

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПОЧТОВЫХ УСЛУГ	4
1.1 Современное состояние почтовой связи России	4
1.2 Организация и управление федеральной почтой России	5
1.3 Анализ зарубежных почтовых реформ и их применимости для России	10
1.4 Основные положения концепции реструктуризации организаций федеральной почтовой связи с целью повышения конкурентоспособности	13
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	19
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	21

1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПОЧТОВЫХ УСЛУГ

1.1 Современное состояние почтовой связи России

Услуги почтовой связи на территории Российской Федерации оказывают организации федеральной почтовой связи, а также 57 лицензированных негосударственных операторов почтовой связи, пришедших на рынок после его открытия для конкуренции в 90-х годах прошлого века. Государство регулирует тарифы на универсальные услуги по приему, обработке, перевозке и доставке (вручению) письменной корреспонденции, оказываемые федеральной почтой России на всей территории страны. Тарифы на все другие услуги почтовой связи устанавливаются на договорной основе. Государство практически не ограничивает сферу деятельности негосударственных операторов почтовой связи, однако их присутствие на рынке лимитировано узким диапазоном региональных и продуктовых сегментов, и на всей территории России универсальные услуги предоставляются только организациями федеральной почтовой связи.

В период с 2005 по 2007 г.г. объемы всех традиционных услуг федеральной почтовой службы, кроме выдачи пенсий, значительно упали. Темпы среднегодового снижения по отдельным видам услуг составили: доставка письменной корреспонденции – 13,3%, денежные переводы — 13,6%, распространение печатной продукции — 21%, доставка посылок — 22,1%. Рост объема услуг по выдаче пенсий составил в среднем около 2,1% в год в течение указанного периода, что было обусловлено в основном ростом количества пенсионеров.

По количеству доставленных писем и подписных печатных изданий на душу населения Россия значительно отстает от развитых и даже некоторых развивающихся стран. Этот показатель составляет в России около 30 единиц в год, тогда как в США он в 25 раз выше. Россию опережают Ма-

хозяйственной деятельности и предоставления услуг почтовой связи только на территории определенного субъекта Российской Федерации. Кроме этого, в настоящее время существуют 4 специализированные организации почтовой связи основной деятельности и 5 специализированных организаций почтовой связи неосновной деятельности.

Управление деятельностью в области почтовой связи и общее регулирование деятельности организаций федеральной почтовой осуществляет Министерство Российской Федерации по связи и информатизации. Однако совмещение им функций оператора и регулятора ограничивает возможности эффективного управления федеральной почтой России.

Основными недостатками существующей организации федеральной почтовой связи является раздробленность почтовой сети на большое количество юридических лиц, отсутствие централизованной функции координации и централизованного контроля за качеством работы. Указанные факторы приводят к тому, что хозяйственные и финансовые интересы отдельных территориальных организаций преобладают над общесистемным интересом, в результате эффективное функционирование единой почтовой службы становится невозможным. Руководители организаций федеральной почтовой связи ориентированы на деятельность внутри своих регионов, так как несут ответственность за предоставление почтовых услуг только на данных территориях, и практически никто не отвечает за предоставление сетевых услуг в целом.

Отсутствие сильного централизованного управления в рамках службы в целом не позволяет установить и контролировать единые параметры качества сетевых услуг. В сложившейся системе каждая организация федеральной почтовой связи по существу предлагает клиентам свой собственный набор услуг, что значительно затрудняет стандартизацию портфеля сетевых услуг на всей территории страны. Из-за региональной раздроблен-

снижение мотивации сотрудников – снижение мотивации труда, уход лучших кадров – снижение качества работы и производительности труда – снижение качества услуг – падение доходов и рентабельности – снижение мотивации сотрудников.

Низкая конкурентоспособность федеральной почты ведет к тому, что организации федеральной почтовой связи теряют долю прежде всего на наиболее привлекательных сегментах рынка услуг почтовой связи. Например, в распространении периодических печатных изданий организации федеральной почтовой связи за 5 лет потеряли 35% рынка. Также постоянно уменьшается доля государственной почты в доставке пенсий из-за потери этой части рынка в наиболее благополучных регионах, что приводит к снижению рентабельности данной услуги в целом по России. Рынок международной экспресс-почты, оцениваемый в 100 миллионов долларов США, почти полностью контролируется частными компаниями (DHL, TNT, UPS и FedEx). Корпоративная корреспонденция внутри крупных городов находится в руках частных курьерских компаний.

Состояние организаций федеральной почтовой связи России и потерями конкурентоспособности отражаются на динамике доходов и рентабельности федеральной почты, совокупный доход которой в 2000 году составил 16273 миллионов рублей. В расчете на душу населения этот доход в среднем в сто раз ниже, чем доходы европейских почтовых операторов, и в 2–3 раза ниже, чем доходы операторов развивающихся стран (таких, как Бразилия и Аргентина). Доходы федеральной почты России в сегменте письменной корреспонденции и периодических печатных изданий в расчете на единицу письменного послания в десятки раз ниже аналогичных показателей почтовых операторов европейских стран. Доходы не только крайне низки, но и чрезвычайно медленно растут. В период с 1998 по 2000 год среднегодовое увеличение совокупных доходов от письменной корреспонденции составило всего лишь 3,96% (с учетом инфляции). При этом

тивы предприятий государственной почтовой связи все больше используются не по назначению. Кроме того, необходимость поиска дополнительных доходов вытесняет с повестки дня руководителей организаций федеральной почтовой связи заботы о повышении качества предоставляемых универсальных услуг.

Несмотря на рост доходов от предпринимательской деятельности, динамика рентабельности организаций федеральной почтовой связи является отрицательной.

В настоящее время все меры по стабилизации финансового состояния отрасли практически исчерпаны, поэтому организации федеральной почтовой связи вынуждены будут в ближайшее время начать снижать расходы за счет сокращения сети объектов почтовой связи, расположенных в основном в сельской местности и малонаселенных пунктах Крайнего Севера, Дальнего Востока и Восточной Сибири, что недопустимо.

Неотложность решения вышеописанных проблем обуславливает необходимость реструктуризации организаций федеральной почтовой связи и последующей реформы почтового сектора.

1.3 Анализ зарубежных почтовых реформ и их применимости для России

Несмотря на различия между подходами к реформе и реструктуризации государственной почты в разных странах, существуют общие правила, соблюдение которых определяет эффективность реструктуризации национального оператора и реформирования рынка услуг почтовой связи в целом.

Международный опыт однозначно свидетельствует о том, что конкуренция на рынке услуг почтовой связи является мощным фактором, стимулирующим повышение эффективности национального оператора почтовой

почтовых операторов в большинстве стран Европы. В рамках национального почтового оператора создаются подразделения, каждое из которых отвечает за предоставление почтовой услуги или группы услуг — таких как письма, экспресс-почта, финансовые услуги и т.д. Каждое подразделение, в свою очередь, может иметь внутреннюю структуру, сформированную по функциональному или географическому принципу. Такой тип организационной структуры позволяет управлять экономической эффективностью каждого вида деятельности. Организационная структура по видам деятельности способствует коммерческой ориентации национального оператора и максимальному удовлетворению потребностей клиентов.

Однако прямое применение этой организационной структуры в России ограничено значительными структурными различиями между рынками услуг почтовой связи в России и в странах Европы, а также особенностью изначального состояния государственных операторов почтовой связи.

Прежде всего, для России характерны крайне малые объемы почтовых отправок, что ограничивает целесообразность немедленного введения организационной структуры по видам деятельности. Значительная неоднородность территорий Российской Федерации, с точки зрения структуры спроса на почтовые услуги и уровня конкуренции, обуславливает необходимость разного подхода к управлению почтовой связью в сильно различающихся регионах. Низкий уровень технологического развития организаций федеральной почтовой связи определяет потребность в масштабных инвестиционных программах, проведение которых более эффективно, с организационной точки зрения, в рамках одного юридического лица. Недостаток высококвалифицированных специалистов стимулирует формирование подразделений по видам деятельности, сгруппированных по однородности производственных навыков и способствующих развитию этих навыков.

Таким образом, существующие структурные особенности российского

Основными целями реструктуризации организаций федеральной почтовой связи являются следующие:

- обеспечение гарантированного и качественного предоставления универсальных услуг на всей территории России без существенных дотаций со стороны государства;
- существенное расширение спектра услуг почтовой связи и значительное повышение качества почтовой связи;
- создание современной эффективной почтовой инфраструктуры России, способствующей развитию торговых отношений как в сфере «бизнес - населению» (business - to - consumer, B2C), так и в сфере «бизнес - бизнесу» (business - to - business, B2B);
- повышение инвестиционной привлекательности федеральной почтовой связи;
- повышение социальной защищенности работников почтовой связи России.

Для достижения поставленных целей необходимо обеспечить реализацию следующих задач:

- отделить функцию ведения хозяйственной деятельности в сфере почтовой связи от функции государственного регулирования;
- централизовать управление государственной почтой в рамках одного юридического лица;
- создать организационную структуру, обеспечивающую оптимальные условия для роста доходов и повышения эффективности работы федеральной почтовой связи;
- обеспечить высокопрофессиональное управление федеральной почтовой связью и ее основными подразделениями по видам деятельности;
- разработать и реализовать программу масштабного совершенствования операционной деятельности и повышения коммерческой направленности федеральной почтовой связи.

ний, а также их транспортировку между сортировочными пунктами. Главной задачей данного структурного подразделения будет значительное повышение качества услуг (в первую очередь, сокращение сроков прохождения корреспонденции), а также создание новых продуктов и услуг сетевого характера. Кроме того, федеральная транспортно-сортировочная сеть будет призвана значительно увеличить объем прямых продаж услуг корпоративным клиентам.

Региональная сеть доставки будет обеспечивать сбор и доставку почты от и до сортировочных пунктов федеральной транспортно-сортировочной сети, осуществляя функцию так называемой «последней мили». Эта структурная единица будет руководить почтальонами и их средствами передвижения, а также пунктами сбора и доставки на всей территории страны, кроме выделенных конкурентных регионов. Главной задачей региональной сети доставки будет точное исполнение стандартов качества услуг на участке «последней мили» при минимальном уровне затрат.

Структурная единица «Международная почта и экспресс-почта» будет отвечать за расширение диапазона услуг международной почтовой и экспресс-почтовой связи и развитие отношений с почтовыми экспресс-почтовыми операторами зарубежных стран.

Сеть почтовых отделений будет отвечать за преобразование существующих почтовых отделений в высокоэффективную розничную сеть по продаже широкого спектра почтовых (в том числе финансовых) и сопутствующих услуг, повышение качества обслуживания в отделениях, а также обеспечение необходимых социальных гарантий почтовым работникам.

Структурная единица «Финансовые услуги» будет отвечать за разработку (расширение диапазона) и предоставление финансовых услуг. Данная структурная единица будет тесно взаимодействовать с сетью почтовых отделений по организации розничных продаж финансовых услуг.

Второй этап реструктуризации займет около полутора лет и будет посвящен решению следующих задач:

- учреждение ФГУП «Почта России» и ликвидация существующих организаций федеральной почтовой связи;

- осуществление первоочередных инвестиционных проектов и модернизации продуктов и услуг почтовой связи;

проработка вариантов акционирования федеральной почты;

изменение соответствующей нормативной правовой базы в области почтовой связи.

Третий этап реструктуризации будет нацелен на разработку и реализацию долгосрочных программ развития федеральной почты России (совершенствования операционной деятельности, роста коммерческой направленности, расширения диапазона и значительного повышения качества продуктов и услуг почтовой связи). В рамках этого этапа реструктуризации произойдет акционирование и создание ОАО «Почта России», что, в свою очередь, создаст условия для дальнейшего повышения качества управления государственной почтой, роста мотивации управленческого состава и обеспечения социальных гарантий сотрудникам.

приятий

2 Организация системы сбора и обработки оперативной и технологической информации, охватывающей все уровни управления, сеть предприятий и транспорта УФПС и ФСФС на базе создания системы электронных терминальных комплексов на предприятиях почтовой связи, объединенной в единую информационно-технологическую сеть

3 Совершенствование системы управления почтовой связью на основе осуществления маркетинговой деятельности на почтовых предприятиях, центральной функцией которой является изучение потребительского рынка, что позволит обеспечить выбор гибкой тарифной политики, совершенствовать методологию ценообразования на услуги почты, развивать новые более качественные почтовые услуги и расширять гамму дополнительных услуг.

Все эти задачи, в конечном итоге, направлены на повышение эффективности деятельности предприятий почты при переходе к рыночной экономике, а также на наиболее полное и качественное удовлетворение общества во всех видах почтовых услуг.