

РЕАЛЬНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ И ПОТРЕБЛЕНИЕ



Е. С. РОМАНОВА, В. В. КОВАЛЕВА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПОЧТОВОЙ СЕТИ С УЧЕТОМ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА

С учетом международного опыта и уровня развития национального почтового рынка предложены мероприятия по реорганизации почтовой сети и повышению эффективности деятельности национального оператора. Определены возможные границы структурных преобразований.

Ключевые слова: реорганизация почтовой сети, назначенный оператор, эффективность деятельности.

УДК 338.467.6

Почтовая связь является неотъемлемой частью глобальной инфокоммуникационной системы, основным общедоступным средством адресного обращения граждан и одним из главных механизмов обеспечения экономических и политических интересов государства. Во многих странах мира, в том числе и в Республике Беларусь, на почтовую связь возложена также социальная задача — обеспечивать качественную пересылку почтовых отправлений в любую точку мира по доступным для потребителей тарифам. Выполнение данной задачи, с одной стороны, предполагает наличие на территории страны разветвленной почтовой сети, с другой стороны, означает существенное вмешательство государства в процесс ценообразования на почтовые услуги. В условиях государственного регулирования эффективность деятельности почтового оператора определяется в основном степенью развития почтовой сети, эксплуатация которой требует существенных текущих и инвестиционных затрат. В связи с этим операторы почтовой связи во всем мире стремятся к оптимизации соотношения между уровнем развития почтовой сети и затратами на ее поддержание.

В Республике Беларусь проблема конкурентоспособности почтовой связи остро стоит в течение последних двадцати лет. К настоящему времени потенциал повышения ее эффективности за счет реализации внутренних резервов

Елена Сергеевна РОМАНОВА (rom_hel@mail.ru), кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики промышленных предприятий Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

Вероника Валерьевна КОВАЛЕВА (n1kusja@rambler.ru), магистр экономических наук (г. Минск, Беларусь).

снижения затрат практически исчерпан. Для почтовой отрасли пришло время коренных комплексных преобразований, начало которым должна положить реорганизация существующей почтовой сети. Цель данной публикации — на основе результатов исследования показателей доступности почтовой связи в Республике Беларусь и в зарубежных странах, а также результативности деятельности национального почтового оператора доказать необходимость реорганизации почтовой сети и определить возможные варианты обеспечения ее эффективного функционирования.

Республика Беларусь является одной из немногих стран постсоветского пространства, которая в условиях перехода к рыночной экономике не пошла по пути существенного сокращения почтовых объектов, а, наоборот, сохранила почтовую сеть в привычном для потребителя виде. Так, если в 1995 г. потребителей республики обслуживало 3 826 объектов связи, то к 2014 г. их количество сократилось только на 10 % и составило 3 443. Национальным оператором почтовой связи в республике является РУП «Белпочта», которое по состоянию на 01.01. 2014 г. эксплуатировало сеть, состоящую из 3 443 отделений почтовой связи (ОПС), в том числе 757 стационарных городских ОПС, 2 363 стационарных сельских ОПС, 167 передвижных ОПС, 79 городских пунктов связи и 77 сельских пунктов связи.

Сохранению разветвленной почтовой сети в Республике Беларусь во многом способствуют установленные государственные нормативы в части обслуживания населения. Данные нормативы предусматривают достаточно жесткие требования по плотности и размещению объектов почтовой связи, нагрузке на отделение и почтальона в городской и сельской местности, частоте доставки почтовых отправлений. Установленные более двух десятков лет назад требования сегодня не отражают реальный уровень развития почтовой связи и распределения населения по территории республики. В соответствии с данными нормативами размещение объектов почтовой связи привязывается к административному делению страны, а их количество зависит от численности обслуживаемого населения. Так, на одно отделение почтовой связи в Республике Беларусь в крупных городах должно приходиться 15–17 тыс. человек (для сравнения: в Российской Федерации — 20–25 тыс. человек), в сельской местности — 2 тыс. человек (в Австралии — 4 тыс. человек, в Швеции — 4,2 тыс. человек) [1; 2].

В результате соблюдения данных нормативов показатели доступности почтовой сети в Республике Беларусь остаются одними из наиболее высоких в мире. Анализ показал, что в Республике Беларусь названные показатели значительно превышают уровень соседних стран, стран с высоким уровнем почтового развития и стран, соизмеримых с Республикой Беларусь по размеру ВВП на душу населения. Так, из данных табл. 1 видно, что среднее количество жителей, обслуживаемых одним ОПС РУП «Белпочта», на 01.01. 2012 г. составило 2,67 тыс. человек. По данному показателю Республика Беларусь занимает 10-е место в мире (из 163 стран, входящих во Всемирный почтовый союз (ВПС)).

Таблица 1. Показатели физической доступности почтовой сети в отдельных странах мира на начало 2012 г.

Страна	ВВП на душу населения, дол. США	Среднее количество населения, обслуживаемое одним отделением связи, тыс.чел.	Средняя площадь, обслуживаемая одним отделением связи, км ²
1	2	3	4
Россия	14 037	3,43	410,30
Украина	3 867	3,39	45,32

1	2	3	4
Литва	14 150	4,63	91,33
Латвия	14 009	3,93	113,13
Польша	12 708	4,67	39,39
Япония	46 720	5,16	15,41
США	49 965	10,50	322,79
Беларусь	6 685	2,67	58,09
КНР	6 091	25,89	184,38
Болгария	6 986	2,50	37,21
Мальдивы	6 567	14,55	13,55
Среднее значение по странам ВПС	10 172	9,26	179,0

Примечание: наша разработка на основе [3].

Площадь, обслуживаемая одним ОПС в Республике Беларусь, составляет 58,09 км², что является 53-м показателем в мире. Среди стран, выбранных для сравнения, Беларусь уступает России, США и КНР, а также странам с плотностью населения, соизмеримой с Республикой Беларусь, — Латвии и Литве.

В то же время благодаря использованию устаревших принципов нормирования почтовая сеть в Республике Беларусь довольно равномерно распределена по регионам. Среднее количество населения, обслуживаемого одним отделением связи, варьируется в пределах от 1 899 чел./отделение (Витебская область) до 2 433 чел./отделение (Гродненская область); наибольшую застроенную площадь обслуживает отделение связи в Витебской области — 4,68 км², наименьшую — в Минской — 2,12 км². Вместе с тем исследования показали, что в Республике Беларусь наблюдаются существенные диспропорции по нагрузке на отделение связи в городской и сельской местности. Уровень дифференциации в среднем составляет 11 раз, а в Могилевской области достигает 14,3 раза.

Из приведенных выше данных можно сделать вывод об избыточности сети почтовой связи в Республике Беларусь и ее несбалансированности по типам населенных пунктов, причиной чего являются заложенные в основу планирования развития сети почтовых объектов устаревшие принципы нормирования, а также высокие социальные стандарты в части качественных критериев услуг почтовой связи.

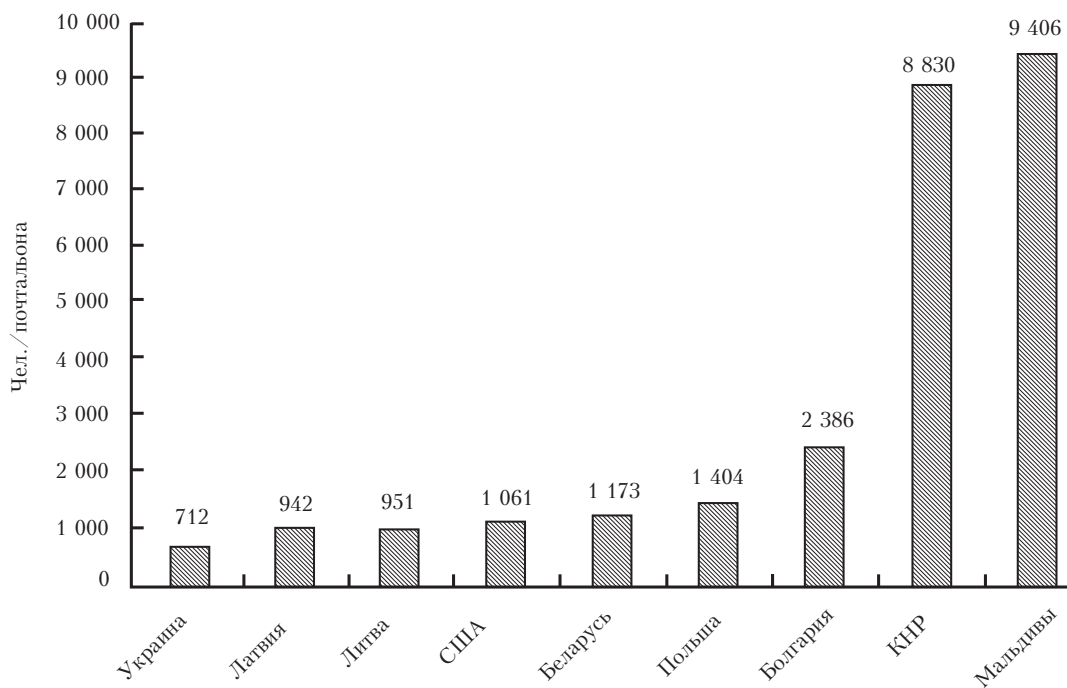
Эксплуатация существующей почтовой сети обходится РУП «Белпочта» ежегодно в 140 млн дол. США, что составляет порядка 87 % всех затрат оператора. Государственное вмешательство в установление тарифов на большую часть почтовых продуктов при 100 %-ном географическом и демографическом охвате населения почтовой связью не позволяет оператору значительно повышать свои доходы. А необходимость самостоятельно компенсировать убытки от оказания ряда почтовых услуг не дает возможности РУП «Белпочта» в достаточном объеме получать и инвестировать чистую прибыль в свое развитие. Как следствие, за последние 10 лет уровень рентабельности реализованной продукции (работ, услуг) оператора не превышал 7 %, а рентабельность активов находилась в диапазоне 0,3—3 %.

Главными проблемами РУП «Белпочта», порождаемыми избыточностью и несбалансированностью почтовой сети, а следовательно, высокими затратами на ее эксплуатацию и развитие, являются:

– *низкий уровень автоматизации производства.* Большое количество объектов связи предполагает и значительное количество используемых для оказания почтовых услуг технических средств. Так, по состоянию на

01.01.2014 г. отделения почтовой связи оснащены 6 481 единицами специальных компьютерных систем, 10 440 ЭВМ, 875 ПСТ, 282 единицами штемпелевальных машин, 1 377 единицами автотранспортных средств и пр. Однако отдельные этапы производственного процесса (сортировка, погрузочно-разгрузочные работы, доставка) по-прежнему выполняются вручную или при помощи морально и физически устаревших технических средств;

– *высокий уровень текучести кадров и низкий уровень квалификации рабочих связи.* Производственный процесс по оказанию почтовых услуг предусматривает задействование в нем большого количества операторов и почтальонов (на 01.01.2014 г. их доля в общей списочной численности сотрудников РУП «Белпочта» составила 70,8 %). При существующей системе нормирования и расположения объектов почтовой связи нагрузка на почтальона в городской и сельской зоне значительно разнится (в среднем 1 почтальон в городе обслуживает 2 660 чел., на селе — 424 чел.) и превышает уровень нагрузки на рабочих связи в других странах (см. рисунок). При этом заработная плата операторов и почтальонов в Республике Беларусь является одной из наиболее низких среди стран ВПС, притом что в структуре расходов оператора на долю затрат на оплату труда с отчислениями на социальные нужды приходится порядка 70 %, поэтому уровень текучести рабочих кадров на предприятии составляет порядка 20 %. Следствием сказанного выше (в совокупности с низким уровнем автоматизации производства) является отставание РУП «Белпочта» от большинства стран ВПС по уровню производительности труда (так, выработка одного работающего в 2013 г. составила примерно 10 тыс. дол. США);



Среднее количество населения, обслуживаемое одним почтальоном в отдельных странах (данные на 01.01. 2012 г.), чел.

Примечание: наша разработка на основе [3].

– *громоздкая организационная структура.* Организационная структура РУП «Белпочта» построена по линейно-функциональному принципу и учитывает административно-территориальное деление страны. В состав предприятия входят 8 филиалов, 122 районных узла почтовой связи, более 3,4 тыс. отде-

лений связи. Такая многоуровневая организационная структура, во-первых, обуславливает значительную величину общепроизводственных и общехозяйственных расходов, во-вторых, не позволяет оператору проводить производственную, инновационную, маркетинговую и кадровую политику, адекватную рыночным условиям хозяйствования;

– *недостаточное качество оказываемых почтовых услуг, особенно в городской местности.* Несбалансированность почтовой сети по типам населенных пунктов приводит к значительному перекоосу в нагрузке на оператора и ОПС в городской местности и соответственно к существенному снижению качества почтовых услуг на территории, где сосредоточено 76,3 % потребителей почтовых услуг. Низкое качество означает отказ от потребления почтовых продуктов в пользу других видов связи, а для РУП «Белпочта» — потерю существенной части доходов.

Безусловно, РУП «Белпочта» в процессе оптимизации почтовой связи может столкнуться с риском снижения доходов ввиду закрытия значительной части отделений в сельской местности. Однако, как показывает опыт зарубежных стран, за счет применения альтернативных форм обслуживания клиентов на селе национальные операторы не только не теряют, а, напротив, увеличивают получаемую выручку. Это заключение подтверждают данные табл. 2, из которой наглядно видно, что в странах, сокративших почтовую сеть (Латвия, Литва, Австрия, Германия и др.), наблюдается практически идентичная динамика показателей операционных доходов и прибыли, исчисленных в единицах специального права заимствования (СПЗ), как и в странах, выбравших противоположный путь развития (Россия, Польша).

Таблица 2. Динамика финансовых показателей деятельности почтовых операторов

Страна	Количество ОПС, ед.			Операционная выручка, млн СПЗ			Операционная прибыль, млн СПЗ		
	2000 г.	2012 г.	Темп роста, %	2000 г.	2012 г.	Темп роста, %	2000 г.	2012 г.	Темп роста, %
Латвия	970	557	57,4	28,4	47,7	168,0	4,4	5,2	118,2
Литва	965	703	72,8	26,4	48,7	184,5	0,4	0,2	50,0
Австрия	2 497	1 931	77,3	11,7	20,9	178,6	–63,1	168,4	–
Германия	13 500	13 000	96,3	23,4	47,6	203,4	–1 447,6	426,7	–
Украина	15 317	12 918	84,3	108,2	327,2	302,4	2,4	5,6	233,3
Финляндия	1 471	964	65,5	763,4	1 692,8	221,7	55,8	33,6	60,2
Россия	41 025	41 616	101,4	45,1	253,5	562,1	13,8	–99,4	–
Польша	8 063	8 446	104,8	882,7	1 248,8	141,5	–8,5	9,0	–

Примечание: наша разработка на основе [3].

Очевидно, что для решения накопившихся проблем национального почтового оператора и соответственно повышения эффективности его деятельности в первую очередь необходимо привести в соответствие сложившимся рыночным условиям и внутренним возможностям РУП «Белпочта» размер почтовой сети, т. е. количество и размещение объектов почтовой связи. Это может быть реализовано путем осуществления следующих прошедших апробацию и доказавших свою эффективность во многих европейских странах мероприятий:

– сокращение количества стационарных объектов связи в сельских населенных пунктах с небольшим количеством проживающих за счет развития новых форматов обслуживания:

обслуживание передвижными отделениями связи;
 размещение ОПС в помещениях, выделяемых органами власти;
 франшизы в местных магазинах и на заправочных пунктах;
 – развитие сети абонементных почтовых ящиков в коттежных поселках и поселках с высокой протяженностью доставочных участков;
 – изменение режима работы ОПС в сельской местности;
 – увеличение количества операционных окон в городских отделениях связи;
 – оптимизация графика работы операционных окон в городских ОПС за счет реализации мер по автоматизации процесса оказания услуг и документооборота;
 – развитие новых форматов обслуживания городского населения:
 развитие сети пунктов связи в местах большого скопления населения (крупные учебные заведения, супермаркеты);
 реализация проекта «мобильные ОПС»;
 развитие сети почтово-справочных терминалов;
 – изменение подходов к нормативным требованиям почтовой связи, учитывающих реальную географию размещения населения; отказ от привязки размещения стационарных объектов связи к административно-территориальному делению страны.

Расчеты показали, что наибольшего результата от реорганизации почтовой сети можно добиться в случае сокращения 30 % стационарных объектов почтовой связи в сельской местности при одновременном увеличении городских ОПС на 15 %. Следствием данных преобразований станет ежегодная экономия на постоянных издержках в размере до 8,4 млн дол. США в год, что позволит увеличить рентабельность реализованной продукции (работ, услуг) на 6—7 процентных пунктов. При этом показатели доступности почтовой связи в Республике Беларусь останутся на уровне выше среднего по странам ВПС.

Таким образом, обобщая все сказанное выше, необходимо подчеркнуть, что в условиях низкой доходности РУП «Белпочта» и жесткого регламентирования процессов размещения объектов связи, а также ценообразования на основные почтовые продукты практически единственным вариантом повышения прибыльности оператора в долгосрочном периоде является реорганизация почтовой сети. Вместе с тем несмотря на доказанную необходимость осуществления структурных изменений, к их реализации необходимо подходить комплексно, используя рекомендации международных организаций, изучая опыт европейских почтовых операторов, применяя в расчетах научно обоснованные методы экономико-математического моделирования. Только в таком случае полученные результаты позволят сохранить социальный характер почтовых услуг, а оператор сумеет повысить эффективность своей производственно-хозяйственной деятельности.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Ястребова, О. К.* Оптимизация сети объектов почтовой связи [Электронный ресурс] / О. К. Ястребова. — 2013. — Режим доступа: <http://rpp.nashaucheba.ru/docs/index-130401.html>. — Дата доступа: 20.10.2013.

Yastrebova, O. K. Optimizatsiya seti ob'ektov pochtovoy svyazi [The optimization of the network of postal facilities] [Elektronnyy resurs] / O. K. Yastrebova. — 2013. — Rezhim dostupa: <http://rpp.nashaucheba.ru/docs/index-130401.html>. — Data dostupa: 20.10.2013.

2. О мерах по внедрению системы государственных социальных стандартов по обслуживанию населения республики : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 30 мая 2003 г., № 724 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. — 2003. — № 5/12556.

3. Статистика ВПС: глобальные или региональные оценки [Электронный ресурс]. — 2013. — Режим доступа: http://pls.upu.int/pls/ap/ssp_report.CreateReport. — Дата доступа: 15.10.2013.

**ALENA ROMANOVA,
VERANIKA KOVALIOVA**

**STREAMLINING ORGANIZATION STRUCTURE
OF POSTAL NETWORK WITH REGARD TO
INTERNATIONAL EXPERIENCE**

Author affiliation. *Alena ROMANOVA* (rom_hel@mail.ru), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*; *Veranika KOVALIOVA* (n1kusja@rambler.ru) (*Minsk, Belarus*).

Abstract. Taking into account international experience and the level of development of the national postal market, the measures are suggested to reorganize the postal network and improve the efficiency of the national operator. Possible boundaries of structural transformations are outlined.

Keywords: postal network reorganization, post office, designated operator, effectiveness of operation.

UDC 338.467.6

*Статья поступила
в редакцию 12.02. 2015 г.*

**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР БГЭУ
представляет**

Маркетинговые коммуникации : практикум : в 2 ч. / В. С. Протасеня [и др.]. — Минск : БГЭУ, 2015. — Ч. 1. — 123 с.

Представлены рыночные ситуации и задачи на примере конкретных предприятий, которые позволят сформировать навыки в выборе эффективных элементов маркетинговых коммуникаций. Для контроля теоретических знаний предусмотрены тестовые задания.

Для студентов дневной и заочной форм обучения, а также слушателей факультетов переподготовки по специальности «Маркетинг».