

О СОСТОЯНИИ И ПЕРСПЕКТИВАХ РАЗВИТИЯ ПОЧТОВОЙ СВЯЗИ РОССИИ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»
Андрей Ильич
Казьмин



ФГУП «Почта России» – национальный почтовый оператор. Предприятие несет существенную социальную нагрузку, обеспечивая доступность почтовых услуг на всей территории Российской Федерации, в том числе в самых отдаленных и труднодоступных населенных пунктах. Почта России предоставляет услуги связи тем группам потребителей и в тех регионах, которые не входят в сферу интересов частных операторов почтовой связи, ориентированных только на прибыльные рынки.

Обладая уникальной разветвленной и территориально распределенной сетью почтовых отделений, количество которых превышает 40 тыс., предприятие ежегодно доставляет более 1,5 млрд. писем и бандеролей, более 48 млн. посылок и около 1,9 млрд. экземпляров подписных печатных изданий. Свыше 23 тыс. отделений почтовой связи предоставляют населению доступ в глобальную сеть Интернет. Кроме того, Почта России представляет всемирную сеть Express Mail Service и оказывает на российском рынке услугу по экспресс-доставке срочных отправлений и грузов «от двери до двери» по России и в 190 стран мира.

Всего предприятие предлагает своим клиентам более 80 различных почтовых, финансовых, инфокоммуникационных и других услуг.

Логистическая инфраструктура Почты России включает разветвленную магистрально-сортировочную сеть, которая представляет собой совокупность

магистрально-сортировочных центров и их участков, а также магистральных маршрутов почтового транспорта. Предприятием в целях сокращения сроков прохождения почтовых отправлений постоянно проводится оптимизация системы логистики. Это делается за счет автоматизации, модернизации сортировочных центров, увеличения количества маршрутов и использования для перевозки почты более скоростных видов транспорта. Так, почтовые вагоны переводятся в состав скоростных поездов, а практически на всех направлениях, где выполняются регулярные авиарейсы, они используются для пересылки почтовых отправлений.

Собственный транспортный парк предприятия включает более 700 почтовых железнодорожных вагонов и более 18 тыс. автомобилей.

На протяжении последних лет наблюдается устойчивая тенденция роста объемов услуг Почты России, в том числе и традиционных – почтовых, что с очевидностью подтверждает тот факт, что, несмотря на бурное развитие средств коммуникации, почтовая связь остается востребованной как населением, так и бизнесом.

По итогам 2007 года объемы письменной корреспонденции выросли на 14,2%, количество посылок – на 24,9%.

Ускоренными темпами развиваются услуга по экспресс-доставке отправлений EMS (годовой прирост объемов в 2007 году составил около 41%), а также услуга по пересылке ускоренной почты «Отправления I класса» (в 2007 году объемы по данной услуге по сравнению с предыдущим годом выросли в 2 раза).

В 2007 году Почта России смогла не только сохранить, но и несколько расширить (на 4,3%) клиентскую базу по доставке и выплате пенсий и пособий. На сегодняшний день предприятие обслуживает около 60% пенсионеров России.

Общий объем денежных переводов, принятых Почтой России в 2007 году, вырос на 13%, а коммунальных платежей – на 14,7%.

Несмотря на рост объемов оказываемых услуг и увеличение операционных доходов, сегодня ФГУП «Почта России» убыточно. Накапливавшиеся десятилетиями нерешенные проблемы в почтовой отрасли привели к серьезным негативным последствиям. Сегодня российская Почта поставлена в крайне сложные условия. Нарастание убытков (по итогам 2006 года они составили 2,9 млрд. рублей, а в 2007 году – 3,9 млрд. рублей) и низкая капитализация предприятия грозят потерей его платежеспособности и финансовой состоятельности. Рост объемов операций не сопровождается необходимым ростом качества оказываемых услуг. Обгоняя многие развитые европейские страны по уровню доступности отделений почтовой связи для населения, Почта России значительно отстает по качественным показателям обслуживания. Финансовое состояние предприятия вошло в фазу перманентного кризиса. Жесткое государственное регулирование основных условий оказания универсальных услуг почтовой связи при одновременном сохранении тарифов, не покрывающих расходы Почты России на их выполнение, автоматически приводит к росту убытков вместе с ростом объемов операций. Содержание заведомо убыточных отделений почтовой связи и почтамтов в отдаленных и труднодоступных районах, выполнение ряда других социально значимых функций не субсидируется. Из более чем 40 тыс. почтовых отделений 31 тыс. нерентабельна. Хронический недостаток оборотных средств для обеспечения текущей деятельности, отсутствие собственных средств для инвестиций в развитие основных средств и технологий, невозможность привлечения стратегического инвестора – все это определяет бедственное состояние материально-технической базы Почты России (около 60% автопарка выработало ресурс и нуждается в обновлении, свыше 80% технологического оборудования предприятия находится в эксплуатации более 15–20 лет). Низкий уровень оплаты труда почтовых работников приводит к росту текучести кадров, что отрицательно сказывается на качестве предоставляемых Почтой услуг. Хозяйственно-правовая форма Почты России – федеральное государственное унитарное предприятие – не отвечает современным требованиям к системе управления многопрофильным предприятием, работающим в рыночных условиях.

Сложившееся положение требует принятия срочных мер как со стороны государства, так и со стороны коллектива предприятия. Антикризисная программа, к реализации которой предприятие приступило с начала 2008 года, рассчитана на 3 года и предполагает принятие комплекса мер, направленных на преодоление тенденции нарастания кризисных явлений, обеспечение безубыточности предприятия и создание условий для поддержания стабильности основных производственных процессов.

В числе первых задач – сокращение расходов за счет наведения порядка, отказа от необоснованных затрат и установление режима жесткой экономии. Введены ограничения затрат на содержание управленческого персонала, поставлена целевая задача снижения его численности. Начато расторжение неэффективных хозяйственных договоров. Отбор пос-

тавщиков хозяйственных товаров, программного обеспечения, техники и услуг переводится на тендерную основу. Проводится полная и детальная инвентаризация имущества филиалов с целью оценки реального состояния основных средств, эффективности их использования, выделения и последующей реализации непрофильных активов.

Начата работа по изменению подходов к организации планово-бюджетного процесса. Усилен контроль за формированием и исполнением бюджетов филиалов, ведется пересмотр системы распределения функций, полномочий и ответственности между аппаратом управления и филиалами с целью расширения возможностей филиалов для своевременного реагирования на вызовы рынка и запросы клиентов при одновременной централизации технологической, финансовой и кадровой политики. Антикризисная программа предполагает оптимизацию организационно-функциональной структуры Почты России, изменение экономического механизма управления предприятием. Повышению эффективности ведения бизнеса и обеспечению надлежащего качества оказываемых услуг послужат создание системы экономического стимулирования филиалов и сотрудников, формирование заинтересованности в перевыполнении установленных плановых показателей, повышении эффективности бизнес-процессов, переходе из состояния убыточности к прибыльной работе. Ближайшая задача изменения системы управления состоит в определении ключевых индикаторов, выполнение которых будет определять финансовые возможности филиалов и уровень оплаты труда сотрудников.

Внедрение в предыдущие годы единой системы оплаты труда позволило преодолеть множественность подходов, систем и схем оплаты труда. В рамках антикризисной программы предстоит решить задачу повышения ее гибкости, возможности максимального учета местных условий и реальной нагрузки сотрудников.

В рамках антикризисной программы Почты России особое внимание уделено мерам по снижению уровня рисков, которые сегодня несет предприятие. Прежде всего это операционные риски, связанные с мошенничеством, хищениями, нецелевым использованием средств, отставанием в развитии систем защиты и обеспечения надежности основных информационных систем, непрерывности критичных бизнес-процессов. В условиях высокого уровня рисков и дефицита финансовых возможностей одной из ключевых мер представляется создание эффективной системы внутреннего контроля для мониторинга и предупреждения имеющихся рисков, оперативного выявления хищений и эффективного противодействия им, выявления фактов нецелевого расходования средств, нарушений установленных правил и процедур, низкого качества обслуживания населения.

Недостаточный уровень качества услуг Почты России вызывает обоснованную критику общественности, что приводит к потере клиентов. В этой связи одна из существенных планируемых мер в рамках ан-



тикризисной программы – это переориентация системы менеджмента качества на решение задачи повышения качества обслуживания в условиях низкого уровня оплаты труда, высокой текучести кадров и отсутствия собственных средств для финансирования инфраструктурных изменений.

Важнейшее направление антикризисной программы – оптимизация основных бизнес-процессов, и прежде всего – связанных с оказанием почтовых услуг. Программой предполагается определение резервов роста эффективности и качества услуг в условиях дефицита финансирования. В основе планируемых улучшений – изменение отношения к клиентам, повышение качества, надежности и скорости доставки, внедрение современных методов обработки почты и подписных изданий, развитие кросс-продаж. Вместе с тем в условиях отсутствия возможностей для обеспечения существенного обновления технологической базы рассчитывать на серьезное продвижение на этом направлении трудно.

Планируется также серьезное изменение подходов к развитию финансовых услуг, которые на сегодняшний день приносят Почте России большую часть операционных доходов. Предполагается сделать эти услуги (в том числе услугу почтовых переводов денежных средств) более конкурентоспособными, повысить эффективность взаимодействия с банками, для которых Почта России обеспечивает прием и выплату денежных средств по кредитным договорам, обслуживает банковские карты, принимает и выдает средства во вклады.

Важной мерой в рамках антикризисной программы Почты России является оптимизация тарифов на нерегулируемые услуги, которые устанавливаются предприятием самостоятельно. Дело в том, что в настоящее время тарифы на некоторые услуги Почты России слишком высоки, что делает их неконкурентоспособными, а ряд тарифов, наоборот, отстает от рыночного уровня и может быть увеличен.

Антикризисная программа предполагает более активное использование имеющихся резервов развития коммерческой деятельности. Сегодня Почта России существенно проигрывает зарубежным национальным почтовым операторам и в объемах продаж, и в ассортименте товаров, и в качестве обслуживания потребителей. В этой связи необходимой мерой представляется разработка единой концепции развития сетевого бизнеса с учетом возможностей многофилиальной инфраструктуры.

Превращение Почты России в эффективное предприятие невозможно без технического и технологического обновления. В числе необходимых мероприятий планируется реконструкция и капитальный ремонт значительного количества отделений почтовой связи и почтамтов, создание логистической инфраструктуры, включающей сеть высокотехнологичных автоматизированных сортировочных центров для комплексной обработки почтовых отправок и периодических печатных изданий, обновление парка почтового транспорта, развитие

IT-инфраструктуры и комплексная автоматизация предприятия, создание инфраструктуры клиентского обслуживания для более полного удовлетворения потребностей населения и юридических лиц.

Реализация антикризисной программы Почты России предполагает соответствующие изменения в ее кадровой политике. Приоритетами программы определены: создание системы экономического стимулирования персонала, изменение пропорций между управленческим и операционным персоналом за счет ликвидации излишних управленческих звеньев и оптимизации процессов управления предприятием. Необходимой мерой для преодоления кризиса Почты России является и развитие ее кадрового потенциала, повышение квалификации сотрудников, профессиональное обучение и переподготовка, которая должна сопровождать внедрение новых технологий, продвижение современных продуктов и услуг.

Финансовое оздоровление и модернизация Почты России также требует принятия целого ряда важнейших мер, предполагающих решение вопросов, находящихся вне пределов компетенции ФГУП «Почта России» и связанных с государственным регулированием.

Предполагается поэтапное увеличение тарифов на общедоступные услуги почтовой связи до уровня обеспечения нормативной рентабельности с учетом экономически обоснованных затрат. Требуется системного решения вопрос обеспечения доступности подписки на периодические печатные издания для всех слоев населения и фактического ограничения роста тарифов, делающего убыточной эту услугу для небольших населенных пунктов, сельской местности, отдаленных районов. Субсидирование содержания заведомо убыточных отделений и почтамтов, доставки почты в малонаселенные и труднодоступные районы Крайнего Севера и Дальнего Востока – этот вопрос также требует государственной поддержки.

При полноценном выполнении пунктов антикризисной программы как в части мероприятий, зависящих от Почты России, так и в части мер, которые должны предпринять государственные органы, предприятие стабилизирует свою деятельность и обеспечит безубыточность своего функционирования.

Вместе с тем реализация антикризисной программы не создает условий для устойчивого развития, существенного повышения качества услуг, создания основы для трансформации Почты России в современного логистического оператора, оказывающего на всей территории страны комплекс почтовых, финансовых и иных коммерческих услуг высокого качества. Для решения данной задачи предприятием совместно с Мининформсвязи России разработан и внесен в Правительство РФ План мероприятий по модернизации инфраструктуры почтовой связи, рассчитанный на период до 2011 года. Поддержаны Мининформсвязи России и готовятся для рассмотрения в Правительстве РФ предложения по изменению организационно-правового статуса Почты России.