводимых в поведении персонала норм Стандарта (что они принимают как должное, чем восхищаются, а что их раздражает).

8. Проведение регулярных рабочих сессий с сотрудниками фронт офиса. Доверяйте опыту своих сотрудников, поскольку они постоянно работают с клиентами и видят их непосредственную реакцию на все нововведения. Доверие к сотрудникам – это сильнейшая мотивация их лояльности к компании.

Таким образом, необходимо сделать самое сложное и чрезвычайно важное – ответственность должна быть за построение качественного обслуживания общекорпоративным делом, а не задачей отдельного подразделения. Выстраивая систему высококлассного сервиса, следует помнить, что в свете стремительного развития покупателя элементы этой системы должны обладать самоорганизующимися, саморазвивающимися, самонастраивающимися характеристиками. Другими словами, в компании необходимо создать такие условия взаимоотношений в коллективе, чтобы сотрудники могли выступать в роли экспертов ожиданий и потребностей клиентов, активно участвовать в разработке новых программ лояльности и повышать свой профессионализм в области обслуживания с учетом постоянно меняющегося (развивающегося) клиента.

## **Глава 2 Анализ системы качества обслуживания клиентов ФГУП «Почта России»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

Федеральное государственное унитарное предприятие «Почта России» (далее – «Предприятие» или ФГУП «Почта России») было создано на основании распоряжения Правительства Российской Федерации от 05 сентября 2002 года № 1227 р. Согласно нормативно-правовому акту, Предприятие получило свое фирменное наименование – Федеральное государственное унитарное предприятие «Почта России» (сокращенно ФГУП «Почта России»); на иностранном языке – Russian Post.

ФГУП «Почта России» выступает в роли коммерческой организации и находится в ведомственном подчинении у Министерства Российской Федерации по связи и информатизации. Учредителями Предприятия, в соответствии с действующим российским законодательством, выступает Министерство РФ по связи и информатизации и Министерство имущественных отношений РФ.

ФГУП «Почта России» является юридическим лицом, которое имеет самостоятельный баланс, счета в банках, круглую печать со своим наименованием, бланки, штамп, товарный знак и фирменное наименование. Оно было создано с целью получения прибыли посредством удовлетворения общественных потребностей населения. На сегодняшний день ФГУП «Почта России» на всей территории Российской Федерации выполняет важнейшие задачи, касающиеся обеспечения наиболее полного удовлетворения потребностей граждан, а также иных организаций (органов государственной власти РФ, субъектов Российской Федерации, местного самоуправления и юридических лиц) в предоставлении услуг почтовой связи.

ФГУП «Почта России» выступает в качестве национального почтового оператора, который предоставляет универсальные услуги почтовой связи, а также ряд коммерческих и финансовых сервисов на территории Российской Федерации.

В 2003-2005 годах произошло повсеместное объединение региональных управлений федеральной почтовой связи в единое предприятие и на сегодняшний день ФГУП «Почта России» осуществляет свою деятельность в качестве единого национального оператора, предоставляющего услуги почтовой связи и иные услуги.

Современное ФГУП «Почта России» включает в себя отделения, находящиеся в 11 макрорегионах нашей страны, которые, в свою очередь, объединяют 82 филиала, разграничивающиеся по территориальному принципу, и около 42 000 объектов почтовой связи, оказывающих услуги на всей территории Российской Федерации, включая сельские и городские территории, и весьма малые населенные пункты.

ФГУП «Почта России» обладает одним из самых больших трудовых штатов, который включает в себя около 415 000 сотрудников. Руководство ФГУП «Почта России» намеренно привлекает молодых и талантливых кадров, но из-за маленьких зарплат профессия почтового работника не пользуется популярностью и престижем.

Как показывает статистика, ежегодно российская почта принимает, обрабатывает и доставляет более чем 1,7 млрд. писем, 54 млн. посылок и почти 185 млн. денежных переводов. Всего ФГУП «Почта России» предлагает своим клиентам более 80 почтовых, информационно-коммуникационных, финансовых и прочих услуг.

ФГУП «Почта России» в установленном законодательством РФ порядке осуществляет такие виды деятельности, как:

1. Оказание всех видов услуг почтовой связи, которые включают в себя деятельность или действия по приему, дальнейшей обработке,

перевозке, доставке (возможно, вручению) различных почтовых отправлений, а также по осуществлению денежных почтовых переводов.

2. Оказание универсальных услуг почтовой связи, которые удовлетворяют нужды клиентов, связанные с обменом письменной корреспонденции в пределах российской территории, по доступным ценам и тарифам, которые, в свою очередь, регулируются государством.

3. Оказание услуг международной почтовой связи или обмен различными международными почтовыми отправлениями, которые производятся между существующими в настоящее время на почтовом рынке иностранными почтовыми операторами.

4. Оказание услуг по хранению почтовых отправлений, а также различных товаров и грузов, последующее оказание услуг складской логистики.

5. Оказание услуг гибридной почты, то есть современная технология, заключающаяся в передаче по электронной почте различных текстовых и иллюстрационных файлов (посредством ПК или ЭВМ), а также распечатка различных электронных почтовых отправлений, их последующее конвертование и конечная доставка до клиента.

6. Оказание услуг по распространению материалов рекламного характера на почтовых отправлениях (конвертах, посылках и пр.), а также других видах непочтовой продукции.

7. Оказание экспедиционных и транспортных услуг юридическим и физическим лицам, посредством организации международных и междугородных пассажирских и грузовых перевозок, которые могут осуществляться различными видами транспорта (водным, железнодорожным, автомобильным, воздушным и прочим видом транспорта).

8. Оказание различных финансовых услуг, которые осуществляются в соответствии с договорными отношениями с различными некредитными и кредитными финансовыми организациями, осуществляющими свою

непосредственную деятельность в области дальнейшей реализации своих услуг через сеть отделений почтовой связи.

9. Оказание услуг по своевременной доставке и выдаче выплат целевого назначения, пенсий, пособий и других платежей.

10. Оказание услуг, связанных с приемом жилищно-коммунальных и иных прочих платежей.

11. Оказание услуг по организации и предоставлению услуг экспедирования, подписки, доставки и распространения различных периодических печатных изданий, а также их повсеместная розничная реализация.

12. Организация изготовления различных печатных материалов; издание, дальнейшее экспедирование и последующая реализация различных государственных знаков почтовой оплаты и почтовой продукции, а также специальных почтовых штемпелей Российской Федерации; осуществление типографских работ, распространение почтовых марок, блоков, немаркированных и маркированных почтовых конвертов и открыток, различных альбомов почтовых марок, иллюстрированных каталогов, тематических наборов. Как правило, вся процедура, связанная с регистрацией, дальнейшим учетом и последующей выдачей разрешений на приобретение франкировальных машин и их дальнейшее техническое обслуживание организовано согласно поручению Министерства РФ по связи и информатизации.

13. Оказание услуг местной, междугородной, международной телефонной и факсимильной телеграфной связи, а также связи персонального радиовызова.

14. Производство и дальнейшая реализация различной продукции общественного питания, а также оперативное создание и дальнейшее обеспечение деятельности разнообразных пунктов общественного питания на различных объектах почтовой связи.

15. Осуществление внешнеэкономических операций, связанными с осуществлением экспорта и импорта продукции.

Право ФГУП «Почта России» осуществлять деятельность, на которую в соответствии с российским законодательством требуется лицензия, то есть специальное разрешение, возникло у ФГУП «Почта России» с момента получения данной лицензии и прекращается по истечении срока ее действия, если иное не установлено российским законодательством.

Современная организационная структура управления ФГУП «Почта России» представлена на рисунке 2.1.1

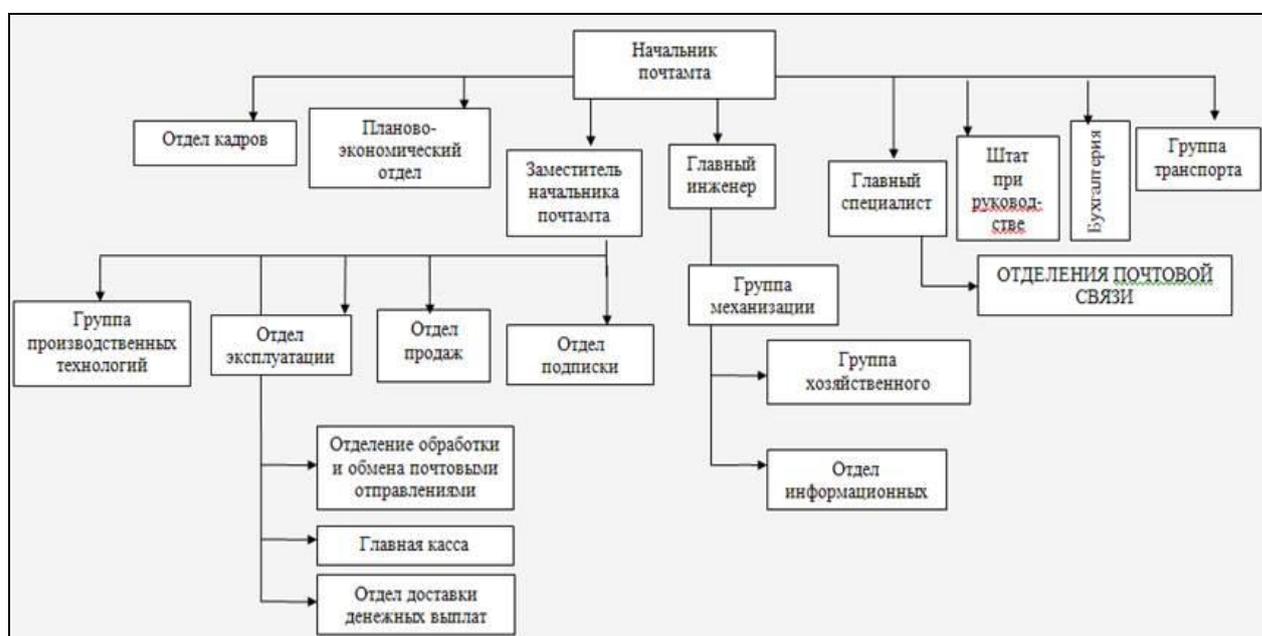


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ФГУП «Почта России»

Согласно организационной структуре, ФГУП «Почта России», представляет собой линейно-функциональную структуру, которая практически не перегружена какими-то лишними элементами и звеньями управления. Это, в свою очередь, свидетельствует о ее большой эффективности и организованности.

Основным источником доходов ФГУП «Почта России» является выручка, которая поступает от реализации продукции. Если указывать более точно, то именно та часть выручки, которая остается после вычетов

существующих на Предприятии трудовых, материальных и денежных затрат, связанных с производством и дальнейшей реализацией собственной продукции. Именно этот показатель способен создать весьма огромную заинтересованность постовых трудовых коллективов не столько в росте количественного объема выпускаемой Предприятием продукции, сколько в увеличении общего объема реализованной Предприятием продукции. Таким образом, такой важный показатель, который формируется от выручки и реализации продукции отвечает всем необходимым требованиям коммерческого расчета и, в свою очередь, всесторонне способствует дальнейшему развитию предпринимательской деятельности ФГУП «Почта России».

Разберем более детально виды прибыли ФГУП «Почта России».

Итак, валовая прибыль представляет собой общую прибыль Предприятия, полученную до совершения всех отчислений и вычетов. Другими словами, валовая прибыль – это весьма важный показатель превышения общего количества доходов над всеми текущими расходами (затратами). Данный показатель способен выявить практические результаты от всей деятельности ФГУП «Почта России».

Чистая прибыль представляет собой разницу между доходами компании от реализации своей продукции и ее расходами, связанными с ее производством. Данный показатель является также весьма важным, так как в самом общем виде способен отразить рентабельность Предприятия. Как правило, общий размер прибыли определяется рядом существенных особенностей деятельности ФГУП «Почта России», в числе которых находятся такие показатели, как себестоимость производства, уровень продаж, величина сборов, налогов и других обязательных платежей.

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ФГУП «Почта России» в 2016-2018 гг. представлена в таблице 2.1.1. Анализ этих финансовых данных позволяет сделать вывод о том, что деятельность ФГУП «Почта России» в 2016-2018 гг. была вполне успешной.

Об успешности деятельности свидетельствует тот факт, что виден неперенный рост таких показателей, как валовая прибыль (23,8% в 2017 г., 28,8% – в 2018 г.), выручка (7,1% в 2017 г., 25% – в 2018 г.) и, непременно, чистая прибыль (26,7% в 2017 г., 25,3% – в 2018 г.). Общий рост выручки ФГУП «Почта России» в первую очередь связан с увеличением общих объемов, связанных с реализацией продукции в отчетном периоде. А общий рост чистой и валовой прибыли ФГУП «Почта России» в первую очередь связан с общим повышением эффективности деятельности Предприятия.

Таблица 2.1.1 – Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ФГУП «Почта России» в 2016-2018 гг.

Показатели	Годы			Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	2017 г./ 2016 г.	2018г./ 2017г.
Выручка, тыс. руб.	164 783	178 053	190 275	7,1	25,0
Себестоимость всего, тыс. руб.	151 053	163 237	171 788	1,3	23,4
Прибыль валовая, тыс. руб.	8 334	9 557	11 848	23,8	28,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	13 730	14 825	18487	23,8	28,8
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	1 873	2 080	4406	26,6	25,2
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	2 127	3 920	4 810	26,7	25,3
Уровень себестоимости, %	74,1	70,1	69,2	-	-
Рентабельность продаж, %	25,9	29,9	25,8	-	-

Охарактеризовав направления деятельности ФГУП «Почта России» и рассмотрев его основные финансово-экономические показатели, можно перейти к непосредственному анализу его финансового состояния.

В самом общем виде, общее финансовое состояние ФГУП «Почта России» характеризуется как устойчивое. Исходя из этого, можно сделать вывод, что финансово-экономическое состояние ФГУП «Почта России» является весьма устойчивым, но, несмотря на это, отмечается общее

замедление темпов роста основных показателей Предприятия. Для определения основных причин данного явления проведем анализ.

## **2.2 Анализ качества обслуживания клиентов в организации**

На сегодняшний день в Российской Федерации утверждены соответствующие поправки, касающиеся основных Правил оказания услуг почтовой связи. Так, 9 апреля 2018 года, в соответствии с приказом Минкомсвязи РФ, в силу вступила новая редакция этих Правил. В документе получила официальное закрепление возможность отказа клиента от получения бумажных почтовых извещений, а клиент может официально использовать альтернативные способы оповещения о поступлении в его адрес различных отправок, например, посредством push-уведомления, sms или по электронной почте.

Кроме этого в Правилах ФГУП «Почта России» официальное закрепление получила возможность выдачи почтового отправления с идентификацией пользователя при помощи информационно-коммуникационных технологий, предусмотренных федеральным почтовым оператором, без предъявления получателем удостоверения личности и заполнения типового извещения. При этом альтернативные способы идентификации клиентов будут использоваться наряду с существующим.

Практически во всех отделениях ФГУП «Почта России» с помощью простой электронной подписи уже можно получить отправления, которые не требуют оплаты. Это значительно сокращает сроки выдачи почты и дает весомую и невероятно важную в современной действительности возможность отказаться от необходимости заполнения каких-либо бумажных извещений. Данная услуга предоставляется абсолютно бесплатно. В форме, которую необходимо заполнить, указываются все необходимые данные

(паспортные) и номер мобильного телефона. При передаче заявления оператору потребителю для подтверждения личности необходимо будет предъявить только паспорт.

После однократного оформления такого документа клиенту больше никогда не придется заполнять бумажные почтовые извещения. А при получении посылки клиенту будет всего лишь необходимо назвать трекинг-номер своего отправления и номер сотового телефона. После получения SMS с кодом подтверждения, для получения отправления его будет необходимо назвать и получить отправление.

Также, начиная с 9 апреля 2018 года, в отделениях почтовой связи существенно сократился срок хранения посылок. Сейчас он составляет 15 дней. Сокращение сроков хранения направлено на общее повышение качества обслуживания клиентов, что позволяет более выгодно оптимизировать зону хранения отправлений и сокращает общее время, необходимое для их выдачи. Что же касается сроков хранения письменной корреспонденции и почтовых переводов, то он остался прежним и составляет в настоящее время 30 календарных дней.

Значительно увеличивается нагрузка на отделения почтовой связи с повсеместным развитием электронной коммерции. Согласно статистике, за первый квартал 2018 года ФГУП «Почта России» обработала более 95 млн различных почтовых отправлений, в их числе – более 1 млн посылок.

ФГУП «Почта России» активно внедряет в свою деятельность новые технологии для работы, связанные с почтовыми отправлениями и оптимизацией различных внутриорганизационных бизнес-процессов. Услуги почтовой связи становятся все более доступными для клиентов, а их качество растет с каждым днем.

В отредактированных Правилах оказания почтовых услуг впервые в российском законодательстве упоминаются так называемые автоматизированные пункты почтовой связи, которые в полном объеме, без взаимодействия с сотрудниками почты, позволяют клиентам самостоятельно

отправлять и получать различные почтовые отправления. В Правилах также расширен общий перечень возможных к пересылке международных почтовых отправлений. Но эта функция осуществляется лишь в том случае, если это предусмотрено соответствующими соглашениями с иностранными почтовыми операторами. Кроме того, в Правилах теперь прописан общий порядок предъявления и дальнейшей регистрации полученных в адрес ФГУП «Почта России» претензий.

Проанализируем более подробно деятельность Ракитянского почтамта Управления федеральной почтовой связи Белгородской области – филиала ФГУП «Почта России», который находится по адресу: Белгородская область, п. Ракитное, ул. Советская, д. 6. Руководит данным отделением С.А Ковалев.

Основной вид деятельности Ракитянского почтамта связана с деятельностью национальной почты. К дополнительным видам деятельности Ракитянского почтамта относятся [39]:

- осуществление розничной торговли различными парфюмерными и косметическими товарами, писчебумажными и канцелярскими товарами; почтовой (посылочной) торговли;
- осуществление производства различных писчебумажных изделий;
- дополнительная деятельность почтовой связи, а также в области фотографии.

Для анализа общего уровня качества обслуживания в Ракитянском почтамте Белгородской области мы решили изучить все отзывы о его работе и деятельности. Как правило, любой клиент анализируемого нами почтового отделения может оставить свой личный отзыв о работе и деятельности учреждения, при этом все оставленные ранее отзывы всегда доступны для любых пользователей, находящихся и в сети интернет. Мы нашли 6 отзывов, при всем этом все они были негативными. В частности, получатели услуг Ракитянского почтамта Белгородской области жалуются на [40]:

- весьма частые неверные адреса доставки почтовых отправлений;
- весьма долгую сортировку полученных и отданных на отправление посылок;
- практическое отсутствие извещений о поступающих в отделение посылках;
- весьма большие очереди;
- общее несоответствие графика работы с действительностью.
- Также, для осуществления общего анализа, касающегося общего качества обслуживания клиентов Ракитянского почтамта нами среди получателей услуг почтового отделения был проведен соответствующий опрос, в котором приняли участие 40 человек. Для того, чтобы выяснить удовлетворенность клиентов такими критериями как обслуживание, дисциплина, компетентность, а также состояние отделения почтовой связи, респондентам было предложено ответить на 10 вопросов. Итак рассмотрим их более подробно.

Первый вопрос: «В течение какого времени являетесь клиентом ФГУП Почта России?»:

- менее 1 года;
- от 1 до 3 лет;
- от 3 до 5 лет;
- свыше 5 лет.

По итогам опроса было выявлено, что большинство опрошенных – практически 20 человек (а это 50%) пользуются почтовыми услугами более пяти лет, 43% респондентов – от 3 до 5 лет, 5% респондентов – от одного года до 3 лет, и всего лишь 2 % – начинающие пользователи (менее 1 года). Результаты отражены на рисунке 2.2.1.

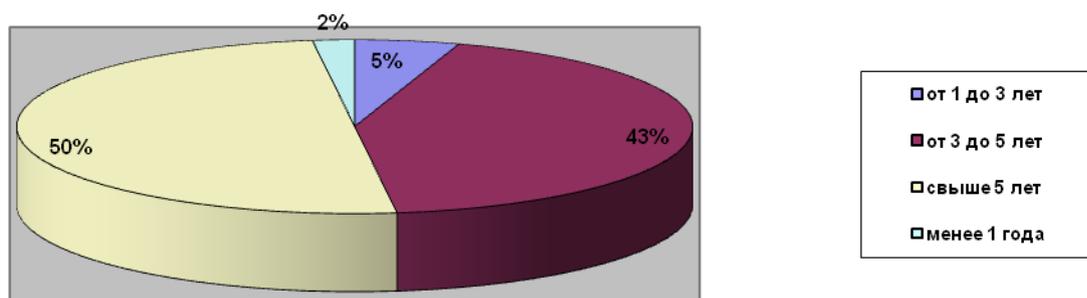


Рисунок 2.2.1 - Ответ на вопрос: «В течение какого времени являетесь клиентом ФГУП Почта России?»»

Второй вопрос: «Ваш возраст»:

- от 18 до 25 лет;
- от 26 до 35 лет;
- от 36 до 50 лет;
- старше 50 лет.

Большинство получателей услуг Ракитянского почтамта являются гражданами в возрасте от 36 до 50 лет (43%), людей старше 50 лет – 39%, 10% – клиенты в возрасте от 26 до 35 лет, оставшиеся 8% являются совершеннолетними пользователями младше 25 лет. Количество респондентов по возрастам наглядно представлены на рисунок 2.2.2.

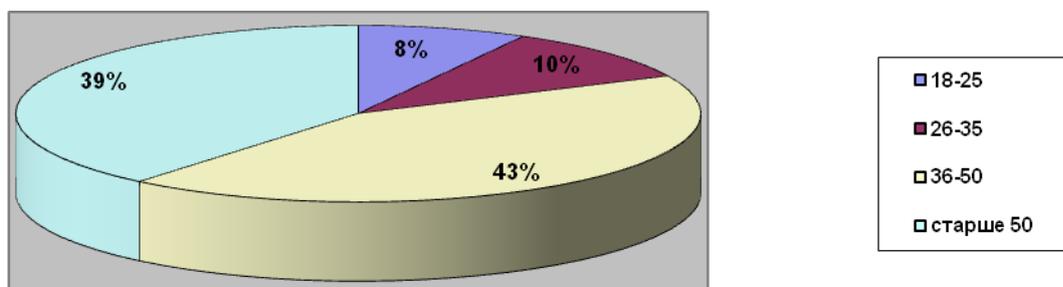


Рисунок 2.2.2 - Возраст респондентов

Третий вопрос: «Какими услугами из предложенных ФГУП «Почта России» Вы пользуетесь?»:

- посылки и международные почтовые отправления;
- выплата пенсий и пособий;
- прием коммунальных и иных платежей;
- экспресс-доставка;
- письменная корреспонденция;
- пользуюсь всеми перечисленными услугами.
- другие услуги;

Наиболее популярными услугами для респондентов оказались:

- письменная корреспонденция (30 %);
- выплата пенсий и пособий (29 %);
- прием коммунальных платежей (21 %);
- посылки и международные почтовые отправления (15%);
- вариант ответа «другие услуги» выбрали 5 % респондентов (дополнительно не указав какими). Наиболее популярные услуги представлены на рисунке 2.2.3.

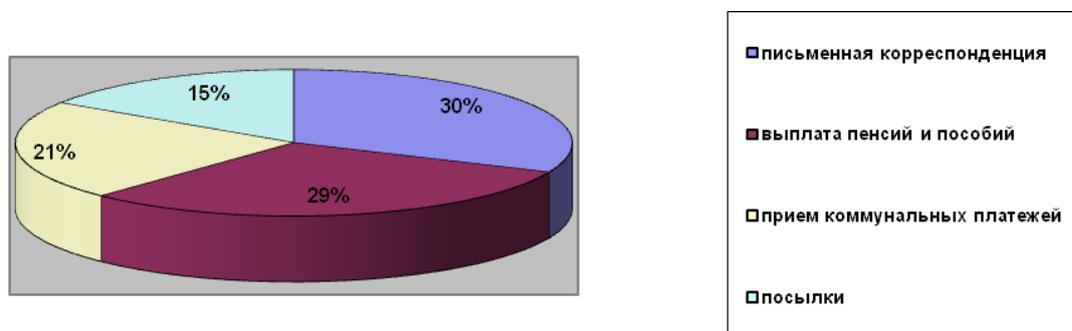


Рисунок 2.2.3 - Наиболее популярные услуги почтамта

Четвертый вопрос: «Устраивает ли Вас качество предлагаемых услуг?»:

- устраивает полностью;
- в большинстве случаев устраивает;
- в большинстве случаев не устраивает;
- не устраивает;
- затрудняюсь ответить.

На данный вопрос вариант ответа «затрудняюсь ответить» выбрали 14% опрошенных, ответ «устраивает полностью» или «не устраивает» – не выбрал никто. «В большинстве случаев устраивает качество предлагаемых услуг» выбрали 65% респондентов, 21% – недовольны в большинстве случаев качеством оказываемых услуг (рисунок 2.2.4).

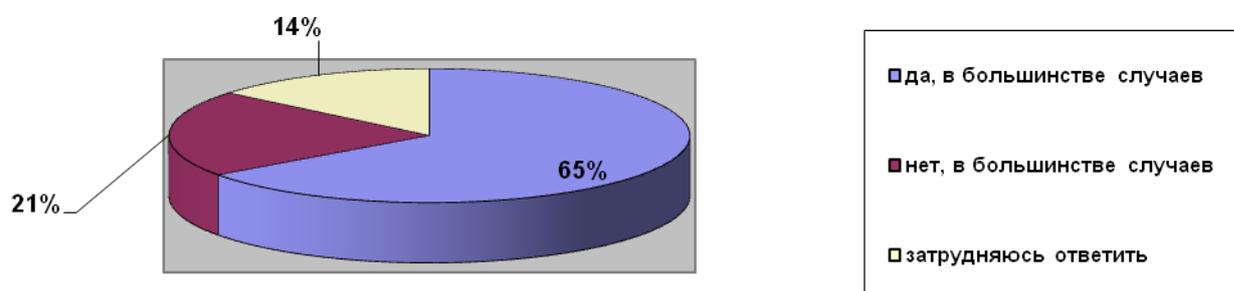


Рисунок 2.2.4 - Ответ на вопрос: «Устраивает ли Вас качество предлагаемых услуг?»

Пятый вопрос: «Как часто Вы пользуетесь услугами ФГУП «Почта России»?»:»:

- чаще 1 раза в неделю;
- 1 раз в неделю;
- реже 1 раза в месяц;

- 1-2 раза в месяц;
- 1 раз в год.
- 1 раз в полгода;

На данный вопрос ответы распределились следующим образом (рисунок 2.2.5):

- раз в неделю (1%);
- 1-2 раза в месяц (63%);
- реже 1 раза в месяц (33%);
- 1 раз в полгода (12%);
- 1 раз в год (1%).

Вариант ответа «чаще 1 раза в неделю» не выбрал никто.

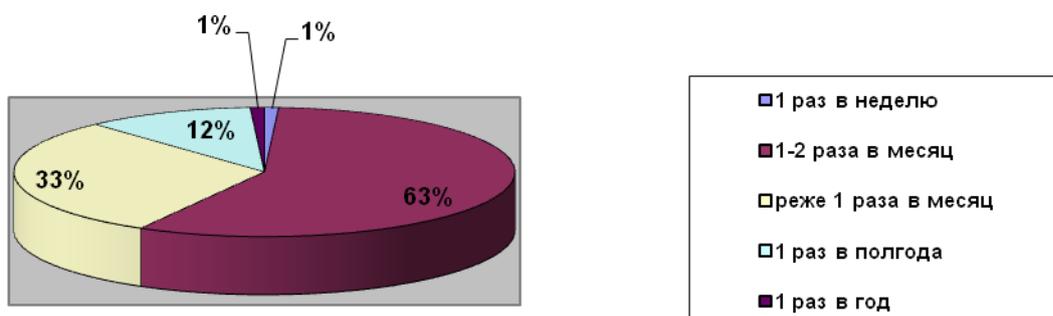


Рисунок 2.2.5 - Ответ на вопрос: «Как часто Вы пользуетесь услугами ФГУП Почта России?»

Шестой вопрос: «Как быстро Вам оказали услугу?»:

- передо мной не было очереди;
- в течение 5-10 минут;
- в течение 10-20 минут;
- более 20 минут.

Клиентов, сразу получивших услугу, оказалось 12%, опрошенных, которых обслужили за 5-10 минут – 20%, за 10-20 минут было обслужено 41% клиентов, остальные граждане (27%) ждали более 20 минут.

Седьмой вопрос: «Удовлетворяют ли Вас условия (помещение, имеющееся оборудование, мебель) предоставления услуг? Вам комфортно находится в отделениях связи?»:

- да, полностью;
- да, частично;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

Большинство опрошенных считают частично комфортными условия нахождения в зале почтового отделения (68%), полностью удовлетворены обстановкой в отделении 21%, 11% граждан не удовлетворены комфортностью пребывания в отделении.

Девятый вопрос: «Довольны ли Вы графиком работы данного отделения связи?»:

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

Графиком работы довольны 43% респондентов, затруднились ответить 33% участников анкетирования, 24% не устраивает график работы отделений связи (рисунок 2.2.6).

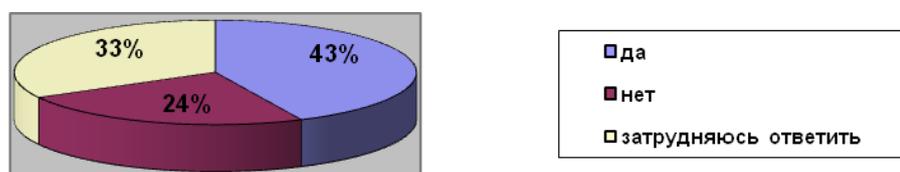


Рисунок 2.2.6 - Ответ на вопрос: «Довольны ли Вы графиком работы данного отделения связи?»

Последний вопрос: «Считаете ли Вы, что работники организации вежливы и доброжелательны?»:

- да, в любой ситуации;
- да, но не всегда;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

Вежливое и доброжелательное отношение сотрудников, которые обслуживают клиентов, отметили 86% опрошенных, 12% участников опроса отметили, что персонал в отношении к клиентам внимателен не всегда, лишь 2% ответили «нет» на данный вопрос (рисунок 2.2.7).

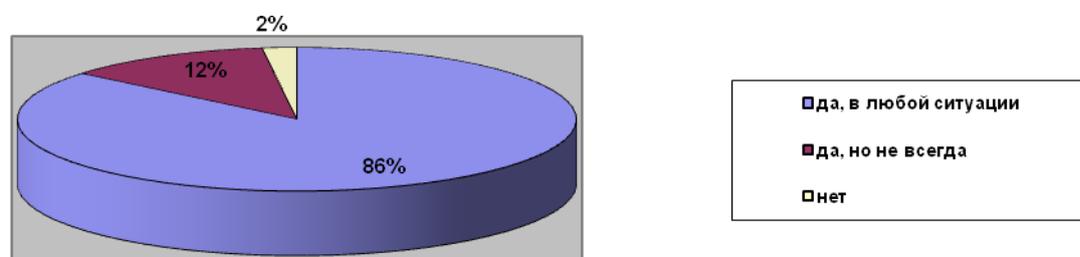


Рисунок 2.2.7 - Ответ на вопрос: «Считаете ли Вы, что работники организации вежливы и доброжелательны?»

Таким образом, по итогам проведенного исследования можно сделать вывод о направлениях работы Ракитянского почтамта, требующих оптимизации:

- скорость обслуживания;
- комфортность пребывания в отделении.

Проведя анализ качества обслуживания клиентов ФГУП «Почта России» на примере Ракитянского почтамта Белгородской области, мы пришли к следующим выводам.

1. Ракитянский почтамт оказывает следующие услуги населению: Основной вид деятельности: деятельность национальной почты; розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами; производство писчебумажных изделий; розничная торговля писчебумажными и канцелярскими товарами; дополнительная деятельность почтовой связи; розничная почтовая (посылочная) торговля; деятельность в области фотографии.

2. В ходе исследования мы выявили направления работы Ракитянского почтамта, требующие оптимизации. К ним относятся: скорость обслуживания; комфортность пребывания в отделении; работа с почтовыми отправлениями.

### **2.3 Разработка программы повышения качества обслуживания клиентов ФГУП «Почта России»**

Как правило, программа повышения общего качества обслуживания клиентов должна, в первую очередь, улучшить основную деятельность почтового отделения, а также решить такие выявленные проблемы как:

- весьма низкая скорость обслуживания клиентов;

- низкий уровень комфортности пребывания клиентов в отделении;
- неналаженность работы с различными почтовыми отправлениями.

Разберем эти проблемы более подробно.

Первая проблема: низкая скорость обслуживания клиентов, которая вытекает из того, что потребителям почтовых услуг крайне важно, какое время будет потрачено на получение нужной им услуги. Так, согласно статистике, весьма значительное количество конфликтов возникает из-за продолжительного пребывания потребителей в очереди в ожидании услуги. Согласно практике и психологии, потребители, которые находятся в очереди более семи минут, всегда становятся раздражительными, а некоторые попросту покидают отделение почтовой связи, так и не дожидавшись нужной услуги. Вследствие этого человек попросту теряет свое драгоценное время, а организация, следовательно, свою прибыль. Данную проблему призвано решить повсеместное внедрение кардинально новых методов обслуживания клиентов, а также дальнейшая оптимизации обработки информации, которые позволят весьма значительно сократить время простоя потребителей услуг почтовых отделений в очередях.

Решить данную проблему поможет внедрение в Ракитянском почтамте так называемой Единой Автоматизированной Системы Отделений Почтовой Связи (ЕАС ОПС). Данная система в свое время была спроектирована по принципу так называемого «единого окна» и смогла объединить в себе более 15 различных программных продуктов, которые ранее использовались операторами в отделениях почтовой связи в качестве совершенно разных и отдельных приложений. При помощи системы ЕАС ОПС работники почтамта своевременно смогут оформлять выплату и прием денежных средств, оперативно регистрировать исходящие и входящие почтовые отправления, качественно оформлять подписки на различные печатные издания, своевременно осуществлять выплаты пособий и пенсий, оперативно оформлять различные страховые услуги, осуществлять банковские вклады,

выдавать микрозаймы и кредиты, продавать железнодорожные и авиабилеты, лотерейные билеты, своевременно оформлять услуги телеграфной, а также голосовой связи.

При синхронизации ЕАС ОПС с базой данных почтовых отправлений оператор, непременно, имеет своеобразную возможность в оперативном режиме отслеживать статус прохождения отправлений. Данная система позволяет полностью осуществлять так называемый многоуровневый контроль за качественным прохождением денежных средств. Как правило, данная функция гарантирует их качественную сохранность для конечного потребителя. Данная система также качественно ускоряет процесс обслуживания своих клиентов посредством его значительного сокращения, а также за счет качественного и своевременного сохранения существующей клиентской истории и качественного оказания части услуг только в электронном виде. Система также позволит решать сложные задачи, связанные с формированием и ведением общего табеля учета рабочего времени, учета общей выработки персонала отделения, а также существенно сможет упростить процесс предоставления отчетности посредством получению в электронном виде унифицированной информации.

В настоящее время работа с клиентом на окне на каждую операцию в среднем занимает около трех минут, при этом сопутствующие операции занимают около 12 минут. С данной системой, за счет оптимизации производственных процессов, время оказания полной услуги в среднем должно уменьшится до 5 минут.

Вторым вариантом решения вышеописанной проблемы может стать общее увеличение количества работников в отделении. Но это, как мы знаем, тоже не выход.

Вторая проблема – это низкий уровень комфортности пребывания в отделении. И в данном случае речь идет не только об окружающей в почтовом отделении обстановке, но и о самом процессе оказания почтовых услуг и общего качестве работы персонала почтового отделения.

Как правило, общие запросы и потребности получателей услуг почтовой связи в различных регионах Российской Федерации обычно остаются без должного внимания, так как на рынке почтовых услуг наблюдается острое отсутствие конкуренции. Это может быть одной из причин недостаточно высокого качества предоставления почтовых услуг. Современная почтовая связь XXI века должна основываться на кардинально новой клиентоориентированной политике, задача которой состоит, в первую очередь, в предоставлении клиентам весьма широкого спектра современных и востребованных качественных услуг.

Для эффективного развития услуг почтамта, для улучшения качества предоставляемых услуг, обеспечения воспроизводства кадрового потенциала и пополнения организации квалифицированными кадрами необходима подготовка соответствующих специалистов. Целевая подготовка кадров, а также внедрение актуальных образовательных программ поможет заинтересованным сотрудникам привлекать в профессию молодежь, а также обеспечить регулярное повышение квалификации действующих работников.

Со стороны руководства необходимо обратить внимание на оснащение современным оборудованием отделения. Во-первых, необходимо увеличить количество мест размещения клиентов в виде сидячих мест (кресел), поскольку в дни выдачи пенсионных и иных пособий растут очереди из возрастных категорий граждан, а также граждан, которые имеют ограничения в плане физического здоровья.

В будние дни во время значительной загруженности персонала по обслуживанию клиентов наличие достаточного количества сидячих мест сыграет роль в эмоциональной разрядке потребителей, поскольку с точки зрения психологических исследований, человек, который находится в ожидании своей очереди, стоя, более подвержен раздражительности.

Для стимулирования работников почтамта важным является премирование и оплата труда.

Третья группа проблем: работа с почтовыми отправлениями. Потребители отметили, что извещения о доставке отправления приходит не всегда, либо приходит на протяжении долгого времени, посылки не всегда приходят в срок. Для решения данной проблемы необходима работа по данным направлениям, а также совершенствование логистики почтовых перевозок, которое осуществляется на постоянной основе с учетом происходящих изменений в транспортной системе страны. При этом под логистикой следует понимать направление в экономике, в рамках которого осуществляется решение проблемы разработки и внедрения комплексной системы управления материальными и информационными потоками. Изменения в планах направления почты вносятся по мере необходимости, но не реже одного раза в год в целях ускорения перевозки почты за счет уменьшения протяженности почтовых маршрутов, выбора наиболее скоростного вида транспорта, уменьшения количества транзитных этапов обработки почты.

В настоящее время качеству продукции (работ, услуг) уделяется большое значение во всех сфере деятельности. Высокий уровень качества работ и услуг увеличивает их конкурентоспособность, а также усиливает степень доверия и удовлетворенности получателей услуг. Если говорить о рынке услуг, то значительную роль здесь играет не только качество самих услуг, но и качество их предоставления то есть качество обслуживания. Поэтому необходимо отметить особую важность показателей качества обслуживания в сфере почтовой связи, обеспечивающей предоставление социально значимых услуг. Повышение качества обслуживания в сфере почтовой связи – одна из основных и нерешенных на сегодняшний день проблем. В связи с этим решение задач, которые связаны с разработкой методов оценки показателей качества обслуживания в сфере почтовой связи, является в настоящее время необходимым.

Оценивать качество обслуживания можно по следующим группам показателей:

– количественные. Они включают в себя показатели, которые определяются на основе данных статистического учета объемов услуг;

– качественные. Качественные показатели оценки сложнее формализуются, чем количественные, но они позволяют оценивать не столько результаты предоставления услуг, сколько сам процесс ее предоставления.

Необходимо совершенствовать группы показателей качества, которые субъективно влияют на реакцию потребителей услуг.

1. Пространственные показатели, характеризующие «качественные показатели окружающей среды» услуги или условия ее предоставления.

2. Информационные показатели, характеризующие информационную обеспеченность клиентов.

3. Профессиональные показатели, характеризующие уровень сервиса, предлагаемый клиентам (уровень профессиональной подготовки и квалификации персонала), – «качество персонала».

4. Претензионные показатели, которые можно использовать как самостоятельную группу показателей в виде системы сбора и обработки информации по отзывам и претензиям клиентов.

Примерами данных групп показателей являются следующие.

1. К пространственным показателям относятся:

– внешнее оформление почтового отделения (заметность отделения среди окружающих зданий, наружный ремонт, ухоженность и чистота прилегающей к зданию территории);

– информационное оформление почтового отделения (наличие вывески с подсветкой и рекламных указателей);

– внутреннее оформление помещения почтового отделения (современный внутренний дизайн, его цветовое оформление в соответствии с фирменным стилем, рациональность организации клиентского пространства и размещения рабочих мест в соответствии с принципом наибольшего удобства для потребителя, чистота и аккуратность в помещении, наличие

санитарно-технической службы, необходимое количество столов и стульев для удобства потребителей, наличие на столах образцов оформления основных услуг и шариковых ручек, а также каталогов подписки периодических изданий).

Улучшение данной группы показателей будет способствовать решению проблемы комфортности пребывания в отделении.

2. К информационным показателям относятся:

– информация о деятельности почтового отделения (местонахождение отделения, время обслуживания, идентификацию подразделений и сотрудников, обслуживающих клиентов, информацию о руководстве почтового отделения);

– информация об услугах: наличие рекламных материалов о предоставляемых услугах – буклетов и проспектов, которые клиент может забрать с собой; наличие информации об основных параметрах предоставления услуг (цена, полнота, актуальность услуг). Данная информация должна быть представлена в разрезе отдельных услуг;

– оформление информационных материалов (информационных стендов и рекламных материалов: соответствие фирменному стилю, аккуратность, наличие отдельных информационных стендов по различным направлениям).

Наличие в почтовых отделениях информационного обеспечения позволяет клиенту получить наиболее всестороннюю информацию о деятельности и услугах почтового отделения, упрощает ему ориентацию при первом посещении и обращении за новой услугой. Наличие информации об услугах ускоряет обслуживание, поскольку потребитель может узнать основные параметры интересующей его услуги из рекламных или информационных материалов и принять принципиальное решение о ее приобретении без обращения за первичной консультацией к сотруднику отделения почтовых услуг.

3. Профессиональные показатели определяются на основании следующих критериев:

- анализ результатов наблюдения за процессом обслуживания клиентов;
- записи в журнале предложений, имеющих отношение к работе персонала;
- обработка информации из других источников поступления информации о реакции потребителей («горячая линия», Интернет и т.д.);
- организации рейдов по проверке уровня обслуживания на почтовых отделениях и включение их результатов в итоговые расчеты.

Результатом анализа информации должна быть оценка таких параметров профессиональных показателей, как компетентность, корректность и доброжелательность персонала, умение работников почтовых отделений работать с «трудными» клиентами, избегать конфликтов или умение максимально удачно их разрешать. Кроме того, в систему параметров оценки могут быть включены такие характеристики оказания услуг, как время выполнения операции, количество человек в очереди к сотруднику, оказывающему услугу, и др.

4. Претензионные показатели будут оказывать наибольшее влияние на оценку профессиональных показателей, так как удовлетворенность клиента качеством обслуживания и, как следствие, положительная или отрицательная его реакция в первую очередь определяются «качеством персонала».

Система сбора и обработки информации по отзывам и претензиям клиентов должна содержать:

- различные формы сбора информации о реакции клиентов;
- процедуры оценки этой реакции в разных случаях;
- проверку наличия доступной информации;

- систему принятия мер – как поощрительных, так и порицательных;
- оценку каждого почтового отделения;
- оценку профессиональной подготовки персонала по вопросам работы с потребителями.

Все показатели в пределах группы являются единичными. Для количественного оценивания перечисленных показателей целесообразно использовать балльную систему оценок. Оценка показателей в баллах может осуществляться методом экспертных оценок, либо в соответствии с балльной шкалой в зависимости от значимости показателей.

Внедрение предложенного подхода к оценке качества обслуживания приведет к следующим результатам:

- расширение и систематизация информации о предпочтениях клиентов;
- снижение роли субъективного фактора;
- повышение степени удовлетворенности потребителей почтовых услуг качеством обслуживания; повышение степени удовлетворенности потребителей комфортностью пребывания в отделении;
- дальнейшее развитие рынка услуг почтовой связи.

Реализация предложенных мероприятий предполагает определённые затраты (таблица 2.3.1). Общие инвестиционные затраты составят 3 200 тыс. руб.

Таблица 2.3.1 – Программа повышения качества обслуживания клиентов ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»

Мероприятие	Ответственные	Дата	Стоимость, руб.
Внедрение Единой Автоматизированной Системы Отделений Почтовой Связи	Начальник Ковалев С.А. Старший программист Медведева И.А	Сентябрь 2019	1 100 000
Целевая подготовка квалифицированных кадров	Начальник отдела кадров Саенко Ю.Г	Октябрь 2019	90 000

Внедрение актуальных образовательных программ	Менеджер по организационному развитию Алексеева В.А.	Ноябрь 2019	1 000 000
Оснащение современным оборудованием	Начальник Ковалев С.А	Декабрь 2019	40 000
Премирование работников	Бухгалтер Вологодина Л.Б	Февраль 2019	970 000
Всего			3 200 000

Анализ эффективности мероприятий по разработке программы повышения качества обслуживания клиентов ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» включает оценку экономической эффективности разработанных мероприятий.

Расчет эффективности проекта включает в себя:

1. дисконтируемые будущие доходы (DCF),
2. чистая приведенная стоимость (NPV),
3. срок окупаемости (PP),
4. чистый денежный поток (PI).

1. Дисконтируемые будущие доходы вычисляются по формуле:

$$DCF = \frac{CF}{(1+r)^t}, \text{ где} \quad (2.3.1)$$

CF – денежный поток,

r – ставка дисконтирования,

t – срок реализации проекта.

Коэффициент дисконтирования (дисконт) определяется как отношение ставки рефинансирования, установленной Центральным банком Российской Федерации, и объявленного Правительством Российской Федерации на текущий год темпа инфляции.

Примем ставку депозита на уровне 7,5%, темп инфляции на уровне 5,4%, таким образом ставка дисконтирования - 12,9%.

2. Чистая приведенная стоимость:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \text{ где} \quad (2.3.2)$$

CF– денежный поток,

$r$ – ставка дисконтирования,

$IC$ – первоначальные инвестиции, инвестиционные затраты,

$t$ – срок реализации проекта.

3. Дисконтированный срок окупаемости:

$$DPBP = \frac{DCF_t \times t}{IC} \quad (2.3.3)$$

4. Индекс доходности:

$$PI = \frac{PV}{IC} \quad (2.3.4)$$

PV- приведенная стоимость

Все выше перечисленные расчеты более наглядно зафиксированы в таблице 2.3.2.

Данная таблица представлена ниже.

Таблица 2.3.2 – Расчет эффективности проекта

№	Показатели	1 год	2 год	Сумма
1	Первоначальные инвестиции (IC), тыс. руб.	3 200	-	3 200
2	Номинальные доходы (F) , тыс. руб.	3 304	3 470	6 774
3	Дисконтированные доходы (DCF), тыс. руб.	2 926,48	2 722,33	5 648,81
4	Чистая приведенная стоимость (NPV) тыс. руб.	-	-	2 448,81
5	Дисконтированный срок окупаемости (DPBP), год	-	-	1 год 1 мес.
6	Индекс доходности (PI), %	-	-	1,76

По данным таблицы расчета эффективности проекта можно сказать, что проект эффективен, так как  $NPV > 0$ , а индекс доходности  $> 1$  и период окупаемости достаточно короткий (1 год 1 месяц).

Таким образом, мы пришли к следующим выводам.

1. Для решения выявленных нами проблем необходимо: внедрение Единой Автоматизированной Системы Отделений Почтовой Связи или

увеличение количества работников в отделении; целевая подготовка квалифицированных кадров, внедрение актуальных образовательных программ; оснащение современным оборудованием; премирование работников; повышение оплаты труда; совершенствование логистики почтовых перевозок; оптимизация работы с почтовыми отправлениями.

2. Результатом реализации предложенных мер должны стать: расширение и систематизация информации о предпочтениях клиентов; снижение роли субъективного фактора; повышение степени удовлетворенности потребителей почтовых услуг качеством обслуживания; повышение степени удовлетворенности потребителей комфортностью пребывания в отделении; дальнейшее развитие рынка услуг почтовой связи.

Реализация вышеуказанных мероприятий будет способствовать повышению качества обслуживания клиентов ФГУП «ПОЧТА РОССИИ», потому что программа является эффективной.

## Заключение

В современной России XXI века тема, касающаяся различных программ повышения качества обслуживания клиентов организации, обусловлена, в первую очередь, весьма высокой популярностью данного вида услуг, а это, в свою очередь, ведёт к необходимости дальнейшего совершенствования и существующих стандартов качества и непременно повышения их уровня.

Качество обслуживания в дано контексте выступает понятием, включающим в себя такие показатели, как качество продукции; комплексность обслуживания; качество труда обслуживающего персонала; эксплуатационные качества офисных помещений и прочее.

Методики оценки качества обслуживания разработана для фирм, работающих в сфере услуг и имеющих широкую филиальную сеть, и подразумевает наличие двух групп параметров: количественных и качественных.

Анализ производился на основе материалов Ракитянского почтамта Белгородской области – филиала федерального государственного унитарного предприятия «Почта России», который находится по адресу: Белгородская область, п. Ракитное, ул. Советская, д. 6.

В ходе исследования были выявлены основные направления работы Ракитянского почтамта, требующие непременно оптимизации. К ним относятся: низкая скорость обслуживания; низкая комфортность пребывания в отделении; низкий уровень работы с почтовыми отправлениями.

Программа повышения качества обслуживания клиентов должна улучшить работу почтового отделения, а также решить такие проблемы как:

- низкая скорость обслуживания;
- комфортность пребывания в отделении;
- работа с почтовыми отправлениями.

Для решения выявленных нами проблем необходимо: внедрение Единой Автоматизированной Системы Отделений Почтовой Связи или увеличение количества работников в отделении; целевая подготовка квалифицированных кадров, внедрение актуальных образовательных программ; оснащение современным оборудованием; премирование работников; повышение оплата труда; совершенствование логистики почтовых перевозок; оптимизация работы с почтовыми отправлениями.

Проведя анализ эффективности предложенной мероприятий по разработке программы повышения качества обслуживания клиентов ФГУП «ПОЧТА РОССИИ», который включил оценку экономической эффективности разработанных мероприятий можно сказать, что проект эффективен, так как  $NPV > 0$ , а индекс доходности  $> 1$  и период окупаемости достаточно короткий (1 год 1 месяц). Таким образом, реализация вышеуказанных мероприятий будет способствовать повышению качества обслуживания клиентов

Результатом реализации предложенных мер должны стать: расширение и систематизация информации о предпочтениях клиентов; снижение роли субъективного фактора; повышение степени удовлетворенности потребителей почтовых услуг качеством обслуживания; повышение степени удовлетворенности потребителей комфортностью пребывания в отделении; дальнейшее развитие рынка услуг почтовой связи.

## Список литературы

1. Абдикеев, Н.М. Системы управления эффективностью бизнеса: учеб. пособие [Текст] / Н.М. Абдикеев, С.Н. Брускин. – М. : Инфра-М, 2018. – 282 с.
2. Аристов, О.В. Управление качеством [Текст] / О.В. Аристов. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 239 с.
3. Бернадская, Ю.С. Основы рекламы [Текст] / Ю.С. Бернадская, С.С. Марочкина, Л.Ф. Смотрова, Л.М. Дмитриева. – М. : Наука, 2015. – 281 с.
4. Боголюбова, В.С. Экономика туризма [Текст] / В.С. Боголюбова. – М. : Академия, 2015. – 184 с.
5. Бородин, В.А. Реклама как важный элемент маркетинговой деятельности организации: монография [Текст] / В.А. Бородин. – М. : ГОУ ВПО НГЛУ, 2016. – 175 с.
6. Бузов, Б.А. Управление качеством продукции. Технический регламент, стандартизация и сертификация [Текст] / Б.А. Бузов. – М. : Академия, 2016. – 176 с.
7. Вершигора, Е.Е. Основы управления [Текст] / Е.Е. Вершигоры. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 298 с.
8. Веселов, С.В. Маркетинг в рекламе [Текст] / С.В. Веселов. – М. : Международный институт рекламы, 2015. – 316 с.
9. Викентьев, И.Л. Приемы рекламы: методика для рекламодателей и рекламистов [Текст] / И.Л. Викентьев. – Новосибирск : «Интербук», 2014. – 397 с.
10. Гвозденко, А.Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях [Текст] / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2018. – № 2. – С. 144–156

11. Гольман, И.А. Рекламная деятельность: Планирование. Технологии. Организация [Текст] / А.И. Гольман. – М. : Гелла-принт, 2019. – 342 с.
12. Горелик, О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: учебное пособие [Текст] / О.М. Горелик. – М. : КНОРУС, 2015. – 272 с.
13. Гроув, Э.С. Высокоэффективный менеджмент: Учебник [Текст] / Э.С. Гроув. – М. : Филинь, 2016. – 562 с.
14. Гусаков, В.А. Ясная стратегия бизнеса [Текст] / В.А. Гусаков. – М. : Вершина, 2015. – 360 с.
15. Гусаров, Ю.В. Менеджмент рекламы [Текст] / Ю.В. Гусаров. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2014. – 272 с.
16. Гуцин, А.Н. Конспект лекций по дисциплине «ИТ в экономике» [Текст] / А.Н. Гуцин. – М. : Директ-Медиа, 2015. – 120с.
17. Джордж, С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях (TQM) [Текст] / С. Джордж. – М. : «Виктория плюс», 2018. – 256 с.
18. Драчева, Е.Л. Менеджмент: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования [Текст] / Е.Л. Драчева. – М. : Издательский центр «Академия», 2013. – 288 с.
19. Евдокимов, В.В. Экономическая информатика [Текст] / В.В. Евдокимова. – СПб. : Питер паблишинг, 2015. – 403 с.
20. Ефимов, В.В. Улучшение качества продукции, процессов, ресурсов [Текст] / В.В. Ефимов. – М. : КНОРУС, 2014. – 240 с.
21. Зайцев, Н.Л. Менеджмент организаций [Текст] / Н.Л. Зайцева. – М. : Экзамен, 2014. – 368 с.
22. Ильенкова, С.Д. Управление качеством [Текст] / С.Д. Ильенкова. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 199 с.
23. Ильина, Е.Н. Основы туристской деятельности [Текст] / Е.Н. Ильина. – М. : Советский спорт, 2015. – 345 с.

24. Калиновская, Т.Н. Качество продукции - экономический словарь [Текст] / Т.Н. Калиновская. – М. : «Экономика», 2014. –96 с.
25. Катернюк, А.В. Современные рекламные технологии: коммерческая реклама [Текст] / А.В. Катернюк. – М. : Феникс, 2015. – 327 с.
26. Квартальнов, В.А. Туризм: теория и практика. Финансы и статистика [Текст] / В.А. Квартальнов. – М. : 1: Гуманитарные проблемы развития туризма: история и современность – 1 92 с.; Т. 2: Социальный туризм, 2016. – 256 с.
27. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 567 с.
28. Круглов, М.Г. Менеджмент систем качества [Текст] / М.Г. Круглов. – М., 2013. – 289 с.
29. Лазурский, А.Ф. Избранные труды по психологии [Текст] / А.Ф. Лазурский. – М. : Эскимо, 2014. – 300 с.
30. Лapidус, В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях [Текст] / В.А. Лapidус. – М. : Издательский центр «Академия», 2015. – 432 с.
31. Лукьянчикова, Т.Л. Плати всегда, плати за все.... эффективный подход к совершенствованию оплаты труда на предприятиях: опыт развитых стран [Текст] / Т.Л. Лукьянчикова // Российское предпринимательство. – 2015. – № 7. – С. 153-157.
32. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] / И.И. Мазур. – М. : Наука, 2013. – 264 с.
33. Макарова, А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях [Текст] / А.О. Макарова // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 376-379.
34. Мансуров, Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала [Текст] / Р.Е. Мансуров. – М. : БХВ-Петербург, 2014. – 224 с.

35. Мансуров, Р. Практика справедливых зарплат [Текст] / Р. Мансуров // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 12. – С. 78-85.
36. Меркушова, Н.И. Совершенствование системы мотивации в контексте процесса управления персоналом в новых экономических условиях [Текст] / Н.И. Меркушова // Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета. – 2016. – № 1. – С. 49-58.
37. Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации [Текст] / Э. Мерманн. – М. : Гуманитарный центр, 2013. – 184 с.
38. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала [Текст] / М.Ф. Мизинцева. – М. : Юрайт, 2014. – 384 с.
39. Минков, Е.Г. Мотивация. Структура и функционирование [Текст] / Е.Г. Минков. – М. : Феникс, 2014. – 416 с.
40. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала [Текст] / И.В. Мишурова. – М. : Феникс, МарТ, 2016. – 272 с.
41. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат [Текст] / В. Надеждина. – М. : Харвест, 2015. – 254 с.
42. Наумова, А.И. Преподавание и метод конкретных ситуаций [Текст] / А.И. Наумова. – М. : Наука, – 2012. – 401 с.
43. Николаев, Н.Н. Кадровая политика и мотивация труда на предприятии [Текст] / Н.Н. Николаев // Горный журнал. – 2016. – № 4. – С. 47-52.
44. Нюттен, Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего [Текст] / Ж. Нюттен. – М. : Смысл, 2016. – 608 с.
45. Огвоздин, В.Ю. Управление качеством: Основы теории и практики [Текст] / В.Ю. Огвоздин. – М. : Дело и сервис, 2012. – 160 с.
46. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст] / Ю.Г. Одегов. – М. : Альфа-Пресс, 2016.

47. Ополченев, И.И. Управление качеством в сфере услуг [Текст] / И. И. Ополченев. – М. : Советский спорт, 2016. – 246 с.
48. Папирян, Г.А. Маркетинг в туризме [Текст] / Г.А. Папирян. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 356 с.
49. Семенова, Е.И. Управление качеством [Текст] / Е.И. Семеновой. – М. : КолосС, 2015. – 184 с.
50. Сергеев, А.Г. Сертификация [Текст] / А.Г. Сергеев. – М. : ИК «Логос», 2015. – 248 с.
51. Фомин, В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация [Текст] / В.Н. Фомин. – М. : Ось-89, 2014. – 384 с.
52. Цой, М.Е. Анализ современного состояния российского рынка модной одежды [Текст] / М.Е. Цой, И.В. Долгих // Интернетнаука. – № 2. – 2017. – С. 105-118.
53. Чандлер, А. Стратегия и структура [Текст] / А. Чандлер. – М. : Мир, 2015. – 464 с.
54. Чудновский, А.Д. Управление индустрией туризма [Текст] / А.Д. Чудновский. – М. : КНОРУС, 2014. – 448 с
55. Чуракова, Р.Г. Десять базовых принципов эффективного управления: учебник [Текст] / Р.Г. Чуракова. – М. : Академкнига, 2014. – 136 с.
56. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. – М. : КноРус, 2015. – 320 с.
57. Шилков, В.И. Стратегическое планирование: учебник [Текст] / В.И. Шилков. – М. : Форум, 2017. – 304 с.
58. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент [Текст] / М.Б. Шифрин. – СПб. : Питер, 2019. – 240 с.
59. Шлендер, П.Э. Управление персоналом [Текст] / П.Э. Шлендера. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 320 с.

60. Яркина, Н.Н. Теоретические аспекты оценки эффективности управления предприятием [Текст] / Н.Н. Яркина // Проблемы экономики. – 2014. – № 3. – С. 279-285.

61. Организация Ракитянский почтамт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.list-org.com/company/1379800 lookpost.ru](http://www.list-org.com/company/1379800_lookpost.ru):

62. Поселок Ракитное [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lookpost.ru/index/309329/>

ПРИЛОЖЕНИЯ