

Руководящие принципы реформы почтовых финансовых служб

- Начало и развитие почтовых финансовых служб
- Развитие почтовых финансовых служб во всем мире
- Передовой опыт



© Международное бюро Всемирного почтового союза
Вельтпостштрассе, 4
Берн, Швейцария

Перепечатка запрещается

Отказ от патентных притязаний

Заклучения, толкования и выводы, представленные в данном документе от лица автора (авторов), необязательно отражают официальные точки зрения Всемирного почтового союза.

Право и разрешения

Представленный в данном документе материал сохраняется авторским правом. Никакая часть данного документа не может быть воспроизведена или передана в какой бы то ни было форме или какими бы то ни было средствами, будь то электронный или механический, включая фотокопирование, запись на магнитный носитель или ввод в какую бы то ни было систему хранения и поиска информации, если на это нет предварительного письменного разрешения Международного бюро ВПС. Международное бюро поддерживает распространение данного документа и, как правило, предоставляет разрешение незамедлительно.

Для получения разрешения на фотокопирование или перепечатку просим направлять запрос с полной информацией менеджеру программы «Почтовые финансовые службы», Международное бюро ВПС, Case Postale, 3000 Берн 15, Швейцария; e-mail: sg.nanba@upu.int.

Все остальные вопросы, касающиеся прав или лицензий, включая дополнительные права, следует направлять директору по вопросам эксплуатации и технологии.

Текст данного документа был подготовлен Хансом Буном, главным специалистом Postbank, Нидерланды, совместно с руководителем отдела по связям с ВПС немецкого Постбанка и сотрудниками Программы почтовых финансовых служб МБ ВПС.

Резюме

Во многих странах почтовые отделения играют активную роль, предоставляя основные финансовые службы всем слоям населения, включая население сельских местностей, престарелых, женщин и бедных. Почтовые отделения помогают объединить в общий фонд небольшие сбережения и эффективно обработать большие объемы платежей с низкой стоимостью. В данном документе представлен общий обзор появления и развития почтовых финансовых служб, а также тенденций и событий, наблюдаемых во всем мире, освещена существующая практика реформирования и модернизации почтовых финансовых служб. В данном документе предлагаются идеи и институциональные модели, которые можно принять во внимание при проведении реформы почтовых финансовых служб.

Основные слова:

Почтовые финансовые службы, почтовые отделения, почтовые банки, жиросчета, почтовые сбережения, допустимый по средствам доступ к финансовому сектору, развитие жизнеспособного почтового сектора, система платежей, проектных подход, партнерство.

Об авторе

Г-н Ханс П. Бун, заместитель председателя почтового банка (ING) (Нидерланды), возглавляет консалтинговую службу по международным почтовым финансовым службам. Он много работал с ВПС, Всемирным банком, МФС, ЕС и правительством Нидерландов.

С 1996 г. г-н Бун представляет Нидерланды в рамках проектной группы ВПС «Почтовые финансовые службы». Он занимается также вопросами связи в Министерстве экономики Нидерландов.



РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

Предисловие г-на Томаса Э. Ливии Генерального директора Международного бюро Всемирного почтового союза



Почтовые ведомства предоставляют услуги в области связи, информации и финансов более чем в 160 странах мира. В ряде стран их роль весьма значительна ввиду того, что они предоставляют доступ к основным финансовым услугам по всей территории страны и способствуют развитию национальной экономики благодаря привлечению средств сберегательных банков и эффективно работающим службам (международных) перечислений. Во многих странах почтовые финансовые службы сталкиваются с конкуренцией со стороны коммерческих банков и других финансовых (микро) учреждений. Финансовые службы обеспечивают значительную долю почтовых доходов и в значительной мере способствуют гарантированной экономической жизнеспособности почтовой сети.

Более 100 стран мира намереваются предоставлять в почтовых учреждениях широкий спектр финансовых услуг или же модернизировать этот сектор деятельности. Реформа почтовых финансовых служб вызывает все возрастающий интерес со стороны правительств, почтовых ведомств и (центральных) банков. Многих участников привлекают возможные преимущества реформы почтовых финансовых служб. Подобная реформа требует рассмотрения многих вопросов с точки зрения регламентации, структуры, законодательства, коммерции, организации и технологии. Реформа почтовых финансовых служб подразумевает процесс принятия решений со знанием дела.

Во время расширенной дискуссии по вопросам почтовых финансовых служб на 22-ом Пекинском конгрессе ВПС, состоявшемся в 1999 г., участники единодушно обратились с просьбой о публикации документа, касающегося основополагающих принципов реформы почтовых финансовых служб. Во время дискуссии почтовые операторы проявили все возрастающий интерес к вопросам выработки жизненно важных решений, способствующих активизации существующих почтовых финансовых служб и ускорению претворения в жизнь новых современных почтовых финансовых служб. Разнообразие различных ситуаций, о которых говорилось во время обсуждения, свидетельствует также о том, что не существует одинакового для всех рецепта осуществления реформы почтовых финансовых служб.

При подготовке настоящего документа Международное бюро обратилось к почтовому банку Нидерландов (Netherlands Post Bank), который приобрел большой опыт в этой области, выполняя проектное задание в рамках почтовых финансовых служб Нидерландов и благодаря плодотворному сотрудничеству с развивающимися странами для эффективной реформы их почтовых финансовых служб.

Цель настоящего документа заключается в том, чтобы предоставить заинтересованным участникам почтового сектора и сектора почтовых финансовых служб определенную информацию, касающуюся внешних обстоятельств, причин, возможностей, моделей и «передового опыта», для подготовки реформы и модернизации почтовых финансовых служб. В документе говорится об опыте, приобретенном благодаря примерам реформы почтовых финансовых служб в развивающихся и промышленно развитых странах.

Я с удовольствием представляю этот документ, который будет весьма полезным для заинтересованных сторон, и они смогут благодаря ему предварительно оценить предлагаемые варианты реформы почтовых финансовых служб, принимать решения со знанием дела, а также подготовить, спланировать и ускорить процесс реформы.

Генеральный директор

Томас Э. Ливии



Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	1
СОДЕРЖАНИЕ	3
1 ПРЕДИСЛОВИЕ	5
2 СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ	9
3 ВВЕДЕНИЕ	11
4 НАЧАЛО И РАЗВИТИЕ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ	19
5 РАЗВИТИЕ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ ВО ВСЕМ МИРЕ	29
5.1 ЗАПАДНАЯ ЕВРОПА	29
5.2 ЦЕНТРАЛЬНАЯ И ВОСТОЧНАЯ ЕВРОПА	35
5.3 СОДРУЖЕСТВО НЕЗАВИСИМЫХ ГОСУДАРСТВ	41
5.4 АФРИКА	44
5.5 АЗИЯ, СТРАНЫ АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОГО РЕГИОНА И БЛИЖНЕГО ВОСТОКА	47
5.6 АМЕРИКА: СЕВЕРНАЯ АМЕРИКА, ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА И СТРАНЫ КАРИБСКОГО ...	50
БАССЕЙНА	
5.7 РЕЗЮМЕ	51
6 ПЕРЕДОВЫЕ МЕТОДИКИ: ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ	53
6.1 СТРАТЕГИЯ РЫНОЧНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ	54
<i>Стратегия проникновения на рынок</i>	54
<i>Положение на рынке, профиль и товарно-знаковая политика</i>	54
<i>Рыночные исследования</i>	56
<i>Рынок массового потребления</i>	56
<i>Перспектива стабильного роста</i>	57
<i>Своевременность появления продукта на рынке</i>	57
<i>Степень достаточной доходности</i>	58
6.2 СТРУКТУРА ПРОДУКТА	58
<i>Разработка продукта</i>	58
<i>Запуск продукта</i>	59
<i>Новаторский продукт и пакеты продуктов</i>	59
6.3 СЕГМЕНТИРОВАНИЕ КЛИЕНТУРЫ	60
6.4 МАРКЕТИНГ	61
<i>Продажи и продвижение продукта</i>	61
<i>Ценообразование</i>	62
<i>Многоканальное распределение</i>	63
6.5 ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС ПРОЦЕССА	63
<i>Надежность</i>	63
<i>Рентабельность</i>	64
<i>Стандартизация</i>	64
<i>Технологии</i>	64
<i>Интернет</i>	64
<i>Совместимость</i>	65
<i>Первичные и вторичные процессы</i>	65
6.6 МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА	65
7. ВЫВОДЫ И ПРОИСТЕКАЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ	67
7.1 ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ПФС В РАМКАХ ПОЧТЫ	68
7.2 АГЕНТСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ	69
7.3 ДОЧЕРНЯЯ КОМПАНИЯ - ПОЧТОВЫЙ БАНК	70
7.4 СОЗДАНИЕ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С БАНКОМ	71
7.5 ПАРТНЕРСТВО С ЧАСТНЫМ СЕКТОРОМ	72
7.6 РЕЗЮМЕ	72



1 Предисловие

"... Но реальные деньги для инфраструктуры почтовой администрации можно найти, преследуя другие цели. Почтовая администрация стремится превратить компанию в полностью сформировавшуюся группу, занимающуюся рассылкой и средствами материально-технического обеспечения, предлагающую полный пакет услуг, начиная с выставления счетов и заканчивая финансовыми услугами, где пределы доходности выше, чем в почтовой рассылке.

Создание прибыльной почтовой системы, как и везде, потребует гораздо большего, чем просто письма и марки."

Источник: *The Economist*, 4 января 2002 г.

Возросший интерес к реформе почтового сектора: основная цель - разорвать порочный круг низких инвестиций и плохого качества.

В о всем мире правительства проявляют повышенный интерес к вопросу почтовой реформы. Большая часть дискуссий посвящена созданию благоприятных коммерческих условий, в которых почтовые администрации могли бы выполнять свою миссию на изменившемся, либерализованном и расширившемся до мирового масштаба рынке. Разрабатывая долгосрочную стратегию почтовой реформы, важно найти выход из порочного круга низких инвестиций и плохого качества, которые в конечном итоге привели почтовые администрации к постепенно ускоряющемуся падению.

В изучениях, проводимых в рамках стратегии почтовой реформы, основное внимание уделяется вопросам «переориентирования» почты, при этом потенциальные возможности финансовых услуг, предлагаемых почтовыми отделениями, полностью игнорируются.

ФИНАНСОВЫЕ СЛУЖБЫ	
<input checked="" type="checkbox"/>Доходы
Инвестиции
Перекрестный сбыт
Экономическаяжизнеспособностьпочтовых отделений

В изучениях, проводимых в настоящее время по вопросам почтовой реформы, особые усилия направлены на то, чтобы найти решение, позволяющее почтовым администрациям возродить в достаточно узких рамках базовые почтовые услуги. Эти изучения также показывают, что потенциал роста почтовых отправлений (выраженный в письмах на душу населения) в значительной степени зависит от темпов роста внутреннего валового продукта (ВВП) на душу населения. Обычно это ограничивает перспективу быстрого улучшения. Однако анализ финансового сектора может создать возможности для значительного роста. Источником исключительной эффективности может быть надежная репутация почтовых администраций и плотность сети почтовых отделений в

сравнении с сетью банковских филиалов. Почтовые отделения могут восполнить огромный недостаток в каналах распределения финансового сектора и в «инфраструктуре». В действительности можно найти свидетельства тому, что постепенно ускоряющееся падение многих почтовых администраций можно обратить вспять за счет предоставления финансовых услуг. Это открывает возможность для почтовых администраций развигать новые виды деятельности, получать более высокие маржи, привлекать дополнительных клиентов, получать больше доходов. Кроме того, это открывает возможность для почтовых администраций создавать и улучшать свои собственные компании, предоставляющие финансовые услуги, устанавливать партнерские отношения с финансовыми организациями, привлекать инвестиции в почтовые отделения и формировать перекрестный сбыт с новыми высококачественными услугами.

С помощью финансовых услуг можно положить начало процессу, ведущему к улучшению положения почтовых администраций, или ускорить его.

В более чем 160 странах почтовые администрации предлагают основные услуги денежных переводов. В приблизительно 60 из этих стран почтовые администрации имеют давнюю традицию, связанную с предоставлением финансовых услуг, начиная с основных услуг сбережений и платежей и заканчивая полным пакетом банковских услуг. В большинстве из 60 случаев финансовые услуги стали важным источником доходов, они стимулировали возможности для перекрестного сбыта и инвестиций в почтовую инфраструктуру. Реализация на практике современной концепции почтовых финансовых услуг может в значительной степени способствовать покрытию затрат на почтовую инфраструктуру и привлечению инвестиций, необходимых для модернизации почтовых отделений.

Однако лишь в некоторых случаях стратегия почтовой реформы основывалась на преимуществах того, что реализация концепции развитых финансовых услуг, предлагаемых в почтовых отделениях, на практике может благотворно сказаться на всей почтовой организации.

В отдельных случаях в соответствии со стратегией почтовой реформы финансовые службы были отделены от почты и позднее прекратили свое существование.

В некоторых случаях в соответствии со стратегией почтовой реформы произошло разделение между почтой и финансовыми службами, что в конечном итоге привело к спаду в предоставлении финансовых услуг через почтовые отделения или к их полному исчезновению. В некоторых других случаях стратегия почтовой реформы не учитывала важности финансовых служб и как результат - реформа не дала желаемых результатов. В других случаях почтовая реформа носила слишком ограниченный характер, поскольку законодательство, касающееся финансовых служб, ограничивало или запрещало участие почтовых отделений.



Усилился интерес к реформированию и вводу в действие почтовых финансовых служб. Реформа должна сопровождаться подготовленным процессом принятия решений на основе полной информации.

О необходимости в таком документе было заявлено на расширенной дискуссии по почтовым финансовым службам, которая состоялась во время XXII Конгресса ВПС. В ходе дискуссии стало ясно, что существует большая заинтересованность в руководстве, с помощью которого можно было бы найти реальные способы возрождения существующих почтовых финансовых служб и ускоренного ввода в действие современных новых почтовых финансовых услуг. Во время дискуссии было продемонстрировано, что не существует единого рецепта для успешной реформы почтовых финансовых служб.

Цель данного документа - предоставить заинтересованным лицам, имеющим отношение к почтовому сектору и к сектору финансовых служб, информацию общего характера, логическое обоснование, варианты, модели и подходы к реформе и модернизации почтовых финансовых услуг.

В данном документе представлены уроки, извлеченные из опыта реформы почтовых финансовых служб промышленно развитых стран, а также новых стран, получивших независимость.

Этот документ может быть полезным для людей, отвечающих за подготовку решений на основе полной информации, в компетенцию которых входит оценка вариантов реформы почтовых финансовых служб, а также подготовка, планирование и ускорение процесса реформы.

«Руководящие принципы реформы почтовых финансовых служб» должны сыграть важную роль при подготовке процесса реформы, однако, впереди нас ждут дополнительные нововведения в развитии почтовых финансовых служб.

После XXII Конгресса ВПС темпы реформы почтовых финансовых служб, кажется, стали набирать силу. Некоторые страны впервые стали использовать самые последние достижения для реформирования почтовых финансовых служб, и в ближайшем будущем можно ожидать появления дополнительных нововведений в данной области. В частности, последствия глобализации, либерализации и внутренней кооперации, а также создание новых технологий (Интернет), как ожидается, приведут в результате к появлению новых вариантов реформирования почтовых финансовых служб.



2 Список сокращений

ADB	Азиатский банк развития
AFDB	Африканский банк развития
ATM	Банкомат
BIS	Банк для международных расчетов
BLT	Концепция построения арендуемых систем денежных переводов
BOT	Концепция построения эксплуатационных систем переводов
CEE	Центральная и Восточная Европа
CEO	Главный исполнительный директор
CIS	Содружество независимых государств
EBPP	Электронная оплата и выставление счетов
EBRD	Европейский банк реконструкции и развития
ECB	Европейский центральный банк
GDP	Валовой внутренний продукт
EU	Европейский союз
IBRD	Международный банк реконструкции и развития
IDB	Межамериканский банк развития
IFC	Международная финансовая корпорация
IMF	Международный валютный фонд
PFS	Почтовые финансовые службы
PMG	Министр почт
PPO	Государственный почтовый оператор
UPU	Всемирный почтовый союз
USD	Доллар США (\$)



3 Введение

Почтовые финансовые службы: третье направление между банковскими операциями традиционного банка и банковскими операциями, совершаемыми через Интернет в интерактивном режиме.

Почтовые финансовые услуги могут способствовать развитию финансового сектора в тех местах, включая отдаленные и сельские районы, где отсутствуют банковские услуги.

Экономическая жизнеспособность почтовых отделений, включая их модернизацию, которая обеспечит открытый доступ к Интернет, главным образом зависит от финансовых услуг.

Что такое почтовые финансовые услуги? Некоторые люди связывают понятие почтовых финансовых услуг с устаревшими, мало эффективными деловыми операциями, для совершения которых требуется бумага, почтовые сберегательные книжки и которые делают невозможным быстрый перевод денежных средств. Это заблуждение.

Почтовые финансовые услуги - это современная концепция маркетинга. Цель почтовых финансовых услуг - обеспечить сбыт, совершение деловых операций, а также предоставить широкий набор финансовых услуг через почтовые отделения с использованием многоканальной системы распределения, в основе которой лежит новая технология, включая телекоммуникации и Интернет. Обычно предоставление почтовых финансовых услуг не ведет к превращению почтовых отделений в отделения банков. Данная концепция значительным образом отличается от традиционного подхода к продаже и предоставлению финансовых услуг через отделения сбербанка или коммерческих банков. В 19-ом веке государства первоначально создавали почтовые финансовые службы для обеспечения надежных и гарантированных услуг денежных платежей и вкладов на территории всей страны, а также для мобилизации и объединения в общий фонд денежных средств, идущих на экономическое развитие. Реализация этой концепции оказалась успешной и оправдала себя во многих странах мира, в частности в последней половине 19 и в первой половине 20 веков.

Резкие изменения в секторе финансовых служб, начавшиеся в 1960-х годах, привели к тому, что первоначальные модели почтовых финансовых услуг во многих случаях перестали удовлетворять требованиям. Потребовалась реформа, и в настоящее время растущее число стран делают успехи в развитии почтовых финансовых услуг. Правительства и центральные банки многих стран, включая соответствующие многосторонние организации (IMF, BIS, EU и банки развития) в своих взглядах придерживаются политики, направленной на уменьшение роли государства во все более растущем процессе глобализации финансового сектора.

Почтовые финансовые службы во всем мире:

- **Денежные вклады на сумму более 3 триллионов дол. США**
- **Более 700 млн владельцев счетов (как физических лиц, так и компаний) и еще большее число сделок за наличный расчет**
- **Денежные переводы на сумму более 10 млрд в год**

Специфические особенности финансовых услуг, предлагаемых почтовыми отделениями

- **Клиенты**
Основное внимание на местный потребительский рынок и на крупные корпоративные компании (работодатели, предприятия общественного пользования)
- **Услуги:**
Полный пакет стандартных финансовых услуг
- **Распространение:**
Прямая почтовая реклама по нескольким каналам
- **Институциональный:**
Разные варианты, тенденция к созданию партнерских отношений с финансовыми организациями, имеющими лицензию на все виды услуг

В основу совокупности специфических характеристик почтовых финансовых служб (ПФС) заложен принцип предоставления стандартных финансовых услуг на местном потребительском рынке и на рынке малых предприятий, и рентабельных услуг платежей, а также связанных с ними финансовых услуг - на корпоративном рынке. При этом в качестве физического и материального связующего звена для сбыта, деловых операций, передачи информации и рекомендаций используют почтовые отделения. Работу почтового отделения поддерживает многоканальная система распространения, которая включает в себя почту, телефон, Интернет, АТМ и средства массовой информации.

Существуют различные варианты структуры ПФС. Кроме организаций ПФС, тесно связанных с почтовыми администрациями, такими как департаменты и юридические корпорации ПФС (являющиеся филиалами почтовых администраций), одной из основных тенденций в реформировании и расширении финансовых служб является создание компаний между почтовыми администрациями и финансовыми организациями, получившими лицензию.

Компания с финансовой организацией, часто именуемая как «Постбанк» и создаваемая путем преобразования бывших организаций, предоставляющих почтовые финансовые услуги, могла бы иметь форму:

- Совместного предприятия между почтой и финансовой организацией;
- Отдельного (даже иностранного) финансового учреждения, имеющего долгосрочный контракт на сотрудничество с почтовой администрацией.

Почтовые администрации, действующие в качестве международных субъектов на рынке транспортных услуг и логистики, выступают в качестве инвесторов и собственников финансовых служб или служб платежей; например Deutsche Post World Net является собственником Deutsche Postbank A.G., а TNT Post Group эксплуатирует Global Collect как службу международных платежей.

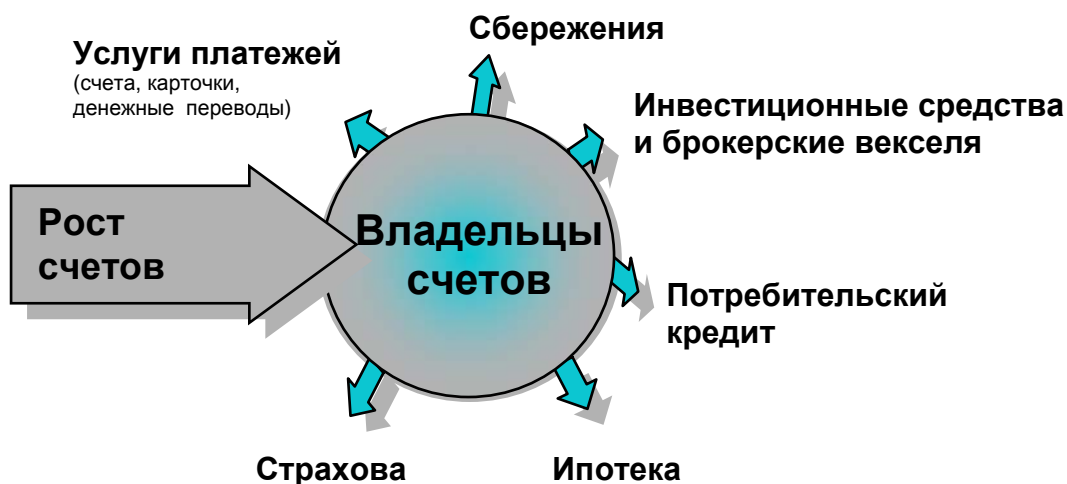
100 международных ведущих финансовых учреждений, среди которых: American Insurance Group (AIG), Citibank, Deutsche Bank, ING, Fortis, Merrill Lynch, TSB Lloyds, Union Bank of Switzerland (UBS), Raiffeissen Zentral Bank (RZB), Nordea, Sampo, и Allied Irish Bank (AIB) выступают все в большей степени в качестве партнеров почтовых операторов.

Часто создание компаний ведет к тому, что компетентное финансовое учреждение, имеющее лицензию, управляет почтовыми финансовыми службами и принимает на себя ответственность по всем рискам, тогда как на сеть почтовых учреждений возлагают посреднические или административные функции (т.е. продвижение сбыта, кассовые операции и распространение информации, карточек и прочих документов).

Считается, что в основе ПФС лежит главным образом материальная ответственность, и присущая этим службам особенность, главным образом это почтовые сбережения и оплата счетов и карточек, исключает риск неплатежа по ссуде физическими лицами.

В основе концепции финансового учреждения лежит применение высокой технологии с терминалами, устанавливаемыми в почтовых отделениях и соединяемыми через сети передачи данных с центром обработки почтового банка. Технологию, включая карточки, терминалы и линии связи, можно рассматривать в качестве основной современной информационной инфраструктуры, которую можно также использовать для других назначений. В целом это могут быть информационные системы управления для почтовых администраций, системы контроля и слежения за прохождением почтовых отправок, услуги абонирования на телефонные линии, электронная почта и Интернет, а также электронная торговля. С точки зрения безопасности, денежные средства и документы бухгалтерского учета почтового банка следует хранить отдельно от почтовых денежных средств и документов бухгалтерского учета.

Почтовые финансовые службы Счета: межсетевой



Почтовые финансовые службы - это уникальная, эффективная банковская концепция для широких слоев населения, отвечающая потребностям рынков как промышленно развитых, так и развивающихся стран.

С коммерческой точки зрения привлекаемый к работе банк (часто именуемый как «Постбанк») заинтересован в получении доступа к почтовой сети в качестве альтернативного или дополнительного канала, используемого для операций по финансированию или платежам и имеющего более низкие удельные издержки по сравнению с издержками его собственных отделений.

Почтовая служба заинтересована в оптимальном использовании своей инфраструктуры и персонала, а также в создании больших возможностей для перекрестного сбыта, что позволяет сохранять экономическую жизнеспособность и плотность почтовой сети. Это также позволяет почте создавать и развивать полный цикл электронной торговли, начиная с просмотра информации клиентами на терминалах, устанавливаемых в почтовых отделениях, с заказа товаров по Интернету, урегулирования соответствующих платежей с использованием технологии на основе Web, и заканчивая управлением служб транспортировки и логистики, обеспечивающих своевременную доставку товаров.

На рынках развивающихся стран почтовые финансовые службы, как представляется, являются незаменимыми для сохранения плотности почтовых сетей почтовых администраций. Например, в России, Китае, Индии и Польше на долю финансовых служб приходится более 33% от общих доходов почты и в некоторых случаях более 80% от доходов, получаемых через почтовые операционные окна.

В промышленно развитых странах финансовые службы играют такую же важную роль в сохранении почтовых сетей. Во Франции и Германии на долю финансовых служб приходится около 25% от общих почтовых доходов. В Нидерландах доходы, приносимые финансовыми службами, составляют приблизительно 65% от доходов, получаемых через операционные окна почтового отделения.

Тот факт, что в большинстве стран мира почтовые финансовые службы продают под маркой почтовых администраций или между ними наблюдается тесная взаимосвязь (например, 'Post', 'Postcheque', 'Postfinance', 'Postbank', и 'Postal Savings'), может развеять все опасения в том, что почтовые банковские услуги могут угрожать репутации или положению традиционных банков, которые являются их лидирующими клиентами. Это дает возможность банкам, взаимодействующим с почтовыми администрациями, подготовить новый пакет услуг, предлагаемых на рынке массового спроса. Это также означает, что население не будет тотчас же ассоциировать предлагаемые услуги с одним из банков, напротив, оно будет рассматривать финансовые услуги как надежные, опирающиеся на прочную репутацию почтовой службы. Однако банки вынуждены сталкиваться с возрастающей конкуренцией со стороны эффективно функционирующих почтовых банковских служб, поэтому некоторые из них противостоят развитию концепции современных почтовых финансовых услуг.



Почтовые банки отличаются друг от друга!

Прямой банк	Почтовый банк	Филиал банка
Сегментирован	В массовом масштабе	Сегментирован
Высокий доступ	Низкий доступ	Высокий доступ
«Анонимность»	«Анонимность»	Индивидуальный сбыт
Широкий ассортимент стандартных услуг	Широкий ассортимент стандартных услуг	Широкий ассортимент специальных услуг
Открытость	Открытость	Коммерческое направление
Интернет/телефон	Почтовое отделение с несколькими каналами	Собственные филиалы
24 часа/7 дней	Продолжительный рабочий день/6 дней	Укороченный рабочий день/5 дней

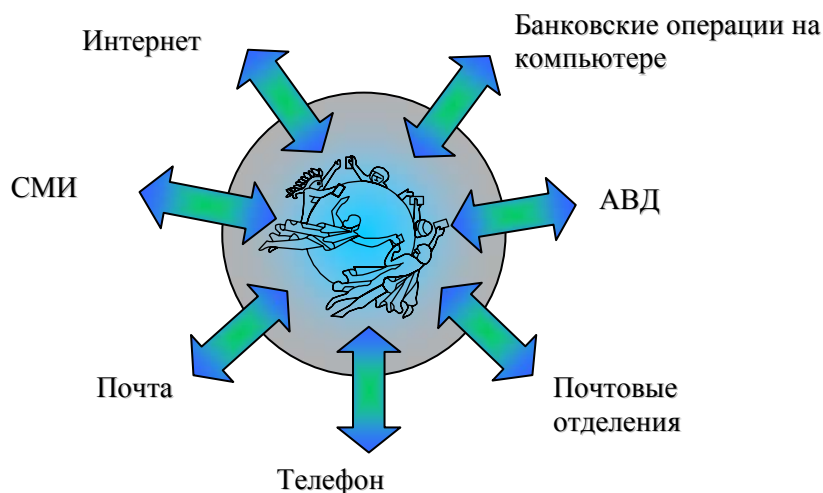
Концепция розничного сбыта

Удобство	Надежность
Легкий доступ и низкий порог Стандартные услуги	Хорошая эффективная служба Хорошая печать (отсутствие мелкого шрифта) Надежная (почта и ИТ)
Конкурентное ценообразование	Определенные услуги
Свободный (основной) пакет услуг платежей Оправданная стоимость	Полный ассортимент услуг Полностью открытый пакет услуг

- **непрерывная потребность в каналах связи**
- **высокое качество службы**
- **комплексный подход к клиентам**

Концепция почтовых финансовых услуг основана на удобстве, надежности, конкурентном ценообразовании и четком подходе. Легкий доступ к услугам гарантирует удобство. Плотность почтовой сети и ее открытость способствуют в значительной степени доступу к услугам. Надежность особенно важна в странах, где имеется прочный финансовый сектор. Массового потребителя меньше всего будут интересовать подробности балансового отчета, который при этом будет иметь важное значение в укреплении доверия клиентов. Репутация почтовой администрации как надежного учреждения также может способствовать укреплению доверия. Безупречная работа может быть обеспечена за счет информационной технологии и возможного дополнительного канала для своевременной рассылки прямой почтовой рекламы, доставки ведомостей, сбора платежных поручений. Почтовым финансовым службам возможно нет необходимости становиться лидерами ценовой политики, однако им следует придерживаться конкурентного ценообразования, которое позволяет клиенту почувствовать, что услуги, за которые он платит, стоят тех денег. Конкурентное предложение также может быть основано на четком подходе. Привлекательность почтовых финансовых услуг усиливают также такие характеристики как: отсутствие мелкого шрифта, скрытых уловок, а также справедливые цены и условия, которые легко сравнивать и которые не требуют дополнительных разъяснений.

Многоканальная доставка



Как говорилось ранее, многоканальная концепция является важной составляющей для успешного внедрения современных почтовых финансовых услуг. В соответствии с этой концепцией почтовые отделения не переходят в разряд банковских филиалов. Они продолжают оставаться центрами предоставления услуг и связи, доступными для самых широких слоев населения. Эта концепция может получить поддержку за счет использования других каналов, которые имеются в наличии у каждой отдельной страны. Концепция использования нескольких каналов позволяет получить рентабельное и удобное средство для решения более сложных или индивидуальных вопросов, которыми могут заниматься специально подготовленные служащие из отделов, предоставляющих услуги финансовым клиентам. Скорее всего, что в ближайшие несколько лет информационно-справочные центры и Интернет, доступ к которому можно получить в почтовых отделениях, приобретут дополнительную важность. Однако основным видимым и осязаемым каналом продолжит оставаться операционное окно почтового отделения.

Операционные окна почтового отделения



Компьютеризированные универсальные операционные окна

функция:

- сбыт
- открытие счетов
- уведомление/реклама
- деловые операции
- информация

С коммерческой точки зрения современная концепция почтовых финансовых услуг представляется интересной и позволяет получить прибыль. Она также оказывает заметное влияние и дает явные преимущества. Система почтовых финансовых услуг также может оказать помощь в развитии современной инфраструктуры рассылки и передачи информации пользователю:

- способствуя развитию коммерчески жизнеспособной и экономически устойчивой почтовой сети, которая обеспечивает открытый и доступный по стоимости доступ к основным финансовым услугам, службам информации и связи и другим потребительским услугам;
- предоставляя всем слоям населения, включая пожилых, бедных и тех, кто проживает в отдаленных сельских районах, доступ к официальному финансовому сектору;
- связывая население (включая вышеупомянутое) с международной экономикой и международными финансовыми системами;
- повышая уровень занятости в почтовой сети за счет расширения и модернизации пакета услуг;
- мобилизуя национальные финансовые ресурсы в интересах экономики производства, объединяя ресурсы конкурентным образом;
- способствуя уменьшению движения наличности и повышая тем самым эффективность и открытость национальной системы платежей. ПФС также способствует преобразованию составляющей наличности в первичной денежной массе (M1) в безналичные деньги, хранящиеся на жиросчетах;
- ускоряя процесс монополизации государственных сберегательных банков и государственных страховых компаний в странах с переходным периодом. В настоящее время монополии часто служат препятствием для перехода к открытой рыночной экономике с потребительскими финансовыми услугами.

Как считают МВФ, Всемирный банк, ЕСВ, ВПС и другие, распространенной политикой должно стать развитие стабильного финансового сектора с сильными, эффективными, финансовыми учреждениями, предоставляющими широкий ассортимент услуг с использованием новых видов технологии, доступ к которым можно получить через разветвленные сети пунктов розничной торговли.

Почтовые отделения могут сыграть неоценимую роль в развитии финансового сектора, выступая в качестве службы, имеющей легкий доступ. Чтобы гарантировать энергичное и устойчивое развитие финансового сектора, необходимо, чтобы финансовые службы имели открытую структуру и управление.

Для создания эффективного рынка на равноправных условиях функции государственных почтовых организаций, предоставляющих финансовые услуги, все чаще стали подвергаться проверке со стороны центральных банков и многосторонних организаций.

Любая почтовая финансовая служба с ограниченной ответственностью не сможет предоставить стране те преимущества, которые обещает внедрение современных почтовых финансовых служб финансовому сектору, населению, включая население сельских общин, бедные слои населения, престарелых граждан, а также почтовые администрации.

Таким образом, можно предвидеть появление у правительства новой функции, а именно - способствовать внедрению современных почтовых служб на основе структур финансовых служб, принадлежащих почтовым предприятиям, или на основе компаний, создаваемых между почтовыми администрациями и квалифицированными финансовыми учреждениями. Таким образом, можно найти правильное соотношение между общественными и коммерческими интересами почтовых администраций и финансовых учреждений.

Во всем мире практика показывает, что не существует стандартного рецепта, позволяющего найти правильное соотношение между государственными интересами и интересами частного сектора. Решающее значение имеют местные условия. Существует большое разнообразие моделей, используемых для создания компаний типа «государственного - частного сектора» между почтовой администрацией и финансовыми учреждениями (включая почтовые финансовые учреждения), существуют также различные направления, в которых получает развитие эта модель.

Опыт стран, которые провели реформу почтовых финансовых служб, ясно показывает, что имеются преимущества для каждой из сторон (потребителей, правительства, почтовых служб, финансового сектора). Кажется, что поиск совместного приложения усилий является обязательным фактором для успешного проведения реформ почтовых финансовых служб.

4 Начало и развитие почтовых финансовых служб

Идея использовать почтовые отделения для предоставления основных финансовых служб относится ко второй половине 19 века. В это время правительства Австрии, Соединенного Королевства, Франции и других стран создали почтовые сберегательные банки и впоследствии службы «почтовых чеков» и «почтовых жироисчетов». Почтовые денежные переводы уже стали важной услугой, оказываемой для передачи денег внутри страны или/и за ее пределы. В те дни коммерческие и торговые банки обычно имели сеть небольших филиалов, разбросанных по всей стране, которые главным образом предназначались для компаний и отдельных обеспеченных лиц, получивших высшее образование. Были созданы также сберегательные и кооперативные банки, однако очень часто они предоставляли услуги только в региональном масштабе. Банкротства, которые имели место достаточно часто, вели к потере денежных вкладов мелкими вкладчиками. В результате у многих людей, которые были лишены возможности судить о надежности банков, не было другой альтернативы, кроме как хранить свои сбережения частным образом, они были лишены защиты от воровства или утери, а также возможности



Почтовые денежные переводы привели к первым финансовым услугам, предлагаемым в почтовых отделениях; на этом рисунке показан старинный египетский почтовый перевод. Национальная почтовая организация Египта продолжает предоставлять услуги денежных переводов, а также почтовых чеков и жироисчетов. Более того, в почтовом банке сбережений имеется более 8 млн почтовых сберегательных счетов. Доход, приносимый процентной маржой почтовых сбережений, позволяет египетской почте получать рекордную прибыль. Разрабатываются планы по модернизации и компьютеризации почтовых финансовых служб и почтовых отделений.

Правительство выступило посредником в предоставлении финансовых служб через почтовые отделения. Почтовые отделения представляли собой единственную государственную сеть, доступную для всех и находящуюся «под рукой» для всего населения страны. Они уже обеспечили широкий ассортимент почтовых и социальных служб. Ожидалось, что за счет использования широко разветвленной существующей инфраструктуры введение сберегательных и платежных служб не повлечет за собой значительных дополнительных эксплуатационных затрат. Также предполагалось, что будут лучше использоваться существующая инфраструктура и персонал.



В 1886 г. Финляндия создала почтовый сберегательный банк. Он начал с выпуска почтовых сберегательных книжек, предоставляемых во всех почтовых отделениях. В конце 1970-х годов почтовый сберегательный банк был преобразован, одним из первых банков в мире в Postipankki Oy (Postbank Ltd.), в конце 1998 г. Он был приватизирован и в 2001 г. разорвал свои партнерские отношения с почтовыми отделениями - в связи с банковскими услугами, предлагаемыми через Интернет, а также с использованием электронных средств, получивших широкий доступ в дома и ведомства.

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

Почтовые сберегательные банки обычно создавали в качестве центральных организаций, которые управляли сберегательными счетами, рассчитывали проценты и т.д. Почтовые отделения превратились в национальные сети, по которым обществу предоставляли стандартные услуги сбережений и денежных вкладов. Государство предоставляло 100% гарантию денежным вкладам, министерство финансов реинвестировало деньги, или это был специальный фонд, учреждаемый вышеназванным министерством, который чаще всего являлся самым почтовым сберегательным банком.

Таким образом, государство объединяло в общий фонд небольшие сбережения, которые оно могло использовать для финансирования проектов, осуществляемых в интересах развития экономики и инфраструктуры. В дополнение к услугам по денежным вкладам правительство некоторых стран также ввело, руководствуясь аналогичными соображениями, страхование жизни через почтовые отделения. В соответствии с концепцией почтового сберегательного банка почтовые администрации несли ответственность по операциям, связанным с денежными обязательствами, по бухгалтерскому учету, они отвечали за персонал и технологию. Операции с активами, такие как инвестиция денежных вкладов, продолжали оставаться в компетенции Министерства финансов, казначейства или выделенного фонда. Во многих случаях, однако, ежедневным управлением активов занимался персонал почтовых сберегательных банков.



В 1883 г. в Вене был образован австрийский почтовый сберегательный банк (PSK). Он явился первым учреждением, которое предоставляло услуги почтовых жироисчетов.

Первоначально государство стремилось установить почтовые сберегательные учреждения, а также учреждения жироисчетов, чтобы:

- **Обеспечить хорошие и надежные средства для денежных вкладов и перевода денег, легко доступные для общества, государственных компаний и агентств;**
- **Мобилизовать и объединить в общий фонд национальные финансовые средства и использовать эти средства для экономического развития.**

В 18^{ом} и 19^{ом} веках муниципальные или региональные администрации в континентальной Европе создали так называемую «Жиро» службу, которая должна была облегчить сбор, передачу и распределение денег (например, налогов) между местной администрацией, ее гражданами и предприятиями. Недостатком этой системы явилось то, что она не получила широкого распространения по всей стране.

Эти инициативы были подхвачены государственными агентствами и крупными учреждениями, которые почувствовали интерес к тому, что почтовые отделения все чаще стали использоваться для предоставления услуг платежей, таких как сбор налогов, взносов, счетов за коммунальные услуги и позже для страховых взносов и выплаты зарплат и пенсий.

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

Это привело к созданию служб почтовых чеков или почтовых жirosчетов. Эти службы позволили почтовым отделениям предлагать предприятиям и отдельным лицам услуги почтовых жirosчетов или почтовых чеков. В большинстве случаев операции по почтовым жirosчетам и почтовым чекам были закреплены за почтовыми отделениями. Министерство финансов реинвестировало сальдо денежных вкладов либо напрямую, либо через почтовый сберегательный банк или через другой выделенный фонд.

Первоначально центральные банки не принимали участия в контроле за почтовыми финансовыми службами.

Идея служб почтовых сбережений, почтовых чеков и жirosчетов первоначально получила свое распространение в Европе. Англия, Голландия, Франция, Португалия и Испания «экспортировали» эту идею во многие другие части мира, включая услуги и законодательство.

В результате в первой половине 20^{го} века службы почтовых сбережений, почтовых чеков, жirosчетов заняли ведущие места в своих соответствующих частях финансового сектора. Почтовые сбережения в значительной степени способствовали распространению привычки к тому, чтобы делать сбережения, например, открывать сберегательные счета для детей и школьников. Службы почтовых чеков и жirosчетов, а также почтовые денежные переводы заполнили пробел в системе платежей, которая до этого обеспечивала только службы чеков и движения наличности, являющиеся достаточно сложными, дорогостоящими, рискованными и доступными только для компаний и очень небольшой привилегированной группы обеспеченных граждан.



Типичные эксплуатационные характеристики почтовых финансовых служб 19/начала 20 веков

- Были организованы в соответствии со специальным законом
- Во многих странах, принадлежали министерству финансов или специальному фонду, за эксплуатацию и управление которых отвечали почтовые администрации
- Не попадали под контроль центрального банка
- Не попадали на рынки долгосрочного и краткосрочного капитала
- Средства инвестировались в ценные бумаги, принадлежащие государству, министерству финансов; отсутствие «риска»

Почтовые сумки были часто заполнены наличностью, доставляемой на дом в виде денежных переводов и пенсий



Типичные характеристики услуг почтовых финансовых служб 19/начала 20 веков

- Государственная гарантия денежных вкладов
- Освобождение от налога
- Низкие минимальные требования к денежным вкладам
- Услуга, имеющаяся во всех почтовых отделениях
- Ограниченный фрагментированный подход к услугам
- Использование бумаги

Почтовые финансовые службы стали ассоциироваться с использованием слишком большого количества марок и бланков

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

Первые признаки упадка в почтовых финансовых службах 19 века стали прослеживаться в 1930-х годах.

В результате международной экономической депрессии, имевшей место в 1930-х годах, некоторые системы почтовых сбережений, имевшие слабую основу, потерпели крах. В частности, пострадала Латинская Америка, поскольку государственное финансирование стало затруднительным.

Кроме того, в соответствии с законом Glass-Steagall от 1933 г. почтовым отделениям в США было запрещено предоставлять финансовые услуги. Впоследствии в 1935 г. Министерство финансов США положило конец выпуску почтовых сберегательных облигаций. Эта доктрина была принята на вооружение многими правительствами в Северной и Южной Америке, а также в некоторых странах Азиатско-Тихоокеанского региона. Работа почтовых финансовых служб продолжала носить очень узкий характер, она сводилась к почтовым денежным переводам и наличным платежам.



Практика почтовых сберегательных марок была введена имперским сберегательным банком России в конце 19 века. Она была продолжена в первые годы Советского Союза вплоть до 1929 г.

Развитие почтовых финансовых служб пришло в упадок после Второй мировой войны. В Центральной и Восточной Европе, а также в некоторых странах Африки и Азии была введена система «монобанков». Существующие банки почтовых сбережений и службы почтовых чеков были аннулированы или объединены с государственным банком сбережений, став «розничными филиалами» государственного (центрального) банка. Роль почтовых отделений уменьшилась, и они стали «ответвлениями», выступающими в качестве агентств по наличным деньгам в монобанковской системе. Их обязанности сводились к предоставлению наличных для государственных пенсий и социального обеспечения, сбору наличности по коммунальным платежам и принятию денежных вкладов на сберегательные книжки государственных сберегательных банков.

В послевоенный период начался процесс деколонизации в странах Африки и Азии. Первоначально почтовые сберегательные банки и службы почтовых жироисчетов продолжили свою работу на основе доставшихся им в наследство законодательства и норм, которые не всегда можно было приспособить к конкретным местным условиям. Аналогичным образом, в некоторых европейских странах почтовые финансовые службы не могли быть приспособлены к меняющимся условиям финансового сектора.



Вид компьютерного центра почтового сберегательного банка Сербии и Черногории.

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

До начала 1960-х годов многие банки стремились стать специализированными учреждениями, обслуживающими определенный сектор торговли и промышленности и/или район, чаще всего предоставляя свои услуги через сеть мелких филиалов. Очень часто несколько специализированных банков принадлежали государству. Пройдя процесс слияния и поглощений в конце концов стали появляться все более крупные банковские группы, действующих как «универсальные» банки. Их интерес к предоставлению розничных банковских услуг нашел отклик среди широких групп физических лиц, размещение денег на сберегательных счетах и остатки на платежных счетах рассматривались в качестве относительно недорогого финансирования коммерческих кредитных операций. Кроме того, в 1960-х годах появилась технология.

Для обеспечения бухгалтерского учета и банковских операций стали использоваться компьютеры. В 1970-х годах были сделаны первые шаги в предоставлении «электронных банковских услуг», клиенты получили карточки с магнитной полосой, с помощью которых они могли снимать наличность в банкоматах. Финансовый сектор получил быстрое развитие, возросло использование технологии, которое привело к современной оплате счетов через Интернет, инвестициям в ценные бумаги и к предоставлению интерактивных банковских услуг.

Одновременно в большинстве стран стала ослабевать изоляция внутри финансового сектора между банковскими услугами, страхованием, ценными бумагами, сбережениями, ипотечным кредитованием. Это привело к созданию международных групп, предоставляющих финансовые службы и осуществляющих операции в международном масштабе.

Все в большей степени Web-экраны и электронная почта заменяют операции с использованием бумаги, включая бланки и марки.

IMF, BIS, ЕС, банки развития и соответствующие центральные банки принимают активное участие в содействии развитию эффективного, устойчивого финансового сектора. Основные концепции, лежащие в основе развития финансового сектора, включают создание надежных, стабильных финансовых учреждений, контроля и гарантии по денежным вкладам. Беспокойство, связанное со стабильностью финансового сектора, вызывает большое число мелких вкладчиков, а также разнообразие средств, имеющихся для эффективного урегулирования небольших платежей.

Многие почтовые администрации и их почтовые сберегательные банки или их службы почтовых или жиросчетов пока еще не стали или только недавно стали частью процесса перемен. Таким образом, почтовые финансовые службы в некоторых странах не только стали ассоциировать с устаревшим, вышедшим из употребления средством, но в некоторых случаях они потерпели самый настоящий провал.

Типичные признаки провала почтовых финансовых служб

- Низкое качество службы
- Потеря рыночной доли, менее 3% от национальных сбережений
- Растущее число неактивных депозитных счетов
- Высокие затраты, неэффективность
- Убытки в управлении активами
- Внутренние разногласия между почтой и почтовым сберегательным банком

Типичные причины и основания для провала почтовых финансовых служб

- Неспособность удовлетворить потребности клиентов из-за юридических и институциональных ограничений
- Отсутствие коммерческой ориентации, нестабильность в управлении или политике
- Недостаточные инвестиции в развитие услуг и информационной технологии
- Отсутствие надежных партнеров
- Вступающие в противоречие задачи (почтовый банк)

Развитие все в большей степени международной финансовой системы во многих случаях привело к тому, что законодательство, выработанное специально для почтовых финансовых служб, устарело и перестало отвечать требованиям. Обычно законодательство определяет структуру управления, операции и даже мельчайшие условия для предоставления услуг. В те дни, когда разрабатывалось законодательство почтовых финансовых служб, не существовало такого понятия как «срок службы». Предполагалось, что почтовые финансовые услуги будут представлять собой разновидность коммунальных услуг. Однако в настоящее время они являются частью рынка финансовых служб, а спрос на услуги в их первоначальном состоянии очень часто достигает уровня насыщения, что означает конец срока службы. Существует несколько современных вариантов.

Оценка услуг первоначальных почтовых финансовых служб показывает, что только в некоторых случаях имеется стратегический вариант, позволяющий расширить существующие услуги. Этот вариант подразумевает использование современной технологии и изменение коммерческого подхода. В других случаях срок службы заканчивается и необходимо внедрение других услуг и продуктов. В большинстве случаев это указывает на ввод в действие услуг с использованием карточек, а также услуг, основанных на операциях со счетами, в которых ведущая роль принадлежит носителям электронных данных.

Услуги, предлагаемые почтовыми финансовыми службами

	Основные характеристики	Дополнительные услуги	Замена	Конкуренты
Почтовый денежный перевод (внутри страны)	платежи с использованием бумаги P2P: через почту, медленные, нерентабельные неудовлетворительные	электронные (на основе web) денежные переводы	платежные счета и переводы	банки и другие финансовые посредники, предлагающие услуги де-нежных переводов
Международный почтовый денежный перевод	платежи P2P с использованием бумаги: через почту, медленные, неэффективные	Электронные (на основе web) денежные переводы	платежные счета и международные денежные переводы	Western Union, Moneygram, Travelex, Paypal, и т.д..
Почтовая сберегательная книжка	средства сбережения с использованием бумаги	сберегательная книжка плюс карточка	сберегательный счет (с выписками из банковского счета или через Интернет)	банковские сберегательные счета, совместные фонды, полисы страхования жизни
Сертификат почтовых сбережений/денежных вкладов	средства сбережения с использованием бумаги	штриховые коды с использованием бумаги	сберегательный счет (с выписками из банковского счета или через Интернет)	банки, брокеры и страховые компании, предлагающие сберегательные счета, совместные фонды, полисы страхования жизни
Почтовая оплата наложенным платежом	средства сбора наличности с использованием бумаги	электронное выставление счетов и оплаты (ЕВРР)	платежный счет с предварительным разрешением оплаты, прямой дебет, или предварительно напечатанный бланк для сбора денег	банки и другие операторы, предлагающие услуги сбора денег
Почтовый чек	инструмент оплаты с использованием бумаги	ЕВРР	платежный счет и карточка	банки и партнеры, предлагающие платежные карточки
Распределение пенсионной наличности и наличности социального обеспечения	инструменты оплаты с использованием денежной наличности и бумаги	инструкции по электронной оплате наличными деньгами	платежный счет и карточка	банки, предлагающие платежные карточки
Сбор наличности со счетов за коммунальные услуги, аренду и т.д.	Инструменты платежей на основе наличности и с использованием бумаги	ЕВРР	платежный счет и карточка	банки, предлагающие платежные счета и карточки

Законодательство, применяемое на первых этапах к почтовым финансовым службам, часто становится препятствием на пути эффективной модернизации и ведет к искажению рыночных механизмов.

В структуре старого законодательства почтовым финансовым службам приходилось сталкиваться с нижеследующими проблемами и опасностями:

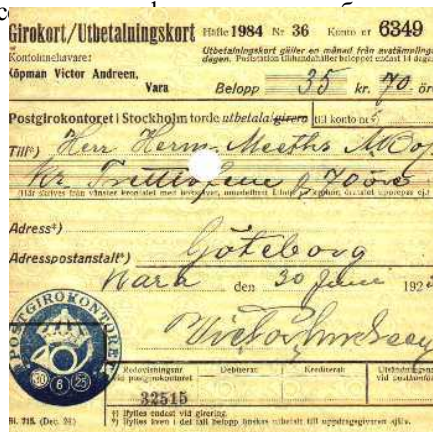
- **Невозможность подготовить гибкое, конкурентное предложение**
Ценообразование и процентные ставки часто подпадают под официальный порядок, требующий длительного периода времени, тогда как конкуренты (банки) могут менять свои процентные ставки и тарифы на основе простого решения, принимаемого правлением.
- **Невозможность расширить пакет предлагаемых услуг**
Потребители и компании предпочитают «комплексное обслуживание». Тогда как введение новых услуг требует продолжительных и сложных законодательных действий, частные финансовые учреждения могут вводить в действие новые службы на основе простого решения, принимаемого правлением.
- **Невозможность участвовать в межбанковских клиринговых системах** ведет к неэффективной работе или дополнительным издержкам, связанным с предоставлением финансовых услуг.
- **Опасность заключения двусмысленных компенсационных соглашений** между сетью почтовых отделений (операционные окна) и организацией, предоставляющей почтовые финансовые услуги:
Министр почт или главный исполнительный директор не может вынести непредвзятого решения.
- **Невозможность принять на работу управляющих и специалистов, хорошо разбирающихся в вопросах финансового сектора**, поскольку оплата зависит от должности и категории, устанавливаемых для государственных служащих.
- **Опасность перекрестных субсидий при эксплуатации почтовых отделений (операционные окна и почта)**: создание открытой, независимой и подотчетной компании позволяет избежать этой опасности и способствует объединению усилий (например, за счет перекрестного сбыта услуг).
- **Опасность внутреннего кредитования**
Многие почтовые отделения, предоставляющие финансовые услуги, для покрытия временного дефицита эксплуатационных почтовых расходов не могут отказаться от желания заставить почтовый сберегательный банк предоставлять «дешевые» деньги под ими же определяемую, льготную ставку процента ниже рыночной стоимости. Это является злоупотреблением денежных сумм, принадлежащих мелким вкладчикам, и может привести к неправильной оценке фактического финансового положения почтовой компании.
- **Опасность значительных расхождений в балансовом отчете**
Тогда как большая часть материальных обязательств (денежные вклады клиентов) - это краткосрочные ставки с колеблющимся процентом, активы обычно вкладывают в долгосрочные правительственные облигации с фиксированной процентной ставкой или в проекты. В

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

нестабильных или неблагоприятных экономических условиях может возникнуть опасность маржинального дохода с отрицательным процентом или дефицита ликвидности.

- **Опасность использования не отвечающей требованиям технологии** ввиду того, что требования к эффективной эксплуатации как финансовых, так и почтовых служб никогда должным образом не выполнялись.

Многие вышеперечисленные опасности и трудности указывают на необходимость институциональной и юридической реформы. Как было сказано во введении, это также свидетельствует о потребности в создании партнерских отношений между почтовыми администрациями и финансовыми учреждениями, имеющими лицензии и способными эксплуатировать с **анние на** операциях со счетами.



Как шведская служба почтовых жирочетов, так и банк почтовых сбережений Сербии и Черногории стали предоставлять свои услуги платежей по жирочетам с использованием бумажных документов. Сегодня пластиковые карточки и электронные сообщения являются основным типом средств для совершения деловых операций.

5 Развитие почтовых финансовых служб во всем мире

Все большее число стран начинают внедрять «передовой опыт», адаптируя его к местным условиям, или рассматривают такую возможность.

Общее положение дел свидетельствует о значительной разнице в подходах к усовершенствованию и реформированию почтовых администраций, и общий вывод сводится к тому, что не существует одного единственного, оптимального решения.

На региональной основе ситуация складывается следующим образом:

5.1 Западная Европа

Несколько десятков лет тому назад почтовые финансовые службы впервые появились в странах Западной Европы. В среднем на долю почтовых отделений приходится 30% от общих физических пунктов доступа в финансовую систему. В Европейском Союзе почтовые отделения и операторы, предоставляющие почтовые финансовые службы, обрабатывают более 20% безналичных платежей. Через почтовые отделения мобилизуют свыше 15% некорпоративных денежных вкладов. ЕСВ и национальные банки, как правило, рассматривают почтовые отделения в качестве пунктов доступа к финансовой системе, а также полагают, что почтовые отделения могут предоставлять финансовые службы, управление за которыми осуществляет учреждение, получившее лицензию. В большинстве случаев в классификации отсутствует разница между «почтовым» и коммерческим банком.

В большинстве случаев почтовые финансовые службы развивались на основе отдела или департамента внутри почтовой администрации (или РТТ), достигая уровня корпоративной компании, имеющей лицензию на предоставление банковских услуг. В результате слияний с другими финансовыми учреждениями большое число таких банков стали полностью или частично принадлежать частным лицам.

Очень часто в таких случаях финансовыми службами управляет имеющее лицензию банковское учреждение (часто именуемое как «Почтовый банк»), которое создает долговременные партнерские отношения с почтовой администрацией. Определенный тип компаний и набор услуг являются разными в разных странах. Во многих странах услуги финансовых платежей продолжают предлагать почтовые администрации.



Банкоматы (Postomats, Giromats и Postbank) позволяют получать наличность в течение 24 часов. Очень часто они расположены в непосредственной близости от почтового отделения.

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

Почтовые финансовые службы, которые впервые начали предлагать в Финляндии и Испании, объединились в более крупные финансовые группы, которые перестали работать с почтовой администрацией. Соответствующие почтовые администрации предприняли попытку создать новые компании с другими крупными финансовыми группами.

В Германии Postbank, имеющий лицензию на предоставление всех услуг, является дочерней компанией Deutsche Post.

Во Франции и Италии почтовые финансовые услуги до сих пор предоставляют отделы, существующие в структуре почтовой администрации, при этом имеются некоторые ограничения в наборе предоставляемых услуг. Ожидается, что реорганизация этих отделов в компании, имеющие лицензии на предоставление банковских услуг, произойдет в ближайшие несколько лет.

В большинстве случаев почтовые отделения функционируют в качестве составной части системы распределения по нескольким каналам. Интернет и сотовые телефоны - это самые последние дополнительные функциональные возможности этой системы, и их влияние на работу почтовых отделений прояснится через несколько лет.

Развитие европейских почтовых финансовых служб направлено на то, чтобы можно было предлагать весь пакет услуг, управление и эксплуатация которыми осуществляется при тесном сотрудничестве с финансовым учреждением, получившим лицензию от органа центрального банка, отвечающего за регулирование финансового сектора.

В Нидерландах и Финляндии реформа и коммерциализация почтовых финансовых служб начались в 1970-х годах. Реформа продолжает оставаться важным вопросом для многих стран ЕС и других европейских государств.

Ниже дано описание реформ, которые уже закончены или все еще продолжаются:



Австрия: Приватизация почтового сберегательного банка путем слияния с банком BAWAG была начата в 2001 г. Австрийская почта также имеет компанию с «Postversicherungen AG», которая продает услуги страхования.



Бельгия: 50% доли, принадлежащей почте в почтовом банке, который являлся совместным предприятием между бельгийской почтой (Postcheque) и группой Fortis, была продана в 2001 г. компании Fortis, ставшей впоследствии 100% собственником бельгийского почтового банка. Бельгийская почтовая группа мотивировала свое решение тем фактом, что почтовые службы, основанные на операциях со счетами, не являются их основным коммерческим направлением и что создание компании такого вида позволит обеспечить более успешное развитие финансовых служб, имеющих более эффективную структуру.



РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ



Дания: В 2001 г. банк жироисчетов Vikuben слили с банком Danske, самым крупным финансовым учреждением страны. При этом продолжает действовать соглашение о сотрудничестве с почтой Дании.



Франция: Летом 2001 г. были обнародованы планы о реорганизации финансовых служб в банк, который будет представлять собой либо объединение с несколькими другими финансовыми учреждениями, либо отдельное почтовое учреждение, предоставляющее банковские услуги. После длительных обсуждений создание Postbank было запланировано на 2005 г.



Германия: В 1999 г. Deutsche Post AG стал на 100% дочерней компанией Deutsche Post AG. Deutsche Post предоставил своей дочерней компании Postbank возможность добиться быстрого расширения своего упрочившегося положения на немецком рынке розничных банковских услуг. В сентябре 2003 г. Deutsche Post объявила о готовности разместить акции Deutsche Postbank на фондовой бирже Германии.



Греция: Правительство Греции рассмотрело варианты по реорганизации и приватизации своих почтовых служб и почтового сберегательного банка. На первом этапе было решено объединить сети почтовых отделений и почтовых сберегательных отделений и добиться эффективной модернизации и расширения пакета финансовых услуг.



Ирландия: В конце 2002 г. Объединенный ирландский банк (Allied Irish Bank) создал партнерскую компанию с An Post с тем, чтобы использовать 1.000 почтовых учреждений для предоставления финансовых услуг. Эти услуги, в настоящее время в основе которых лежат операции с денежной наличностью, включают в себя депонирование денежных сумм как от частных лиц, так и от коммерческих компаний, снятие денег со счета частными лицами, а также оплата с использованием кредитных карточек. Для An Post это совместное предприятие оказалось успешным и в настоящее время рассматривается возможность предоставления дополнительных услуг.



Италия: Почта Италии приступила к выполнению программы, направленной на модернизацию своих почтовых отделений, а также на расширение и укрепление своего присутствия на итальянском рынке розничных банковских услуг, введя в использование новые инвестиционные услуги, предлагаемые компанией, которую она создала с Merrill Lynch. В условиях дальнейшего реформирования почты Италии рассматривалась возможность ее объединения с BancoPosta.

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

Люксембург: В соответствии с законом в 2001 г. юридический статус Postchèque Luxembourg был изменен и компания получила большую коммерческую свободу. Предоставляемые услуги все еще ограничены платежными счетами и кредитными карточками, однако P&T Luxembourg планирует расширить набор финансовых услуг, создав компанию с местными провайдерами финансовых услуг в течение ближайших лет.

Португалия: Недавно СТТ- Correios de Portugal, S.A. продала свое долевое участие в почтовом банке. Почтовый банк представлял собой компанию, которая была создана между СТТ, Correios de Portugal, S.A. и самым крупным финансовым учреждением страны Caixa Geral de Depositos. В настоящее время СТТ- Correios de Portugal, S.A. находится в процессе внутренней реорганизации. СТТ продолжает предоставлять свои традиционные финансовые услуги и продукты через свои коммерческие отделения Serviços Financeiros Postals и через сеть СТТ.



Испания: Deutsche Bank (Испания) стал партнером Correos y Telégrafos по предоставлению финансовых услуг. В 2001 г. по сообщению банка, в первый год работы (2000 г.) Correos были выплачены комиссионные на сумму 3.9 млн долларов США и было привлечено свыше 70,000 клиентов/владельцев счетов.



Швеция: Шведский PostgiroBank AB был продан 2001 г. группе Nordea, предоставляющей финансовые услуги и предлагающей клиентам широкий пакет этих услуг.



Швейцария: За прошедшие 2 года была создана компания между UBS и Winterthur, которая стала предоставлять кредитные карточки, услуги страхования и взаимные фонды. В 2001 г. Почта Швейцарии приняла решение расширить ассортимент финансовых услуг и включить туда коммерческие кредиты.

Турция: На долю турецких отделений РТТ приходится приблизительно 24% национальной и 30% международной системы, организация создала в качестве составной части почтовой администрации банк «РТТ». РТТ осуществляет совместные операции с приблизительно 15 национальными и международными банками, а также с многочисленными государственными учреждениями, которым она продает свои финансовые услуги, такие как: оплата по кредитным карточкам, оплата по счетам, получение денежных переводов и т.д. Это имеет особое преимущество для сельских районов, в которых отсутствует РТТ.

Турецкое РТТ сотрудничает с Еврожиро и Western Union, а также планирует ввести в действие обмен электронными услугами ТМО при участии ВПС (ПФС).



Соединенное Королевство: Были созданы универсальные банковские услуги, позволившие клиентам получать государственные пенсионные обеспечения в почтовых отделениях администрации после того, как правительство объявило о своих планах перечислять все государственные пособия/пенсии непосредственно на банковские счета. Предоставление универсальных банковских услуг включает в себя два направления. Первое – это соглашения с 12 финансовыми учреждениями, на основе которых клиенты, у которых имеется основной банковский счет (т.е. простой счет для денежных переводов, который не позволяет клиентам превышать кредитный лимит), получают доступ к снятию наличности со счетов в почтовых отделениях. Второе направление связано со счетами на банковских карточках почтового отделения. Такой вид позволяет осуществлять денежные перечисления государственных пособий/пенсий, а также снятие со счета наличности только в почтовых отделениях. Основной целевой группой для счетов второго направления являются те клиенты, которые не пользуются услугами банка или счета которых не подходят для получения оплат по пособиям.



нансовых учреждений, которые делают возможным нтами, у которых имеются стандартные банковские

В странах Восточной Европы почтовые банки являются одними из наиболее крупных почтовых клиентов по рассылке выписок из банковских счетов и по получению заказов и прямой почтовой рекламы

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ
РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

Подводя итоги, можно сделать выводы, что определенные правовые рамки, которые были установлены в конце 19 или начале 20 веков для развития почтовых финансовых служб (сбережения, жиросчета) в большинстве случаев были заменены торговым правом, которое дало возможность компаниям более гибко реагировать на быстро изменяющиеся потребности клиентов в условиях конкуренции. Франция, Греция, Италия и Швейцария находятся в процессе реформирования правовой структуры почтовых финансовых служб, адаптируя ее к сложившимся условиям.

Почтовые финансовые услуги в Западной Европе

Страны	Отдел ПФС	Филиал ПФС	Партнер ПФС	Платежные счета/сбер карточки	Сбережения	Потребительский кредит	Совместные фонды	Страхование	Интернет
Австрия			●	●	●	●	●	●	●
Бельгия			●	●	●	●	●	●	●
Дания			●	●	●				
Финляндия			●					●	●
Франция	●			●	●	●	●	●	●
Германия		●		●	●	●	●	●	●
Греция	●		●	●	●				

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ
РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

Исландия	●				●				
Ирландия	●	●	●		●	●	●	●	●
Италия	●		●		●	●	●		●
Люксембург	●				●				●
Нидерланды			●		●	●	●	●	●
Норвегия		●			●	●	●	●	●
					●	●	●	●	●
					●		●	●	
									●
						●	●	●	
					●		●		



В Эстонии были введены в использование службы электронной почты и почтового банка.

5.2 Центральная и Восточная Европа

До 1940 г. некоторые страны Центральной Европы традиционно предлагали услуги почтовых сбережений и почтовых жиросчетов. После Второй мировой войны эту традицию сохранила только Югославия, и в настоящее время в Сербии и Черногории почтовый сберегательный банк продолжает оставаться главным учреждением страны, предоставляя услуги сбережения и платежей.

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

После 1989 г. получившие лицензию почтовые банки, в состав которых вошли самостоятельные подразделения, были открыты на всей территории Центральной и Восточной Европы, при этом очень часто почтовые администрации выступали в качестве акционеров и долговременных партнеров. В Центральной и Восточной Европе у почтовых финансовых служб была возможность развиваться



ими же службами в Западной Европе. Там отсутствовало какое-либо препятствие, которое бы препятствовало коммерческому подходу к деятельности почтовых банков. Деятельность почтовых банков была достаточно простым и можно было использовать опыт почтовых финансовых служб Западной Европы в таких областях, как управление финансами, маркетинг и плата за услуги. Некоторые из почтовых банков Центральной и Восточной Европы, имея небольшой капитал, однако дала себя знать в конкурентной борьбе. Некоторые из почтовых банков без труда заняли ведущее место в оказании почтовых финансовых услуг, который до того времени был полностью монополией государственных почтовых финансовых учреждений.

В некоторых странах были предприняты усилия на то, чтобы почтовые отделения стали предоставлять дополнительные услуги, но не смогли образовать единых партнерских компаний, в рамках которых можно было бы модернизировать неэффективные операции, основанные на традиционных методах работы почтовыми отделениями.

В некоторых странах пострадали от неудовлетворительной деятельности в области предоставления почтовых финансовых услуг. В конечном итоге привела эти банковские учреждения к дефолту. В некоторых странах почтовые банки были приватизированы, не успев создать взаимовыгодных и эффективных партнерских отношений с администрацией и почтовым банком.

Отдел почтовых жirosчетов в Риге, Латвия

Во многих случаях были созданы почтовые банки и аналогичные учреждения, однако они не достигли того масштаба операций, который делал бы их особо важными для почтового или национального финансового сектора.



РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

По настоящему эффективные партнерские отношения между почтовыми администрациями до сих пор не были созданы из-за отсутствия:

- правовой структуры, способствующей эффективному участию почтовых отделений в предоставлении услуг почтовых банков;
- конкурентных условий, аналогичных тем, которые предлагает государственный сберегательный банк;
- наличия капитала, технологии и управления, позволяющих ввести в использование современную концепцию почтовых финансовых служб;
- первоочередного внимания, уделяемого правительством и международными учреждениями развитию этой концепции в качестве составной части стратегии переходного периода, направленной на укрепление финансового сектора и на развитие инфраструктуры почтовых услуг и услуг связи.

В странах Европы, находящихся в переходном периоде, развитие и реформа почтовых финансовых служб продолжают оставаться важным вопросом.

Некоторые факты:

Албания: Создание основных почтовых финансовых служб оказалось успешным для почты Албании. В рамках действующего законодательства пакет предлагаемых услуг ограничивается только наличными платежами. В условиях реформы финансового сектора и демополизации сберегательного банка Албании встал вопрос о создании Postbank. Почтовый банк стал бы играть важную роль в процессе приватизации сберегательного банка и в создании конкурентных рынков долгосрочного ссудного и краткосрочного капиталов.



Босния: В 2001 г. Австрийский центральный банка «Raiffeisen» приобрел почтовый банк, который являлся одним из трех почтовых банковских учреждений страны и находился в городе Мостар.

Хорватия: В 1991 г. официально зарегистрированная почта Хорватии учредила официально зарегистрированный почтовый банк Хорватии. Доля собственности почты Хорватии постепенно уменьшалась, пока не стала составлять 33%. Почта Хорватии и почтовый банк Хорватии - это две отдельные коммерческие компании. Во всех своих почтовых отделениях почта Хорватии от имени почтового банка Хорватии предоставляет клиентам финансовые услуги, основанные на операциях с наличными. На основе соглашения почта Хорватии также предоставляет другие банковские услуги (платежи и снятие денег с текущих счетов клиентов, сберегательные счета и т.д.).



Чешская Республика: Почтовый сберегательный банк Чехии «Postovni sporitelna» является одним из коммерческих подразделений банка «Ceskoslovenska obchodni banka» (CSOB) и чешской почты «Ceska posta» (Почта Чехии, государственное предприятие). В июне 2000 г. CSOB принял на себя обязательства, а также получил средства бывшего банка «Investicni a postovni banka» (IPB). В результате такого слияния был создан самый сильный банк не только в Республике Чехии, но также и во всем Центральном и Восточно-Европейском регионе. После успешной приватизации бельгийский банк КВС стал самым крупным акционером. CSOB – Postovni sporitelna использует сеть почты Чехии, предлагая свои банковские услуги приблизительно в 3400 почтовых отделениях, расположенных на всей территории страны.

Эстония: Почта Эстонии предлагает финансовые услуги, используя почтовую сеть. При сотрудничестве банка «Estonian Union» и почты Эстонии почтовый банк «Postibank» предлагает банковские услуги, выполняя ежедневно банковские операции и заключая договоры на предоставление банковских услуг в почтовых отделениях.



РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ
РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ



Венгрия: в странах Центральной и Восточной Европы почтовый банк Венгрии был основан одним из первых. Его партнерство с почтой не было успешным, и коммерческие кредиты предоставлялись в условиях рисков. В 1998 г. почтовый банк рухнул, и правительство ввело в действие программу восстановления. В 2000г. к работе были привлечены консультанты по финансовым вопросам Credit Swiss First Boston (первый бостонский банк «Креди Суисс»). Они проанализировали для почтового банка возможности приватизации или слияния. Рекомендации по слиянию с State Savings Bank OTP (государственный сберегательный банк OTP) столкнулись со значительным противодействием и осенью 2001г. было принято решение о том, что Почта Венгрии (Magyar Post) станет основным акционером почтового банка, что выразится в его позиционировании как одного из конкурентов на рынке предоставления финансовых услуг частным лицам. Однако это решение было пересмотрено, и в 2003г. почтовый банк был приватизирован путем его продажи австрийскому сберегательному банку “Erste”.



Почта Венгрии организовала компанию по предоставлению финансовых услуг в отделениях связи, что стало основным источником ее доходов.



Латвия: центр почтовых расчетов (ЦПР), филиал Почты Латвии, был организован 1 мая 1996 года. Была разработана современная система почтовых расчетов (СПР), в рамках которой операции с наличностью заменялись трансфертными платежами и взаиморасчетами. Счета СПР представляют собой жиро счета, которые доступны в любом из 965 почтовых отделений страны. СПР обеспечивает клиентам доступ к их счетам из любого почтового отделения Латвии. Вследствие большого количества почтовых отделений в стране, хорошо известны услуги СПР по доставке пенсий и проведению платежей социального страхования, а также по сбору платежей за пользование коммунальными услугами и общественными зданиями и по осуществлению внутренних и международных переводов.



Литва: почта Литвы – государственное предприятие, которое предоставляет основные финансовые услуги, такие, как обналличивание, платежные услуги и услуги по переводу денежных средств. Почта Литвы предоставляет услуги по проведению внутренних и международных платежей. Почтового банка в Литве нет.

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

Македония (Респ.): государственное предприятие «Makedonska Posta» играет важную роль в национальной системе платежей, в частности это касается выплат государственных пособий, денежных выплат беженцам, оплаты по счетам за коммунальные услуги, обмена иностранной валюты и почтовых денежных переводов. Makedonska Posta акционер (33%) почтового банка, который обслуживает 14% почтовых отделений, предоставляя услуги по безналичной оплате и сбережениям. Лицензия почтового банка ограничена. Учитывая большую диаспору, проживающую за границей, македонская почта в качестве первоочередной задачи ставит перед собой создание линий связи с электронными международными системами платежей, такими как Еврожиро и МФС.



Польша: почтовый банк (Postal Bank S.A.) получил правосубъектность в мае 1990г. Основателем банка стало государственное предприятие «Почта Польши – телеграф – телефон» (Poczta Polska Telegraf Telefon). Почта Польши (Poczta Polska) и компания Prokom Investment S.A. являются акционерами банка с 1999г. Первым продуктом почтового банка, реализованным в почтовых отделениях, стал личный жиро счет. С 2001г., все почтовые отделения дополнительно предлагают кредиты и депозиты в почтовом банке, равно как и возможность депонирования взносов социального страхования и налоговых платежей через личные жиро счета. В ближайшие годы в результате сотрудничества между Почтой Польши и почтовым банком (Postal Bank S.A.) значительно расширится набор предоставляемых услуг. В 2003г. планируется увеличение



Румыния: финансовые услуги, предоставляемые в настоящее время Почтой Румынии («Posta Română, S.A.»), развиваются, расширяется их набор. Клиенты требуют наличия большего количества опций: доступность, скорость, простота и безопасность. Почта Румынии предлагает услуги по обналичиванию, платежные услуги и услуги по переводу денежных средств как внутри страны, так и за рубеж. Кроме того, BANKPOST, румынский коммерческий банк, предлагает платежные и сберегательные услуги, а также предоставляет возможности микрокредитования через сеть почтовых отделений Румынии. Он имеет долгосрочный, но не эксклюзивный контракт с почтой Румынии.



Штаб-квартира Почты Румынии в Бухаресте.



Сербия и Черногория: в 2001г. почтовый сберегательный банк, крупнейший банк по обслуживанию частных лиц в стране, стал членом сети Еврожиро и развернул деятельность по модернизации своих услуг до уровня европейских стандартов.



Словацкая Республика: почтовый банк (Poštova banka a.s.) представляет собой банк по обслуживанию частных лиц, который имеет наибольшее количество точек обслуживания в стране. Банк работает в 24 филиалах и в 1626 почтовых отделениях страны. Стратегическая задача словацкого почтового банка и почты Словакии – адаптировать свою деятельность к потребностям 600000 клиентов в целях предоставления качественных услуг в каждой точке. «Slovenska Pošta, š.p.» (Словацкая почта) уполномочила почтовый банк выступать в качестве учреждения обмена, предоставляя услуги международных почтовых переводов.

Почтовые финансовые услуги в Центральной и Восточной Европе

Страны	Подразделение ПФС	Дочерняя компания ПФС	Партнер ПФС	Платежные счета/кредитные карты	Сбережения	Потребительский кредит	Совместные средства	Страхование	Интернет
Албания	•								
Босния и Герцеговина			•	•	•				
Болгария			•	•	•				
Хорватия			•	•	•				
Чешская республика			•	•	•	•		•	
Эстония			•	•				•	
Венгрия	•		•	•	•		•	•	•
Латвия	•			•					•
Литва	•			•				•	
Македония			•	•	•				•
Польша		•		•	•	•		•	
Румыния	•		•	•*	•	•*	•*	•*	•
Словакия (Респ.)			•	•	•	•	•		•
Словения			•	•	•				
Югославия			•	•	•	•		•	

* Примечание: в сотрудничестве

5.3 Содружество независимых государств

В результате политики планирования, которая проводилась в республиках бывшего СССР, каждая из стран Содружества независимых государств (СНГ) получила в наследство разветвленную сеть государственных почтовых отделений. Соотношение количества почтовых отделений на душу населения меняется в зависимости от в диапазоне от одного на 3000 до одного на 5000 населения. Почтовые отделения составляют приблизительно 70% всех точек доступа к национальным финансовым системам в странах СНГ, и более 50% наличности обращается ежемесячно в сети почтовых отделений. Подобно ситуации во многих странах Европы и Азии, почтовые отделения выгодно позиционированы и являются важным элементом финансового сектора и инфраструктуры.



«БелПочта» (Минск) вступила в соглашение по сотрудничеству с одним из банков и рассматривает возможности построения продуктивного партнерства в виде почтового банка.

Всего несколько лет назад почтовые службы были частью той же системы связи, что и электросвязь, которая сегодня отделена от почты.

В ряде стран реформа почтовых финансовых служб может осуществляться путем разработки современной концепции предоставления банковских услуг частной клиентуре. Такая концепция реализуется в виде партнерства (например, создание совместного предприятия) между почтовым оператором и финансовым учреждением.

В отличие от филиалов сберегательных банков, сеть почтовых отделений «вездесуща», присутствуя даже в самых отдаленных районах сельской местности. Сеть почтовых отделений играет важную роль в выдаче и сборе денежных средств населения. Сегодня почтовые отделения выплачивают пенсии и осуществляют платежи в системе социального страхования, выдают заработную плату, осуществляют сбор оплаты телефонных счетов и коммунальных услуг и предоставляют услуги по почтовым переводам.

В среднем более 50% общего ежемесячного объема наличных средств страны обращается в почтовой сети стран СНГ.

Указанные финансовые услуги представляют собой крупнейший единичный элемент дохода почтовой службы, причем эта составляющая отличается от страны к стране в диапазоне от 30% до 80%. Другие составляющие дохода – почтовые отправления (посылки, международная почта, курьерская и местная почта) и нетрадиционные услуги.

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

Значительная часть денежного обращения, равно как и средства в иностранной валюте, находятся в частном владении. Это явилось результатом недостаточно развитой банковской отрасли. Почтовая сеть обладает потенциалом, который может стать привлекательной, недорогой альтернативой услугам, предоставляемым в других банках.

В ряде стран были предприняты попытки создания почтового банка или разработки почтовых финансовых услуг. Почтовые банки функционируют в Азербайджане, Грузии, Казахстане, России (Фед.), Украине и Узбекистане. Предпринимаются попытки создания почтового банка в Армении.



საქართველოს საფოსტო
ბანკი

Грузия: почтовый банк Грузии был организован в 1995г. Его основной задачей было обеспечение пенсионных платежей и сбор налоговых поступлений посредством почтовых отделений. Почтовый банк является пятым в списке самых крупных банков страны.

Почтовые финансовые услуги в Содружестве независимых государств

Страны	Подразделение ПФС	Дочерняя компания ПФС	Партнер ПФС	Наличные платежи	Платежные счета/кредитные карты	Сбережения	Потребительский кредит	Совместные средства	Страхование
Армения	•			•					
Азербайджан	•		•	•	•	•			
Беларусь	•			•					
Грузия	•		•	•	•	•			
Казахстан	•		•	•	•	•			
Кыргызстан	•		•	•	•	•			
Молдова	•			•					
Российская Федерация	•		•	•	•	•	•		
Таджикистан	•			•					
Туркменистан	•			•					
Украина	•		•	•	•	•			
Узбекистан	•		•	•		•			

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ



Ташкентский почтамт является одним из основателей «Банка Алока», с которым почтамт находится в партнерских отношениях по предоставлению сберегательных услуг в почтовых отделениях.

В период проведения реформы почтовых финансовых служб, почтовые службы и банки сталкиваются со следующими препятствиями:

- низкая капитализация банковского сектора и трудности в привлечении иностранного капитала в почтовые банковские операции;
- законодательные ограничения для операций в окне почтового отделения, которое работает агентом почтового банка;
- доминирующая позиция государственного сберегательного банка, зачастую поддерживаемого правительством и/или центральным банком.

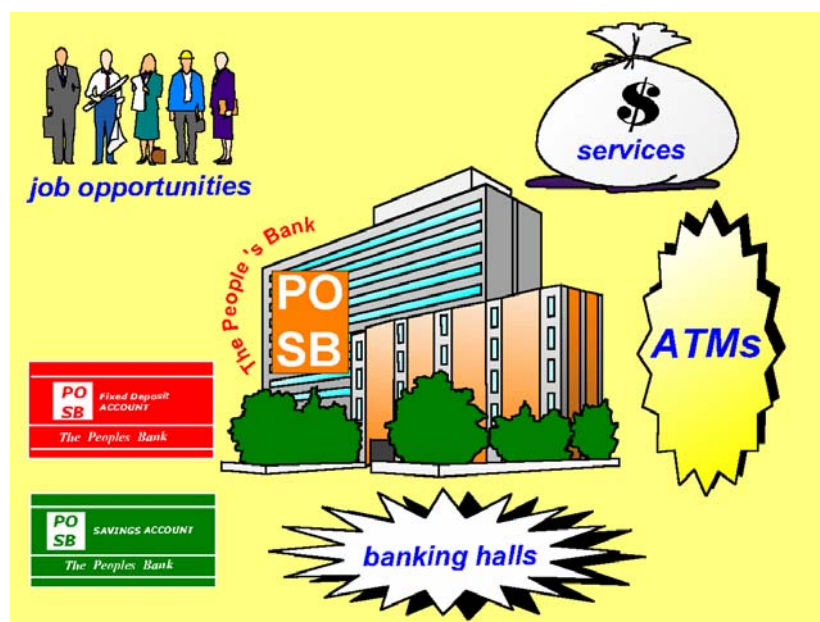
Во всех странах СНГ услуги по платежам с наличными средствами осуществляются почтовыми службами. Эти услуги включают в себя почтовые переводы, доставку пенсий и обеспечение платежей системы социального страхования, а также сбор коммунальных платежей и прием оплаты за жилье.



Почтовые отделения в России обрабатывают большие объемы наличных платежей. В сотрудничестве со «Связьбанком» внедряются современные инструменты обработки наличных платежей.

5.4 Африка

Почтовые финансовые службы играют важную роль в распространении финансовых услуг на сельскую местность. Они также помогают в стимулировании привычки к накоплению сбережений. Значимость почтовых финансовых услуг в последние годы возросла вследствие того, что многие коммерческие банки закрыли свои филиалы в небольших городах и деревнях. В ряде случаев почтовое отделение остается единственным пунктом доступа к официальному финансовому сектору и единственным связующим звеном с глобальной экономикой. Для того чтобы выполнить эту миссию, в большинстве африканских стран необходимо провести серьезные преобразования. Большое количество стран активно проводят такие реформы, модернизация услуг и программного обеспечения проводится по всему континенту.



Сберегательный почтовый банк Зимбабве представляет собой «народный» банк, клиентами которого являются 25% населения. Он привлекает большое количество вкладчиков и ответствен за выдачу заработной платы и пенсий.

Филиалы сберегательных банков в почтовых отделениях и службы почтовых чеков появились в Африке в конце XIX – начале XX века. Они были образованы в соответствии со специальным законодательством, причем в некоторых случаях это законодательство еще имеет силу (например, в Египте, Уганде, Зимбабве). В указанных случаях министерство финансов является «владельцем» филиалов сберегательных банков в почтовых отделениях и устанавливает правила инвестирования собранных денежных средств. Министерство имеет агентский договор с генеральным почтмейстером, который отвечает за эксплуатационные вопросы, персонал, продвижение и учет. Корректировка ценообразования (процентные ставки, комиссионные) требует применения официальных законодательных процедур. При данной организации общественных институтов ответственность за маркетинг (особенно что касается разработки продукта) обозначена нечетко. Кроме того, правовая основа имеет тенденцию применения официальной законодательной процедуры в случае внедрения новых услуг. В некоторых странах коммерциализация набора услуг запрещено законодательством. В агентском соглашении между министерством финансов и почтовой службой не всегда подробно излагаются механизмы возмещения расходов.

Управление активами фондов филиала сберегательного банка в почтовом отделении является только одной из многих задач министерства финансов. В некоторых случаях управление ответственностью филиала сберегательного банка в почтовом отделении фактически передавалось министерству связи или генеральному почтмейстеру. Это позволило сделать управляющую структуру более практичной, однако также возрос и риск нецелесообразного кредитования. В результате, в некоторых странах денежные суммы мелких вкладчиков не использовались для кредитования экономически эффективных проектов. Вместо этого, они использовались для покрытия дефицита государственного сектора экономики или даже для покрытия эксплуатационных расходов почтовых служб, обходя рынки капиталов. Это также означает, что во взаимоотношениях между двумя родственными субъектами использовалось перекрестное субсидирование.

В ряде других стран почтовые банки были организованы как отдельные хозяйственные объекты, работающие с почтовыми отделениями и предоставляющие финансовые услуги. Эти почтовые банки применяют политику «двойного канала» (концепция, применяемая рядом сберегательных банков по всему миру). Концепция заключается в использовании собственных филиалов и почтовых отделений в целях предоставления банковских услуг частным лицам. Это не гарантирует должного симбиоза между почтовым банком и почтовыми отделениями. Политика «двойного канала» может привести в некоторых странах к обострению внутренней конкуренции, что может вызвать к жизни возникновение конфликтных ситуаций между почтовыми банками и почтовыми службами.

Многие африканские страны предпринимают попытки реформирования почтово-банковских услуг, зачастую при поддержке многосторонних агентов (Всемирный банк, Африканский банк развития), и используют двусторонние программы, поддерживаемые правительствами и сберегательными банками.

Указанные программы позволили операторам почтовых финансовых служб получить доступ к важному ноу-хау. В целом, основной упор приходится на разработку продукта, технологию, эксплуатационные вопросы и обучение. Это помогло использовать возможности в рамках действующей правовой системы, а также позволило управлению и акционерам иметь представление о ее несовершенстве.

Примеры

Нигер: ONPE, национальная организация почты и сберегательных банков в Нигере, предоставляет услуги почтовых жиросчетов, а также почтовых сберегательных счетов. Рассматривается программа по дальнейшему развитию этих услуг и созданию почтового банка в качестве филиала ONPE, который будет отвечать за дальнейшее предоставление и развитие почтовых финансовых услуг.

Тунис: почтовой службе Туниса удалось продолжить развитие традиционных почтовых финансовых услуг и ввести в действие новые почтовые финансовые услуги, основывающиеся на операциях со счетами, в масштабе всей страны. В настоящее время в работе находится 500 000 почтовых жиросчетов, которые служат современными средствами безналичной оплаты таких услуг, как заработная плата, оплата счетов, перевод денег. Средства оплаты также включают в себя электронные денежные переводы, платежи через Интернет, предоставление информации по счетам в онлайн-режиме, электронные денежные переводы и банкоматы, через которые клиенты могут снимать наличность, используя карточки «Dinarpost». Кроме того, почта Туниса ввела в действие пакет международных платежных поручений, таких как: электронные денежные переводы, МФС, Western Union и Еврожиро. Почта Туниса ведет подготовку к вводу в действие услуг страхования, потребительских кредитов (вместе с банком) и услуг по сберегательным вкладам и депозитам.



РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ
РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

Уганда: служба почтовых переводов и почтового жиро Уганды является частью Почты Уганды (Posta Uganda) и действует в качестве агента почтового банка в некоторых регионах страны. Кроме обеспечения почтовых переводов, Почта Уганды предлагает воспользоваться международными финансовыми службами, посредством которых в настоящее время стали возможными переводы денежных средств с Кенией, Танзанией и Японией.

Почтовые финансовые услуги в Африке

Страны	Подразделение ПФС	Дочерняя компания ПФС	Партнер ПФС	Наличные платежи	Платежные счета/кредитные карты	Сбережения	Потребительский кредит	Совместные средства	Страхование
Египет	•			•	•	•			
Нигер	•			•		•			
Танзания	•		•	•					
Тунис	•			•	•	•			•
Уганда	•		•	•	•	•			

5.5 Азия, страны азиатско-тихоокеанского региона и Ближнего Востока

Почтовые финансовые службы в странах азиатско-тихоокеанского региона и Ближнего Востока отличаются большим разнообразием. Организационные модели сильно отличаются друг от друга, что следует из нижеприведенных примеров:

Модель/Тип	Страны
Бюро или подразделение министерств связи, или государственная почтовая служба	Китай, Япония, Корея
Филиал сберегательного банка в почтовых отделениях в качестве агента министерства финансов	Индия, Пакистан
Филиал сберегательного банка в почтовых отделениях в качестве агента министерства информации и технологий связи	Иордания
Агент национального сберегательного банка	Малайзия, Шри-Ланка
Почтовый банк в качестве лицензированного банка или дочерняя компания/партнер почтовой службы	Иран, Новая Зеландия, Филиппины
Почтовые переводы и другие услуги на базе наличных средств	Бангладеш, Народно-демократическая республика Лаос, Таиланд
Продажи финансовых продуктов на базе счета и проведение транзакций (обработка/маршрутизация) в качестве агента ряда банков	Австралия

Многообразие наблюдается не только в организационной структуре, но также и самой структуре продукта, т.е. от переводов, связанных с наличными средствами, до услуг электронного почтового банка (e-Postbank), предоставляющего полный набор финансовых услуг через Интернет.

Примеры:

В регионе расположено крупнейшее в мире почтово-сберегательное учреждение - почта Японии. Почтовые сбережения во вкладах в Японии составляют сумму эквивалентную 2 триллионам долларов США.



Китай: в Китайской Народной Республике предоставление почтово-сберегательных услуг было возобновлено в 1986г. Такое возобновление оказалось успешным. Объемы сбережений и переводных операций имеют тенденцию к постоянному росту. Почтовые сбережения составляют более 6% всего объема сбережений частных лиц в Китае, а доходы от этой деятельности значительно пополняют экономический оборот китайской почты. Принимая во внимание растущую конкуренцию на рынке, почта Китая также планирует внедрение новых услуг (международные платежи и страхование жизни), что станет еще одним шагом к предоставлению почтой полного набора финансовых услуг. Рассматривается целесообразность организационной совокупности почтовых финансовых служб в целях его дальнейшего расширения.



РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

Почта Гонконга, Китай: с 2001г. является партнером по технологической платформе на базе веб-сайта с 5 местными банками, которые выдают своим клиентам смарт-карты.

Индия: почтовая сеть Индии является наиболее крупной и разветвленной государственной инфраструктурой в стране, насчитывающей 154000 почтовых отделений. Почта Индии обрабатывает более 110 миллионов переводов в год через почтово-сберегательный банк и обслуживает более 114 миллионов сберегательных счетов. Почта Индии является правительственным ведомством. Вся прибыль поступает непосредственно в министерство финансов, и все остатки на сберегательных счетах перечисляются в государственный банк. На данный момент, почта Индии стремится преобразовать свою почтовую инфраструктуру в целях обеспечения предоставления современной информации и финансовых услуг. Почтово-сберегательный банк (ПСБ) является старейшим финансовым учреждением страны. Он также располагает крупнейшей клиентской базой и вносит весьма значительный вклад в доходы почты.

Иран (Исламская Респ.): в настоящий момент Почта Ирана находится в процессе всесторонней модернизации, охватывающем как традиционную почту, так и почтовые финансовые услуги. Иранская почтовая корпорация (The Iran Post Co.) проводит реформу совместно с почтово-банковской компанией Ирана. Банк был основан в 1996г. в форме компании с государственным управлением и независимого юридического субъекта, предоставляющего ряд платежных и сберегательных услуг, обеспечивающего обработку переводов и выдачу потребительских кредитов. Банк стремится к проведению рентабельной модернизации и расширению набора финансовых услуг и продуктов, готовясь к внедрению комплексного плана модернизации.

Япония: с 1 апреля 2003г. Почта Японии была официально объявлена государственным предприятием. Почта Японии предоставляет набор услуг, необходимых для повседневной жизни: почтовые, почтово-сберегательные услуги и услуги по страхованию жизни. Данные услуги предоставляются в почти 24700 почтовых отделениях, расположенных на всей территории страны. В связи с проведением преобразований, вводится практика частного корпоративного управления, что поможет Почте Японии добиться большей эффективности и повысить качество услуг, используя практику автономного и гибкого управления.

Корея (Респ.): через агентство Министерство почты и телекоммуникаций предлагает широкий набор современных услуг оплаты, сбережений и страхования жизни. Около 10% от всех национальных услуг по безналичной оплате предоставляется через почтовое бюро Корейской Республики и ее финансовые службы. В дополнение к уже существующим услугам в Интернете был открыт электронный почтовый банк. Планируется осуществить реформу в широком контексте всего финансового сектора.

Ливан: в Ливане почтовая служба было приватизирована в 1997г. На начальном этапе, компанией управляла канадская инвестиционная и инженерная группа SNC Lavallin, состоявшая из специалистов почты Канады. В 2001г. концессия была продана LibanInvest, инвестиционной компании, принадлежащей Banque Audi, который в настоящее время намеревается разнообразить свои услуги и использовать почтовые отделения для предоставления финансовых услуг.



Works for you

Новая Зеландия: до 1987г. почтово-сберегательный банк функционировал как подразделение почты Новой Зеландии. Далее, банк работал как автономное государственное предприятие до того момента, когда в 1994г. он был продан банковской группе ANZ (ANZ Banking Group). С 2002г. начал действовать новый банк, Кивибанк (Kiwibank). Кивибанк - дочерняя компания, полностью принадлежащая почте Новой Зеландии, и работающая на филиальной сети почты Новой Зеландии. Он был основан с акционерным капиталом в 80 миллионов новозеландских долларов. Ожидается, что банк будет вносить значительный вклад в поддержание сети почтовых магазинов.

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ
РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

Пакистан: Почта Пакистана (The Pakistan Post Office) осуществляет деятельность по оказанию сберегательных услуг в качестве агента министерства финансов. Цель – стимулирование привычки к сбережениям у населения. Около 8000 почтовых отделений имеют операционные окна сберегательного банка, количество владельцев счетов в котором насчитывает 3,5 миллиона.

Таким образом, почтово-сберегательный банк (ПСБ) является крупнейшим в стране. Доля почты в почтовых доходах составляют значительную сумму в 1000 миллионов, которую она зарабатывает только на комиссионных. Кроме сберегательного банка, почта предоставляет и другие финансовые продукты и услуги, такие как служба почтовых чеков для переводных операций, мобильные счета, счета жиро и почтовые услуги по страхованию жизни. Почтово-сберегательный банк является старейшим финансовым учреждением страны и его доля в почтовых доходах весьма значительна.

Сингапур: почта Сингапура (SingPost) оказывает прямые услуги по традиционным/почтовым переводам. Кроме того, SingPost сотрудничает с избранными финансовыми учреждениями по предложению более широкого набора услуг по перечислению денежных средств, например: продажа банковских тратт и предоставление услуг по срочным переводам. SingPost также состоит в партнерских отношениях со страховой компанией и продает продукты страхования.

Южная Корея предоставляет набор современных платежных, сберегательных и услуг по страхованию жизни через агентство министерства почты и телекоммуникаций. Около 10% внутренних безналичных платежей осуществляется почтой Южной Кореи и ее финансовыми службами. В дополнение к существующим услугам, в Интернете запущен проект по электронному почтовому банку (e-postbank). Ожидается, что почтовая реформа будет проходить в контексте всеобщей реформы финансового сектора.

Шри-Ланка: в 1972г. ПСБ Шри-Ланки принадлежало около 50% рынка сбережений в стране. С момента его слияния с национальным сберегательным банком его рыночная доля ежегодно сокращается. На сегодняшний день сумма почтовых сбережений составляет менее 3% рынка сберегательных услуг. В 1997г. почта Шри-Ланки, министерство почт и Всемирный банк приступили к реализации инициатив по возрождению почтовых финансовых служб посредством установления партнерских отношений с частным финансовым учреждением.

Почтовые финансовые услуги в Азии, странах азиатско-тихоокеанского региона и Ближнего Востока

Страны	Подразделение ПФС	Дочерняя компания ПФС	Партнер ПФС	Наличные платежи	Платежные счета/кредитные карты	Сбережения	Потребительский кредит	Совместные средства	Страхование	Интернет
Япония	•		•	•	•	•	•		•	•
Новая Зеландия		•			•	•	•		•	•
Пакистан	•		•	•	•	•			•	
Филиппины			•		•		•			•
Сингапур	•		•		•				•	



5.6 Америка: Северная Америка, Латинская Америка и страны Карибского бассейна

В регионе Латинской Америки почтовые финансовые услуги утратили свою значимость с 30-х годов. В ряде стран почтовые сберегательные банки продолжали существование гораздо дольше (в Бразилии – до 1972г., в Аргентине – до 1977г.). На практике деятельность почты ограничивалась почтовыми переводами («giro postales», почтовые жиры).

Многие страны Латинской и Центральной Америки находятся в процессе реформирования с целью адаптации к новым рыночным реальностям. Создается впечатление, что почтовые финансовые услуги вновь вызывают определенный интерес. Причины можно отыскать в совокупности следующих факторов:

- Сокращение филиальных банковских сетей приводит к растущей потребности доступа к насыщенным сетям в целях обслуживания населения в небольших городах, поселках и в сельской местности; почтовые отделения рассматриваются в качестве дополнительной возможности расширения финансового сектора (инфраструктуры) в отдаленных районах;
- Резкий рост рынка прямой почты (и соответствующих объемов продаж), интернет-продаж и электронной коммерции (e-commerce) создает потребность в рентабельных замещающих инструментах почтовых отправлений с наложенным платежом;
- Рост межконтинентальной миграции приводит к растущей потребности в быстром и надежном международном перечислении денежных средств через легко доступные сети.

Аргентина: почта Аргентины (Correo Argentina), приватизированный государственный почтовый оператор, находится в совместной собственности с Banco de Galicia y Buenos Aires (11%), что привело к появлению дополнительных финансовых услуг (кредитные карточки, кредитование, инвестиционные продукты) в 400 крупных почтовых отделениях.

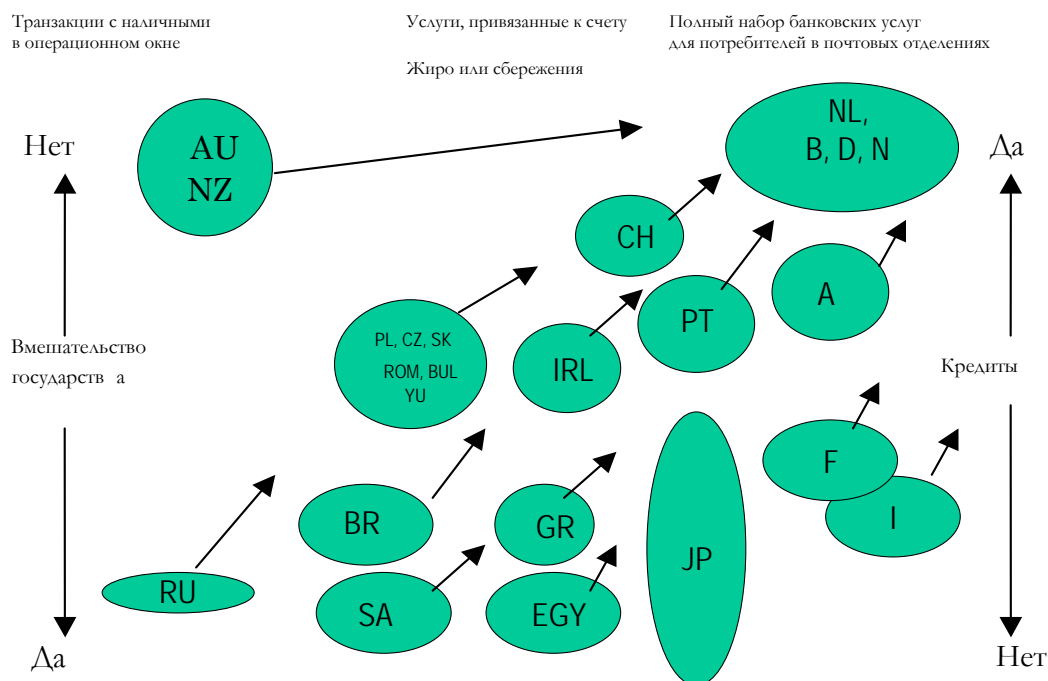
Бразилия: реализация программы организации почтового банка (Banco Postal) началась в 1998, и внедрение базовых платежей и услуг по сбережениям было достигнуто через партнерство с ЕСТ (бразильская почтовая корпорация, the Brazilian Postal Co.) и «Bradesco», крупной латиноамериканской банковской группой.

Уругвай: в апреле 2000г., в рамках национальной администрации почты (Administración Nacional de Correos) начала функционировать сеть Correobanc, посредством которой осуществляется предоставление услуг по приему денежных средств и проведению платежей, а также по перечислению денежных средств и переводов государственным и частным предприятиям, а так же частным лицам.



В других странах обсуждаются почтовая реформа и возможность введения почтовых финансовых услуг. В частности, один из аспектов обсуждения заключается в том, что почти в каждой латиноамериканской стране самыми крупными клиентами почты являются местные и международные банки, которые дают более 25% годового объема почтовых потоков.

5.7 Резюме



Приведенная выше схема завершает данный раздел, посвященный международному сценарию. Предшествующие страницы показывают, что существует большое разнообразие почтовых финансовых услуг. Предпринимается множество различных подходов к осуществлению реформы.

По-видимому, не существует универсального стандартного средства реформирования институционального контекста для почтовых финансовых услуг.

Денежные средства или технологии не являются ключевыми факторами в процессе реформирования, хотя роль этих фактора весьма важна.

Ниже приводятся факторы успеха в процессе изменений:

- управленческое предвидение и способность влияния на акционеров, включая регуляторов;
- рыночные условия, включая ситуацию с наличием конкурентов и потенциальных партнеров, таких, как почты и финансовые учреждения, которые могли бы инвестировать в концепцию продаж через почтовые отделения;
- наличие убежденной управленческой маркетинговой команды, члены которой твердо намерены построить абсолютно новую концепцию услуги и которые четко представляют себе различие между «почтовыми финансовыми услугами и банковской концепцией», направленной на обслуживание всего населения и «коммерческой банковской концепцией», которая главным образом сосредоточена на применении индивидуального подхода к услугам и сложных продуктах, предназначенных для ограниченных групп клиентов.

Несмотря на разнообразие институционального контекста для почтовых финансовых услуг, можно рекомендовать ряд стабильных стратегий бизнеса или «передовых методик» для развития указанных услуг. Данный вопрос рассматривается в следующем разделе




6 Передовые методики: основные аспекты

Несмотря на разнообразие почтовых финансовых услуг в мире, может быть предложен базовый набор общих и стабильных методик для обеспечения эффективной эксплуатации и разработки почтовых финансовых услуг.

В данном разделе дается описание основных принципов передовых методик, применяемых почтами и почтовыми банками, которые считаются наиболее успешными и популярными в мировой практике. В разделе также предоставляется информация, которая имеет отношение к эволюции от существующей ситуации к такой, которая использует эти методики успеха.

Данный раздел не дает ни подробного описания, ни универсальных рецептов развития финансовых служб посредством почты. Несмотря на разнообразие потребностей почты и индивидуальных проблем, возможно применение передовых методик, даже в тех случаях, когда налицо значительные расхождения в:

- рыночных условиях;
- культуре, традициях и системах платежей и сбережений;
- исторической роли почтовых отделений и способах предоставления финансовых услуг, и
- особых юридических условиях (например, требованиях центрального банка относительно роли почтовых отделений в финансовой системе).

ПЕРЕДОВЫЕ МЕТОДИКИ	
<input checked="" type="checkbox"/>Рыночные условия
Профиль почтовойкомпаний
	.Перекрестные продажи
Рентабельность

В любом случае рекомендуется проведение анализа пробелов и адаптация к конкретной ситуации.

Передовые методики также развиваются по мере того, как происходят изменения на рынках и в составе рыночных игроков (почтовые банки и почты).

В частности, дальнейшая либерализация почтового сектора, процессы консолидации и глобализации в финансовом секторе, реформы системы социального обеспечения и развитие новых технологий могут оказывать значительное воздействие на методики предоставления почтовых финансовых услуг в получивших независимость, развивающихся и промышленно развитых странах.

Построение и внедрение эксплуатации современных почтовых финансовых услуг **с нуля** (например, создание почтового банка) представляют собой программу, рассчитанную на срок до 10 и более лет до того момента, пока банк не заработает в полную силу. В программе должен быть предусмотрен баланс между потребностью построения долгосрочной ценности и краткосрочная потребность в превышении наличных поступлений над платежами. Целесообразно разбить программу на отдельные небольшие проекты с проведением отдельного сравнительного анализа затрат и результатов. Программа создания почтового банка имеет смысл и оправдывает крупные капиталовложения в том случае, если в течение 3-4 лет такой банк достигает точки безубыточности и создает новые потоки доходов для сети почтовых отделений. В ряде стран поэтапное построение почтового банка неприменимо, поскольку процесс может сильно затянуться, и клиенты уйдут к конкуренту. В таких случаях в целях ускорения процесса создания почтового банка необходимо провести ряд сокращенных мероприятий.



РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

В следующем разделе рассматриваются передовые методики при использовании стратегии проникновения на рынок, сегментация продуктов и клиентов, построение процессов маркетинга и бизнеса.

Опять-таки, следующий раздел не ставит своей целью выдачу единственно верного решения. Наоборот, в нем указываются направления и альтернативные решения, которые следует принять во внимание.

Практическое применение передовых методик найдет свое выражение в подробном анализе ситуации и процедуре реализации проекта, причем требованием является строгое следование методологии разработки проекта.

6.1 Стратегия рыночного позиционирования

Стратегия проникновения на рынок

Применение эффективной стратегии проникновения на рынок жизненно важно для операторов почтовых финансовых услуг в условиях зарождающихся рынков. Наиболее важные моменты касаются модернизации почтовых платежных услуг, направленных на новых клиентов (в частности, внедрение новых или дополнительных финансовых услуг).

Финансовые услуги, предлагаемые в почтовых отделениях, свободно конкурируют с услугами, предлагаемыми банками, страховыми компаниями и другими финансовыми учреждениями.

Положение на рынке, профиль и товарно-знаковая политика

Для большинства почтовых компаний и почтовых банков в Западной Европе отправной точкой разработки почтовых финансовых услуг является переосмысление своей позиции. Всесторонний рыночный и стратегический анализ указывает на то, что финансовые услуги, предоставляемые через почтовые отделения, прибыльны благодаря своему отличному от других организаций и уникальному положению на рынке. Это в корне отличается от положения большинства банков и страховых компаний, которые стремятся следовать аналогичному профилю.

«Уникальные» черты в концепции предоставления финансовых услуг в почтовых отделениях основаны на использовании плотной почтовой сети, на близости задач почты к задачам всего общества по обработке информации и совершенствованию контактов, а также ее прочном положении.

В ряде стран Западной Европы концепция почтовых финансовых услуг сталкивается с растущей конкуренцией со стороны «прямых финансовых услуг». Такая концепция (“no bricks but clicks”, т.е. отсутствие необходимости иметь помещения для организации работы и простое проведение и управление транзакциями) основана на ведении банковских операций без использования филиалов и при использовании прикладных телекоммуникационных программ (информационно-справочные

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

службы [call centers] и Интернет). Исследования, проведенные в ряде стран Западной Европы, указывают на то, что только около 25-30% стран на сегодняшний день заинтересованы в применении данной концепции. Зачастую использование «прямых» подходов дополняется физическим присутствием в розничных сетях (например, супермаркеты и заправочные станции). Как показывает опыт таких стран как Нидерланды, Германия и Ирландия, использование многоканальной концепции, при которой почтовые отделения выполняют функции физических точек предоставления услуг, может быть весьма успешным.

Как указывалось в главе 3, концепция предоставления финансовых услуг населению в почтовых отделениях основана на элементах **4-х К**: **к**омфорт, **к**редит доверия, **к**онкуренентоспособность и на подходе, который **к**ристалльно ясен. Кроме того, подход, основанный на **3-х К** (**к**онтакт (реклама), комплексный подход к обслуживанию **к**лиента и **к**лассный сервис) поддерживает основную концепцию.

Товарно-знаковая политика также представляет собой весьма важный вопрос, который следует решать на ранних этапах разработки или расширения набора финансовых услуг.

Можно заметить, что удачным ходом является выбор имени, которое имеет непосредственное отношение к самой почте. Для клиента это означает простое восприятие и легкое запоминание.

В ряде стран почта реально использует свое собственное имя для продажи финансовых продуктов других учреждений. Данная ситуация имеет место в Швейцарии, где почта Швейцарии (Swiss Post) продает банковские продукты банка UBS и страховые продукты компании Winterthur под своим именем. Подразделение, называемое «Postfinance», организует продажи продуктов.

Почтовая товарно-знаковая политика также доказывает свою эффективность в Центральной и Восточной Европе. При проведении общенационального опроса в Болгарии в 1993г. в анкету был включен вопрос о том, какой банк представлен в почтовых отделениях. Репрезентативная выборка показала, что 45% респондентов дали правильный ответ: почтовый банк Болгарии (Bulgarian Postbank), функционирующий на тот момент в течение только 2-х лет, и только 3% респондентов ответили DSK, отмечая государственный сберегательный банк, который работал в почтовых отделениях в течение более 45 лет.

В ряде случаев выбор делается в пользу имени, которое обозначает как почтовую компанию, так и финансовое учреждение (почтовый банк [Post-Bank], почтовое жиро [Post-Giro], почтовые сбережения [Postal Savings] и проч.).

Следует отметить, что продажи непочтового имени через почту не столь эффективны. Такие продажи имеют место исключительно в странах Западной Европы (например, в Испании, где почта Испании (Correos) продает услуги Deutsche Bank).



Вид операционного отдела в офисе почтового жиро в Риге (Латвия).

Рыночные исследования

В качестве первого шага в подготовке стратегии проникновения на рынок требуется всестороннее знание рынка. Основываясь на наблюдениях и многочисленных контактах с клиентами, управление и работники почты и/или почтовых банков могут уже иметь достаточно развитые представления о рыночной ситуации. Однако такой «инициативный» подход никогда не бывает достаточно адекватным при планировании новых финансовых продуктов и услуг.



Рыночные исследования и изучение общественного мнения также должны проходить в почтовых отделениях.

По-видимому, такие рыночные исследования, которые нацелены на почтовые финансовые услуги, все еще недостаточно развиты во многих нарождающихся рынках и в развивающихся странах. Это применимо не только к почтовым финансовым услугам: как правило, серьезный потребительский маркетинг приобретает статус «неприоритетного».

В идеальной ситуации, в которой применимы передовые методики, различаются следующие функции рыночных исследований:

- непрерывные экономические исследования, поставляющие данные для маркетингового управления;
- исследования продукта и его испытания; проведение экспериментальных испытаний продукта;
- испытания коммуникаций (как до, так и после проведения испытаний).

Характерная практика успешных компаний, предоставляющих почтовые финансовые услуги, заключается в концентрации стратегии проникновения на рынок на следующих аспектах:

Рынок массового потребления

Состояние рынка массового потребления можно определить на основании среднедушевого и ниже среднедушевого дохода на душу взрослого населения как в городской, так и в сельской местности. Такой профиль дает представление о наиболее частых посетителях почтовых отделений. Он также оправдывает те усилия, которые предпринимаются при внедрении новых услуг. На начальных этапах не рекомендуется концентрировать внимание на незначительных нишах потребительского рынка. Такой подход, однако, может оказаться уместным при эксплуатации более развитых почтовых финансовых услуг. В ряде стран, в которых действовала централизованная плановая

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

экономика, конкуренции на таком рынке массового потребления можно было главным образом ожидать со стороны государственного сберегательного банка и неофициальной экономики.



Внимание массовому рынку, когда почтовые отделения используются в качестве многоцелевых сервисных центров

Перспектива стабильного роста

Принимая во внимание те усилия, которые следует приложить при общенациональном запуске новых услуг на базе почтовых отделений, приоритет следует отдавать продвижению на рыночные сегменты тех продуктов, которые обеспечивают достаточно стабильную и долгосрочную перспективу роста. Такие продукты радикально отличаются от тех, которые функционируют в условиях очень неустойчивых рынков, и которые, возможно, необходимо будет уводить с рынков в течение нескольких месяцев или лет. В ряде стран появляются многообещающие перспективы как для рынков с инструментами безналичных платежей и сбережений, так и для планов страхования жизни и пенсионных планов. Такие типы услуг подходят для реализации в условиях массового рынка.



Продолжительность жизни некоторых услуг на рынке невелика.

Своевременность появления продукта на рынке

Другим важным аспектом при выборе стратегии проникновения на рынок является оценка своевременности выхода продукта на рынок. Продукты, требующие более сложной и уникальной организации эксплуатации и систем, требующих более длительного периода разработки, не являются хорошим выбором для стратегии проникновения на рынок. Ко времени внедрения таких продуктов рыночные условия могут значительно измениться. Принимая во внимание пример ряда стран Западной Европы, предпочтительным представляется выбор в пользу новых продуктов, которые можно внедрить в течение 9 месяцев. Для обеспечения внедрения в течение такого периода времени, совершенно необходимо выполнение такого условия, при котором почта и почтовый банк (по возможности) разработали законченную по времени целевую структуру проекта в целях проведения всей необходимой подготовительной работы, включая разработку, маркетинговую политику, наладку систем, коммуникаций и проведение обучения почтового персонала. В ряде случаев оказывалось, что в качестве нового продукта избирался сберегательный



или инвестиционный продукт, после чего следовали платежные жиро счета, требовавшие более серьезной подготовки.

Степень достаточной доходности

Принимая во внимание важность рынка массового потребления, перспективы стабильного роста и время внедрения продукта, следующим важным критерием определения стратегии проникновения на рынок является степень доходности набора продуктов. Рыночные исследования и анализ деятельности конкурентов должны дать начальное представление о потенциальной доходности планируемых почтовых финансовых услуг.

Кроме того, требуется проведение расширенного планирования и исследовательской работы, в частности, что касается построения системы маркетинга, отработки эксплуатации (включая информационные технологии), работы почтовых отделений, решения вопросов с персоналом и системами передачи данных, и т.д. Вся указанная выше информация должна содержаться в подробном целевом исследовании.

6.2 Структура продукта

Разработка продукта

Практика работы большинства провайдеров почтовых финансовых услуг в странах Западной Европы, равно как и в других странах, показывает, что рекомендуется разрабатывать продукт на основе следующих принципов. Таким образом, продукт должен быть:

- **Высоко унифицированным**
В стремлении к достижению рентабельной компьютеризованной обработке продукта следует избегать любых исключений в структуре продукта.
- **Простым, понятным**
Описание продукта, веб-страницы в Интернете, рекламные материалы и проч. должны содержать не требующую разъяснений информацию для потенциальных клиентов.
- **Удобным**
Простым в пользовании, доступном в любом почтовом отделении страны, не должен вызывать у клиента лишней суеты.
- **Прозрачным (что касается условий пользования)**
Четкая, точно изложенная информация о сроках и условиях использования продукта, включая цены и тарифы.
- **Быстрым, надежным, вызывающим чувство уверенности**
Операции с продуктом должны строиться на платформе надежности, должны быть своевременными. Клиент должен быть уверен в том, что те депонируемые им средства будут доступны незамедлительно, в то время как переводные транзакции выполняются в течение четко определенного промежутка времени.

Значимость индивидуальных характеристик продукта может меняться в зависимости от страны. В любом случае, надежность, определенность и своевременность операций должны иметь фундаментальную основу соответствия.

Значимость других характеристик продукта во многом зависит от ситуации на местном рынке, нормативно-правовой базы и технологических обстоятельств.

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

В контексте изложенных выше характеристик роль небольших и средних почтовых отделений будет в основном заключаться в предоставлении услуг в обычном операционном окне.

Это как раз и есть создание таких удобств, которые позволяют клиенту получать все необходимые услуги в одном месте.



Кредитные карты, связанные с банковским счетом клиента, являются основным продуктом при проведении большинства операций в почтовом банке.



Запуск продукта

По завершении процесса разработки продукта (включая процессы и процедуры, подготовку к проведению маркетинговой кампании и т.д.), зачастую представляется целесообразной реализация испытательного проекта в каком-либо регионе или в определенной группе потенциальных клиентов (например, студентов, почтовых работников). Такое мероприятие особенно действенно при запуске совершенно нового типа финансового продукта (например, кредитной карты или полиса страхования жизни). Такое испытание возможно более ясно продемонстрирует реакцию клиента на запуск продукта и поможет обнаружить недостатки продукта и метод его предоставления.

После проведения оценки испытания можно начинать подготовку к общенациональному запуску продукта.

Опыт стран Западной Европы свидетельствует о том, что такое мероприятие требует хорошо подготовленных и согласованных действий. В целях сохранения хорошей репутации среди большинства населения, запуск продукта не должен быть подвержен неудачам или ошибкам.

Что касается обработки, необходимо провести ряд технических испытаний систем ИТ и средств связи в различных условиях. Что касается маркетинга и коммуникаций, перед проведением общенациональной кампании надежной представляется практика проведения предварительных испытаний с небольшой группой клиентов. Кроме того, задолго до запуска продукта почтовым работникам необходимо предоставить всю требуемую информацию и провести их обучение.

Новаторский продукт и пакеты продуктов

При ознакомлении с практикой европейских стран относительно внедрения новых продуктов в почтовых отделениях, различаются следующие типы продуктов:

- **Сберегательные счета с конкурентными процентными ставками**
Эти продукты важны для построения первичных контактов с клиентом и создания основы для продаж других продуктов, таких как платежные счета и полисы страхования жизни в целях обеспечения долгосрочных сбережений.



- **Платежные (жиро) или сберегательные счета и связанные с ними кредитные карты**
Такие счета можно использовать для дальнейшего укрепления доверия клиентов.
- **Пенсионные планы/полисы страхования жизни**
Данные продукты привлекательны при проведении реформы системы социального страхования таким образом, что государство сокращает свою роль в обеспечении системы страхования и поощряет взрослое население на использование личной инициативы в обеспечении выплат пенсий по возрасту. Это могло бы обеспечить долгосрочную связь с почтовыми финансовыми услугами и привести к повышению объемов продаж будущих финансовых продуктов.
- **Кредиты**
Потребительский кредит также можно рассматривать в качестве новаторского продукта. Тем не менее, профиль риска здесь гораздо выше. Такой продукт гораздо сложнее по сравнению с перечисленными выше, и требует использования современных систем и квалифицированного персонала для его адекватной эксплуатации. Потребительский кредит целесообразно использовать в целях поддержания среднесрочного сотрудничества, в течение которого постепенно предлагаются другие продукты, как платежные, так и сберегательные.

6.3 Сегментирование клиентуры

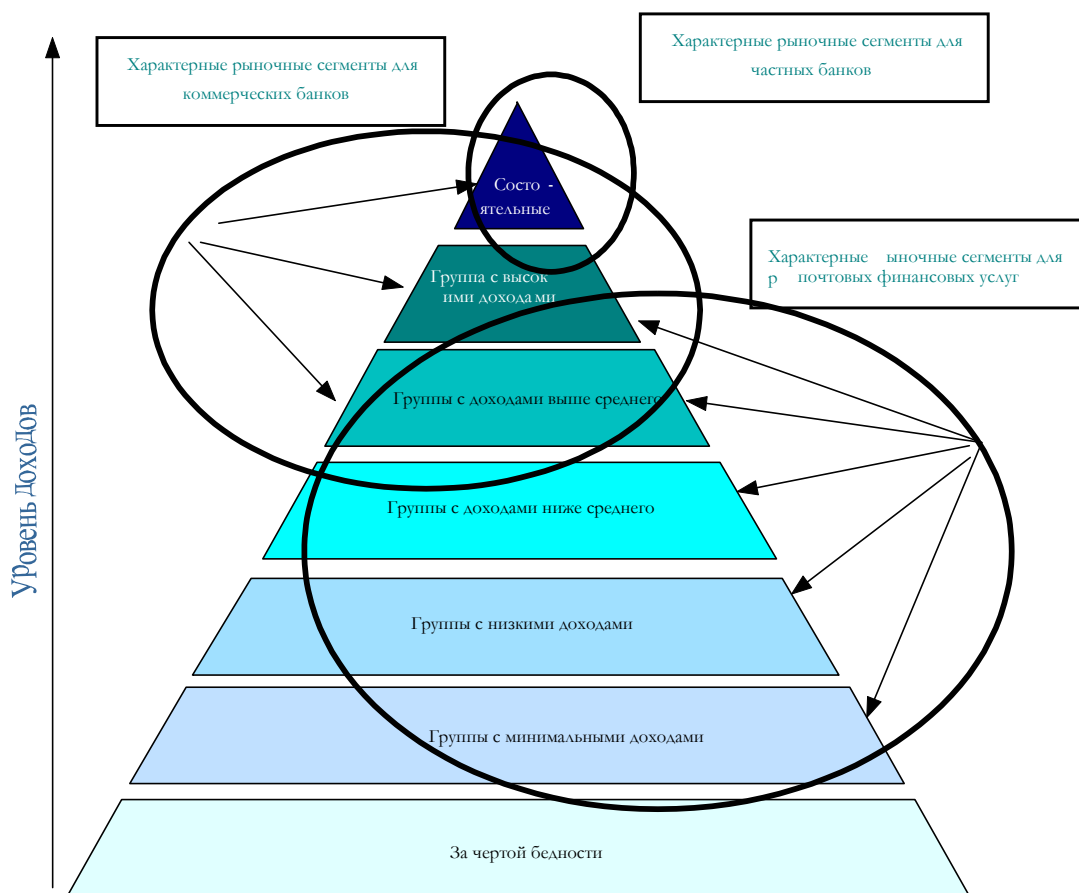
Ранее уже упоминалось, что хотя до того, как почтовые финансовые услуги будут направлены на рынок массового потребления, целесообразным представляется иметь в виду, что такой рынок подлежит дальнейшему делению на сегменты. Такая сегментация целесообразна в целях разработки различных видов рекламы и обеспечения связей со СМИ, которые воздействуют на интересы и потребности различных сегментов. Более того, посредством сегментации возможно осуществление более действенного контроля над поведением различных групп и использование этих знаний на более позднем этапе в целях разработки специализированных продуктов.

Изначально, сегментация проводится с включением следующих клиентских групп:

- взрослые, возрастная группа от 21 до 60 (или 65) лет, имеющая постоянный трудовой доход;
- взрослые, возрастная группа от 21 до 60 (или 65) лет, имеющая доход от системы социального страхования;
- взрослые, возрастная группа от 21 до 60 (или 65) лет, не имеющая постоянного дохода или с непостоянными доходами;
- студенты в возрастной группе от 16 до 25 лет;
- пенсионеры.

В дальнейшем возможны уточнения путем внесения социально-демографических данных (семейное положение, образование, место жительства) и данных о реальном использовании предлагаемых продуктов.

Такие дополнительные данные понадобятся при разработке инструментов прямого маркетинга и маркетинга с использованием баз данных.



6.4 Маркетинг

Продажи и продвижение продукта

Продажи и продвижение продукта представляют собой специфический аспект маркетинга почтовых финансовых услуг.

Проведение мультимедийных рекламных кампаний (в национальной прессе, на телевидении, радио, путем распространения рекламных плакатов и брошюр в почтовых отделениях, прямой рекламы) должно быть главным образом ориентировано на привлечение клиентов к операционному окну с тем, чтобы они открывали счета и пользовались финансовыми продуктами (сберегательными, платежными, и т.д.).

Следовательно, планировка и дизайн почтового отделения являются важными элементами продвижения продукта, включая наличие стендов, где могут быть расположены литература по продукту и рекламные плакаты.

Как уже указывалось, в большинстве стран процесс разработки продукта привел к созданию весьма унифицированных и очень простых, понятных продуктов. Эти продукты могут сопровождаться не требующими разъяснений брошюрами, бланками заявок, которые клиент может заполнять без посторонней помощи и т.д. Это не только удобно для клиента, но также сокращает время обслуживания в операционном окне, а также расходы по открытию счета.



Обновление дизайна почтовых отделений в Нидерландах

Большое значение имеет также обучение почтовых работников. Они должны быть способны решать все основные вопросы по открытию счета и использованию продукта, включая процедуру заполнения бланков заявок, их приема и обработки (до уровня, необходимого для работы в операционном отделе).



Работники службы клиента помогают в разрешении наиболее сложных вопросов клиентов и/или работников почтового отделения

Ценообразование

Прозрачная цена на продукт должна устанавливаться в соответствии с характеристиками его разработки. Это зачастую идет вразрез с привычным положением вещей во многих финансовых учреждениях, которые иногда включают в свои контракты трудные для понимания юридические детали. Прозрачность ценообразования можно рассматривать в качестве конкурентного элемента почтовых финансовых услуг.

Прозрачность цен также может привлекать клиентов, которые имели негативный опыт взаимоотношений с банками или страховыми компаниями, сталкиваясь с условиями, на которые поначалу клиент не обратил внимания или которые он не понял.

Ясная и прозрачная политика ценообразования облегчает клиенту процедуру сопоставления цен с предложениями конкурентов. Такая политика часто находит поддержку у национальных клиентских ассоциаций и/или министерства, которое отвечает за защиту интересов потребителя.

Что касается тарифов, передовой методикой является применение сборов за транзакции и операции, которые подразумевают вовлечение дополнительных трудовых усилий (например,

предоставление дополнительного экземпляра баланса или выполнение ускоренного перечисления).

В ряде стран Западной Европы ситуация обстоит таким образом, что основные (жиро) платежи проводятся бесплатно или по очень низкой стоимости (например, годовой взнос за обслуживание кредитной карты).

Что касается процентных ставок, можно отметить два элемента в политике использования передовых методик.

Процентные ставки по депозитным/сберегательным счетам должны быть такими, чтобы выдержать конкуренцию, выражая таким образом рентабельность операциям по сбережениям (за исключением того факта, что персональные консультации не предоставляются). В странах с переходной экономикой ситуация такова, что процентные ставки по почтовым сберегательным счетам должны быть конкурентоспособны в сравнении со ставками национальных или государственных сберегательных банков, поскольку последние как правило занимают доминирующее положение в эти странах.

Можно рассматривать сохранение положения лидера цен в период внедрения сберегательных продуктов, однако в долгосрочной перспективе рекомендуется позиционировать процентную ставку чуть выше усредненной процентной ставки.

Подобная политика рекомендуется к применению в отношении потребительского кредита.

Многоканальное распределение

Повсеместно признан тот факт, что почтовые отделения играют важную и решающую роль в успешной продаже и обработке финансовых услуг. Однако почтовые отделения также скованы рядом ограничений при продаже финансовых продуктов. Поэтому целесообразно рассмотреть концепцию «многоканального распределения» в качестве рентабельного и эффективного решения в условиях полномасштабного банковского обслуживания населения. При использовании концепции «многоканального распределения», другие каналы дополняют продажи и операции в почтовых отделениях. Почта эксплуатирует один из таких каналов: служба письменной корреспонденции, через которую проходят рекламные материалы прямой почты, распечатки балансов и ответные купоны клиентов. Другие каналы функционально и исторически тесно связанные со средствами телекоммуникаций для информационно-справочных служб, интернет/электронной коммерции и банковского обслуживания на базе ПК, а также система банкоматов, известных также как Bankomat/Postomat/Giromat.

6.5 Построение бизнес процесса

Построение бизнес процесса – универсальный метод разработки и внедрения систем управления эксплуатацией в условиях производства, равно как и в условиях предоставления услуг. Настоятельно рекомендуется использовать этот метод анализа и построения бизнес процесса для разработки почтовых и финансовых услуг.

Надежность

Фундаментальный принцип построения бизнес процессов для почтовых финансовых услуг заключается в том, что эксплуатация и услуги должны быть надежны и безошибочны. Любое нарушение в функционировании системы может скомпрометировать положение и репутацию почты и подорвать доверие клиента. Надежность не обеспечивается только наличием технологий. Она

во

многом



РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

зависит от построения процесса, системы контроля и управления процессом, его эффективности и качества и структуры организации, а также персонала, управляющего и эксплуатирующего финансовые услуги.

Рентабельность

Почтовые финансовые услуги в основном имеют отношение к операциям в большом количестве и операциям с невысокой ценностью при вовлечении обширной клиентской базы данных. В этом состоит отличие от многих банков, в которых львиную долю операций составляют транзакции с высокой ценностью. Указанные характеристики подразумевают, что бизнес процесс строится на принципе рентабельности с первого до последнего этапа. Рентабельности можно достичь путем реализации высокой степени стандартизации и компьютеризации и устранения всякого рода «исключений». Через высокий уровень стандартизации в бизнес процессе возможно достижение «эффекта масштаба». Некоторые практические последствия рентабельности могут выражаться в работе через универсальные операционные окна в отделениях связи для стандартных финансовых транзакций и устранении бумаги в качестве носителя информации о финансовой транзакции по ту сторону операционного окна.

Стандартизация

Стандартизация в качестве руководящего принципа в бизнес процессе для почтовых служб не должна рассматриваться как нечто совершенно новое в отношении почтовых финансовых услуг. Обработка почты в больших количествах также представляет собой процесс, в центре которого находится принцип стандартизации. Для почтовых финансовых услуг это также критически важно: чем больше допускается исключений, тем выше стоимость каждой обрабатываемой транзакции, и, следовательно, тем ограниченнее поле деятельности для почты и заинтересованного банка. Стандартизация означает систематическое и тщательное применение промышленных технологических стандартов в отношении почтовых финансовых услуг.

Технологии

Технологии стали ключевым фактором в предоставлении и эксплуатации почтовых финансовых услуг. Оптимальная технологическая конфигурация различается в каждом конкретном случае. Некоторые общепринятые действующие принципы заключаются в том, что применяемые технологии должны быть апробированы. Почтовые финансовые услуги, предоставляемые в массовом масштабе, не должны становиться заложниками никаких технологических экспериментов. При выборе новых технологических приложений необходимо знать, где данное приложение было уже реализовано и существует ли сходство с вашей конкретной ситуацией. При рассмотрении реализации новой технологии, перед запуском технологии в национальном масштабе разумным выглядит ее запуск в небольшой экспериментальной группе потребителей, которой известно об экспериментальном характере запуска.

Объемы транзакций почтовых финансовых услуг значительно превышают объемы банковских транзакций, и, соответственно, различаются и технологические потребности. При планировании, выборе и испытаниях технологий чрезвычайно важно иметь представление о требуемых пиковых нагрузках, после чего следует провести испытания с возрастающей нагрузкой в целях проверки способности технологии обрабатывать крупные объемы.

Интернет

Основные характеристики почтовых финансовых услуг (стандартизация, удобство, отсутствие необходимости в дополнительных пояснениях) дают возможность рассмотреть использование прикладных программ на базе веб-сайта в работе операционного отдела, например, в операционных окнах или операционных залах почтовых отделений.

Совместимость

Почтовые финансовые услуги не есть самостоятельные явления в секторе почтовых и финансовых услуг. При разработке почтовых финансовых услуг следует рассмотреть возможность использования стандартов на кредитные карты, командные файлы и т.д., применяемых в финансовом секторе и автоматизированных межбанковских расчетных палатах. Это также справедливо для трансграничных и международных финансовых услуг, для которых требуется применение тех стандартов, которые соответствуют стандартам, разработанным надлежащими международными организациями (например, Eurogiro, SWIFT, VISA, MasterCard).

Первичные и вторичные процессы

Почтовые финансовые услуги имеют отношение к транзакциям клиентов, для которых необходимо поддержание систем бухгалтерского учета.

В процессе разработки целесообразно проводить различие между первичными и вторичными бизнес процессами и вспомогательными процессами. Первичные процессы относятся к клиентским операциям. Необходимо обеспечить непрерывность процессов (иногда на базе 24 часов в сутки 7 дней в неделю). Разработка новых продуктов и испытания не должны оказывать влияния на текущие первичные бизнес процессы.

Вторичные процессы относятся к бухгалтерскому учету, управленческой информации и контролю качества. Эти процессы должны быть организованы отдельно от первичных процессов (базы данных по транзакциям и клиентам) и требуют различных технологических решений.

6.6 Методология разработки проекта

Как правило, методика разработки бизнес процесса включает в себя четыре четко определенных этапа:

- 1. Анализ**
Стратегический анализ текущей ситуации
- 2. Разработка процесса**
 - Концепция организации эксплуатации и принятие технологического решения
 - Проектное задание
- 3. Внедрение/реализация**
- 4. Аудиторская проверка: оценка результатов деятельности**



РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ ПОЧТОВЫХ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ

Перестройка бизнес процесса – это не то задание, которое можно выполнять параллельно с текущей работой. Для эффективной реализации программы перестройки бизнес процесса требуется жесткое применение современной проектной методологии. Это означает, что существует необходимость в привлечении экспертных ресурсов, по возможности как из отделов самой организации, так и из сторонних организаций для создания временной организации – структуры проекта. Структура проекта должна состоять из рабочей группы, составленной из специально подобранных экспертов, и специального отдела по управлению проектом. Ход выполнения проекта должен контролироваться управлением, например, специальным комитетом управления. Для всех этапов перестройки целесообразно применять усовершенствованный метод проектной разработки.

7. Выводы и проистекающие организационные модели

Реформа почтовых финансовых служб (ПФС) способствует:

- созданию коммерчески жизнеспособных и экономически устойчивых почтовых сетей, которые предоставляют открытый и недорогой доступ к стандартным финансовым услугам, информации, системам связи и другим потребительским услугам;
- повышению конкурентоспособности почтовой сети в предоставлении финансовых услуг населению;
- повышению оборота в почтовых отделениях, оптимальной утилизации основных фондов и персонала, и, следовательно, повышению коэффициента прибыли на общую сумму активов;
- безопасному найму квалифицированного персонала почтовых отделений;
- созданию возможностей перекрестных продаж почтовых услуг, услуг населению и финансовых услуг;
- повышению размера инвестиций, которые будут способствовать развитию почтовой сети.

Реформа ПФС способствует повышению уровня жизни и вносит вклад в честную конкуренцию.

Основные движущие силы и ключевые игроки в осуществлении реформы ПФС – это представители высшего почтового менеджмента.

Реформа ПФС нуждается в содействии и поддержке со стороны правительств, хотя прямое законодательное и финансовое вмешательство может и не потребоваться. Следовательно, наиболее предпочтительным представляется сбалансированный подход между заинтересованностью со стороны общества и движущими силами рынка (почтовый сектор, финансовый сектор, клиенты, технологии и т.д.).

Международный сценарий демонстрирует широкие возможности институционального выбора для успешной реализации реформы ПФС. Среди всех различных решений, можно распознать несколько организационных моделей:



7.1 Подразделение ПФС в рамках почты

Почтовые финансовые услуги могут быть организованы в виде централизованного подразделения ПФС с общенациональной ответственностью по контролю над доходами и расходами, качеством продукта, стандартами и консолидированным управлением наличными средствами, управлением рисками и взаимоотношениями с банками.

Подразделение в рамках почты: ограничения

Очевидный вариант – продолжение текущих платежных почтовых операций и их расширение новыми продуктами и услугами.

За

- Почта сохраняет полный контроль над эксплуатацией и доходами; отсутствие потенциальных конфликтных ситуаций с партнерами при разработке или модификации услуг
- Почта пользуется всей прибылью/доходами от предоставления финансовых услуг; нет необходимости делить их с внешними партнерами
- Почта не ассоциирует свой имидж и репутацию с банками, которые могут прекратить выполнение своих обязательств или быть поглощены другим учреждением в процессе банковской реформы

Против

- Центральный банк не выдает лицензий почте на расширение своей деятельности (предоставление финансовых услуг, связанных со счетом клиента) от своего имени. Зачастую не выглядит правдоподобной практика создания государственного небанковского учреждения, которое могло бы напрямую конкурировать с банковским сектором, в котором основная масса учреждений находится в частной собственности.
- Ограничены возможности расширения набора новых продуктов/услуг
- Иногда бывает сложно предусмотреть степень риска, связанного с взаиморасчетами с банками.
- Могут возникать сложности по найму и сохранению управленческого персонала для разработки ПФС

Первым шагом по организации финансовых служб в рамках почты (при любых вариантах) является организация централизованного подразделения с общенациональной ответственностью по контролю над доходами/расходами, качеством продукта и стандартами, консолидированным управлением наличными средствами, управлением рисками и взаимоотношениями с банками. Агентское соглашение может развиваться в соглашение о партнерских отношениях, альянс или выразиться в форме долгосрочного сотрудничества.

7.2 Агентское соглашение

Агентское соглашение может стать соответствующим «следующим шагом» в организации почтовых финансовых служб в рамках почты в целях добавления новых услуг и получения в течение короткого времени дополнительных доходов.

Данный вариант может оказаться пригодным при условии, что в рамках почты не существует детально разработанной системы бухгалтерского учета и системы управленческой информации.

Агентское соглашение может также использоваться в целях приобретения необходимого опыта в плане выбора в будущем потенциальных партнеров. Такое соглашение может развиваться в соглашение о партнерских отношениях, альянс или выразиться в форме долгосрочного сотрудничества.

Агентское соглашение

Очевидный вариант – расширение набора услуг через агентское соглашение и продажа/обработка таких услуг в почтовых отделениях по согласованным комиссионным или установленному сбору.

За

- Почта сохраняет полный контроль над эксплуатацией и доходами; почта может иметь сильное влияние при обсуждении условий агентского соглашения
- Почта делит доходы/прибыль от реализации новых финансовых услуг
- Имидж и репутация почты могут усиливаться за счет расширения набора услуг

Против

- Агентское соглашение может не развиваться как взаимно удовлетворяющий способ сотрудничества, что может выражаться в непрерывных разногласиях по вопросу о размерах вознаграждений, комиссионных, качеству, сферах ответственности
- Агентское соглашение может устанавливаться на длительный срок, но может быть аннулировано с уведомлением за короткий срок; не обеспечивает основы для выполнения обязательств
- Агентское соглашение как правило не приводит к инвестициям в модернизацию почтовых отделений и в персонал

Агентское соглашение может быть соответствующим промежуточным шагом в организации финансовых услуг в рамках почты добавления новых услуг и получения в течение короткого времени дополнительных доходов. Данный вариант может оказаться пригодным при условии, что в рамках почты не существует детально разработанной системы бухгалтерского учета и системы управленческой информации. Агентское соглашение может также использоваться в целях приобретения необходимого опыта в плане выбора в будущем потенциальных партнеров.



7.3 Дочерняя компания - почтовый банк

Данный вариант заключается в создании подразделения ПФС, которое функционирует как отдельный и лицензированный хозяйственный субъект (почтовый банк), представляющий собой дочернюю компанию почты.

Такое решение помогло бы в сохранении целостности и расширении набора почтовых финансовых услуг. В тех случаях, когда в рамках почты не существует сложившейся традиции операций ПФС со счетами и налицо недостаток капитальных ресурсов, данное решение может оказаться неосуществимым в краткосрочной перспективе.

Дочерняя компания – почтовый банк

Вариант – развитие из подразделения ПФС в направлении организации отдельного хозяйственного субъекта (почтовый банк), который является дочерней компанией почты.

За

- Почта сохраняет полный контроль над своей эксплуатацией доходами; почта может определить стратегию и условия развития банка в качестве его владельца; соответствующая стратегия
- Почта делит доходы/прибыль от реализации существующих и новых финансовых услуг
- Имидж и репутация почты могут усиливаться за счет расширения набора услуг

Против

- Согласно банковскому законодательству, почтовый банк должен быть капитализирован и лицензирован. Зачастую такие условия представляются непреодолимым препятствием. Помощь может прийти от миноритарных совокупных инвесторов
- Управление должно работать отдельно, с собственной ответственностью; это может приводить к возникновению конфликтных ситуаций. Сложность могут представлять вопросы распределения издержек, контроля качества и компенсаций за использование сети почтовых отделений
- Почтовый банк может оказаться недостаточно крупным для конкуренции с действующими банками
- Почтовый банк, по-видимому, слишком мал для конкурирования с другими банками.

Дочерняя компания – почтовый банк может оказаться приемлемым решением, особенно в условиях преобразования существующего доходного подразделения ПФС в такой банк. Такое решение помогло бы в сохранении целостности и расширения набора почтовых финансовых услуг. В тех случаях, когда в рамках почты не существует сложившейся традиции операций ПФС со счетами и налицо недостаток капитальных ресурсов, данное решение может оказаться неосуществимым.

7.4 Создание совместного предприятия с банком

Еще одним вариантом является развитие подразделения ПФС в отдельный и лицензированный хозяйственный субъект, выполняющий функции почтового банка, который представляет собой совместное предприятия между почтой и выбранным банком. Такой вариант можно рассматривать в тех случаях, когда почта не имеет лицензии, управленческого потенциала и/или капитала для предложения всех тех услуг, которые она хотела бы предложить своим клиентам, и в том случае, когда банки в той или иной стране изыскивают возможности расширения свои сетей. Открытие почтой своей сети совместному предприятию с банком помогло бы сохранить целостность сети почтовых отделений и обеспечить возможность расширения почтовых финансовых услуг.

Создание такого совместного предприятия способствовало бы привлечению новых услуг, дополнительных доходов и инвестиций в развитие почтовых отделений.

Совместное предприятие с участием банка

Вариант – развитие из подразделения ПФС в направлении организации отдельного хозяйственного субъекта (почтовый банк), который представляет собой совместное предприятия между почтой и выбранным банком

За

- Возможность разрешения большинства препятствий (как в случае с почтовым банком – дочерней компанией)
- Почта сохраняет полный контроль над своей эксплуатацией и доходами; почта может принимать участие в совместной разработке стратегии и условий развития банка в качестве его совладельца; соответствующая стратегия
- Почта делит доходы/прибыль от реализации существующих и новых финансовых услуг
- Имидж и репутация почты могут усиливаться за счет расширения набора услуг

Против

- Процесс выбора партнера по СП может представлять трудность; требует тщательной подготовки и предоставления прозрачного предложения. Подразумевает возможное обсуждение «приватизации», особенно что касается передачи существующей эксплуатации ПФС и персонала
- Управление должно работать отдельно от почты, с собственной ответственностью; это может приводить к возникновению конфликтных ситуаций при условии, что не существует четко оговоренной стратегии. Сложность могут представлять вопросы распределения издержек, контроля качества и компенсаций за использование сети почтовых отделений

Дочерняя компания – почтовый банк может оказаться приемлемым решением, особенно в условиях преобразования существующего доходного подразделения ПФС в СП и если/когда банки изыскивают возможности расширения свои сетей. Такое решение помогло бы в сохранении целостности сети почтовых отделений и расширении ПФС. Создание такого совместного предприятия способствовало бы привлечению новых услуг, дополнительных доходов и инвестиций в развитие почтовых отделений.



7.5 Партнерство с частным сектором

В дополнение к созданию совместных предприятий с банками, существует еще несколько различных типов партнерских отношений между почтой и финансовыми учреждениями. Такие отношения могут устанавливаться на основании контракта на управление, состоящего из целого ряда бизнес деятельности, функций и видов ответственности.

Такие партнерские отношения особенно подходят для долгосрочных проектов.

7.6 Резюме

Многие страны находятся в процессе почтовой реформы. Основные опасения, связанные с сокращением сети почтовых отделений и рабочей силы, можно преобразовать в положительный сценарий при условии, что почта будет уделять больше внимания продвижению финансовых услуг в почтовых отделениях. Предлагаемая модернизация финансовых служб, проводимая через почтовую сеть или в почтовых отделениях, может стать неотъемлемой частью реформы и быть выгодной не только для клиентов, но также и для почтовой администрации и национальной экономики. Не существует такого готового решения, которое подходило бы для всех ситуаций в плане стратегии и структуры реализации проектов разработки почтовых финансовых услуг.

Почта, имеющая проверенные временем традиции, достаточно сильна и имеет хороший потенциал для преобразования в современную организацию, ориентированную на клиента. Однако совершенно ясно, что если финансовые службы рассчитывают принести значительные выгоды в сеть почтовых отделений, им необходима ориентированная стратегия и организационная структура.