

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
18–20 июня 2015

**СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ — КАК ПОВЫСИТЬ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ**
Брифинг

18 июня 2015 — 12:30–13:45, Павильон 5, Конференц-зал 5.3

Санкт-Петербург, Россия
2015

Модератор:

Глеб Брянский, Руководитель редакции экономической информации,
Информационное агентство России «ТАСС»

Выступающие:

Михаил Евраев, Заместитель Министра связи и массовых коммуникаций
Российской Федерации

Дмитрий Страшнов, Генеральный директор, ФГУП «Почта России»

Сэйки Фукуда, Первый вице-президент, Почта Японии

Бишар Хуссейн, Генеральный директор, Международное бюро Всемирного
почтового союза

Г. Брянский:

Здравствуйте. Большое спасибо всем, кто пришел. У нас практически полный зал.

Тема сегодняшней дискуссии — повышение эффективности системообразующих предприятий. И речь пойдет не о «Газпроме», а об одном из самых важных для населения системообразующих предприятий — о почте.

Почта в России, как и почтовые организации многих других стран в свое время, находится в процессе реформ. Это наш стартовый период. Важно определиться в стратегических направлениях этих реформ. Сегодня мы выслушаем мнение представителей российских и международных организаций. В нашей дискуссии принимают участие генеральный директор ФГУП «Почта России» Дмитрий Страшнов, первый вице-президент Почты Японии Фукуда Сэйки, генеральный директор Международного бюро Всемирного почтового союза (это организация, которая разрабатывает правила игры между различными почтовыми операторами) Бишар Хуссейн, а также представитель российского регулятора — Министерства связи, заместитель министра связи и массовых коммуникаций Михаил Евраев.

Мы планируем организовать дискуссию следующим образом: каждый из участников сделает вступительное заявление, потом мы поговорим на основные темы, а после этого предоставим возможность задать вопросы.

Первая тема, которую я хотел бы предложить для обсуждения, — это экономическая сущность почты: является ли она бизнесом или у нее таких целей нет, — и каким образом можно сохранить доступность услуг связи для населения и одновременно повысить их качество до мирового уровня.

Я забыл представиться. Меня зовут Глеб Брянский, я руководитель экономической редакции агентства «ТАСС».

Бишар, первое слово Вам. Почта — это бизнес или нет? И каков в этом отношении опыт почтовых организаций в других странах?

B. Hussein:

Thank you very much to the moderator. Good morning, ladies and gentlemen. My name is Bishar Hussein and I am the Director-General of the Universal Postal Union (UPU), which is an intergovernmental organization with a membership of 192 countries. The primary objective of the UPU is the development of communication between people around the globe. The mission of the Union is to stimulate the lasting development of efficient and accessible universal postal services of quality in order to facilitate communication among the inhabitants of the world.

The question that was put to me was whether the post office is a business or a social organization, or something else. It actually started off as a specialized communications agency. It was established 141 years ago in 1874 when the Treaty of Bern was signed by 22 countries. Now we have 192 countries. It is the largest physical distribution network in the world. Therefore, by the very nature of our infrastructure – with more than 640,000 post offices and close to 6 million employees worldwide – we are at the doorstep of every citizen on this globe. Wherever you are, within walking distance you will find a post office.

What does this tell us? Over the last century and a half we have provided an infrastructure like no one else, for the communication by letter and parcels that you already know and we have grown in the structure and range of services that we carry.

What primarily began as a communications infrastructure is today a global business infrastructure. We carry the social obligation and responsibilities of communication to every citizen of the globe and, at the same time, we are a facilitator of trade and commerce and business across the globe.

In short, we are an organization that does business. In different countries, we have different models. Some have completely liberalized their markets and are commercial enterprises in their own rights.

G. Bryansky:

May I ask a question?

B. Hussein:

Yes, please.

Г. Брянский:

Вы много общаетесь со всеми почтовыми операторами. Скажите, какие существуют модели реформирования почты?

B. Hussein:

We have different models. Postal organizations started off as government institutions. In many countries, post offices are still owned by the government. However, over probably the last 20-30 years, because of liberalization and globalization, many countries have opened up their postal sector to competition. We have moved on. Some countries have transitioned to operations where state corporations are actually owned 100 percent by the government but are run on commercial principles. Others have gone completely to the other extreme, where they have become private enterprises. Lastly, there are those that are still in government public service. So we have three different models and in between we have a range of other models.

Г. Брянский:

Дмитрий, теперь Вам слово. Каким образом международный опыт может быть применен при реформе Почты России?

Д. Страшнов:

Спасибо. Я начну с продолжения ответа на вопрос, который был задан в самом начале: почта — это бизнес или это некий социальный институт? Затем я расскажу об опыте, который мы пытаемся перенимать у наших коллег.

Что такое почта? Почта предоставляет услуги населению: доставка писем, посылок, пенсий и пособий. Это тот рынок, который сегодня во многих странах перестал быть монопольным. И если мы говорим, что населению нужны качественные услуги, значит почта должна конкурировать на этих рынках. Она должна быть конкурентной. Иначе пользоваться ей никто не будет. Сегодня в России почтовый рынок уже в достаточной мере конкурентный: на нем присутствует огромное количество игроков, в том числе зарубежных. Безусловно, почта в том виде, в котором она была в 60-е — 70-е годы, конкурировать уже не может. При этом все хотят качества и в то же время требуют некую социальную составляющую: почта должна при любом раскладе, в любой ситуации доставлять письма в любую точку страны.

Возможна ли модернизация почтовой системы без инвестиций? Наверное, нет. Здесь мы приходим к совершенно парадоксальной ситуации: если почта не становится конкурентным бизнесом и не зарабатывает деньги для того, чтобы инвестировать в свою инфраструктуру, она не может развиваться. Есть два источника инвестиций: либо почта зарабатывает деньги сама и инвестирует в себя и развивается, конкурирует и борется за те рынки, где она традиционно предоставляла почтовые услуги, либо она должна эти деньги откуда-то взять. Источник обычно один: там, где почта является государственным институтом, это государство. Оно финансирует развитие инфраструктуры, поддержание почты и, среди прочего, огромное количество сервисов, которые могут быть убыточными. Это регулируемые услуги, тарифы, которые ниже себестоимости, но почта обязана по этим

тарифам доставлять отправления. Есть два варианта: если государство готово финансировать почту и поддерживать ее конкурентоспособность, то это инвестиции государства. Если же почта выходит на свободный рынок, она должна стать конкурентным бизнесом, иначе она просто будет вынуждена уйти с этого рынка. Отвечая на вопрос, поставленный в начале обсуждения, я напомним, что в России Правительство год назад приняло предложенную нами стратегию, а в этой стратегии ясно сказано, что почта — это бизнес, и ее развитие — это стратегия развития почтового бизнеса.

Сейчас мы решаем, какие шаги нужно сделать, чтобы почта действительно стала конкурентной в тех сегментах, где она представлена. И здесь международный опыт очень важен для нас. Мы с коллегами стали смотреть, как вообще работают другие почтовые администрации, и выяснилось, что существуют примеры обеих основных моделей, о которых я упомянул: это либо бизнес, либо не бизнес.

Есть пример американской почты, которая обходится налогоплательщикам достаточно дорого, но при этом располагает современной инфраструктурой и является очень эффективной организацией. Это государственный институт. Государство добровольно взяло на себя обязанности финансировать его, хотя это достаточно обременительно.

Есть огромное количество интересных примеров в Западной Европе и в Азии. В частности, здесь присутствуют представители Почты Японии и Почты Китая — стран, которые выбрали путь построения почтового бизнеса. Несомненно, для нас эта составляющая более важна. Мы были в Китае, были в Японии, очень плотно работаем с европейскими почтами: с французами, итальянцами, немцами. Мы понимаем, что многое из того, что есть там, очень хорошо подходит России. Я никогда не был сторонником изобретения велосипедов: многие вещи можно просто брать, адаптировать и получать колоссальный экономический эффект от их внедрения в рамках нашей стратегии.

Г. Брянский:

Дмитрий, а можно Вас попросить поделиться опытом реформирования почты и рассказать, насколько Вы сейчас довольны тем темпом реформ, который Вам удалось набрать?

Д. Страшнов:

Я не знаю ни одного реформатора, который был бы доволен темпом проведения реформ. Безусловно, приходит понимание, что, в силу масштаба, в силу некой инертности и достаточно тяжелой истории, реформы продвигаются не так быстро, как хотелось бы. За те два года, которые прошли с момента прихода новой команды, произошли определенные сдвиги, но хотелось бы большего.

Сегодня большинство наших потребителей — наших клиентов, наших граждан, — пользующихся услугами доставки заказов из онлайн-магазинов, действительно почувствовали разницу в сроках и качестве доставки. Мы очень сильно подтянули эти параметры. Это параметры логистики. Но совершенно очевидно, что для большинства граждан Российской Федерации ощутимые изменения на почте произойдут тогда, когда, приходя в почтовое отделение, они не будут испытывать дискомфорта от очередей, от отсутствия возможности получить нужные им услуги быстро. Должны исчезнуть раздражители: это когда приходишь и через силу делаешь то, что тебе не очень нравится. Разумеется, будет меняться отношение наших операторов связи к клиентам, сотрудники почты будут больше улыбаться. Но основной критерий — это очереди. Когда они исчезнут, тогда большинство населения страны согласится с тем, что почта изменилась.

Это уже следующая волна. Этим мы начинаем заниматься в текущем году. Мы много раз рассказывали, что начинаем пилотный проект по почтовым отделениям будущего. Двадцать шесть таких отделений будут открыты в Москве и в городах-миллионниках. К середине следующего года мы

обкатаем эти технологии. Это не перекраска стен, не новые вывески. Это изменение технологий, изменение продуктовой линейки, изменение процессов внутри почтового отделения. Именно над этим мы сейчас активно работаем, используя лучшие мировые наработки, лучший международный опыт.

Г. Брянский:

С Вашей точки зрения, какой международный опыт является наиболее удачным?

Д. Страшнов:

Я не думаю, что к России на сто процентов применим опыт какой-либо одной страны. Я думаю, что мы можем взять отдельные элементы и из практики почтовых администраций Азии, и, безусловно, из европейской практики. Всем успешным почтовым операторам присуще четкое понимание, что они находятся в конкурентной среде, что они должны отвоевывать свою долю на рынке. Это, безусловно, четкое понимание, что существует несколько направлений бизнеса, где почта исторически занимала ключевые позиции. Это и классический стандартный бизнес, исторически сложившийся почтовый бизнес. Это посылочное направление, экспресс-доставка и финансовые услуги. В каждом из этих направлений нам приходится конкурировать с разными компаниями. В посылочном бизнесе это огромное количество логистических компаний, огромное количество частных компаний по экспресс-доставке, международные игроки. В финансовом секторе, который имеет наибольший потенциал развития, это банковская система в целом. Если мы не становимся участниками этой системы, то теряем конкурентное преимущество. Поэтому решения, которые принимались в каждом из этих направлений в разных странах (будь то в Германии, будь то в Японии или Китае), очень полезны для нас.

Безусловно, для того чтобы использовать внутренние ресурсы более эффективно и стать более конкурентоспособными, многие почтовые администрации проходили через этап реформирования. Один из ключевых шагов этих реформ — акционирование почты, то есть формирование действительно новой модели управления, которая более оперативно реагирует на изменения на рынке. Я думаю, что в ближайшее время это должно помочь и Почте России стать реальным бизнесом и более конкурентоспособным игроком.

Г. Брянский:

Насколько мне известно, опыт реформирования Почты Японии является одним из наиболее удачных в мировой практике. Господин Сэйки, могли бы Вы рассказать про опыт реформирования японской почты? С какими сложностями Вы сталкивались на этом пути?

С. Фукуда:

Я вице-президент японской почты. Как уже было сказано, японская почта за последние несколько лет значительно изменилась. Во-первых, до 2007 года она была государственной, затем началась приватизация ряда операций. Сейчас почта разделена на несколько компаний. Мы, в частности, занимаемся непосредственно почтовым бизнесом, кроме того — банковскими операциями, а также ведем страховую деятельность.

До последнего времени у нас было много проблем, которые доставляли значительные неудобства клиентам, поскольку почта была разделена на два сектора. Сейчас почта в Японии стала единой, и для клиентов это гораздо удобнее.

Кроме того, были разработаны единые стандарты для работы остальных секторов почты. Имеется в виду ее банковский сектор, страховой сектор и непосредственно почтовый сектор. Эту работу мы завершили к 2010 году.

Сейчас мы обсуждали вопрос о том, является ли почта предприятием, является ли она бизнесом. Мне кажется, что она является и бизнесом, и небизнесом. Об этом вы сейчас говорили. Конечно, доставка писем — это часть японской культуры, и мы не можем от этого отказаться. Для этого традиционная почта должна быть сохранена.

Также очевидно, что нужно сохранить универсальные направления, которые заключаются в предоставлении и почтовых, и банковских, и страховых услуг. Но как зарабатывать, как финансово поддерживать эти направления? Нужно поддерживать прибыльность из каких-то других источников. Поэтому нужно диверсифицировать саму суть почты: нужно придумывать новые услуги, выходить, например, на рынок недвижимости. И мы этим занимаемся.

Еще один момент: мы уже приватизировались, но приватизированная почта предоставляет те же самые услуги, которые она предоставляла и раньше. Как я уже говорил, мы придаем огромное значение традиционной почте как части нашей культуры. То есть мы не собираемся менять саму основу почты.

Очень важно, что мы в одном и том же месте предоставляем три вида так называемых универсальных услуг: почтовые, банковские, страховые. Мне кажется, что это делает почту более удобной для клиентов, а значит, клиентов становится больше. Это наше главное направление, которое мы будем поддерживать в будущем.

Г. Брянский:

Спасибо Вам большое.

Михаил, Вы в этой дискуссии представляете регулятора. Хотелось бы услышать Ваше мнение о том, что происходит в Почте России, и узнать, как Вы видите развитие реформ.

М. Евраев:

Большое спасибо.

Добрый день, уважаемые коллеги! Хотелось бы начать с ответа на тот вопрос, на который отвечали все выступающие: что такое почта? Это бизнес или не бизнес? Конечно, бизнес, но бизнес социально ответственный. Это очень важно, учитывая значение Почты России для страны в целом.

За два года реформ на этом предприятии была проделана огромная работа. Приведу буквально несколько цифр, чтобы показать, насколько серьезно изменилась ситуация.

Первое. Например, по Москве норматив исполнения доставки в срок составлял на конец 2012 года 15,5%. В 2014 году — уже 86%. Это огромная разница! Сроки пересылки международной почты сократились в три-четыре раза: если в 2012 году они составляли полтора-два месяца, то сейчас они составляют 15—20 дней. При этом количество международных отправок, которые поступают в Российскую Федерацию, выросло в три раза: с 21 миллиона до 78 миллионов штук. То есть при том, что добавился огромный объем, сроки значительно сократились. Это показывает, какая большая работа была проделана предприятием.

Минкомсвязь в качестве регулятора максимально способствует эффективной работе предприятия. Мы плотно работаем вместе, в том числе по вопросу сокращения издержек. Почта России ввела очень конкурентное предложение по закупкам, которое сэкономило несколько миллиардов рублей только за прошедший год. Это еще один из показателей повышения эффективности работы предприятия.

Я бы хотел остановиться на нормативно-правовом регулировании этой деятельности. Как известно, эффективность предприятия зависит от двух вещей: от менеджмента и правил, по которым оно работает.

Дмитрий Евгеньевич уже сказал, что в конце прошлого года была принята стратегия развития Почты России до 2018 года. По этой стратегии

предполагается полный отказ от какой-либо бюджетной помощи. За это время предприятие должно успеть стать современным, эффективным, оказывающим качественные услуги по жестким нормативам, а зарплата на этом предприятии должна стать рыночной. Это очень важный показатель. Все это должно быть сделано без государственной поддержки. Это очень редкий сюжет: субъект естественной монополии, крупное государственное предприятие не приходит в Правительство Российской Федерации за деньгами, как обычно бывает, и не говорит: «Дайте нам, пожалуйста, еще денег, и тогда мы сделаем что-то серьезное». Нет, это предприятие говорит, что справится со всеми задачами самостоятельно за счет собственных ресурсов. Это очень важный акцент, который мы вместе с предприятием отобразили в стратегии.

Второе: в апреле этого года была принята концепция развития почтовой отрасли до 2020 года. В этом документе закреплены основные положения по развитию как предприятия, так и отрасли в целом. У нас есть ключевое предприятие — Почта России, но мы имеем еще и конкурентную среду в сфере почтовой связи, и нам важно эту среду поддерживать — хотя бы для того, чтобы деятельность основного предприятия была эффективной.

Еще нужно сказать о том, что сейчас в Государственной Думе Российской Федерации находятся два законопроекта. Это законопроект о почтовой связи и законопроект о внесении изменений в нормативно-правовые акты в связи с принятием первого законопроекта. Он касается новых правил в данной отрасли. Они практически готовы к принятию, сейчас идет их юридическая обработка. На весенней сессии будет сложно успеть их принять: слишком жесткие сроки, — но на осенней сессии мы постараемся это сделать.

Основные новеллы, о которых хотелось бы сказать.

Первая: у нас будет создаваться Государственная электронная почтовая система — ГЭПС. Это будет очень большое подспорье для всех: и для

населения, и для юридических лиц, и для органов власти. Например, для крупнейших федеральных министерств: налогового, Министерства внутренних дел, Федеральной службы судебных приставов (я имею в виду тех, кто делает максимальную рассылку) — сумма затрат на письма составляет ежегодно более десяти миллиардов рублей. Если мы переведем эту рассылку в электронную форму, то издержки существенно снизятся, а кроме того, возрастет скорость доставки. Это серьезный большой проект, который мы начинаем реализовывать вместе с Почтой России, не дожидаясь принятия законопроекта о почтовой связи. Еще в декабре мы внесли изменения в правила по оказанию услуг почтовой связи и установили, что и простые, и заказные письма могут пересылаться в электронной форме. Скоро вы увидите практический старт этого проекта. Я думаю, это будет очень востребованной услугой и для органов власти, и для населения, и для юридических лиц, которые смогут заключать между собой договоры через Государственную электронную почтовую систему, оператором которой будет Почта России.

Это не единственный случай, когда Почта России становится оператором такой крупной государственной системы. Недавно у нас был принят закон «О государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства», где Почта России также стала оператором. Сейчас Минкомсвязи совместно с Почтой России создает систему ДЕЗ ЖКХ. Это к вопросу о том, что необходимо развивать новые бизнесы, помимо традиционных сфер, в которых почта, конечно, должна стать более эффективной.

В традиционных секторах мы способствуем усилению добросовестной конкуренции и будем вводить новые правила лицензирования на рынке. Мы будем повышать ответственность за качество доставки для всех предприятий — не только для Почты России, а для всех предприятий, работающих в данной сфере.

Мы предполагаем ввести новые нормативы по посылкам, по осуществлению почтовых переводов. Очень важно ввести нормативы по обслуживанию в отделениях почтовой связи, чтобы повысить качество обслуживания в отделениях. Как правильно отметил Дмитрий Евгеньевич Страшнов, население Российской Федерации оценивает Почту России по двум параметрам: первый — сроки доставки и их соблюдение, а второй — очереди в отделениях.

Г. Брянский:

Скажите, какими будут нормативы по доставке писем? Насколько я знаю, почта Швеции очень гордится тем, что гарантирует доставку письма в любую точку страны на следующий день. Понятно, что в России в обозримом будущем это вряд ли будет возможно, но как Вы считаете, какие нормативы могут быть применены у нас в этом плане?

М. Евраев:

Конечно же, на следующий день — это вряд ли: территория Российской Федерации все-таки немного отличается от территории Швеции. Но мы предполагаем ввести довольно жесткие нормативы: по городу — два дня, между субъектами Российской Федерации — до семи дней, и по всей территории Российской Федерации, вне зависимости от точки, — порядка десяти дней. Постепенно мы повышаем планку исполнения этих нормативов. Если сейчас они выполняются на 90%, то к 2018 году мы ставим перед собой задачу, чтобы уровень исполнения достиг 95%. Мы это обсуждали вместе с предприятием «Почта России» и взяли на себя такие обязательства по повышению качества оказания перечисленных услуг.

Большое значение мы придаем развитию финансовых услуг. Это одно из ключевых направлений работы предприятия, и мы выступаем за то, чтобы финансовые услуги, которые предоставляет Почта России, стали

современными. В законопроекте, который принят Государственной Думой в первом чтении, устанавливался своего рода симбиоз: предполагалось ввести почтово-банковские услуги. Мы от этого полностью отказались. Почтово-банковских услуг не будет. Мы предполагаем, что будет отдельно почта, а отдельно оказание банковских услуг. Их будет оказывать одна из дочерних компаний Почты России. Это будет один холдинг, но услуги будут разделены, потому что иначе нам пришлось бы перекроить все законодательство Российской Федерации, переписать все нормативы Центрального банка. Я думаю, нас никто бы не поддержал. Поэтому мы пошли по традиционному пути.

Буквально пару слов о финансовых услугах. Остальное расскажу, когда будет отдельный вопрос. Дело в том, что современные финансовые услуги невозможно представить без карточного обслуживания, а карточки у нас могут быть эмитированы только банком. Почта России не может открывать счета, не может эмитировать карточки, а без этого оказание современных финансовых услуг невозможно. Министерство изначально поставило вместе с предприятием и закрепило в Стратегии развития Почты России цель перейти на современные качественные финансовые услуги. Это одно из ключевых направлений развития. Вот что хотелось бы сказать.

В заключение отмечу, что сейчас мы переходим на ежеквартальное обследование. ФОМ будет обследовать отношение потребителей к работе предприятия. Мы будем ежеквартально получать результаты, и это будет объективная оценка того, как меняется отношение потребителей к почте. Если два с половиной года назад работу почты одобряло порядка 14,5% опрошенных, то мы ставим перед собой задачу, чтобы к 2018 году это было не менее 60%. Нам, конечно, хочется, чтобы это было 100%, но так, наверное, не бывает никогда. Но 60% мы рассчитываем получить, это точно.

Г. Брянский:

Спасибо, Михаил. Один вопрос. Господин Сэйки говорил о том, что японская почта пошла по пути приватизации, а у нас сейчас обсуждается акционирование, причем в публичном поле многие путают эти два понятия. Скажите, с учетом специфики России, в чем Вы видите возможные недостатки того пути, по которому пошла Почта Японии?

М. Евраев:

Наверное, я не готов судить, правильно или неправильно пошла Почта Японии, потому что здесь...

Г. Брянский:

Нет, вопрос — о возможной приватизации в России: почему такой путь не был избран?

М. Евраев:

Какова история этого вопроса? У нас сейчас есть законопроект об акционировании Почты России. Не о приватизации, как Вы правильно сказали, а именно об акционировании, потому что по данному законопроекту Почта России в любом случае должна остаться собственностью государства. Почему обсуждается такой вариант? Речь идет о привлечении инвесторов. В первую очередь именно поэтому стоял вопрос об акционировании Почты России. При обсуждении в Государственной Думе, в Совете Федерации, в Общественной палате было принято решение о том, чтобы вначале прописать правила работы в отрасли, всю индустриальную ситуацию, то есть принять концепцию развития почты как отрасли. Это сделано. Далее следовало принять стратегию развития предприятия: это сделано; принять два федеральных закона о почтовой связи: это будет сделано, надеюсь, на осенней сессии.

Только после этого мы перейдем к вопросу обсуждения, сто́ит акционировать почту или не сто́ит, учитывая все плюсы и минусы этого шага. Каждый раз этот вопрос сопровождается жаркая дискуссия, и я думаю, что самые жаркие обсуждения еще впереди. Но пока мы проходим индустриальную историю, определяем, по каким правилам будет работать отрасль.

Г. Брянский:

Я так понимаю, что Вы являетесь сторонником акционирования, правильно?

М. Евраев:

Я так скажу: я являюсь сторонником привлечения частных инвестиций на предприятие, потому что считаю, что предприятие должно развиваться не за счет государственных инвестиций, а за счет собственных средств и привлечения инвестиций. Формы могут быть разные, это вопрос обсуждаемый.

Г. Брянский:

Спасибо. Дмитрий, я так понимаю, что Вы не в первый раз сталкиваетесь с этим вопросом, поэтому, видимо, у Вас есть комментарий.

Д. Страшнов:

Тема действительно очень острая, эмоциональная. Хотел внести небольшие корректировки в отношении, может быть, перевода. Почта Японии, насколько я знаю (а мы вчера очень долго общались с господином Фукуда), — акционерное общество, где 100% принадлежат государству. Да?

Г. Брянский:

В переводе была приватизация.

Д. Страшнов:

Приватизация и акционирование — это в целом синонимы. Нужно понимать, что, когда мы говорим об особенностях приватизации, речь идет об изменении формы собственности. А акционирование — это вопрос, будет ли потом руководство почты России, Японии или Китая приглашать частных инвесторов, пойдет ли процесс приватизации. Это вопрос, который решает только государство. Поэтому мы сейчас говорим, что Почте России необходимо акционироваться, нам необходимо стать акционерным обществом. Вопрос приватизации, вхождения стратегических инвесторов — это вопрос не сегодняшнего дня.

Да, сегодня Почта Японии — это государственная компания, но это акционерное общество. Это дает ей большое преимущество по сравнению с тем форматом, в котором японская почта находилась до 2007 года.

Спасибо.

Г. Брянский:

Большое спасибо, Дмитрий.

У нас в зале присутствует вице-президент Почты Китая господин Жанг Ронглин. Я осмелюсь предположить, что почтовая служба Китая является самой большой в мире. Оснований для такого предположения у нас достаточно. Мне хотелось бы попросить господина Жанга Ронглина рассказать про опыт реформирования китайской почты.

Жанг Ронглин:

Большое спасибо за приглашение на эту встречу. У нас появилась замечательная возможность встретиться с управляющим директором Международного почтового союза и с вице-президентом японской почтовой службы, а также с моим хорошим другом руководителем Почты России.

Я считаю, что поставленный вопрос очень важен для дальнейшего развития нашей службы, всего почтового сектора. Я согласен, что для нас важно думать о том, как наилучшим образом использовать наши ресурсы и сети. Я хотел бы предложить вам некоторые соображения, связанные с опытом Почты Китая.

Почта Китая начала реформироваться в 2007 году. Мы отделили нашу политическую функцию, то есть функцию государственного органа, от бизнес-функции. Сейчас мы объединили наши почтовые ресурсы и полностью реформировали нашу службу. Сейчас у нас три направления деятельности. Первое — это традиционная почтовая пересылка: письма, посылки, доставка газет и журналов. Второе направление — логистика. Мы учредили собственную службу пересылки товаров, закупленных по системам электронной торговли. С Россией такой товарооборот вырос на 150%, на самом деле уже несколько лет он растет на 150% в год. Третье направление нашей деятельности — финансовые услуги. Мы учредили Почтово-сберегательный банк Китая и Страховую компанию Почты Китая. Сейчас Почта Китая — это 60 тысяч отделений, 40 тысяч из них предоставляют собственно почтовые услуги, а также финансовые услуги: принимают депозиты, предоставляют микрофинансирование и так далее. Сейчас наше страховое направление стало десятой по величине страховой компанией в стране.

Я действительно считаю, что реформа способствовала развитию китайской почты. До того, как были проведены реформы китайской почты, мы несколько лет несли большие убытки, но после реформы доходность нашего бизнеса сохраняется на уровне 20—30%. Таковы у нас темпы ежегодного роста. В прошлом году доход китайской почты достиг 400 миллиардов, а прибыль была с 34 миллиардов. Мы вошли в число 500 самых крупных предприятий в мире. Почтовый сектор в Китае имеет развитую сеть, которая предлагает большие преимущества. Этими

преимуществами следует пользоваться именно для того, чтобы в дальнейшем развивать наши услуги и предлагать их всему населению Китая.

По поводу основного вопроса сегодняшней дискуссии: является ли почтовый сектор бизнесом или не является. Я полагаю, что нам следует вести коммерческие операции в нашем секторе, а не просто предлагать почтовые услуги. Если вы предлагаете только почтовые услуги, это будет просто напрасной тратой социальных ресурсов. Нам следует предлагать нашим клиентам и финансовые услуги, потому что так мы сможем полностью задействовать нашу сеть, особенно в сельской местности. Это будет компенсировать недостаточную развитость финансовых сервисов в сельских регионах.

Сеть почтовых отделений имеет очень хорошее покрытие не только в сельской местности, но и в городах. Предлагать одни лишь почтовые услуги — это снова нерационально тратить ресурсы. Однако после реформирования мы можем оказывать не только традиционные почтовые услуги, но также услуги страхования, электронной торговли, организовывать продажу железнодорожных и авиабилетов. Это прекрасный пример того, как мы используем ресурсы почтовой системы, чтобы предлагать услуги, наиболее востребованные нашими клиентами. По моему мнению, это будет способствовать развитию отрасли в целом, и я очень рад слышать, что российская почта тоже пытается провести аналогичные реформы, развивает среди прочего и финансовые сервисы. Я могу лишь поддержать эти начинания и пожелать успехов. Мы, кстати, со своей стороны всегда рады обменяться опытом с почтовыми службами других стран.

Г. Брянский:

Спасибо большое за взгляд из Китая. Не остается никаких сомнений в том, что китайская почта действительно является бизнесом.

Господин Хуссейн, Вы хотели что-то прокомментировать.

B. Hussein:

I would like to make one or two comments after this conversation. I would like to emphasize first of all that postal reform must be a global phenomenon if postal service is going to survive. We have just had a Global Postal Strategy conference in Geneva in April and I have just returned from Minsk, where I attended a conference on strategy.

We are in business and if we are going to be relevant in the future, then all postal organizations must undergo reforms. The question is, what are the reforms that are required?

First of all, the Minister has talked about legislative reforms. They are necessary. We must be able to pass enabling postal legislation. This is not understood by everybody in quite the same way. It is where advice is probably necessary to benchmark with other organizations, particularly UPU, which has got a very good, broad perspective from across the globe.

After putting in place appropriate legislative reforms, what management has to do is to create an efficient infrastructure after an operational and strategic review of the business. This means three things come up for us: innovation, integration and inclusion. These are three fundamental themes that will form the future strategy of the Union. These are very broad terms and I do not want to take much time to explain them here. However, we have realized that they are potential areas for growth for postal services.

The biggest question I am always asked is, how are postal services going to survive in the future, with all this new technology? My answer is that postal services will always survive. Tools and technologies have always been used by postal networks to come up with new products and services.

E-commerce is a booming business today as a result of electronic technologies. And that means growth potential.

Secondly, financial services. I have seen many governments hesitate when it comes to post offices providing financial services. We have been doing this for more than 100 years. If governments are going to address the one billion people who are unbanked, who live where banks do not go, where the people do not have access to financial services, the only institution that has access, that can provide that service, is the postal network.

And I can tell you, probably 50 percent of Russian society today may not have access to common banking services. Many other countries are in the same situation. Even in countries such as France, Italy, Germany, 70 percent of their postal business comes through financial business.

Hence we have to diversify, we have to go to e-Government services. All government services can be provided at postal counters. That actually reduces government overheads, when they have a postal infrastructure that can do it for them. All you need is a core infrastructure that can link to the primary services, then all other services can be provided at the counter. Diversification is the key.

The other thing is that the postal network is well-placed. If you cannot provide the post office organization with resources from the government, then you must provide the framework for the organization to enable it to come up with an ingenious way of producing revenue to improve the infrastructure.

When I was in Japan, in Tokyo, I saw postal services working with a real estate business. Go to Germany and you will see that postal services infrastructure is working in car assembly production. There is nothing the post office is unable to do; it is a question of how we utilize this huge infrastructure for the benefit of society, for small and medium-sized enterprises and how we can deliver on that.

When laws and rules are made, particularly in financial services, there is a lot of hesitation from government toward postal banking services. I do not agree with that. Many organizations, many governments, have found the need to give postal services the ability to carry out banking services. In Switzerland, for example, one of the biggest providers of banking services is the post office. Post Finance

is one of the biggest infrastructures they have. Hence there is great potential in financial services.

One other thing I would like to mention is the quality of service. Russia is a big country. You do not have to have a next-day delivery service. All you need to do is define what is possible. Again, this is dependent on infrastructure, on rail, on the roads. We are not in the business of providing road and rail links, but we use what is already there. You set the standard and customers will be able to understand, people will understand.

I am especially encouraged by what is happening globally. Most organizations are now looking at reforms for them to be able to compete effectively in the market. That is the trend and I believe Russia should be able to be in that league. Thank you.

Г. Брянский:

Господин Хуссейн, спасибо Вам за видение будущего почтовых сервисов, которое Вы только что описали. У меня же родился вопрос: а бумажные письма и почтальоны останутся?

B. Hussein:

Letters are our DNA. They are going to stay. People are going to write letters as long as they are able. What happens is that the mode may change. The type of letter may change. What happens is electronic substitution. Russia is changing with technology. Postal networks are using the same technologies to provide other services that are relevant to their customers. Logistics, distribution, parcels: I can guarantee you that once they discover how to deliver parcels through the iPad, the post office will still remain relevant and necessary in that economy. It is an infrastructure for social and economic development and we are here to stay.

Г. Брянский:

Михаил, я вижу, Вы тоже хотите ответить на этот вопрос.

М. Евраев:

Да, я хотел кое-что добавить к тому, что сказал господин Бишар Хуссейн. Очень правильно было отмечено, что почте не надо бояться современных технологий: нужно просто идти впереди них, вместе с ними, и тогда почта будет передовой компанией, которая будет внедрять эти передовые современные технологии. Государственная электронная почтовая система, которая будет сейчас создаваться, предполагает передачу и простых, и заказных писем в электронной форме. Но при этом для граждан эта система будет добровольной: если кто-то не хочет пользоваться электронной формой, — пожалуйста, все традиционное останется и никуда не уйдет. Однако тем, кто хочет делать все быстрее и дешевле, такая возможность будет предоставлена. Мы предполагаем сделать независимую регистрацию, ввести независимый регистратор отправки и доставки электронных почтовых отправлений, с тем чтобы в судебных органах, в любых государственных инстанциях всегда было можно дать четкую информацию о том, когда какое письмо было отправлено, получено и так далее. Мы ввели такую систему, как независимый регистратор, уже на госзаказе: мы фиксируем все электронные торги через независимый регистратор и предполагаем ввести такую же систему, когда будет создаваться Государственная электронная почтовая система.

Два слова о финансовых услугах. Мне кажется, что оказание современных финансовых услуг на банковской основе — это не сегодняшний, а уже вчерашний день. Это нужно было делать еще вчера, потому что у почты для этого есть все возможности и предпосылки. Это огромное количество отделений — 42 тысячи. Это и тот факт, что половина населения страны действительно не имеет доступа к качественным финансовым банковским

услугам и технологиям. Это первое. Второе — огромная клиентская база. Порядка 65 миллионов человек на почте пользуются финансовыми услугами. И третье — это те остатки, которые имеет почта на своих счетах. Эти факторы, по сути, являются предпосылками успеха. Невозможно, имея такие предпосылки, оказывать некачественные и несовременные финансовые услуги. На мой взгляд, Почта России просто обречена на то, чтобы оказывать качественные современные финансовые услуги, и мы сейчас движемся в этом направлении.

Г. Брянский:

Все участники очень много говорили о финансовых услугах и о почтовом банке. При этом в России дискуссия о почтовом банке идет уже достаточно давно, а почтового банка по-прежнему нет. Михаил, можно услышать Ваше мнение о том, почему так получилось? И когда все-таки этот банк будет создан? Почему этого до сих пор не произошло? Может быть, есть какая-то боязнь конкуренции со стороны существующих банков?

М. Евраев:

Ответ на этот не очень простой вопрос состоит из двух частей. Первое: еще в старом законопроекте, подготовленном нашими предшественниками, говорилось о почтово-банковских услугах. Предполагался своего рода симбиоз в одном предприятии. Когда мы этим занялись, стало понятно, что это невозможно, потому что для этого придется перекроить все законодательство Российской Федерации. Я внимательно слушал Бишара Хуссейна, его слова о подобном опыте в других странах. Нам это вряд ли подойдет: все эксперты к этому пришли. Поэтому от этого направления отказались. Сейчас ситуация развивается по второму направлению: есть Почта России, и у нее должна быть дочерняя компания — банк. Будет он создаваться или приобретаться — это вопрос технологии. Но это серьезное,

значимое изменение в работе почтового предприятия. Конечно, столь значимое изменение обсуждалось и в Правительстве Российской Федерации, и в Государственной Думе, и в Совете Федерации — на всех площадках. По большому счету, решение на сегодняшний день созрело. Я думаю, что вопрос только в технологиях — как именно это будет реализовано. Есть полное понимание того, что это нужно делать.

Г. Брянский:

Как Вы считаете, когда почтовый банк будет создан?

М. Евраев:

Я думаю, что в этом году это произойдет юридически, а фактическая работа банка начнется не ранее, чем во второй половине следующего года, это в лучшем случае. Для этого нужно приложить огромные силы с точки зрения менеджмента, организации юридического оформления. В ближайшее время мы ожидаем окончательного принятия такого решения, а мы со своей стороны выполним все необходимые для этого технологические действия. Спасибо.

Г. Брянский:

Дмитрий, я так понимаю, что это хорошие новости со стороны регулятора — про вторую половину будущего года. Скажите, а что вам даст почтовый банк?

Д. Страшнов:

Для начала скажу, что для создания почтового банка нужна некая юридическая и правовая основа. Она появляется у нас после того, как компания становится акционерным обществом. Все остальные конструкции, которые потенциально могут существовать, имеют определенную степень

риска. Поэтому я все-таки думаю, что вопрос акционирования является ключевым. Дальше мы можем говорить уже о почтовом банке, о транспортной логистике и о куче других бизнесов, которыми занимается сейчас почтовая администрация.

Что даст банк почте? Безусловно, это дополнительные возможности и очень мощный источник финансирования реформ. Мы очень много об этом говорим. Очень надеюсь, что нас слышат в Правительстве, в руководстве государства.

Я думаю, есть смысл сказать о том, что даст почтовый банк стране. Господин Бишар говорил, что во многих странах почтовые администрации, которые начинают заниматься банковским бизнесом, действительно делают базовые банковские продукты доступными для всех слоев населения. Сегодня почта находится в пятиминутной доступности для 95% населения, а проникновение счетов в России составляет порядка 50%. То есть сегодня около 50% населения старше 18 лет не имеют возможности открыть счет и начать тренироваться — работать с пластиком, открывать счета, делать денежные переводы. Соответственно, у этой части населения деньги хранятся не в банке, а где-то еще: под подушкой, в погребе и так далее. Эти деньги не работают на экономику страны. Наверное, это не самая высокодоходная часть населения, но это колоссальные объемы денег, которые сегодня на экономику страны не работают. Коллеги, мы с вами сейчас на самом высоком уровне обсуждаем, каким образом найти дополнительные возможности инвестировать средства в экономику. Западные рынки сейчас не являются для нас оптимальным источником. Деньги есть в стране, и дотянуться до них может только Почта России. Я считаю, что этот вопрос нужно обсуждать и принимать решение как можно быстрее, на самом высоком государственном уровне. Коллеги, это источник финансирования не только для реформ почты, но и для экономики страны.

Г. Брянский:

У нас в зале присутствует старший партнер консалтинговой компании Boston Consulting Group Ян Дирк Вайбур. Эта компания оказывала консалтинговые услуги при разработке стратегии Почты России. Скажите, кроме почтового банка, какие еще существуют источники финансирования?

Я. Вайбур:

Конечно, самый важный источник финансирования — это прибыльность основного бизнеса. Я хотел бы вернуться к вопросу повышения эффективности. Международный опыт показывает, что акционирование важно — не только с юридической точки зрения, но именно потому, что позволяет менеджменту управлять компанией как бизнесом. Это предполагает современные международные инструменты управления: постановку задач, мотивацию персонала, конкурентный уровень зарплаты и так далее. То, что мы сейчас ожидаем от Почты России, — это гиперускорение процесса трансформации. На Западе процесс трансформации запустили уже 15—20 лет назад, Почта Китая — 8 лет назад. Опыт показывает, что надо разработать долгосрочную стратегию, дорожную карту. Важной частью этого пути является принцип постоянного совершенствования, обновление процессов на уровне ОПС и так далее. Это большой труд. Международный опыт очень помогает в этой работе, там уже все изобретено. Спасибо.

Г. Брянский:

Спасибо большое.

Дмитрий, Ян говорил о повышении эффективности. Известно, что вы много делаете в этом плане. Что вы планируете сделать в ближайшее время для повышения эффективности — уже сейчас, в рамках существующего законодательства?

Д. Страшнов:

Как уже сказал Михаил Яковлевич, у нас в новом законе прописаны дополнительные инструменты, новые форматы работы, в том числе и формат электронных писем. Это тренд, и мы хотим не следовать за трендом, а определять его. Поэтому мы где-то наступаем себе на горло, переводим часть объемов письменной корреспонденции в онлайн-формат. Это направление нужно возглавить, и мы, безусловно, пытаемся сделать это с помощью нового закона.

В принципе, если говорить о последней редакции закона, которая внесена министерством в Государственную Думу на рассмотрение ко второму чтению, то основная философия этой редакции — получение почтой тех же конкурентных возможностей, которые есть у остальных игроков на этом рынке. При этом в социально значимых сегментах у нас есть так называемые регулируемые услуги (универсальные услуги, по международной терминологии), которые почта обязана предоставлять всем слоям населения по определенным тарифам. Закон позволяет выработать некий механизм компенсации выпадающей прибыли для национального почтового оператора за то, что он эти услуги предоставляет. Если бы мы были обычной коммерческой компанией, мы бы сказали: мы не хотим работать себе в убыток, и невыгодные услуги предоставлять не будем. Но мы обязаны это делать, несмотря на то, что мы бизнес. Но, как правильно отметил Михаил Яковлевич, мы все-таки социально значимый бизнес. Поэтому механизм компенсации должен быть разработан. Это очень важно, чтобы в будущем не было разговоров о каких-то дотациях, о каких-то взаимозачетах. Этот механизм должен быть понятным и прозрачным. Мы ждем этого закона и надеемся, что он будет принят до конца года, в осеннюю сессию. Это даст нам возможность действительно двигаться дальше.

Г. Брянский:

Спасибо большое.

У нас есть возможность ответить на вопросы из зала. Просьба представляться, говорить в микрофон и указывать, кому из выступающих адресован вопрос.

С. Опенышева:

Добрый день, уважаемые участники. Первый заместитель председателя Правительства Ульяновской области Опенышева Светлана Владимировна. Мы сегодня говорим о том, как повысить эффективность. Я курирую вопросы взаимодействия с почтой у нас в регионе. Рассматривая Стратегию развития почтовой отрасли, я не нашла раздела по развитию персонала. Без работы с персоналом по качеству управления невозможно будет повысить эффективность. Это основной вопрос. Одна из основных тем этого Форума — развитие человека, развитие человеческого капитала. Сегодня основной целью должно стать развитие персонала, потому что стандарты и нормативы — это хорошо, но кто будет работать, соблюдая их? Должны работать команды на местах, непосредственно в почтовых отделениях. Без этого движения вперед мы с вами не добьемся повышения качества.

Д. Страшнов:

Это даже не вопрос, а утверждение, с которым я полностью согласен. На самом деле, может быть, у Вас не было полной редакции Стратегии, где целый блок посвящен как раз работе с кадровым потенциалом. Без этого мы никуда не двинемся, я полностью согласен. У нас сегодня из более 300 тысяч сотрудников 90% — это «девушки», средний возраст которых составляет около 50 лет. Это не смешно, это реальность, и на плечах этих женщин на самом деле держится Почта России.

Понятно, что грядет смена поколений. Около 30% сотрудников Почты России находятся в предпенсионном и пенсионном возрасте, поэтому на горизонте трех—пяти лет мы ожидаем естественного обновления персонала Почты России. Конечно, нам хочется, чтобы на места уходящих сотрудников приходили молодые люди. А за следующим поколением, которое выйдет на пенсию через пять лет, должны прийти те, кому 20, 25, 30 лет. Существует проблема профессиональной подготовки: на сегодняшний день практически нет учебных заведений, которые могли бы преподавать что-то современное, новое из области почтовой связи. Почта России десятилетия находилась в некоей изоляции. Есть несколько кафедр в высших учебных заведениях, есть средние профессионально-технические училища, но мы просмотрели программы и поняли, что это прошлый век. Это тоже огромный пласт, которым надо заниматься. Поэтому я благодарю Вас за комментарий: эта тема действительно нас волнует. Дело не только в Ульяновской области. Я думаю, что у нас общие проблемы по всей стране. Команда, которая пришла, — достаточно молодая, с очень разным опытом. Мы тоже в определенной степени учимся почтовым нюансам, но должен сказать, что сейчас надо учиться тому, что, к сожалению, у нас уже потеряно, чего у нас уже нет. Возвращаться совсем к дальним истокам, наверное, было бы не совсем правильно, потому что почтовая администрация и почтовый бизнес ушли далеко вперед. Здесь, безусловно, надо смотреть на лучшие практики наших коллег за рубежом. Новейшие технологии, которые мы сейчас применяем на почте, — в области логистики, в области сортировки. Мы действительно пытаемся инвестировать в технологии сегодняшнего и завтрашнего дня. Мы не покупаем вчерашние технологии, которые еще работают в большинстве стран. Здесь, конечно, нужны совершенно новые специалисты. По-другому мы молодежь не привлечем.

Спасибо большое.

М. Евраев:

Еще буквально два слова в продолжение того, что сказал Дмитрий Евгеньевич. Один из ключевых вопросов, который мы обсуждаем все время, который мы перед собой ставим как задачу, — это повышение зарплаты до конкурентного, рыночного уровня, среднего по стране. Мы хотели бы достичь этой цели к 2018 году. Посмотрим, конечно, как будут развиваться события, но изначально зарплата на Почте России 2,5 года назад отставала от среднего уровня по стране на 40%. Это очень много. Количество сотрудников на Почте России огромное — порядка 300 тысяч человек, и поднять зарплату только на одну тысячу рублей сразу дает около 60 миллиардов рублей нагрузки на себестоимость. Это очень тяжелый и сложный вопрос. Но мы понимаем, что очень важно, чтобы люди хотели работать на почте, чтобы они гордились этой работой. Это связано не только с какими-то духовными ценностями, что очень важно, но еще и с материальными ценностями, потому что мы живем в материальном мире. Второй момент: хотел сказать про команду. У нас так удачно совпало, что одновременно произошли два события: 2,5 года назад в Министерство пришла новая команда и обновилась команда на почте. Мы вместе начали процесс реформирования отрасли, реформирования предприятия. Спасибо.

Г. Брянцев:

Спасибо Вам большое. Еще вопросы, пожалуйста.

А. Шипов:

Алексей Шипов, группа компаний «АКИГ», консультант по управлению. Коллега из Boston Consulting Group говорил интересные вещи. Мы обсуждаем реформу, и Вы задали вопрос: бизнес или не бизнес, и как повысить эффективность. Много говорилось про институциональные преобразования, законодательные изменения, технические и

технологические вещи. Мой вопрос будет также отчасти касаться работы с персоналом. Есть другая составляющая в любой реформе, в любых изменениях: это составляющая культурная. В данном случае я говорю о культуре как об организационной культуре, организационной психологии. Дмитрий Страшнов, по-моему, в своей речи сказал, что вы в ходе реформ столкнулись с историческим наследием, в том числе несколько тяжелым. Интересно мнение Почты России о том, как производить эту культурную трансформацию (не хочу использовать слово «революция»), которая будет поддерживать реформу. Может быть, коллеги из Японии и Китая также поделятся опытом реформ и противостояния этим специфическим культурным аспектам. Спасибо.

Д. Страшнов:

Понятно, что культурную революцию (пусть это выражение и одиозное, но я им воспользуюсь) надо начинать с головы, и дальше она каскадируется вниз. Это процесс долгий и непростой. Но если посмотреть сейчас на почту и поговорить с нашими сотрудниками, причем и со средним управленческим звеном, и с региональными руководителями, я начинаю видеть изменения по сравнению с тем, что я видел 2,5 года назад. Наверное, самым сложным и важным было объяснить на начальном этапе реформ, что мы, коллеги, работаем в государственной компании. За нами — государство, мы очень важная структура и инфраструктура: Почта России зачастую выполняет очень важные социальные и политические функции. Это доставка писем, это коммуникации между государством и населением, это институт подписки. Но мы должны понимать, что мы — в новой парадигме, мы живем в совершенно другом мире, и нужно забыть о том, что мы всегда будем иметь гарантированный уровень дохода и гарантированные деньги для необходимых инвестиций, причем вне зависимости от эффективности нашей работы. Самое сложное — донести до сотрудников, что уровень их

заработной платы, их дохода, система бонусов, которые они должны получать, зависят от результатов их труда. Как только люди начинают это понимать, меняется мировоззрение, меняется психология. Они начинают понимать, что, действительно, они могут повысить свой уровень жизни. Это будет зависеть от результатов их работы или работы коллектива. А если в моем коллективе кто-то работает хуже, чем я, мне будет, наверное, обидно, и я бы хотел иметь в коллективе людей таких же ответственных, как я, умеющих работать хорошо. Первый шаг — это изменение старого менталитета. А дальше — есть огромное количество программ для развития персонала, есть огромный набор различных мотивационных инструментов. Конечно, мы их будем применять, но сначала нужно сделать какие-то базовые шаги и заложить некую платформу для этих изменений. Этим переключателем, триггером является понимание, что мой доход зависит от результата, который я принесу компании. Этот процесс сейчас идет, он действительно каскадируется вниз, и средний менеджмент, региональный менеджмент, люди, которые уже становятся к производству, которые находятся в окнах отделений связи, тоже начинают потихонечку это чувствовать. Поменялась система мотивации, было долгое непонимание, мы долго объясняли, что бонусы платятся за результаты, это не просто некая надбавка, которую люди получают десятилетиями. Нет, чтобы получить бонус, нужно чего-то добиться. Это сознание потихонечку каскадируется. Это процесс небыстрый, и сейчас людям очень важно увидеть первые результаты. В 2014 году нам удалось, несмотря на осознанный риск, поднять заработную плату, вернее оклады, на 15%. В совокупности это больше десяти миллиардов рублей в год. Мы сделали компанию безубыточной, мы впервые зафиксировали прибыль. Если мы сможем это повторить, если мы сможем стать безубыточными в 2015 году, несмотря на трудную ситуацию на рынке, кризис, некую неопределенность, то появится вера в то, что мы способны без государства, самостоятельно

зарабатывать себе на жизнь. Важно не просто взять вес, важно его еще зафиксировать. Если 2015 год у нас закончится так, как мы планируем, то это даст людям большой импульс поверить в себя. Не только в государство, которое всегда, в любой ситуации придет на помощь, но и в самих себя. Это самый важный элемент. Все остальное — это методики, системы, которые разрабатывались десятилетиями и применяются в разных компаниях, крупных корпорациях. Я тоже думаю, что мы будем их применять. Но базовые вещи — вот они: это то, о чем я сказал. Спасибо.

Г. Брянцев:

Господин Сэйки, Вы могли бы прокомментировать, каким образом эта культурная революция происходила в Японии?

С. Фукуда:

Спасибо.

Прежде всего я хотел бы сказать о приватизации. Объясню, что под этим подразумевается. В 2007 году мы встали на курс приватизации, но в настоящее время мы имеем 100% акций у государства. Холдингом, в который входят почта, страховка и банк, на 100% владеет государство, но по-японски это все-таки называется приватизацией, что бы вы ни говорили. Когда будут выпущены собственно акции этого акционерного общества, процесс приватизации будет закончен, то есть будет реально купить эту акцию, тогда и 100% уже не будут принадлежать государству. То есть это один процесс, а не две разных опции, о чем ошибочно здесь говорили.

Что касается нашего опыта в реформе, то для нас самое важное — сохранить доверие японцев к нашей организации. Это касается не только почты, но и вкладов, и страховки, и всего остального. Из этого мы всегда исходили. Мы обращали на это особое внимание, решая структурные задачи, продумывая механизм повышения прибыли не только за счет

снижения издержек, но и за счет повышения мотивации сотрудников. Взять, например, систему оценки оплаты труда. Мы ее сильно поменяли, мы тоже сделали так, как вы говорите: те, кто хорошо работает, получает более высокую зарплату. Те, кто раньше выходит на пенсию, могут получить более крупный бонус, чтобы люди не засиживались. Сейчас у нас 400 тысяч работников по всей Японии, и не все они состоят в штате: где-то половина работают на почасовой основе. Мы вводим различные гибкие системы, которые позволяют снижать зарплаты. Например, работники, которые не хотят переводиться в иные подразделения связи, естественно, не претендуют на карьерный рост и так далее. Или, например, мы вводим новые системы повышения эффективности доставки. У нас есть delivery report system, так это звучит по-английски, то есть у нас есть почтовые терминалы, и мы можем в автоматическом режиме решать, как мы будем распределять доставки между этими терминалами по всей стране. Мы каждый день анализируем результаты движения наших отправок, поэтому очень гибко перестраиваем эту систему. Мы почувствовали эффект от этой работы буквально в последние годы. Надеемся, что что-то из этого могло бы пригодиться и российской почте.

Г. Брянцев:

Спасибо Вам большое.

Подходит к концу время нашей дискуссии. Мне бы хотелось в какой-то мере резюмировать тот посыл, с которого мы начали, потому что мне кажется, что среди участников есть консенсус: почта должна быть бизнесом. В этой связи мне хотелось бы дать желающим возможность сделать заключительные ремарки.

B. Hussein:

Thank you very much. We have had a very good time this morning and the Minister said we are a socially responsible business. We have a social responsibility to the citizens of the world to provide services where no other business would be able to provide them. By 'services' here I mean not only physical mail or parcels, but include financial services as well.

One other thing I would like to mention is the fact that all governments and United Nations organizations are now struggling with what is called the Millennium Development Goals. We are coming to the end of the Millennium Development Goals and we are heading toward what is called 'Sustainable Development Goals' for the next 15 years. They will probably be unveiled later this year. For governments, the primary objective of those goals is to ensure that their citizens receive services. And this is where the postal network, as a worldwide infrastructure, has an opportunity.

We provide social services, but we also exist in a competitive world where we must be able to use our competitive advantages – our infrastructure, our knowledge and our years of experience in this business. What we need is for our governments to realize the potential of the postal network. To liberate this potential, governments need to provide it with the necessary legislative framework, which gives management independence and autonomy and enables us to compete effectively.

We do not fear competition. We are competing with so many organizations that sometimes we are even competing against ourselves. We also want to go into competitive environments such as financial services, which we see as not a business only for banks. We believe we can compete effectively and provide access to the postal network for all citizens.

Thank you very much for giving me the opportunity: I hope my experience and the views we have from a global perspective will be helpful to the Russian Post.

Thank you.

Г. Брянский:

Спасибо Вам большое.

Дмитрий, Ваши заключительные замечания. В продолжение того, о чем говорил господин Хуссейн: вы готовы к конкуренции?

Д. Страшнов:

На самом деле я должен сказать, что после слов господина Хуссейна мне и добавить нечего, потому что на самом деле все было сказано емко и «в точку». Эти слова можно записать красной строкой, это лейтмотив встречи, то, что действительно нужно сегодня Почте России. Поэтому я в заключение выражу надежду, что все присутствующие обязательно воспользуются услугами Почты России для доставки своих конференц-портфелей домой. Услуга бесплатная, не забудьте при выходе из центрального павильона, либо справа, либо слева, подойти к нашим девушкам и сдать эти портфели, и они максимум за день-два придут по тому адресу, который вы укажете. Это первое.

Второй интересный момент. Сегодня мы много говорили про международный опыт и про успешные результаты, которые показывают другие почтовые администрации. Я вспомнил очень интересный факт и хочу зафиксировать на этом ваше внимание. Как вы думаете, какой банк — самый крупный в мире по количеству клиентов? Представители компании, которая этим банком владеет, сейчас находятся в зале. Это почтовый банк Китая, у которого более 300 миллионов клиентов. Это говорит о том, что у почты колоссальный потенциал. Если дать возможность его реализовать, почта сможет делать чудеса, и не только в доставке писем. Спасибо.

Г. Брянцев:

Господин Сэйки!

С. Фукуда:

Спасибо.

Я хочу сказать о другом. Я много говорил о японских начинаниях в данной области, но мы с господином Страшновым говорили о том, как мы можем помочь российским начинаниям. Надеюсь, что будет немало таких моментов, в которых мы сможем вместе поработать, найти какие-то интересные решения и для нашей почты, и для российской. Мне хотелось бы еще раз заручиться пониманием того, что этот процесс между нашими странами будет идти положительно, и, если японский опыт может быть применен в России, это для нас было бы очень приятно и полезно. Спасибо.

Г. Брянцев:

Михаил!

М. Евраев:

Уважаемые коллеги, я хотел сказать, что у нас сегодня получилось подведение промежуточных итогов работы предприятия и развития отрасли за два года реформирования. Это были очень тяжелые два года, когда нужно было одновременно выходить из кризиса и нащупывать новые пути для развития предприятия. Как должны быть устроены правила в этой сфере, как должно быть устроено законодательство? На сегодняшний день у меня и у моих коллег есть четкое понимание того, что этот этап — этап накопления понимания, накопления практики, формирования правил — уже практически пройден. Я думаю, что сейчас и наше предприятие, и отрасль в целом будут развиваться значительно более динамично, стремительно, потому что самое сложное всегда — толкнуть паровоз, а потом он уже начинает набирать ход и приобретает совсем другое качество движения. Я хочу сказать, что мы прошли самый тяжелый период, потому что предприятие много лет находилось в очень тяжелом состоянии. Его столько

лет загоняли в это тяжелое состояние, что очень приятно участвовать в процессе его восстановления и обновления. Мы вместе с коллегами из министерства делаем важную и полезную для всех работу. Надеюсь, что мы сможем сделать ее успешно, и залог успеха — это два направления: современные эффективные правила и современный эффективный менеджмент.

Г. Брянцев:

Спасибо.

Я хотел бы на этом поблагодарить всех участников дискуссии и выразить надежду, что Почта России в ближайшее время станет современным эффективным предприятием и что через несколько лет, встретившись в Санкт-Петербурге, можно будет рассказывать об опыте реформирования Почты России так же, как сегодня господин Сэйки говорил об успешном реформировании Почты Японии. Хотелось бы пожелать Дмитрию и Михаилу успехов в этом нелегком деле. Спасибо всем большое.