

# ПОЧТА РОССИИ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР  
ФГУП «ПОЧТА  
РОССИИ»

Александр Николаевич  
Киселёв



ФГУП «Почта России» является одним из ключевых элементов государственной инфраструктуры и системообразующим предприятием отрасли, на которое возложена функция обеспечения коммуникационного единства страны. Эта стратегическая задача реализуется благодаря уникальному преимуществу почтовой сети, охватывающей всю территорию Российской Федерации, в том числе самые отдаленные и труднодоступные населенные пункты.

## СТРУКТУРА И УСЛУГИ

«Почта России» включает в себя 86 филиалов, последний из которых – ФГУП УПС «Татарстан Почтасы» – присоединен к ФГУП «Почта России» в 2009 году, что окончательно восстановило единое почтовое пространство страны. В структуру предприятия входят 82 региональных управления федеральной почтовой связи, Главный центр магистральных перевозок почты (ГЦМП), «EMS Почта России», Russian Post – филиал ФГУП «Почта России» в Германии, а также «Автоматизированные сортировочные центры». Филиальная сеть состоит из 908 почтамтов. Услуги почтовой связи и другие сервисы населению и организациям предоставляют 40 739 отделений почтовой связи (40 486 стационарных и 253 передвижных), 354 пункта почтовой связи и 793 киоска.

В настоящее время «Почта России» – это одновременно национальный оператор почтовой связи и универсальный провайдер широкого спектра финансовых и коммерческих услуг, перечень которых постоянно расширяется. В комплекс из около 80 современных разнопрофильных сервисов входят: почтовые денежные переводы; доставка и выплата пенсий и пособий; прием различных видов платежей; выдача и погашение кредитов; обслуживание банковских карт; доставка экспресс-отправлений; распространение печатной продукции по подписке; продажа товаров народного потребления; предоставление доступа в Интернет и многие другие востребованные населением и организациями услуги.

В обеспечении равного доступа и высокого качества почтовых и инфокоммуникационных услуг всем жителям страны заключается социальная миссия «Почты России». Причем в понятие «доступность» в данном случае входят две составляющие: стоимость почтовых услуг и широкая сеть отделений почтовой связи. Реализация данной миссии сопряжена с существенной социальной и финансовой нагрузкой, которая в определенной степени препятствует интенсификации процессов технологической модернизации и продвижения рентабельных направлений деятельности. Так, например, оказание универсальной услуги почтовой связи, доставка пенсий и социальных выплат, подписка на периодические издания осуществляются по регулируемым государством низким тарифам, а выделяемые из федерального бюджета субсидии не покрывают убытков предприятия от оказания социально значимых услуг. Однако благодаря успешной реализации стратегии диверсификации, несмотря на организационные и финансовые трудности, «Почта России» вышла на новый этап своего развития.

## МОДЕРНИЗАЦИЯ

Сегодня с уверенностью можно заявить, что «Почта России» преодолела состояние рецессии и находится на пути преобразований, старт которым был дан в 2009 го-

ду. Новый этап в развитии национального почтового оператора совпал с периодом макроэкономического кризиса. Однако это испытание позволило не только реально оценить способности организационной системы к выживанию, адаптировать структуру и бизнес-процессы к новым экономическим условиям, но и возобновить инвестиционную деятельность, укрепить свои позиции в различных сегментах рынка инфокоммуникационных и финансовых услуг, начать серьезную работу по комплексной реорганизации предприятия и формированию современной эффективной системы управления.

Эффективность предпринятых мер подтвердилась финансовыми итогами 2009 года – впервые с 2005 года предприятие вышло на уровень безубыточности. Чистая прибыль «Почты России» составила 306 млн. рублей, число прибыльных филиалов возросло с 22 до 50. В числе мер, принятых для достижения рентабельности деятельности предприятия:

- введение режима жесткой экономии;
- оптимизация организационной структуры и сокращение численности аппарата управления более чем на 30%;
- повышение производительности труда;
- автоматизация основных производственных процессов;
- оптимизация регулируемых государством тарифов на услуги;
- внедрение новых, коммерчески успешных сервисов, не регулируемых государством;
- усиление работы по повышению уровня качества обслуживания клиентов, другие мероприятия.

В настоящее время предприятие возобновило и активно ведет инвестиционную деятельность, направленную прежде всего на модернизацию почтовой инфраструктуры. Однако без государственной поддержки невозможно реализовать столь масштабную во всех смыслах, революционную с технической и технологической точки зрения программу. Потенциал самостоятельного финансирования модернизации «Почты России» значительно ограничен необходимостью перекрестного субсидирования расходов от оказания нерентабельных, но социально значимых услуг, тарифы на которые устанавливаются государством. Так, в 2009 году предприятие получило субсидии на покрытие убытков и компенсацию расходов в размере 5,3 млрд. рублей, которые покрывают лишь 60% фактических убытков «Почты России», полученных от социально значимых услуг.

Необходимость и целесообразность инвестирования в развитие инфраструктуры «Почты России» предопределены ее социальной значимостью и участием в государственных проектах национального масштаба. В настоящее время на рассмотрении Правительства РФ находится «Программа модернизации инфраструктуры федеральной почтовой связи до 2013 года», разработанная ФГУП «Почта России». Программой предусмотрено финансирование в объеме 101 млрд. рублей на паритетной основе: вклад федерального бюджета составит 47,6 млрд. рублей, другие 53,6 млрд. рублей «Почта России» инвестирует из собственных или заемных средств.

Инвестиции будут не просто способствовать реализации конституционных прав граждан, но также иметь масштабный долгосрочный синергетический эффект, поэтому предприятие рассчитывает на утверждение программы и активную государственную поддержку. Инфраструктура организации позволяет комплексно удовлетворять широкий спектр потребностей людей, обеспечивать их самыми необходимыми в повседневной жизни доступными услугами самого широкого профиля. Она открывает уникальные возможности по стимулированию деловой и социальной активности населения, повышению благосостояния общества в целом. Более того, для удаленных, труднодоступных и малонаселенных районов страны почтовое отделение является единственным пунктом связи с внешним миром.

## ОСНОВНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ

Основными инвестиционными проектами, на реализацию которых «Почтой России» в 2010 году уже направлено 12 млрд. рублей собственных средств, являются: строительство автоматизированных сортировочных центров, реконструкция отделений почтовой связи, модернизация технологических процессов, развитие транспортной инфраструктуры.

### АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ СОРТИРОВОЧНЫЕ ЦЕНТРЫ

Первым шагом в реализации проекта по созданию сети «почтовых заводов» стал ввод в эксплуатацию в 2009 году Московского регионального автоматизированного сортировочного центра (АСЦ). АСЦ обеспечивает не только автоматизацию производственных процессов, но и внедрение нового, зонально-узлового принципа перевозки почты, который позволяет минимизировать число сортировок, а значит сократить сроки прохождения почтовой корреспонденции до адресата в зоне обслуживания. Московский АСЦ охватил автоматизированной сортировкой 8 субъектов Центрального федерального округа с общей численностью населения около 25 млн. человек. В III квартале 2010 года к работе приступил второй АСЦ – в Санкт-Петербурге, который будет обслуживать регионы Северо-Западного федерального округа.

Концепция развития сети автоматизированных сортировочных центров предполагает в будущем строительство подобных АСЦ и в других регионах России. В 2010 году началось строительство АСЦ в Ростове-на-Дону, Екатеринбурге и Новосибирске. Ввод в эксплуатацию сети АСЦ по всей стране позволит принципиально изменить систему почтовой логистики и вывести на качественно новый уровень услуги почтовой связи.

### РЕКОНСТРУКЦИЯ ОТДЕЛЕНИЙ ПОЧТОВОЙ СВЯЗИ

Ключевую роль в повышении эффективности деятельности почтового оператора и качественных показателей уровня сервиса играет техническое и эстетическое



1



2



состояние отделений почтовой связи. В рамках возобновленного в 2009 году проекта реконструкции отделений почтовой связи продолжилась работа по их модернизации и техническому переоснащению. Переоборудование отделений проводится в соответствии с концепцией нового корпоративного стиля «Почты России». По итогам 2009 года отремонтировано 144 отделения. В 2010 году должны быть модернизированы еще до 1 тыс. отделений почтовой связи.

Темпы реализации проекта – а на сегодняшний день реконструировано лишь около 7,5% от общего числа отделений почтовой связи по всей стране – представляются крайне медленными, однако они обусловлены текущими финансовыми возможностями «Почты России» и беспрецедентным количеством объектов почтовой связи, нуждающихся в реконструкции.

Важно отметить, что доходность каждого реконструированного отделения возрастает на 15–20%, что демонстрирует благоприятные перспективы по стабильному повышению эффективности деятельности предприятия и росту финансовых показателей.

#### РАЗВИТИЕ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Для обеспечения своевременной бесперебойной работы по доставке почтовых грузов предприятие обновляет свой автотранспортный парк. В 2009 году для локальных перевозок почтовых отправок приобретены 453 грузовых фургона, из них марки ГАЗ – 386 единиц, марки Volkswagen – 38 единиц. В конце года заключены договоры на поставку еще 734 автомобилей, из них 688 грузовых фургонов для локальных перевозок почты (марки УАЗ, ГАЗ, FIAT Ducato, КАМАЗ, Mercedes-Benz), а также 46 магистральных грузовиков (марки IVECO и Volvo). По итогам 2009 года общий парк автотранспортных средств ФГУП «Почта России» составил около 18 тыс. единиц.

В рамках проекта «Модернизация и расширение парка почтовых вагонов» в 2009 году приобретено 16 вагонов. В целом парк железнодорожного подвижного состава «Почты России» составил около 700 единиц.

В 2010–2011 годах в целях повышения эффективности и безопасности осуществления почтовых перевозок почтовый автомобильный парк будет оборудован бортовыми спутниковыми терминалами ГЛОНАСС/GPS, в филиалах «Почты России»

будет развернуто 300 диспетчерских пунктов. В рамках совместного проекта «Почты России» и федерального сетевого оператора «НИС-ГЛОНАСС» создается автоматизированная система мониторинга почтовых транспортных средств, которая обеспечит контроль передвижения автомобилей в режиме реального времени. Согласно технико-экономическим оценкам, в результате внедрения системы транспортного мониторинга общие эксплуатационные затраты «Почты России» на автотранспортные перевозки почтовых грузов сократятся на 20%, возрастет эффективность использования логистической сети почтового оператора, улучшатся качественные характеристики предоставляемых предприятием почтовых услуг. Прежде всего это коснется соблюдения контрольных сроков доставки корреспонденции.

#### РАСШИРЕНИЕ КОМПЛЕКСА УСЛУГ И ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ

В эпоху стремительного развития инфокоммуникационных технологий и в условиях растущих потребностей населения как в принципиально новых современных сервисах, так и в высоких стандартах обслуживания, «Почта России» направляет все усилия на укрепление своих позиций в различных сегментах рынка. Прежде всего внедряются принципиально новые для «Почты России» продукты и услуги, продвигаются и качественно совершенствуются наиболее востребованные клиентами рентабельные сервисы, рассматриваемые предприятием в качестве «драйверов роста».

Среди наиболее популярных и коммерчески успешных услуг: экспресс-доставка EMS, прием платежей в пользу третьих лиц, денежные переводы, пересылка отправлений компаний дистанционной торговли и др.

Так, по итогам 2009 года особенно выраженную положительную динамику демонстрировала услуга экспресс-почты EMS, доходы от которой выросли на 25,7%. Рост объемов исходящих отправок за год составил 24,4%. Доходы от услуг, оказываемых компаниям дистанционной торговли, выросли на 16,3%, а объемы этих услуг – почти на 10%. Среди финансовых услуг в 2009 году по показателям роста лидирует прием платежей в пользу третьих лиц (оплата коммунальных услуг, услуг электросвязи и сотовой связи,



3



Интернета и кабельного телевидения, различных пошлин, штрафов и проч.). Годовой прирост доходов от этой услуги в 2009 году составил 23%. Количество принятых платежей превысило 630 млн. единиц, а их общий объем – 276 млрд. рублей. Эти услуги оптимально сочетают в себе доступную цену и высокие потребительские свойства, что подтверждается финансовыми результатами отчетного года.

Стратегия «Почты России» направлена на расширение ассортимента предлагаемой продукции и оказываемых сервисов. В первом полугодии 2010 года началось оказание услуги срочного денежного перевода «Форсаж», которая позволяет клиентам осуществлять перевод денежных средств в течение нескольких минут. Для корпоративных клиентов – юридических лиц предоставляется новая услуга «Гибридная почта», предназначенная для массовых адресных рассылок почтовой корреспонденции. Старт услуги по продаже мобильных телефонов экономкласса, контрактов на подключение и карт оплаты за сотовую связь через сеть почтовых отделений открывает новые возможности для клиентов «Почты России» и обеспечит предприятию дополнительный источник доходов.

Ведется работа по расширению функциональных возможностей пунктов коллективного доступа в Интернет и превращению их в полноценные временные офисные рабочие места, что должно повысить популярность социально значимой услуги «КиберПочт@» и обеспечить поступление дополнительных доходов предприятию.

Кроме того, «Почта России» предоставляет собственную сеть пунктов коллективного доступа (ПКД) в интересах реализации проекта по созданию электронного правительства – одного из инициированных государством проектов национального масштаба, активным участником которых традиционно является федеральный почтовый оператор. Соответствующие организационные мероприятия уже проведены в пилотных отделениях почтовой связи четырех регионов: Ивановской, Новосибирской, Тверской и Ульяновской областей. В процессе оказания государственных и муниципальных услуг в электронной форме роль «Почты России» будет заключаться в выполнении двух основных функций: информационной (обеспечение информирования граждан о перечне услуг, предоставляемых органами власти, о составе, требованиях и образцах представляемых документов) и логистической (доставка необходимых до-

4



кументов по адресу органа власти или МФЦ, а также по адресу гражданина). В качестве примера эффективного взаимодействия «Почты России» и госструктуры при оказании услуг гражданам можно привести услугу приема миграционных уведомлений через отделения почтовой связи, которая пользуется заслуженной популярностью. В 2009 году принято более 3 млн. миграционных уведомлений.

Одновременно с развитием комплекса услуг ведется активная работа по программе повышения качества обслуживания в отделениях почтовой связи. В 2009 году «Почта России» провела ряд работ по распространению Системы менеджмента качества (СМК) по требованиям международного стандарта ИСО 9001 на 43 филиала предприятия, еще не подключенных в полной мере к СМК. Постоянно разрабатываются и проводятся специальные мероприятия по мониторингу, оценке и контролю над соблюдением корпоративных стандартов качества на всех уровнях управления предприятием и в отделениях почтовой связи.

Так, в 2010 году проведено независимое исследование по методу «Таинственный клиент» для оценки уровня обслуживания клиентов операторами почтовой связи в трех пилотных регионах: Ивановской, Калужской и Самарской областях. По результатам исследования разработаны и проводятся коррекционные мероприятия: программы тренингов для развития коммуникативных навыков и повышения психологической устойчивости персонала ОПС, специальный видеокурс для операторов связи, «Памятка оператора» – сборник единых правил и стандартов обслуживания клиентов.

#### КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Стратегическая роль для государства и социальная значимость для населения деятельности национального почтового оператора накладывает на предприятие, как крупнейшего в стране работодателя, обязанность по ведению социально ориентированной кадровой политики. Персонал является ключевым ресурсом, гарантирующим успешное будущее «Почты России». Именно поэтому серьезное внимание уделяется основным направлениям кадровой политики: развитию и обучению персонала, повышению уровня заработной платы и системе нематериального



стимулирования, продвижению перспективных работников, созданию благоприятных условий для реализации личностного потенциала и эффективного применения профессиональных навыков каждого сотрудника.

Так, в 2009 году в целях повышения профессиональной компетенции работников, развития управленческих навыков и формирования кадрового резерва «Почты России» прошли обучение 13 6613 работников (33% от общего числа работников предприятия). Свою квалификацию повысили 904 начальника почтамта (98,8% от общего количества начальников почтамтов) в рамках программы обучения. Регулярно проводятся курсы обучения эксплуатации, технике продаж и подбору персонала для профильных работников предприятия.

С 2010 года все работники аппарата управления предприятия, включая руководителей высшего управленческого звена, в обязательном порядке проходят 5-дневную стажировку в качестве почтальонов или операторов связи в отделениях почтовой связи по всей стране. Во время непродолжительной практики менеджеры аппарата управления получают представление о реальном положении дел на местах, оценивают качество обслуживания клиентов, вникают в проблемы и оценивают возможности их решения. Подведение итогов и обобщение проблем, выявленных стажерами, проводится каждый квартал. По окончании стажировок все отчетные документы консолидируются, замечания и предложения вносятся в единую программу корректировки технологий.

«Почтой России» постоянно ведется последовательная работа по нематериальному стимулированию и мотивации сотрудников, развитию и укреплению корпоративной культуры. В первом полугодии 2010 года «Почта России» совместно с Общероссийским профсоюзом работников связи провела конкурсы профессионального мастерства среди работников предприятия разного уровня. Впервые прошел Всероссийский конкурс «Почтальон года», участие в котором приняли около 150 тыс. представителей самой массовой и популярной почтовой профессии, а также конкурс на лучшего начальника отделения почтовой связи (городского и сельского).

Предприятие регулярно отмечает лучших работников всех уровней корпоративными наградами. В 2009 году учрежден «Знак за трудовую доблесть», который вручается, в том числе, за мужество, проявленное в экстремальной ситуации при выполнении трудовых обязанностей.

Несмотря на сокращение общей численности персонала «Почты России» на 1% в 2009 году, в основном за счет административно-управленческого персонала (на 30%), в рамках реализации планов по совершенствованию системы управления, сокращению издержек, повышению финансовых и производственных результатов кадровая политика предприятия продолжает оставаться социально ориентированной. В 2009 году работники «Почты России» воспользовались социальными гарантиями, льготами и компенсациями более чем 782 тыс. раз. Общая сумма расходов предприятия на обеспечение социальных гарантий в 2009 году составила 831,1 млн. рублей, что превышает аналогичный показатель 2008 года на 75,2% (на 356 829 тыс. рублей).

Планомерные и взаимоувязанные мероприятия по оптимизации структуры предприятия, профессиональному развитию и карьерному росту работников, повышению уровня заработной платы и улучшению условий труда позитивно скажутся на сервисной составляющей, финансовых и репутационных показателях деятельности почтового оператора.

## ВЕКТОР РАЗВИТИЯ

На сегодняшний день единственно возможный путь развития «Почты России» – всестороннее повышение эффективности деятельности, комплексная модернизация предприятия. Сегодня ФГУП «Почта России» находится в так называемой точке невозврата, когда приостановка модернизационных процессов может свести на нет все усилия, затраченные в предыдущие периоды. Без модернизации почтовой инфраструктуры, без создания современной прозрачной и эффективной системы управления невозможно обеспечить гарантированно высокий уровень качества услуг почтовой связи на всей территории России, адекватный для развитого государства XXI века.

Модернизация требует значительных инвестиций, но для привлечения внешних финансовых ресурсов при нехватке собственных «Почте России» требуется обеспечить высокую прозрачность своей финансово-хозяйственной деятельности. Работа в этом направлении уже ведется. Например, разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью филиальной сети предприятия, насчитывающей 86 филиалов, в настоящее время «Почта России» разрабатывает проект изменения своей организационной структуры с созданием межрегиональных управляющих центров. Все эти меры являются актуальными для предприятия и полностью согласуются с политикой государства по повышению эффективности и прозрачности ФГУПов, выполняющих значимые социальные функции.

Кроме того, важной задачей на сегодняшний день представляется устранение препятствующих эффективному развитию «Почты России» ограничений за счет изменения организационно-правовой формы предприятия. Создание акционерного общества со 100%-ной долей участия государства является оптимальным сценарием, который позволит «Почте России» наиболее эффективно осуществлять хозяйственную деятельность в рыночных условиях.

Проработка вопросов акционирования федерального почтового оператора в настоящее время уже ведется на основании поручения Правительства РФ от 14.07.2010 №ВП-П10-4771 и в рамках реализации Концепции реструктуризации организаций федеральной почтовой связи (утверждена распоряжением Правительства РФ от 28.06.2002 №885-р).

Преобразование «Почты России» в акционерное общество позволит повысить прозрачность и эффективность ее деятельности, ее конкурентоспособность, а также расширить возможности привлечения внешних финансовых ресурсов для развития предприятия.



Акционирование федерального почтового оператора даст возможность в максимальной степени реализовать имеющийся потенциал почтовой сети и устранил существующие в настоящее время проблемные аспекты в реализации перспективных с коммерческой точки зрения и одновременно социально значимых проектов с участием «Почты России», таких как, например, создание федерального почтового банка. Такой банк, с одной стороны, может стать новым драйвером коммерческого развития «Почты России», а с другой – создать уникальные возможности для обеспечения доступа населения и малого бизнеса к современным банковским продуктам и сервисам. Решение о создании почтового банка на базе ФГУП «Почта России» и ОАО «АКБ «Связь-Банк» принято на наблюдательном совете Внешэкономбанка в конце 2009 года. Сейчас проект создания почтового банка находится на рассмотрении в Правительстве РФ.

2010 год принес «Почте России» как новые перспективы, так и новые вызовы. Программой деятельности предприятия в 2010 году были предусмотрены мероприятия по развитию бизнеса и повышению собственной эффективности, внедрению инноваций и повышению технологического уровня оказываемых услуг. Сумма операционных доходов на 2010 год была запланирована на уровне 10 млрд. рублей с ростом 13%.

Приоритетными задачами «Почты России» в 2010 году явились:

- повышение качества услуг, оказываемых населению, бизнесу и государству;
- повышение производительности труда и рост заработной платы работников;
- максимизация эффективности деятельности предприятия;
- разработка и начало внедрения типовых технологических, организационных и управленческих решений;
- ускорение модернизации инфраструктуры предприятия.

Стратегия «Почты России» предполагает максимально широкое использование возможностей своей инфраструктуры, превращение отделений почтовой связи в мультисервисные центры шаговой доступности. Таким образом, федеральный почтовый оператор претендует на статус универсального провайдера разнопрофильных услуг для населения, бизнеса и государства, в том числе финансовых, инфокоммуникационных и логистических. «Почта России» сегодня ориентирована на диверсификацию деятельности и развитие рентабельных направлений бизнеса.