

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОЧТОВОЙ СВЯЗИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Е.С. Романова

Большинство отечественных и российских авторов, исследуя процесс реструктуризации субъектов хозяйствования, отмечают, что реструктуризация не является частью их текущей финансовой деятельности, а выступает, как правило, инструментом преодоления кризиса в том случае, когда результаты производственной деятельности катастрофически падают или появляются серьезные проблемы с ликвидностью. Зарубежные авторы, напротив, определяют реструктуризацию как естественный и, по сути, перманентный процесс. Вопрос о реструктуризации встает всякий раз, когда компания сталкивается со снижением своей эффективности, изменением экономического окружения, технологического развития и обострением конкуренции. Тогда реструктуризационные преобразования решают задачи ускоренного наращивания отрыва от ближайших конкурентов и создания уникальных конкурентных преимуществ. Зарубежные и отечественные экономисты единодушны в том, что реструктуризация происходит как реакция на изменение во внешнем окружении организации, которая в первую очередь является следствием развития конкуренции. Подтверждением данного факта может служить практический опыт реформирования организаций почтовой связи в государствах постсоветского пространства и экономически развитых странах.

Необходимость реформирования организаций почтовой связи экономически развитых стран, существовавших долгие годы в статусе монополиста на внутреннем рынке, была обусловлена появлением конкуренции как со стороны телекоммуникационной сферы, так и со стороны иностранных компаний, начавших активно осваивать зарубежные почтовые рынки. Для почтовых служб стран Восточной Европы и постсоветского пространства толчком к реструктуризационным преобразованиям

послужили кардинальные изменения условий хозяйствования, вызванные переходом от командно-административных методов управления к рыночной организации экономической деятельности.

Появление конкуренции в почтовой отрасли в совокупности с возросшими требованиями клиентов выявили наличие большого количества внутренних проблем операторов: отсутствие гибкости, неудовлетворительное качество предоставляемых услуг, низкий имидж почты в глазах потребителей, недостаточная мотивация персонала, устаревшая материально-техническая и технологическая база, высокая степень государственного регулирования.

Начало крупномасштабному реформированию организаций почтовой связи положило разделение существовавших до этого в составе единого хозяйственного комплекса почтовой и электрической связи. Следуя положительному опыту крупнейших почтовых операторов, осуществивших разделение отраслей в 80-х гг. прошлого века, государства Восточной Европы, бывшего СССР и других стран, отделили почтовую службу от телекоммуникационной сферы, создав две экономически и финансово независимые хозяйствующие единицы. В числе первых стран бывшего СССР разделение произвели Узбекистан (1992 г.), Молдова (1993 г.), далее последовали и другие операторы. Процесс разделения завершился Азербайджан в 1997 г.

В первое время трансформационные преобразования не только не способствовали преодолению кризисных процессов в почтовой связи, но даже и усугубили их проявление. Оставшись без существенной финансовой поддержки со стороны телекоммуникационной сферы, лишившись существенной части производственного и кадрового потенциала и получив сильного конкурента в лице

организаций электросвязи, почтовые операторы вынуждены были коренным образом пересмотреть и изменить стратегическую концепцию своего бизнеса. Используя свое основное преимущество – наличие разветвленной сети объектов связи – и опираясь на государственную поддержку, почтовые операторы постепенно стали осваивать новые направления деятельности, т.е. реализовывать стратегию *диверсификации*. К настоящему времени деятельность большинства организаций почтовой связи сконцентрирована на трех основных направлениях: почтовые и финансовые услуги, услуги логистики. Данные Всемирного почтового союза (ВПС) [10] свидетельствуют о том, что в индустриально развитых странах непрофильные сферы бизнеса приносят почтовым операторам практически половину совокупных доходов. Почтовые компании вполне успешно конкурируют в нетрадиционных для них сферах бизнеса, являясь собственниками или участниками крупнейших банков, фондов, страховых компаний. Так, например, сберегательный банк Почты Японии (Japan Post) является самым крупным банком, оказывающим банковские услуги более чем в 27 тысячах почтовых отделений страны, включая мелкие населенные пункты, где практически нет коммерческих банков. Postbank, входящий в состав концерна Deutsche Post World Net, – крупнейший банк Германии, имеет в настоящее время 11,5 млн клиентов; Почтовый банк французской La Post Group обслуживает более 28 млн клиентов [7].

По пути расширения границ традиционной деятельности пошли и операторы почтовой связи стран Восточной Европы, СНГ и Балтии. Однако в отличие от западноевропейских аналогов основное предпочтение было отдано торгово-посреднической деятельности и финансовой сфере, доля которых в доходах отдельных почтовых операторов составляет порядка 50%, а в таких странах, как Румыния, Болгария, Узбекистан и Украина, достигает 70% [10]. В странах Азиатско-тихоокеанского региона на долю финансовых услуг также приходится около половины доходов [11].

Освоение новых рынков и соответствующее ему расширение спектра оказываемых услуг, возросшая конкуренция со стороны как почтовых, так и финансовых структур, изменение требований потребителей – все это определило необходимость адаптации организационной структуры почтовых операторов

к изменившимся условиям хозяйствования, создания гибких и эффективных организаций, ориентированных на клиента. Сформированные в процессе разделения отрасли предприятия почтовой связи первоначально сохранили созданную по географическому признаку организационную структуру, отличающуюся жесткой иерархической системой управления. Однако со временем стало очевидно, что раздробленность почтовой сети на большое количество юридических лиц, отсутствие централизованной функции координации и централизованного контроля качества работы не способствовали реализации выбранной стратегической концепции. Структура управления отличалась низкой эффективностью, отсутствием взаимосвязи между элементами, параллелизмом и дублированием функций на разных уровнях.

Поэтому, следующим шагом реформирования почтовой службы стала *централизация и концентрация производственного и финансового управления* путем объединения существующих территориальных организаций в рамках единого оператора или корпорации. Централизация управления имуществом, финансами, коммерческой деятельностью и другими сферами, помимо повышения эффективности и оперативности управления, снижения затратности и повышения финансовых результатов, способствовала и решению ряда специфических задач почтовой отрасли. В их числе: упрощение условий проведения единой тарифной, технической и технологической политики на всем почтовом пространстве, создание юридической основы для придания статуса национального оператора, подготовка оператора к дальнейшему изменению организационной и правовой формы, повышение заинтересованности иностранных инвесторов в приобретении акций компаний. Значительная часть почтовых операторов в настоящее время существует в форме вертикально или горизонтально интегрированных структур. Крупнейший почтовый оператор в Европе – концерн Deutsche Post World Net (Германия) – объединяет три предприятия: Deutsche Post AG, Postbank AG (работают в финансовой сфере) и DHL (осуществляет экспресс-доставку); группа «компаний Royal Mail Group plc (Великобритания) объединяет такие известные компании, как Royal Mail (универсальная почтовая служба), Post Office (почтовая связь и финансовые услуги) и Parcelforce Worldwide (экспресс-доставка); группа компаний Poste Italiane SpA (Италия) –

это четыре предприятия – SDA Group (логистика и экспресс-доставка), Poste Vita и Banco Posta Fondi (страховые и инвестиционные решения), Postel (гибридная почта) и Postecom (интернет-услуги). Нидерландский холдинг «TNT. N.V.» объединяет три компании: TPG Post (почтовые услуги), TNT Express (специальные услуги) и TNT Logistics (услуги логистики). Данный список могут продолжить и Почта Японии, Австралийская почтовая корпорация (Australian Postal Corporation), Польская Почта (Poczta Polska.) [10] и т.д.

Национальные операторы почтовой связи в странах СНГ и Балтии, следуя общемировым тенденциям, централизацию управления осуществили путем поэтапного объединения территориальных субъектов хозяйствования в единое предприятие с соответствующей аккумуляцией финансовых потоков и схем управления. В 1999 г. в числе первых в единый хозяйствующий субъект были объединены 19 дочерних предприятий почтовой связи Казахстана, образовав ОАО «Казпочта» [9]. В 2003–2004 гг. путем слияния 51 филиала районного и городского уровней, почтамта и центра перевозки почты образовано ГП «Кыргыз почтаси». В 2005 г. завершено формирование филиальной сети единого федерального оператора почтовой связи ФГУП «Почта России», в состав которого вошли 85 филиалов. В этом же году 17 областных акционерных обществ образовали ГАО «Узбекистон почтаси». Не стали исключением и почтовые службы Литвы, Беларуси, Украины и других стран постсоветского пространства.

Интеграционные преобразования создали благоприятные условия для дальнейшего организационного, технологического и правового реформирования почтовой отрасли. Организационные изменения в соответствии с избранной подавляющим большинством операторов стратегией диверсифицированного роста реализуются путем трансформации традиционных территориальных структур в *организационные структуры по видам деятельности с сохранением централизованного управления*. По данному принципу построены, например, организационные структуры управления французской La Post Group и Польской Почты; в процессе структурных преобразований находятся ФГУП «Почта России» и УГППС «Укрпочта».

Обязательным условием эффективной реструктуризации является проведение в ходе ее правовой реформы. Применительно к

почтовой отрасли речь идет не о кардинальном изменении правовой формы организаций почтовой связи, а об адаптации их юридического статуса к изменившимся принципам управления, условиям хозяйствования, стратегическим задачам. Цель правовой реформы в почтовой связи сформулирована на 23-м Бухарестском конгрессе Всемирного почтового союза (ВПС) как «совмещение сокращения монополии и укрепления регулирования почтового сектора, создание конкурентоспособных структур в рамках государственного оператора и механизмов, гарантирующих их хорошую работу» [4]. В настоящее время, подавляющее большинство национальных операторов почтовой связи функционируют в статусе *государственных предприятий (корпораций) или хозяйственных обществ, контролируемых государством*. Их общее количество превышает 120 (из 158 государств, включенных во Всемирный почтовый союз). Статусом государственных предприятий обладают преимущественно национальные операторы стран СНГ и Восточной Европы. В их числе: Czech Post (Чешская Республика), Makedonska Posta (Македония), ГП «Пошта Молдовей» (Молдова), ГП «Кыргыз почтаси» (Киргизия), УГППС «Укрпочта» и др.

В странах Западной Европы и ЕС в соответствии с программами по созданию конкурентных условий в секторах экономики, признанных естественными монополиями, происходит постепенная приватизация национальных почтовых операторов и переход их в ранг хозяйственных обществ. Созданные подобным образом общества пер вое время имеют единственным участником государство, либо подконтрольную ему структуру. В форме хозяйственных обществ, находящихся в собственности государства, функционируют, например, Japan Post (Япония), Deutsche Post AG (Германия), Royal Mail Group plc (Великобритания), Poste Italiane SpA (Италия), Bulgaria Post (Болгария), Eesti Post (Эстония), АО «Летувос Паштас» (Литва) и др. Их деятельность, как правило, регулируется общими нормами права, однако в некоторых случаях по отношению к ним применяются и специальные нормы, предоставляющие определенные преимущества перед другими субъектами хозяйствования [10]. Необходимо подчеркнуть, что независимо от особенностей правового климата конкретной страны, общей для всех нормой является предоставление большей свободы коммерческого маневрирования хозяйственным обществам,

нежели государственным предприятиям. Кроме того, создаются предпосылки для дальнейшего увеличения количества участников, в том числе и за счет иностранных компаний. Все это способствует расширению возможностей национальных операторов по повышению эффективности их деятельности в условиях все возрастающей конкуренции на рынке почтовых услуг.

Следует также отметить, что примерно в 40 государствах оказание почтовых услуг по-прежнему осуществляется государственной службой. Это преимущественно страны Восточной Азии и Африки: Эфиопия, Шри-Ланка, Непал, Судан, Бахрейн, Замбия, Китай и др. И только у незначительного числа почтовых операторов в уставном капитале присутствует частный капитал. В их числе – Германия, Нидерланды, Узбекистан, Румыния.

Организационные преобразования почтовой связи тесно связаны с технологической реструктуризацией. Она выражается в первую очередь во внедрении новых почтовых продуктов, совершенствовании эксплуатационной инфраструктуры, оптимизации сети почтовой связи, кардинальном преобразовании сферы технической оснащенности. Организациями почтовой связи реформируются системы логистики, внедряются проекты и услуги, призванные обеспечить новые стандарты качества. Огромное внимание уделяется разработке, внедрению и развитию новых инфокоммуникационных технологий как в производственный процесс, так и в управление. Вследствие этого активно компьютеризируются и оснащаются специализированными современными программными продуктами отделения и пункты связи, что позволяет не только улучшать качество уже оказываемых услуг, но и существенно расширять их номенклатуру. Пункты общего доступа в Интернет, финансовые услуги, предоставляемые в режиме он-лайн, «киберуправление», высокий уровень защиты электронных сообщений, электронные почтовые штампы, цифровые сертификаты, гибридная почта, электронные деньги, «смарт-карточки» (*cartes intelligentes*) – таков, далеко не полный, перечень электронных продуктов и услуг, разработанных и внедренных почтовыми операторами за последние годы.

Современные технологии активно внедряются и в системы управления. Корпоративные информационные системы позволяют использовать новые методы работы, обеспечивающие снижение затрат, повышение

управляемости и прогнозируемости бизнеса компаний, а также стимулирование реструктуризационных преобразований в других сферах деятельности. «Когда начинают дуть сильные ветры, от них можно либо укрыться, либо построить ветряные мельницы, как это сделали почтовые службы, воспользовавшись информационными и коммуникационными технологиями для совершенствования своей деятельности», – справедливо заметил Вилли Йенсен, генеральный директор Почты и администрации электросвязи Норвегии [11]. Можно сделать вывод, что развитие современных информационных технологий, выступая основной причиной реформирования почтовой связи, в то же время является и основным инструментом, способствующим ее преобразованию.

В заключение следует отметить, что реструктуризация почтовой связи имеет безусловный эффект, который проявляется как у непосредственных производителей услуг, так и у других участников данного процесса – потребителей, конкурентов, государства. Для потребителей эффект выступает в форме расширения их возможностей по пересылке информации, повышения качества услуг, свободного доступа к мировым информационным ресурсам. Для операторов и собственников имущества – в увеличении прибыли и максимизации рыночной стоимости компании. Для конкурентов – в ослаблении режима государственного регулирования и создании равных условий для всех участников рынка, что означает возможность их проникновения в наиболее привлекательные сегменты. Для государства это выражается в увеличении бюджетных поступлений, сокращении дотаций, улучшении функционирования рыночных механизмов. Так, если в 1995 г. 65% почтовых операторов имели отрицательные финансовые результаты, то в 2005 г. их доля сократилась до 24%. В результате общая прибыль от функционирования почтовой связи составила около 13 млрд долларов (в 1995 г. убыток превышал 4 млрд долл.) [12]. Это свидетельствует о том, что под воздействием реформ почтовая связь постепенно наращивает обороты, переориентирует свою деятельность в соответствии с требованиями мировых стандартов и потребителей, становится полноправным участником рынка, способным не только потреблять государственные субсидии, но и полноценно выполнять возложенные на него финансовые и социальные обязательства. Таким образом, несмотря на то,

что единой и стандартной модели реструктуризации почтовой отрасли не существует, можно выделить общемировые тенденции *диверсификации, интеграции, демонополизации и информатизации почтовой отрасли,*

которые являются частью комплексной глобальной реформы почтовой службы, стратегической целью которой выступает формирование возможностей для повышения ее эффективности в условиях развития конкуренции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Республики Беларусь от 18 июля 2000 года, № 423-3 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2000. – № 73, 2/198.
2. Большой экономический словарь. – М.: Институт новой экономики, 1998.
3. *Раппопорт, А.Н.* Реструктуризация российской электроэнергетики: методология, практика, инвестирование / А.Н. Раппопорт. – М.: Экономика, 2005.
4. Реформа и развитие почты: Материалы Бухарестского конгресса ВПС // Почтовая связь. Техника и технологии. – 2005. – № 9. – С. 16–18.
5. *Шаралдаева, И.А.* Теоретические основы реструктуризации: учеб.пособие / И.А. Шаралдаева. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – С. 25.
6. *Федотов, Л.А.* Конкуренция на рынках услуг почтовой связи зарубежных стран / Л.А. Федотов // Веснік сувязі. – 2004. – №3. – С. 42–50.
7. *Гофф, Д.Ле.* Реформирование почтового сектора во Франции / Д.Ле. Гофф // Почтовая связь. Техника и технологии. – 2004. – №4. – С. 8–12.
8. *Бартковяк, Тадеуш.* Почта Польши в процессе реструктуризации / Тадеуш Бартковяк // Почтовая связь. Техника и технологии. – 2006. – №1. – С. 21–23.
9. *Егембердиева, С.Д.* О реформировании почтового сектора Казахстана / С.Д. Егембердиева // Почтовая связь. Техника и технологии. – 2004. – №4. – С. 2.
10. Universal postal union // International Bureau Status and structures of postal administrations. – 2006.
11. http://www.upu.int/union_postale/en/up_2005.shtml
12. <http://www.upu.int>

РЕЗЮМЕ

Сравниваются условия и методы работы отечественных и зарубежных организаций почтовой связи, вносятся предложения по ее совершенствованию.

* Статья поступила в редакцию 12 сентября 2007 г.