



ЛАБКОВИЧ  
Лариса Петровна

2007 — ♦ заместитель министра связи — 2011

и информатизации  
(2007–2011 годы)



## СТРУКТУРНАЯ РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОТРАСЛИ: УЧИЛИСЬ НА ЧУЖИХ ОШИБКАХ И ШЛИ СВОИМ ПУТЕМ

”

После развала Советского Союза, несмотря на все сложности, Мінсвязи взяло под свое «крыло» фельдъегерскую службу, учебные заведения связи, расположенные в Минске и Витебске, воинскую часть связи.

В центральный аппарат Министерства связи я пришла в январе 1989 года. Через шесть лет стала начальником управления экономики и финансов, а в 2007 году была назначена заместителем министра.

Из самых сложных вопросов, которые пришлось решать в период моей работы в Мінсвязи, отмечу, пожалуй, три. И все они связаны с переломным событием в жизни страны – распадом СССР.

Первый и главный вопрос, который возник сразу после распада Союза и решение которого нельзя было откладывать даже «на завтра», – **финансирование бюджетных организаций, которые прежде финансировались из союзного бюджета.** Как решать такие задачи, мы учились прямо на ходу. И учеба эта была результативной – финансирование шло без перебоев.

Несмотря на сложное время в начале 90-х Мінсвязи взяло под свое «крыло» фельдъегерскую службу, учебные заведения связи, расположенные в Минске и Витебске, воинскую часть связи.

Большим подспорьем стал сформированный на уровне Министерства связи фонд стабилизации: мы прибегали к нему, чтобы закрывать пробелы в бюджетном финансировании.

Следующий непростой вопрос касался **тарифного регулирования.** После распада Советского Союза в стране началась гиперинфляция. Всем было очевидно, что тарифы на услуги связи нужно было менять, но ни специалистов, ни института, как в союзном Министерстве связи, у нас не было. На первом этапе мы взяли преysкурант с тарифами на услуги связи союзного Министерства

и по каждой позиции применяли увеличивающий (иногда в разы) процент. Делали мы это даже не один, а два-три раза в год. Но никогда не допускали чтобы «Белпочта» и «Белтелеком» выходили на отрицательные финансовые показатели из-за того, что тарифы не успевают за растущей в те годы инфляцией.

Нужно сказать, что при этом все понимали: связь развивается, появляются новые услуги и делать простое «умножение» до бесконечности нельзя. Необходимо было подготовить свои методические рекомендации, которые устанавливали бы свой порядок формирования тарифов на услуги связи. Совместными усилиями специалистов аппарата министерства, специалистов «Белпочты» и «Белтелекома», а также кафедры экономики БГУИР мы разработали этот документ и долгое время им пользовались.

**Н**у и третий, на мой взгляд, важный и ответственный вопрос – **структурная реорганизация отрасли.** Провели мы ее в середине 90-х годов в рамках обязательств по кредитному соглашению с Европейским банком реконструкции и развития. Речь идет о создании отдельных субъектов почтовой и электрической связи.

Прежде чем приступить к реорганизации, предстояло определить на какие финансовые результаты выйдет в итоге каждая из создаваемых структур. Здесь нам пригодился опыт стран СНГ, т. к. на просторах бывшего Союза Беларусь одной из последних подошла к этому процессу. Мы очень внимательно изучали опыт соседей. Да и коллеги охотно делились своими наработками и подсказывали, где на этом пути могут быть узкие места, какое решение потом может плохо сработать. Например, что у одного здания не должно быть два хозяина, так как впоследствии, чтобы определиться, что отнести к почте, а что к электросвязи, придется обращаться в суд. Очень много было вопросов у наших соседей и с персоналом: имели место необоснованные

увольнения сотрудников. Вся эта информация помогла нам пройти процесс реорганизации достаточно безболезненно. Так, приказом у нас сразу было оговорено, что весь персонал, который существовал на момент реорганизации, должен быть трудоустроен, что численность сотрудников по создаваемым объединениям не должна превысить существующую численность к моменту разделения. Если бы данный вопрос мы пустили на самотек, это привело бы к превышению численности персонала, а впоследствии – к необходимости его оптимизировать.

Но прежде всего мы разработали методические указания, в которых предусмотрели, каким образом разделить совместное имущество областного производственно-технического управления связи, районного узла связи, как персонал будет соотноситься в этих структурах. Методические указания направили на места, чтобы там по ним просчитали финансовый результат планируемой работы. И эти подсчеты показали, что в принципе и «Белтелеком», и «Белпочта» выйдут на положительные финансовые показатели. Но поскольку по «Белпочте» определенные опасения оставались, было принято решение: здания, которые до разделения принадлежали и почте, и электросвязи, передаются на баланс почтовой связи, а электросвязь будет арендовать их площади. И это решение оказалось верным. Как потом выяснилось, в отдельные периоды арендная плата, которую получала «Белпочта», в определенной степени покрывала убыток от основной деятельности предприятия.

Но тогда мы пошли дальше. Министерство связи подготовило распоряжение Президента, которое освободило «Белпочту» от обязанности вносить в бюджет 50% поступлений от сдачи имущества в аренду. Также по согласованию с Министерством финансов и Министерством экономики мы разработали документ, который позволял изымать часть прибыли у «Белтелекома» и направлять ее «Белпочте». К счастью, этой нормой

В начале 90-х связь продолжала развиваться, появлялись новые услуги. И все понимали, что в погоне за инфляцией делать простое «умножение» еще советских тарифов до бесконечности нельзя. Нужен свой порядок формирования тарифов на услуги связи.

Убеждена, что само решение о реструктуризации и метод, которым мы ее проводили, были правильными – любая централизация только способствует более рациональному использованию средств.

не пришлось воспользоваться, т. к. благодаря фонду стабилизации мы находили средства на развитие «Белпочты» и материальное стимулирование работников.

О самой реорганизации. Нужно сказать, что здесь мы тоже выбрали свой путь, отличный от других стран СНГ, – путь поэтапной реструктуризации. На первом этапе – в 1995 году – создали объединения «Белтелеком» и «Белпочта» на базе предприятий, расположенных только в Минске, не затрагивая при этом областные предприятия. Затем с 1 января 1996 года, на втором этапе реструктуризации, районные узлы связи были разделены на две структуры, каждая со статусом обособленного структурного подразделения: районный узел почтовой связи и районный узел электрической связи. Спустя три месяца начался третий этап. С 1 апреля были созданы областные структуры: предприятия электрической связи и предприятия почтовой связи.

На мой взгляд, первоначальная структурная реорганизация закончилась в тот момент, когда районный узел почтовой связи или электрической связи потерял статус обособленного структурного подразделения и стал просто структурным подразделением. После этого все средства от оказанных услуг аккумулировались уже на счете областного предприятия, а не на счетах районных узлов, как раньше. Это, конечно, помогло стабилизировать финансовое положение областных предприятий и более рационально использовать финансовые ресурсы. Но процесс был сложным. Реорганизация

не всегда вызывала понимание областных предприятий, на которые легла значительная нагрузка. Районные узлы тоже были недовольны: они хотели сами управлять своими денежными средствами, а этого права их лишили. И все же я убеждена, что решение было правильным, потому что любая централизация только способствует более рациональному использованию средств.

Убеждена, что само решение о реструктуризации и метод, которым мы ее проводили, были правильными – любая централизация только способствует более рациональному использованию средств.

Для развития связи ускоренными темпами нужны были инвестиции. Здесь существенным подспорьем стал кредит Европейского банка реконструкции и развития. Кроме того, был еще отраслевой инвестфонд, средства которого Мінсвязи направляло на развитие отрасли. На тот момент основным показателем, который характеризовал уровень развития связи в стране, было количество абонентов, приходящихся на 100 жителей. Используя вышеназванные источники инвестиций, мы смогли достичь показателя в 30 абонентов на 100 человек. И это была хорошая цифра.

В целом же хочу отметить, что отрасль связи БССР всегда была на лидирующих позициях в Советском Союзе. После его распада наше Министерство связи быстро наладило работу, и наша отрасль вошла в число передовых уже среди республик бывшего СССР. **ВС**