

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 338.467.6:796.1

РОМАНОВА
ЕЛЕНА СЕРГЕЕВНА

**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ РУП «БЕЛПОЧТА»:
НАПРАВЛЕНИЯ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук
по специальности 08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством
(специализация — экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами)

Минск, 2009

Работа выполнена в УО «Белорусский государственный экономический университет»

Научный руководитель	Михайлова-Станюта Ирина Алексеевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры, УО «Высший государственный колледж связи», кафедра экономики и управления
Официальные оппоненты:	Морова Антонина Петровна, доктор экономических наук, профессор, председатель Постоянной комиссии по образованию, науке, культуре и социальному развитию Совета Республики Национального собрания Республики Беларусь Петрович Эдуард Иванович, кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по научной работе Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь
Оппонирующая организация	УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники»

Защита состоится 13 марта 2009 г. в 14.30 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, просп. Партизанский, 26, зал заседаний Совета (ауд. 205), тел. 209-79-56.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный экономический университет».

Автореферат разослан 12 февраля 2009 года.

Ученый секретарь
совета по защите диссертаций

Миксюк С.Ф.

ВВЕДЕНИЕ

В деловой и научно-популярной литературе последних лет появилось большое количество публикаций, посвященных описанию практических результатов работы отечественных и зарубежных консультационных компаний, а также исследованию теоретических основ процесса реформирования всех звеньев экономической системы. В их числе можно выделить работы М.Д. Аистовой, Л.Я. Аврашкова, Л.П. Белых, И.И. Мазура, А.А. Мечетина, А.К. Тутунджяна, В.Д. Шапиро, А.Д. Шеремета, И.А. Шаралдаевой, П.А. Гохана, И. Ансоффа, Д. Депамфилиса, Я.М. Гританса. Практика реструктуризации предприятий и опыт ее проведения были проанализированы и обобщены в работах А.Н. Раппопорта, В.Г. Балашова, В.А. Ирикова, А.Д. Берлина, Т.А. Угариной.

Вместе с тем по-прежнему не до конца решенными остаются проблемы научно-методического обеспечения реструктуризационных преобразований. Отсутствуют специфические методики экономической оценки эффективности конкретных направлений реструктуризации. Недостаточно проработан вопрос адаптации существующих моделей реструктуризации к специфическим особенностям различных объектов реформирования. Не учтены характерные условия трансформационного периода, переживаемого нашей страной.

На фоне значительного количества исследований в области реструктуризационных преобразований различных уровней экономики до сих пор имеются объекты, оставшиеся в стороне от научных изысканий. К их числу в Республике Беларусь можно отнести одну из двух составных частей отрасли связи — почтовую связь. В отечественной литературе необходимость реформирования почтовой связи затрагивается только в контексте общих системных преобразований хозяйства связи, а вопрос формирования уникальной программы реструктуризации практически не исследуется. Проблемы почтовой связи в зарубежной литературе анализируются лишь эпизодически, научно обоснованные и апробированные рекомендации по выбору направлений и механизмов реструктуризации организаций почтовой связи отсутствуют. Вместе с тем почтовая связь, являясь частью производственной инфраструктуры любого государства, во многом определяет конечные результаты деятельности других отраслей и оказывает влияние на эффективность функционирования всей национальной экономики. Поэтому тщательное научное исследование организационно-экономических процессов, происходящих в почтовой сфере Республики Беларусь и других стран, определение основных приоритетов развития отрасли и формирование комплексной программы реструктуризации организаций связи представляют теоретический и практический интерес в условиях трансформационной экономики.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с крупными научными программами (проектами) и темами. Диссертация выполнена в рамках следующих научно-исследовательских работ: УО «Высший государственный колледж связи» — «Оценка экономических показателей финансового состояния и перспектив развития организаций связи Республики Беларусь», «Разработка концепции, проекта и плана мероприятий по реорганизации РО «Белпочта» (РО «Белпочта», № ГР 20004454, 2003—2005 гг.), «Проведение маркетингового исследования и разработка предложений по маркетинговой деятельности РУП «Белпочта» на период до 2010 года» (Министерство связи и информатизации Республики Беларусь, № ГР 2006192, 2006—2007 гг.); УО «Белорусский государственный экономический университет» — «Разработать методические основы формирования концепции стимулирования инновационной деятельности» (Национальная академия наук Беларуси, № ГР 17-2006 Б).

Цель и задачи исследования. Целью исследования являются разработка и экономическая оценка направлений реструктуризации РУП «Белпочта», учитывающих его специфические особенности как организации сферы услуг и обеспечивающих повышение эффективности его функционирования.

Поставленная цель обуславливает необходимость решения следующих задач:

- определить основные теоретико-методические подходы к сущности, направлениям (видам) реструктуризации хозяйствующего субъекта и формированию технологии ее проведения;
- разработать методику оценки эффективности реструктуризации РУП «Белпочта», учитывающую наряду с эффективностью собственно реструктуризации динамику изменения показателей социальной значимости почтовой связи;
- сформулировать концептуальные подходы к реструктуризации РУП «Белпочта» на основе анализа его финансово-экономического состояния, зарубежного опыта реформирования организаций почтовой связи и требований стандартов в области почтовой связи;
- выработать практические рекомендации по преодолению убыточности социально значимых (в том числе универсальных¹) почтовых услуг;
- разработать и обосновать с помощью предложенной методики комплексную систему мероприятий реструктуризации РУП «Белпочта», учитыва-

¹ Универсальные почтовые услуги — услуги почтовой связи, предоставление которых государство гарантирует всем пользователям услуг почтовой связи на всей территории Республики Беларусь по доступным тарифам (Закон Республики Беларусь «О почтовой связи» от 15.12.2003 г., № 258-3).

ющую специфические особенности организации и направленную на повышение эффективности ее функционирования.

Объектом исследования является реструктуризация республиканского унитарного предприятия почтовой связи «Белпочта». Предмет исследования — оценка экономической эффективности реструктуризации национального оператора почтовой связи Республики Беларусь и ее влияния на повышение эффективности функционирования организации. Выбор предмета и объекта исследования обусловлен необходимостью разработки и экономического обоснования комплексного механизма повышения эффективности функционирования РУП «Белпочта», учитывающего его специфические особенности как организации сферы услуг и высокую социальную значимость почтовой связи в условиях современной трансформационной белорусской экономики.

Положения, выносимые на защиту.

1. Теоретико-методологический подход к содержанию и формированию стратегии реструктуризации хозяйствующего субъекта, отличающийся от существующих рассмотрением реструктуризации как процесса более общего, нежели реформирование и реорганизация, включающего инновационную составляющую и направленного на повышение эффективности функционирования субъекта хозяйствования в долгосрочном периоде. В соответствии с этим предлагаемая технология формирования стратегии реструктуризации хозяйствующего субъекта не предусматривает жесткую последовательность выполнения этапов ее подготовки и проведения, допускает варьирование (во времени) сценариев стратегического развития предприятия, переход от одного варианта к другому по мере решения конкретных задач, что позволяет использовать ее применительно к объектам, находящимся в различных исходных состояниях.

2. Методика оценки эффективности реструктуризации организации почтовой связи, новизна которой состоит в комплексной оценке величины влияния экономического эффекта проекта реструктуризации на рыночную стоимость предприятия, оценке его прогнозной платежеспособности в процессе осуществления реформирования и оценке реализуемых преобразований с позиций социальной значимости почтовой связи для общества в целом. Такая координация дополняющих друг друга оценок позволяет: а) выбрать наиболее оптимальное направление реструктуризации предприятия; б) избежать ситуации возможного банкротства на ранних стадиях реализации проекта реструктуризации; в) не допустить снижения социальной значимости почтовой связи в ходе осуществления реформирования ее национального оператора.

3. Концептуальный подход к реструктуризации РУП «Белпочта», учитывающий его специфические особенности как организации сферы услуг и позволяющий обеспечить приведение деятельности предприятия в соответствие с

требованиями международных стандартов в области связи путем реализации предложенных автором мероприятий, включающих: а) изменение существующей системы формирования тарифов на универсальные почтовые услуги; б) создание отраслевого регулирующего органа; в) акционирование и приватизацию национального оператора РУП «Белпочта».

4. Способы преодоления убыточности социально значимых (в том числе универсальных) почтовых услуг, на долю которых в настоящее время приходится более трети всей выручки РУП «Белпочта» путем создания специального компенсационного фонда, формируемого всеми операторами почтовой связи и направляемого на покрытие убытков оператору, оказывающему универсальные почтовые услуги, или изменения системы формирования тарифов на универсальные почтовые услуги и доведение их до уровня, обеспечивающего покрытие минимальных (пороговых) затрат на их оказание и получение оператором дополнительных средств для расширенного воспроизводства.

5. Экономическое обоснование комплексной системы мероприятий финансовой, технологической, организационной и маркетинговой реструктуризации РУП «Белпочта», отличающейся масштабностью решаемых задач и позволяющей преодолеть выявленные автором в ходе проведения диагностики финансово-экономического состояния специфические проблемы организации почтовой связи (такие как низкая эффективность работы, применение механизма перекрестного субсидирования для покрытия убытков от оказания социально значимых услуг, техническое отставание, хронический недостаток инвестиций и собственных оборотных средств, наличие в собственности объектов социальной инфраструктуры и т.д.) и, соответственно, повысить инвестиционную привлекательность предприятия. Возможный эффект от реструктуризации за 2007—2012 гг. оценен методом сравнительной оценки чистого дисконтированного дохода (ЧДД) по инерционному варианту развития («as is») и варианту, учитывающему реструктуризацию («as will be»). По варианту «as is» ЧДД составил 289 млрд р., по варианту «as will be» — 467,3 млрд р. Прирост ЧДД, определенный как эффект от реструктуризации, равен 178,3 млрд р., а с учетом поправки на риск — 128,1 млрд р.

Личный вклад соискателя. Все положения, содержащиеся в диссертации и выносимые на защиту, разработаны автором лично.

Апробация результатов диссертации. Основные положения диссертационного исследования докладывались и обсуждались на 13 конференциях, в том числе: международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития промышленных предприятий: теория и практика» (Минск, 2004), XIV международной научно-практической конференции «Управление в социальных и экономических системах» (Минск, 2005), IX, X, XI, XII, XIII

международных научно-практических конференциях «Современные средства связи» (Нарочь, 2004—2008), I и II научно-технических конференциях студентов, аспирантов и молодых специалистов «Новые информационные технологии в телекоммуникациях и почтовой связи» (Минск, 2006, 2008), республиканской научно-практической конференции «Проблемы развития почтовой связи Республики Беларусь и пути их решения» (Минск, 2005), III международной научно-практической конференции «Теория и практика менеджмента и маркетинга» (Минск, 2007), XI научной сессии преподавателей и студентов (Витебск, 2008), международной научно-практической конференции «Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость» (Минск, 2008).

Опубликованность результатов диссертации. По результатам проведенного исследования опубликовано 15 научных работ общим объемом 3,4 авторского листа, в том числе 4 статьи в научных рецензируемых журналах, соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь, общим объемом 1,8 авторского листа, 1 — в сборниках научных трудов, 10 — в материалах конференций.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Работа изложена на 171 странице. Объем, занимаемый 17 приложениями, 27 таблицами и 22 рисунками, составляет 50 страниц. Библиографический список включает 127 наименований (в том числе 15 публикаций соискателя).

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе «**Понятие и технология процесса реструктуризации**» на основе анализа результатов теоретического исследования выявлены и систематизированы различные подходы к определению и содержанию понятия «реструктуризация», выделены этапы и разработана технология осуществления процесса реструктуризации, обобщен опыт реструктуризации организаций почтовой связи, входящих во Всемирный почтовый союз (ВПС).

Обобщение и систематизация различных подходов к понятию и сущности реструктуризации, существующих в современной научной литературе и нормативно-правовых актах, позволили соискателю уточнить данное понятие в контексте его взаимосвязи с такими родственными понятиями, как реформирование и реорганизация, определить его структуру и признаки и рассматривать его в контексте диссертационного исследования как комплексное стратегическое преобразование всех сфер деятельности предприятия, носящее инновационный

характер и нацеленное на повышение эффективности функционирования предприятия за счет максимального соответствия его формы, структуры и организации условиям существования и развития экономики. Отличительными признаками данного подхода являются: во-первых, понимание реструктуризации как процесса, охватывающего все аспекты работы предприятия, и, соответственно, включающего в себя и реформирование, и реорганизацию; во-вторых, рассмотрение реструктуризации как инновационного процесса, так она всегда связана с созданием новой, более совершенной, а, следовательно, эффективной хозяйственной системы; в третьих, определение цели проведения реструктуризации как повышение эффективности функционирования предприятия, что наиболее полно отражает конечный результат ее реализации для такого специфического объекта, как РУП «Белпочта».

Существующие на практике и описанные в литературе виды реструктуризации достаточно разнообразны. С учетом привязки процесса преобразований к решению конкретных задач повышения эффективности деятельности организаций почтовой связи в диссертации выделены следующие основные классификационные признаки реструктуризации: объект преобразований, решаемые задачи, масштаб структурных изменений, виды (направления) преобразований, а также установлена взаимосвязь между существующими видами структурных преобразований. Автором доказано, что при кажущемся многообразии решаемых задач все виды преобразований направлены на повышение эффективности деятельности субъекта хозяйствования в долгосрочном периоде и, следовательно, выбираются инициатором в зависимости от конкретной ситуации и могут трансформироваться и комбинироваться в ходе реализации процесса реструктуризации. В связи с этим технология формирования стратегии реструктуризации не может базироваться на жестко алгоритмированной последовательности выполнения этапов ее подготовки и проведения, как предлагаемые в настоящее время базовые модели реструктуризации предприятий. Поэтому в диссертации предложена технология осуществления процесса реструктуризации, базирующаяся на мониторинге исходного состояния предприятия и прогнозировании его изменений, включающая следующие этапы: диагностика финансово-экономического состояния субъекта хозяйствования, определение целей реструктуризационных преобразований, определение и выбор направлений реструктуризации, оценка ее последствий (результатов). Отличительными особенностями предлагаемой соискателем технологии являются ее гибкость и многовекторная практическая направленность, что позволяет применять ее предприятиям, находящимся в различных исходных состояниях.

Исследование опыта реструктуризации организаций почтовой связи (операторов почтовой связи) 158 стран, входящих в ВПС, позволило отметить иден-

тичность применяемых сценариев их адаптации к рыночным условиям хозяйствования и определить основные направления структурных преобразований. В их числе:

- централизация производственных и управленческих функций в рамках единого оператора или корпорации. В настоящее время большинство организаций почтовой связи существует в форме вертикально или горизонтально интегрированных производственно-хозяйственных структур. В их числе: концерн «Deutsche Post World Net» (Германия), группа компаний «Royal Mail Group plc» (Великобритания), холдинг «TNT. N.V.» (Нидерланды) и др.;

- диверсификация деятельности организаций почтовой связи и соответствующая ей трансформация традиционных территориальных структур в организационные структуры по видам деятельности с сохранением централизованного управления;

- изменение правового статуса операторов почтовой связи. В настоящее время подавляющее большинство операторов почтовой связи функционирует в статусе государственных предприятий (корпораций) или хозяйственных обществ, контролируемых государством. Однако в странах Западной Европы и ЕС в соответствии с программами по созданию конкурентных условий в секторах экономики, признанных естественными монополиями, происходят постепенная приватизация государственных почтовых операторов и переход их в ранг хозяйственных обществ;

- масштабные технологические преобразования и, в первую очередь, информатизация производственного процесса предоставления почтовых и финансовых услуг.

Во второй главе **«Обоснование организационно-экономических условий реструктуризации организаций почтовой связи Республики Беларусь»** выявлены и исследованы основные направления оценки эффективности процесса реструктуризации и подходы к ней, разработана методика этой оценки, исследованы организационно-экономические условия функционирования почтового сектора Республики Беларусь и экономические процессы на РУП «Белпочта» (1990—2006 гг.), установлены причины низкой эффективности деятельности предприятия.

Современной наукой создано большое количество разнообразных методик оценки эффективности деятельности предприятия. В международной практике в качестве наиболее комплексного и объективного критерия эффективности деятельности субъекта хозяйствования все чаще используется показатель его рыночной стоимости (цены). Любое преобразование в деятельности предприятия только тогда признается успешным, когда оно приводит к увеличению его стоимости. Реструктуризация как наиболее комплексное преобразование всех сфер

деятельности предприятия, несомненно, влияет на цену предприятия, и поэтому эффективность ее осуществления должна быть оценена через призму приращения его стоимости (капитализации).

В практике России и стран Запада, накопивших значительно бóльший опыт применения данного способа оценки, как правило, эффект от реструктуризации оценивается путем либо прямого сравнения исходной стоимости (цены) предприятия и его стоимости после проведения реструктуризации, либо оценки добавленной экономической или акционерной стоимости.

Для решения задачи оценки эффективности реструктуризации РУП «Белпочта», по мнению автора, более предпочтительным является применение подхода, не предполагающего расчета всех составляющих стоимости предприятия, но позволяющего оценить влияние реструктуризации на данный показатель. Это возможно, если рассматривать реструктуризацию в ограниченном временном интервале как поддерживающий инвестиционный проект в рамках функционирующего предприятия и, соответственно, оценивать ее эффективность при помощи стандартных методик определения коммерческой эффективности инвестиций. Ввиду специфики РУП «Белпочта» как организации, выполняющей функции по оказанию социально значимых услуг, в предлагаемую методику также включена социальная оценка осуществляемых преобразований, позволяющая учесть интересы не только собственников предприятия, но и потребителей продукции (услуг), его работников и общества в целом.

Основными концептуальными положениями предлагаемой методики являются:

1) рассмотрение двух вариантов развития предприятия: не учитывающего и учитывающего реструктуризацию («as is» и «as will be» соответственно);

2) использование в качестве критерия оценки абсолютного показателя ЧДД, который наиболее полно соответствует сформулированным выше целям оценки, так как дает возможность определить влияние реструктуризации на стоимость предприятия без осуществления ее расчета, но при определенных корректировках позволяет легко вычислить значение данного показателя. С учетом составляющих, формирующих ЧДД РУП «Белпочта» (рисунок 1), данный показатель имеет вид

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T \frac{P_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^M \frac{K_t}{(1+r)^t} + \frac{1}{C_{\text{л}}(1+r)^T}, \quad (1)$$

где P_t — совокупный денежный поток (доход) по периодам t ;

K_t — капитальные вложения (инвестиции) по периодам;

$(1+r)^t$ — коэффициент дисконтирования; t — шаг расчета, $t = 0, 1, 2, 3 \dots T(M)$;

T — период реализации реструктуризации;

M — период осуществления инвестиций;

$C_{\text{л}}$ — ликвидационная стоимость активов;



Рисунок 1 — Укрупненная модель формирования ЧДД РУП «Белпочта»

3) в качестве эффекта от реструктуризации выступает прирост ЧДД за установленный временной интервал (Δ ЧДД)

$$\Delta\text{ЧДД} = \text{ЧДД}_1 - \text{ЧДД}_0, \quad (2)$$

где ЧДД_1 — ЧДД предприятия за установленный временной интервал по варианту «as will be»;

ЧДД_0 — ЧДД предприятия за установленный временной интервал по варианту «as is»;

4) так как реструктуризация рассматривается соискателем как поддерживающий проект, осуществляемый на функционирующем предприятии, оценка эффективности реструктуризации РУП «Белпочта» дополнена оценкой платежеспособности предприятия на каждом шаге расчетного периода. В число показателей, применяемых для оценки платежеспособности, включены коэффициенты ликвидности и финансовой устойчивости;

5) для выявления основных критических факторов стоимости РУП «Белпочта» и наиболее оптимального направления реструктуризации предприятия в

методике предусмотрен расчет коэффициента чувствительности ЧДД к фактору x , его формирующему ($S(x)$);

б) целесообразность осуществления реструктуризации организации почтовой связи по предлагаемым направлениям определяется также путем расчета показателей социальной оценки реструктуризации РУП «Белпочта» (таблица 1) и сравнения их значений по вариантам «as is» и «as will be».

Таблица 1 — Система предлагаемых показателей социальной оценки РУП «Белпочта»

Показатели внутренней социальной оценки деятельности предприятия	Показатели внешней (общественной) социальной значимости почтовой связи	
<i>Цель</i>		
Оценка социальных результатов выполнения локального проекта реструктуризации в рамках функционирующего предприятия	Оценка выполнения РУП «Белпочта» возложенных на него функций по обеспечению удовлетворения общественных потребностей в ее услугах	
<i>Состав</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • количество рабочих мест; • средняя заработная плата одного работающего; • соотношение средней заработной платы работников предприятия и средней номинальной начисленной заработной платы по республике; • величина расходов на социальную сферу в расчете на одного работающего 	Показатели доступности почтовой сети: <ul style="list-style-type: none"> • среднее количество жителей, обслуживаемых одним объектом связи; • средняя территория, обслуживаемая одним почтовым ящиком; • среднее число доставок корреспонденции в городе и сельской местности 	Показатели доступности тарифов на почтовые услуги: <ul style="list-style-type: none"> • доля затрат на почтовые услуги в денежных расходах на душу населения

С учетом всего вышесказанного предлагаемая технология оценки реструктуризации организации почтовой связи может быть представлена в виде последовательно осуществляемых действий (рисунок 2).

В результате исследования организационно-экономических условий функционирования почтового сектора Республики Беларусь в 1990—2004 гг. (представленного организациями, входящими в состав РО «Белпочта») и финансово-экономического состояния РУП «Белпочта» в 2005—2006 гг. соискателем установлено, что на протяжении анализируемого периода деятельность предприятия (объединения) характеризовалась низкой эффективностью в силу следующих причин.

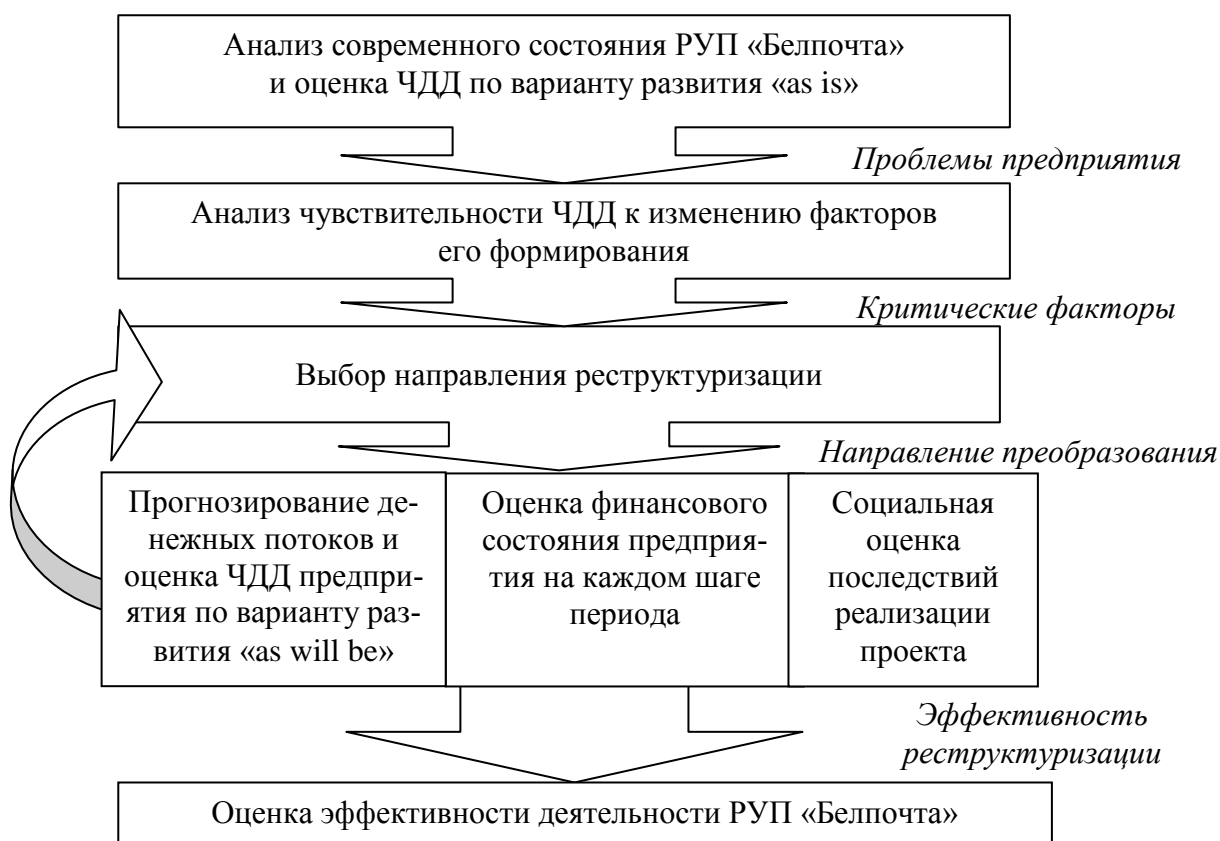


Рисунок 2 — Последовательность оценки реструктуризации РУП «Белпочта»

1. Ухудшение общей экономической и демографической ситуации в стране, а также развитие взаимозаменяемых (в первую очередь — телекоммуникационных) услуг, что обусловило снижение спроса на традиционные почтовые услуги. Почтовый обмен практически по всем видам оказываемых услуг сократился в разы (таблица 2). Удельный вес доходов почтовой связи в общей величине доходов отрасли связи снизился с 25,2 % в 1990 г. до 8,4 % — в 2006 г.

Таблица 2 — Динамика почтового обмена в 1990—2006 гг.

Наименование услуги	Почтовый обмен, млн ед.			
	1990 г.	1995 г.	2000 г.	2006 г.
Письменная корреспонденция	302	134	132	155
Печатные СМИ	2201	568	531	360
Посылки	8,2	0,6	0,7	2,2
Пенсии	24,8	28,9	26,1	22,5

2. Сетевой характер построения почтовой сети и социальная роль данного вида связи, не позволяющие упразднить неэффективные объекты связи. Как результат — сеть объектов почтовой связи Республики Беларусь отличается избыточностью и, следовательно, высокой долей издержек постоянного

характера (доля постоянных издержек в общей их величине составляет более 90 %, а сумма затрат предприятия практически соизмерима с размером получаемой выручки).

3. *Применение механизма перекрестного субсидирования для покрытия убытков от оказания социально значимых (универсальных) услуг.* Более 1/3 всей выручки РУП «Белпочта» приносят услуги (письменная корреспонденция, посылки и доставка печатных средств массовой информации), тарифы на которые устанавливает государство на уровне, не покрывающем затраты на их предоставление (таблица 3). Убытки от оказания данных услуг предприятие компенсирует самостоятельно за счет других видов деятельности, в том числе и непрофильных. Ввиду того, что на долю услуг с уровнем рентабельности, превышающим 20 %, приходится только 1/5 всей выручки предприятия, РУП «Белпочта» практически не получает прибыли от своей деятельности и не имеет средств для обеспечения расширенного воспроизводства.

Таблица 3 — Уровень покрытия затрат тарифами по видам услуг почтовой связи РУП «Белпочта» в 2006 г.

Показатель	Услуги почтовой связи					
	письменная корреспонденция	посылки	переводы	печатные СМИ	пенсии	прочие услуги
Прибыль (убыток), млрд р.	-1,2	-10,5	6,9	-16,2	1,7	34,3
Уровень покрытия затрат, %	76,2	29,3	179,0	80,2	101,8	198,6

4. *Низкий качественный уровень средств труда предприятия.* Основу технологического базиса предприятия составляет техника 80—90-х гг. XX в., которая не соответствует современным требованиям автоматизации производства и обработки информации. Степень износа основных фондов РУП «Белпочта» высока (на начало 2007 г. общий износ составил 76,5 %), при этом среднегодовой темп их обновления не превышает 1,08.

5. *Малый объем инвестиций, вкладываемых в предприятие.* Основными источниками инвестиций РУП «Белпочта» являются собственные средства предприятия — средства амортизационного фонда и прибыль, а также средства отраслевого инновационного фонда. Ввиду необходимости покрытия предприятием убытков от оказания социально значимых услуг, а также в связи с тем, что сумма амортизационных отчислений невелика (в структуре затрат предприятия амортизация составляет порядка 4 %), в развитие предприятия ежегодно вкладывается около 12 млрд р., что в 18 раз меньше суммы, необходимой только для полного обновления основных фондов РУП «Белпочта».

6. *Наличие в собственности объектов социальной инфраструктуры.* Расходы по содержанию объектов социальной инфраструктуры (более 1,5 млрд р. ежегодно) РУП «Белпочта» финансирует из прибыли, ограничивая тем самым свои возможности по обновлению средств труда, непосредственно участвующих в процессе оказания почтовых услуг, а также развитию предприятия.

7. *Острая нехватка собственных оборотных средств и низкая деловая активность предприятия,* являющиеся следствием всех вышеназванных проблем РУП «Белпочта» и приводящие к снижению его инвестиционной привлекательности.

Расчет ЧДД по инерционному варианту развития, выполненный соискателем в соответствии с предложенной методикой оценки эффективности реструктуризации, показал, что при сохранении вышеназванных тенденций ЧДД предприятия к 2012 г. составит 289 млрд р. В ходе анализа чувствительности ЧДД РУП «Белпочта» к факторам, формирующим стоимость бизнеса предприятия, автором были выделены два практически равнозначных критических фактора — выручка и затраты. Именно на изменение данных факторов и ориентированы предложенные мероприятия, образующие основу комплексной системы мероприятий реструктуризации РУП «Белпочта» и обеспечивающие повышение его стоимости и, следовательно, рост эффективности деятельности.

В третьей главе **«Реструктуризация РУП «Белпочта»: направления реализации и оценка эффективности»** сформулированы концептуальные подходы к реструктуризации РУП «Белпочта», предложена и экономически обоснована комплексная система направлений мероприятий реструктуризации предприятия.

Решение выявленных в ходе анализа современного состояния РУП «Белпочта» проблем, по мнению соискателя, невозможно без привлечения значительных инвестиционных ресурсов. Ввиду отсутствия в Республике Беларусь структур, способных инвестировать миллионы долларов в низкорентабельное предприятие и обеспечивать его дальнейшее функционирование (выполнять возложенные на него функции по оказанию универсальных почтовых услуг), единственным выходом для РУП «Белпочта» является его акционирование и дальнейшая приватизация с привлечением иностранных инвесторов из числа крупных зарубежных почтовых операторов или транснациональных компаний. Данное институциональное преобразование определено в настоящей работе как стратегическая цель реструктуризации РУП «Белпочта». В то же время, по мнению автора, реализация интересов всех участников процесса приватизации обеспечивается только в том случае, когда объектом приватизации выступает стабильно функционирующее предприятие, имеющее определенный потенциал для экономического роста и полностью интегрированное в мировое почтовое

пространство. В соответствии с этим предлагаемые в диссертации направления реструктуризации РУП «Белпочта» предусматривают:

1) приведение деятельности РУП «Белпочта» в полное соответствие с нормами требований стандартов в области почтовой связи;

2) реализацию комплекса системных преобразований, обеспечивающих повышение финансовой устойчивости и экономической эффективности деятельности РУП «Белпочта» в переходный период и, соответственно, рост его стоимости (цены) для дальнейшей приватизации.

Являясь частью мирового почтового пространства, РУП «Белпочта» в своей деятельности обязано руководствоваться требованиями международных организаций в области связи и, в частности, Почтовых Директив 1997/67/ЕС и 2002/39/ЕС ВПС. Однако в настоящее время часть требований данных директив РУП «Белпочта» не соблюдается, что негативно отражается на инвестиционной привлекательности оператора. Для приведения деятельности РУП «Белпочта» в соответствие с требованиями вышеназванных директив и повышения эффективности его функционирования предложено:

- изменение существующей модели регулирования почтового сектора республики путем создания национального регулирующего органа, законодательно отделенного от РУП «Белпочта» и функционально не зависящего от его владельца — Министерства связи и информатизации Республики Беларусь;

- два способа преодоления убыточности социально значимых (универсальных) почтовых услуг: а) создание специального компенсационного фонда, формируемого всеми операторами почтовой связи и направляемого на покрытие убытков национального оператора, оказывающего универсальные почтовые услуги; б) изменение системы формирования тарифов на универсальные почтовые услуги, доведение их до уровня, обеспечивающего покрытие затрат на их оказание и получение оператором дополнительных средств для расширенного воспроизводства. В данном случае тарифы на универсальные почтовые услуги будут формироваться оператором на основании полной себестоимости услуги и нормы прибыли (или без нее).

Основу второго направления реструктуризации РУП «Белпочта» составляют разработанные соискателем мероприятия, направленные на решение выявленных в результате диагностики финансово-экономического состояния предприятия проблем и обеспечивающие изменение критических факторов стоимости предприятия (выявленных в ходе анализа чувствительности ЧДД). Они включают:

1) мероприятия финансовой реструктуризации, направленные на упорядочение активов предприятия и его финансовое оздоровление, в том числе меры по реструктуризации активов предприятия и дебиторской задолженности;

2) мероприятия технологической реструктуризации, основанные на повышении качественного уровня технологической базы предприятия, увеличении производительности труда, снижении затрат на всех стадиях организации производственного процесса и осуществляемые по трем основным направлениям: автоматизация процесса предоставления услуг и обработки информации, создание автоматизированных систем по оказанию услуг с помощью современных платежных инструментов, оптимизация и модернизация почтовой сети;

3) мероприятия организационной реструктуризации, направленные на обеспечение соответствия организационной структуры предприятия требованиям диверсификации производства, минимизации издержек и повышения эффективности управления. В рамках данного направления реструктуризации предусматривается осуществление трансформации существующей организационной структуры РУП «Белпочта», сформированной по линейно-функциональному принципу построения, в дивизиональную с сохранением централизованного управления;

4) мероприятия маркетинговой реструктуризации, ориентированные на изменение системы формирования тарифов на универсальные почтовые услуги, а также номенклатуры и структуры оказываемых услуг и включающие мероприятия по изменению системы формирования тарифов на универсальные почтовые услуги и построению их на основе экономически обоснованных затрат, формированию пакета финансовых услуг в различных географических секторах страны и другие.

Эффект от реструктуризационных преобразований рассчитан в диссертации в соответствии с выполненными прогнозами, предусматривающими:

- получение разовых и ежегодных доходов, а также экономию текущих затрат в результате осуществления мероприятий финансовой реструктуризации;
- увеличение общего объема и изменение структуры выручки предприятия в результате роста выручки от оказания услуг, сочетающих в себе почтовые и телекоммуникационные технологии, а также почтовых и финансовых услуг, базирующихся на современных информационных технологиях, что позволит повысить инновационность предприятия;
- изменение структуры издержек предприятия в сторону сокращения доли расходов, обусловленных затратами живого труда (расходов на оплату труда и отчислений на социальные нужды), и повышение доли амортизационных отчислений.

Величина ЧДД РУП «Белпочта» по варианту «as will be» при условии реализации вышеперечисленных мероприятий к 2012 г. составит 467,3 млрд р. (таблица 4). Прирост ЧДД, определенный соискателем в соответствии с форму-

лой (2) как эффект от реструктуризации, в данном случае будет равен 178,3 млрд р.

Таблица 4 — Расчет ЧДД РУП «Белпочта»

Показатель	Прогнозный период		
	2008 г.	2010 г.	2012 г.
ЧДД РУП «Белпочта» по варианту «as is»			
Совокупный поток денежных средств, млн р.	10885,7	36148,5	82001,2
Коэффициент дисконтирования, коэф.	0,826	0,708	0,596
Дисконтированный поток денежных средств, млн р.	8996,4	25608,5	48894,6
То же нарастающим итогом, млн р.	13697,5	57984,4	143808,4
Приведенная ликвидационная стоимость активов, млн р.	145 198,2		
ЧДД, млн р.	289 006,6		
ЧДД РУП «Белпочта» по варианту «as will be»			
Совокупный поток денежных средств, млн р.	46 780,3	7 835,7	196360,9
Дисконтированный поток денежных средств, млн р.	42 527,5	52307,1	117083,6
То же нарастающим итогом, млн р.	45 656,6	123618,8	312893,2
Приведенная ликвидационная стоимость активов, млн р.	154 373,6		
ЧДД, млн р.	467 266,8		

Показатели платежеспособности предприятия, определенные автором в качестве оцениваемых, находятся на уровне значений в базовом периоде, а к концу прогнозного периода улучшаются и практически достигают нормативных, установленных для организаций связи. Это свидетельствует о том, что генерируемые РУП «Белпочта» в ходе реструктуризации притоки и оттоки денежных средств согласованы во времени, а также о том, что реструктуризация не только не ухудшает финансовое состояние предприятия, но и способствует повышению его финансовой устойчивости и платежеспособности.

Изменение показателей социальной оценки реструктуризации (таблица 5) свидетельствует о том, что реализуемые системные преобразования в деятельности РУП «Белпочта» будут способствовать как повышению эффективности функционирования предприятия и, соответственно, его инвестиционной привлекательности, так и сохранению возложенных на предприятие функций по оказанию социально значимых почтовых услуг.

Таблица 5 — Прогнозные показатели социальной оценки РУП «Белпочта»

Показатель	Значение показателя		
	2008 г.	2010 г.	2012 г.
1	2	3	4
Вариант «as is»			
Количество рабочих мест, ед.	25 220	25 261	25 301
Соотношение средней зарплаты работника предприятия и	0,80	0,85	0,90

средней номинальной зарплаты по республике, доля ед.			
Величина расходов на социальную сферу в расчете на одного работающего, млн р. / чел.	0,98	1,64	2,72

Окончание таблицы 5

1	2	3	4
Среднее количество жителей, обслуживаемых одним объектом связи, тыс. чел. / ед.	2571	2566	2561
Доля затрат на почтовые услуги в денежных расходах на душу населения, %	0,032	0,031	0,035
Вариант «as will be»			
Количество рабочих мест, ед.	24 948	24 452	24 226
Соотношение средней зарплаты работника предприятия и средней номинальной зарплаты по республике, доля ед.	0,90	0,96	1,01
Величина расходов на социальную сферу в расчете на одного работающего, млн р./ чел.	0,70	1,18	1,99
Среднее количество жителей, обслуживаемых одним объектом связи, тыс. чел. / ед.	2580	2594	2607
Доля затрат на почтовые услуги в денежных расходах на душу населения, %	0,045	0,043	0,050

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации. Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы.

1. Сформулирован новый теоретико-методологический подход к содержанию и формированию стратегии реструктуризации как комплексного стратегического преобразования, затрагивающего свойства (форму) объекта, его связи (структуру), внутреннюю упорядоченность (организацию) и, соответственно, включающего элементы реформирования и реорганизации, носящего инновационный характер и направленного на повышение эффективности деятельности организации в долгосрочном периоде. С учетом привязки реструктуризационных мероприятий к решению конкретных задач повышения эффективности деятельности субъекта хозяйствования выделены основные классификационные критерии и виды реструктуризации и установлена их взаимосвязь. Доказано, что разграничение существующих форм структурных преобразований является условным, а в реальных условиях реформирования хозяйствующего субъекта направления (виды) реструктуризационных преобразований выбираются инициатором ситуационно, могут комбинироваться и трансформироваться в ходе их реализации. Выбор направления (вида) реструктуризации для конкретного производства осуществляется методом, основанным на определении, анализе и ранжировании конкретных экономических проблем, выявленных в ходе диа-

гностики финансово-экономического состояния субъекта хозяйствования, и прогнозирования его изменений [1].

2. В результате исследования различных направлений и подходов к оценке эффективности реструктуризации и с учетом особенностей организации почтовой связи в диссертации предложен методический подход, опирающийся на следующие концептуальные положения: а) соединение в оценке определения величины влияния эффекта реструктуризации на рыночную стоимость объекта реформирования и платежеспособности предприятия в процессе осуществления его реформирования; б) использование в качестве критерия оценки прироста ЧДД предприятия за установленный прогнозный период в результате осуществления реструктуризации; в) осуществление оценки платежеспособности реформируемого объекта, базирующейся на прогнозных значениях финансовой отчетности предприятия, на каждом шаге прогнозного периода; г) сочетание в методике определения коммерческой эффективности проекта реструктуризации и оценки социальных последствий предлагаемых преобразований как на уровне функционирующего предприятия, так и с позиций социальной значимости почтовой связи для общества в целом [3, 11, 12, 15].

3. Исследование организационно-экономических условий функционирования почтового сектора Республики Беларусь в 1990—2006 гг., изучение опыта реформирования организаций почтовой связи стран — участниц ВПС и требований стандартов в области почтовой связи позволили сформулировать следующие концептуальные направления реструктуризации РУП «Белпочта»: акционирование и приватизация, создание отраслевого регулирующего органа, изменение существующей системы формирования тарифов на универсальные почтовые услуги [1, 2, 9].

4. Для приведения деятельности РУП «Белпочта» в соответствие с требованиями международных стандартов в области почтовой связи и обеспечения повышения эффективности его функционирования предложены два способа преодоления убыточности социально значимых (универсальных) почтовых услуг: 1) создание специального компенсационного фонда, формируемого всеми операторами почтовой связи и направляемого на покрытие убытков национального оператора, оказывающего универсальные почтовые услуги; 2) изменение системы формирования тарифов на универсальные почтовые услуги и доведение их до уровня, обеспечивающего покрытие затрат на их оказание, а следовательно, получение оператором дополнительных средств для расширенного воспроизводства [8, 10].

5. Предложена и экономически обоснована комплексная система мероприятий финансовой, технологической, организационной и маркетинговой реструктуризации РУП «Белпочта», отличающаяся масштабностью решаемых

задач и позволяющая преодолеть выявленные автором в ходе проведения диагностики финансово-экономического состояния специфические проблемы организации и, соответственно, повысить ее инвестиционную привлекательность, сохранив при этом социальные функции. Расчет ЧДД РУП «Белпочта» по инерционному варианту развития («as is») показал, что к 2012 г. его прогнозная величина составит 289 млрд р. Реализация комплекса реструктуризационных мероприятий обеспечит существенный рост ЧДД. Так, ЧДД РУП «Белпочта» по варианту «as will be» составит 467,3 млрд р. Прирост ЧДД (эффект от реструктуризации) в данном случае будет равен 178,3 млрд р. [3, 4, 6, 13, 14].

Рекомендации по практическому использованию результатов. Представленные в данной работе результаты представляют утилитарный интерес, так как отражают реальные процессы функционирования почтового сектора Республики Беларусь, обобщают основные результаты работы почтовой связи за весь период ее суверенного существования, вскрывают ключевые проблемы функционирования подотрасли и РУП «Белпочта», содержат практические рекомендации по повышению эффективности деятельности РУП «Белпочта», обосновывают необходимость осуществления приватизации предприятия.

Результаты исследования использованы РУП «Белпочта» (справка об использовании от 23.10.2008 г.), УО «Высший государственный колледж связи» (акт об использовании от 12.09.2008 г.), Министерством связи и информатизации (акт об использовании от 07.10.2008 г.), а также внедрены в учебный процесс УО «Высший государственный колледж связи» (акт об использовании от 28.08.2008 г.).

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в научных рецензируемых журналах

1. Романова, Е.С. Реструктуризация организаций почтовой связи: теоретико-методологические подходы и зарубежный опыт / Е.С. Романова // Экономика и управление. — 2008. — № 2 (14). — С. 23—27.
2. Романова, Е.С. Организационно-экономические предпосылки реструктуризации РУП «Белпочта» / Е.С. Романова // Вес. Ин-та совр. знаний. — 2008. — № 2 (35). — С. 48—54.

3. Романова, Е.С. Методика оценки эффективности реструктуризации организаций почтовой связи / Е.С. Романова // Гуманитар.-экон. вестн. — 2008. — № 4. — С. 13—18.

4. Романова, Е.С. Предпосылки и направления реструктуризации республиканского унитарного предприятия «Белпочта» / Е.С. Романова // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2008. — № 4. — С. 56—60.

Статьи в сборниках научных трудов

5. Романова, Е.С. Развитие белорусской почты в условиях экономических преобразований (на примере РУП «Белпочта») / Е.С. Романова // Актуальные проблемы развития промышленных предприятий: теория и практика : сб. науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; под ред. Л.Н. Нехорошевой. — Минск, 2006. — С. 478—479.

Материалы конференций

6. Романова, Е.С. Основные пути повышения эффективности почтовой службы Республики Беларусь / Е.С. Романова // Проблемы развития почтовой связи Республики Беларусь и пути их решения : материалы респ. науч.-практ. конф., Минск, 18—19 янв. 2005 г. / Высш. гос. колледж связи ; редкол.: М.А. Баркун [и др.]. — Минск, 2005. — С. 82—84.

7. Романова, Е.С. Подходы к оценке экономической эффективности отрасли связи / Е.С. Романова // Управление в социальных и экономических системах : материалы XIV междунар. науч.-практ. конф., Минск, 11 дек. 2005 г. / Минск. ин-т упр. ; редкол.: Н.В. Суша [и др.]. — Минск, 2005. — С. 115—117.

8. Романова, Е.С. Подходы к совершенствованию методологии учета затрат на оказание услуг почтовой связи / Е.С. Романова // Современные средства связи : материалы XI междунар. науч.-практ. конф., Нарочь, 25—29 сент. 2006 г. / Высш. гос. колледж связи ; редкол.: М.А. Баркун [и др.]. — Минск, 2006. — С. 118.

9. Романова, Е.С. Основные тенденции реструктуризации зарубежных почтовых служб / Е.С. Романова // Новые информационные технологии в телекоммуникациях и почтовой связи : материалы I науч.-техн. конф. студентов, аспирантов и молодых специалистов, Минск, 6 дек. 2006 г. / Высш. гос. колледж связи ; редкол.: М.А. Баркун [и др.]. — Минск, 2006. — С. 80—81.

10. Романова, Е.С. Реструктуризация организаций связи / Е.С. Романова // Теория и практика менеджмента и маркетинга : материалы VIII междунар. науч.-практ. конф., Минск, 31 мая — 2 июня 2007 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: И.Л. Акулич [и др.]. — Минск, 2007. — С. 222.

11. Романова, Е.С. Методологический подход к оценке эффективности деятельности РУП «Белпочта» / Е.С. Романова // Современные средства связи : материалы XII междунар. науч.-техн. конф., Минск, 24—28 сент. 2007 г. / Высш. гос. колледж связи ; редкол.: М.А. Баркун [и др.]. — Минск, 2007. — С. 140—142.

12. Романова, Е.С. Инвестиционный подход к оценке эффективности реструктуризации организаций связи / Е.С. Романова // Новые информационные технологии в телекоммуникациях и почтовой связи : материалы II науч.-техн. конф. студентов, аспирантов и молодых специалистов, Минск, 14—15 мая 2008 г. / Высш. гос. колледж связи ; редкол.: М.А. Баркун [и др.]. — Минск, 2008. — С. 80—81.

13. Романова, Е.С. Предпосылки и основные направления реформирования почтового сектора Республики Беларусь / Е.С. Романова // IX научная сессия преподавателей и студентов : сб. докл. : в 3 ч. / Междунар. ин-т труд. и соц. отношений, Витебск. фил. — Витебск, 2008. — Ч. 2. — С. 126—129.

14. Романова, Е.С. Реструктуризация РУП «Белпочта»: предпосылки и направления реализации / Е.С. Романова // Современные средства связи : материалы XIII междунар. науч.-техн. конф. / Высш. гос. колледж связи ; редкол.: М.А. Баркун [и др.]. — Минск, 2008. — С. 72—73.

15. Романова, Е.С. Подходы к оценке эффективности реструктуризации предприятия / Е.С. Романова // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы междунар. науч.-практ. конф., посвященной 75-летию БГЭУ, Минск, 20 мая 2008 г. : в 2 т. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В.Н. Шимов [и др.]. — Минск, 2008. — Т. 2. — С. 103—104.

РЭЗІЮМЭ

Раманава Алена Сяргееўна

Рэструктурызацыя РУП «Белпошта»: накірункі і адзнака эфектыўнасці

Ключавыя словы: рэструктурызацыя, паштовая сувязь, паслуга сувязі, эфектыўнасць, чысты дыскантаваны прыбытак.

Мэта даследавання — распрацоўка і эканамічная аценка кірункаў рэструктурызацыі РУП «Белпошта», якія ўлічваюць яго спецыфічныя асаблівасці як арганізацыі сферы паслуг і забяспечваюць павышэнне эфектыўнасці яго функцыянавання.

Метады даследавання: метады параўнальнага і лагічнага аналізу, статыстычныя і эканоміка-матэматычныя метады, метады графічнага аналізу інфармацыі.

Атрыманыя вынікі і іх навізна:

1) прапанаваны тэарэтыка-метадалагічны падыход да ўтрымання і фармавання стратэгіі рэструктурызацыі гаспадарчага суб'екта;

2) распрацавана метадыка адзнакі эфектыўнасці рэструктурызацыі, заснаваная на спалучэнні адзнакі камерцыйнай эфектыўнасці праекту рэструктурызацыі і сацыяльных наступстваў прапанаваных пераўтварэнняў;

3) сфармуляваны канцэптuallyныя падыходы да рэструктурызацыі РУП «Белпошта», арыентаваныя на акцыянаванне і прыватызацыю, стварэнне галіновага органа, змену існай сістэмы фармавання тарыфаў на ўніверсальныя паштовыя паслугі;

4) прапанаваны механізм пераадолення стратнасці сацыяльна значных паштовых паслуг;

5) распрацавана і эканамічна абгрунтавана комплексная сістэма мерапрыемстваў рэструктурызацыі РУП «Белпошта», якая дазваляе пераадолець спецыфічныя праблемы арганізацыі і адпаведна павысіць яе інвестыцыйную прывабнасць.

Ступень выкарыстання: вынікі даследавання выкарыстоўваліся пры выкананні НДР «Распрацоўка канцэпцыі, праекту і плану мерапрыемстваў па рэарганізацыі РО «Белпошта» і «Правядзенне маркетынгавага даследавання і распрацоўка прапаноў па маркетынгавай дзейнасці РУП «Белпошта», на перыяд да 2010 году».

Вобласць ужывання: вынікі даследавання могуць быць выкарыстаны для фармавання і абгрунтавання канцэпцыі рэструктурызацыі РУП «Белпошта», а таксама ў навучальным працэсе.

РЕЗЮМЕ

Романова Елена Сергеевна

Реструктуризация РУП «Белпочта»: направления и оценка эффективности

Ключевые слова: реструктуризация, почтовая связь, услуга связи, эффективность, чистый дисконтированный доход.

Цель исследования — разработка и экономическая оценка направлений реструктуризации РУП «Белпочта», учитывающих его специфические особенности как организации сферы услуг и обеспечивающих повышение эффективности его функционирования.

Методы исследования: методы сравнительного и логического анализа, статистические и экономико-математические методы, методы графического анализа информации.

Полученные результаты и их новизна:

1) предложен теоретико-методологический подход к содержанию и формированию стратегии реструктуризации хозяйствующего субъекта;

2) разработана методика оценки эффективности реструктуризации, основанная на сочетании оценки коммерческой эффективности проекта реструктуризации и социальных последствий предлагаемых преобразований;

3) сформулированы концептуальные подходы к реструктуризации РУП «Белпочта», ориентированные на акционирование и приватизацию, создание отраслевого регулирующего органа, изменение существующей системы формирования тарифов на универсальные почтовые услуги;

4) предложен механизм преодоления убыточности социально значимых почтовых услуг;

5) разработана и экономически обоснована комплексная система мероприятий реструктуризации РУП «Белпочта», позволяющая преодолеть специфические проблемы организации и, соответственно, повысить ее инвестиционную привлекательность.

Степень использования: результаты исследования использовались при выполнении НИР «Разработка концепции, проекта и плана мероприятий по реорганизации РО «Белпочта» и «Проведение маркетингового исследования и разработка предложений по маркетинговой деятельности РУП «Белпочта» на период до 2010 года».

Область применения: результаты исследования могут быть использованы для формирования и обоснования концепции реструктуризации РУП «Белпочта», а также в учебном процессе.

SUMMARY

Helen S. Ramanava

Restructuring «Belpochta»: directions and estimation of efficiency

Key words: restructuring, mail service, communication service, efficiency, the net present value

The aim of the research — working out and economic estimation of directions of restructuring «Belpochta» considering its specific features as the organisation of sphere of services and providing increase of efficiency of its functioning.

The basic research methods: methods of the comparative and logic analysis, statistical and economic-mathematical methods, methods of the graphic analysis of the information.

The results obtained and their novelty:

1) the theoretical -methodological approach to the maintenance and formation of strategy of restructuring of the managing subject is offered;

2) the technique of an estimation of efficiency of the restructuring, based on a combination of an estimation of a commercial effectiveness of the project of restructuring and social consequences of offered transformations is developed;

3) conceptual approaches to restructuring «Belpochta» focused on privatization, creation of branch regulating body, change of existing system of formation of tariffs for universal post services are formulated;

4) the mechanism of overcoming of unprofitableness of socially significant post services is offered;

5) the complex system of actions of restructuring «Belpochta» is developed and economically proved, allowing to overcome specific problems of the organization and, accordingly, to raise its investment appeal.

The extent of use: results of research were used at performance research work «Working out of the concept, the project and a plan of measures on reorganization «Belpochta» and «Carrying out of marketing research and working out of offers on marketing activity «Belpochta» for the period till 2010».

The field of application: Results of research can be used for formation and a substantiation of the concept of restructuring «Belpochta», and also in educational process.

Редактор *Г.В. Андропова*
Корректор *О.С. Сафронова*
Технический редактор *О.В. Амбарцумова*
Компьютерный дизайн *Ю.Н. Лац*

Подписано в печать 05.01.2009. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать. Усл. печ. л. 1,6. Уч.-изд. л. 1,4. Тираж 70 экз. Заказ

УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия издательская № 02330/0056968 от 30.04.2004.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия полиграфическая № 02330/0148750 от 30.04.2004.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.