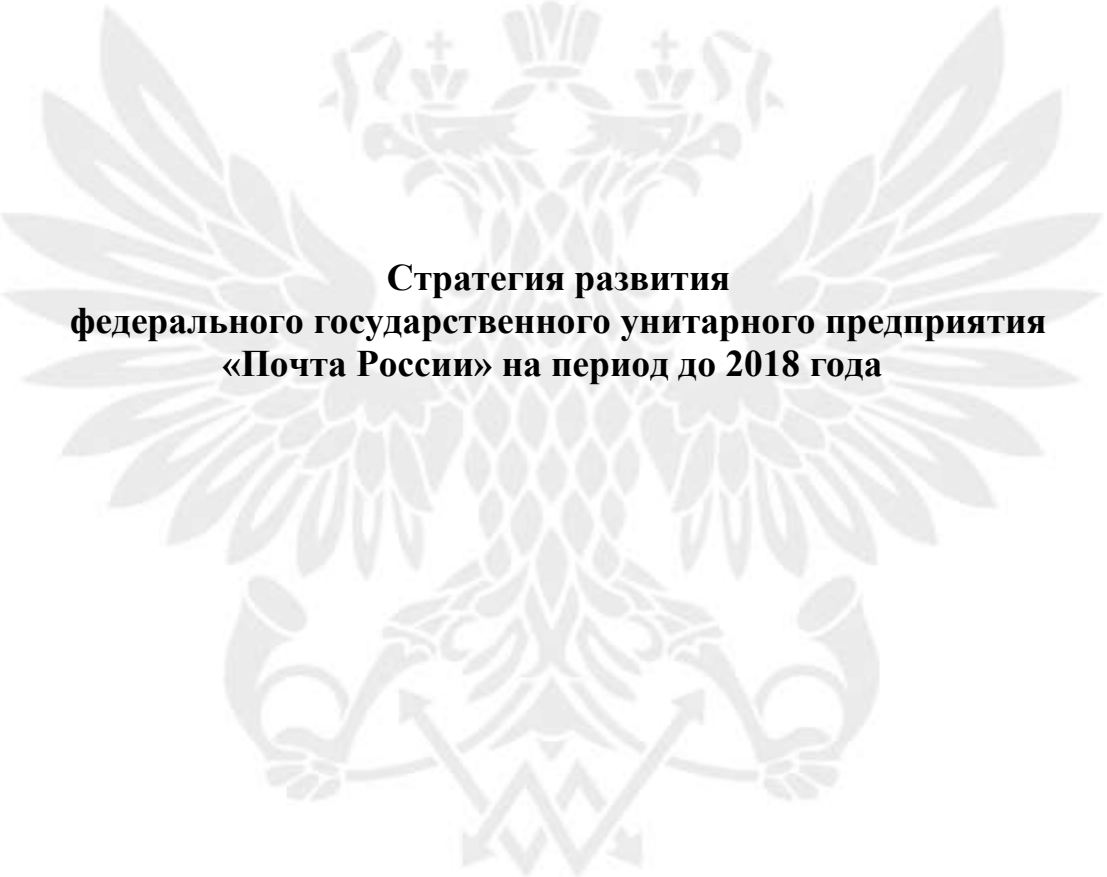


УТВЕРЖДЕНА

приказом Министерства связи
и массовых коммуникаций
Российской Федерации

от _____ 2014 № _____



**Стратегия развития
федерального государственного унитарного предприятия
«Почта России» на период до 2018 года**

г. Москва

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИИ	3
ГЛОССАРИЙ	6
1. ПОЧТА РОССИИ СЕГОДНЯ	7
1.1. Анализ внешней и внутренней среды.....	7
1.2. Прогноз развития в текущей бизнес модели.....	10
1.3. Сравнение с зарубежными почтовыми администрациями и направления сотрудничества с зарубежными компаниями	11
2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ	14
2.1. Видение и миссия предприятия	14
2.2. – 2.8. Стратегические цели по блокам	14
2.9. Целевые показатели деятельности на перспективу (КПЭ)	19
3. МЕРОПРИЯТИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	20
4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ	23
5. РЕГУЛЯТОРНАЯ ПОДДЕРЖКА И ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ	24
5.1. Меры регуляторной поддержки.....	24
5.2. Источники финансирования	24
6. РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ И МЕХАНИЗМЫ МОНИТОРИНГА	26
6.1. Риски реализации	26
6.2. Мониторинг стратегии	27
7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	27
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	28
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	29

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИИ

Стратегия развития ФГУП «Почта России» на период до 2018 года (далее – Стратегия) подготовлена во исполнение поручений Правительства Российской Федерации от 23.12.2013 № АД-П10-9252, от 12.04.2014 № АД-П10-2471ДСП и от 23.12.2014 № АД-П10-213пр на основании постановлений Правительства Российской Федерации от 10.04.2002 № 228 «О мерах по повышению эффективности использования федерального имущества, закрепленного в хозяйственном ведении федеральных государственных унитарных предприятий» и от 03.12.2004 № 739 «О полномочиях федеральных органов исполнительной власти по осуществлению прав собственника имущества федерального государственного унитарного предприятия», приказа Минэкономразвития России от 18.11.2011 № 683 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет».

Стратегия направлена на **реформирование Почты России** с целью создания клиентоориентированного, социально-ответственного, высокоэффективного, самокупаемого государственного почтового оператора, развивающего новые сегменты бизнеса.

Стратегия **не предполагает государственного субсидирования** трансформации Почты России, что совпадает с государственным подходом в отношении реформирования естественных монополий. При этом трансформация будет происходить с надлежащим исполнением возложенной государством на предприятие социальной функции.

Стратегия предполагает изменения в следующих бизнес- и функциональных направлениях:

- в сегменте **письменной корреспонденции** – прогнозируется рост выручки на 20 млрд. рублей к 2018 г. (на 54% больше по сравнению с 2013 г.) за счет выхода в сегмент директ-мейл (ДМ) и повышения качества оказываемых услуг (выполнения нормативов по доставке в срок на 95%). При этом ожидается рост доли Почты России на рынке письменной корреспонденции с 76% в 2013 г. до 80% в 2018 г. (до 85% на рынке традиционной письменной корреспонденции, до 70% на рынке ДМ);
- в сегменте **посылок** – прогнозируется рост выручки на 47 млрд. рублей к 2018 г. (в три раза по сравнению с 2013 г.) за счет повышения базового качества доставки, внедрения дополнительных сервисов в рамках «последней мили» (создания выделенных центров выдачи посылок, предоставления услуги «доставка до двери» и пр.) и развития международного партнерства. В результате проведения данных мероприятий прогнозируемая доля рынка ФГУП «Почта России» в данном сегменте к 2018 г. составит до 47% (для сравнения: в 2013 г. – 37%);
- в сегменте **финансовых услуг** – к 2018 г. ожидаются дополнительные доходы в размере до 22 млрд. руб. от внедрения новых финансовых услуг в безналичной форме при снижении доходов от традиционных финансовых услуг на 10 млрд. рублей;
- в сегменте **государственных услуг** – планируется рост выручки до 7 млрд. рублей к 2018 г. за счет развития услуг по доставке почтовых отправлений в электронной форме от государственных и муниципальных органов и оказания госуслуг в формате «одного окна» на базе региональных отделений;
- высокие темпы роста **производительности труда** (до 100% к 2018 году) при одновременном создании высокотехнологичных рабочих мест;
- повышение качества и эффективности **логистики** – за счет строительства восьми автоматизированных логистических центров по стране, открытия центров консолидации международных отправок за рубежом;
- повышение эффективности работы **сети отделений** – за счет изменения бизнес- и технологических процессов, модернизации ИТ-систем;

- структурные преобразования для повышения эффективности управления предприятием (внедрение **матричной системы управления** федеральной, географически распределенной организацией через формирование бизнес-единиц и макрорегиональных структур).

В результате реализации стратегии к 2018 г. прогнозируется, что:

- консолидированный доход предприятия возрастет со 141 до 231 млрд. рублей, чистая прибыль – с 24 млн. рублей до 670 млн. рублей, рентабельность по чистой прибыли – до 0,3%, производительность труда увеличивается с 32 до 64 тыс. рублей в месяц на сотрудника;
- капитальные затраты на реализацию мероприятий стратегии составят до 131 млрд. рублей до 2018 г. Период окупаемости инвестиционной программы – 11 лет;
- рост масштаба и прибыльности предприятия обеспечит дополнительные налоги в бюджет в размере до 170 млрд. рублей к 2018 году.

Для реализации стратегии необходима государственная и регуляторная поддержка в части акционирования предприятия. При этом в рамках совершенствования законодательства Российской Федерации в сфере почтовой связи необходимо:

- актуализировать нормативы размещения сети отделений почтовой связи ФГУП «Почта России» и требования к их соблюдению;
- предусмотреть ставки по аренде помещений и земельных участков для размещения объектов почтовой связи Почты России аналогично ставкам аренды для иных социальных объектов;
- определить требования к формату и режиму работы отделений почтовой связи при сохранении для населения доступности услуг почтовой связи;
- установить перечень услуг почтовой связи, оказываемых Почтой России, в отношении которых по решению Правительства Российской Федерации может осуществляться государственное регулирование тарифов. При этом предусмотреть, что массовая рассылка письменной корреспонденции, под которой понимаются письменные отправления рекламного или информационного характера, не должна попадать под государственное регулирование тарифов;
- предусмотреть возможность использования схемы франчайзинга или передачи объектов почтовой связи в управление третьим лицам в соответствии с определенным порядком;
- предоставить временное преимущество Почте России на период до 2018 года, позволяющее осуществлять доставку почтовых отправлений в абонентские почтовые ящики без заключения договоров с владельцами таких ящиков (начиная с 2018 года, все операторы почтовой связи должны иметь доступ к абонентским почтовым ящикам без заключения договоров с владельцами абонентских почтовых ящиков в силу лицензии на оказание услуг почтовой связи);
- обеспечить совершенствование нормативно-правовой базы для реализации возможности оказания Почтой России расширенного объема финансовых услуг.

Данный документ содержит анализ текущего состояния, стратегические цели и задачи, а также пути их достижения на пятилетнюю перспективу по следующим направлениям:

Основные бизнес-сегменты:

- письменная корреспонденция;
- посылки (СЕР);
- финансовые услуги;
- государственные услуги;

Инфраструктурный блок:

- сетевая инфраструктура;

- логистическая инфраструктура;

Функциональный блок:

- информационные технологии;
- управление персоналом;

Система управления изменениями:

- макрорегиональная структура;
- проектный офис.



ГЛОССАРИЙ

АСЦ	Автоматизированный сортировочный центр
АУП	Аппарат управления предприятия
ВПС	Всемирный почтовый союз
ГИС ЖКХ	Государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства
ГЦМПП	Главный центр магистральных перевозок почты
ДЗО	Дочернее зависимое общество
Доставка посылок	Доставка посылочного отправления без конкретного времени, но в рамках определенного срока только до пункта выдачи
КПЭ	Ключевой показатель эффективности
Курьерская доставка	Доставка отправлений внутри города курьером напрямую от склада клиента до двери получателя
ЛЦ	Многофункциональный логистический центр с автоматизир. сортировкой почты
ММПО	Место международного почтового обмена
МСЦ	Магистральный сортировочный центр
ОПС	Отделение почтовой связи
ПВЗ	Пункт выдачи заказов
СДТ	Средняя доходная такса – отношение выручки к количеству отправлений
BRIC	Бразилия, Россия, Индия, Китай
ФГУП	Федеральное государственное унитарное предприятие
Экспресс-почта	Доставка отправления к определенному времени в кратчайший срок до двери получателя
B2B	Услуги «бизнес к бизнесу»
B2C	Услуги «бизнес к потребителю»
C2C	Услуги «потребитель к потребителю»
CEP	Курьерский, экспресс и посылочный сегмент (Courier, Express, Parcels)
G2X	Услуги «государство к бизнесу или потребителю»
DM	Адресная рассылка рекламы с использованием базы данных, гибридной формы доставки, возможностями обработки ответов и пр.
EMS	Услуги по экспресс-доставке почты (Express Mail Service)
USPS	United States Postal Service (Национальный Почтовый Оператор США)

1. ПОЧТА РОССИИ СЕГОДНЯ

1.1. Анализ внешней и внутренней среды

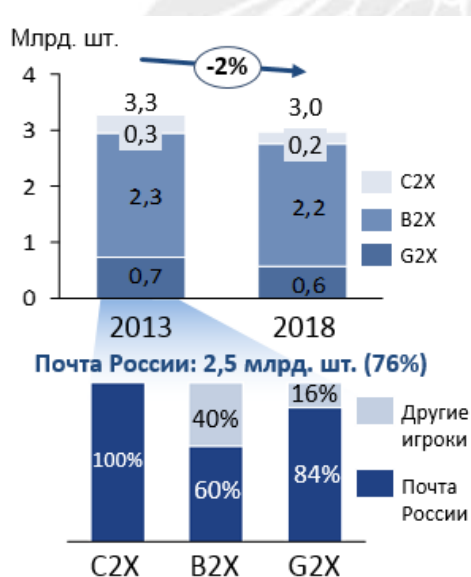
ФГУП «Почта России» является стратегическим предприятием, обслуживающим десятки миллионов клиентов в год, пересылая почтовые отправления по 150 млн. адресов физических и юридических лиц, в том числе находящихся за пределами территории Российской Федерации.

Таблица 1. Перечень и объем услуг, оказанных ФГУП «Почта России» в 2013 г.

Услуга	Объем оказания услуги, млн ед.
Письма ¹ (исходящий поток)	2496
Посылки (исходящий поток)	101
Платежи и денежные переводы	651
Пенсионное и прочие пособия	443

В последние годы конкурентоспособность предприятия на ключевых рынках снижается, что приводит к существенной потере позиций в основных сегментах.

Письменная корреспонденция



В 2013 г. доходы ФГУП «Почты России» от сегмента составили 37,3 млрд. рублей. Общая рыночная доля предприятия составила 76%, при этом в канале C2X - 100%, B2X – 60%. G2X – 84%.

На рынке письменной корреспонденции наблюдается стагнация, а также тенденция замещения традиционных писем электронными сообщениями, в особенности в сегментах C2X и G2X, что полностью соответствует мировым тенденциям. Ожидается, что стагнация рынка будет компенсироваться ростом спроса на прямую адресную рекламную рассылку (ДМ).

В России, в отличие от других стран, директ-мейл (ДМ) практически не развит. В 2013 году по данным Национального агентства дистанционной торговли и Ассоциации коммуникационных агентств России, рынок ДМ составил менее 0,5% от рынка интернет рекламы (340 млн. рублей от 71 млрд. рублей соответственно), при этом в развитых странах мира доля ДМ достигает порядка 20%. Его перезапуск в портфеле продуктов Почты России со 2-го квартала 2015 года даст прирост объемов и выручки, указанных в стратегии. До 2018 года ожидается падение рынка в среднем на 2% (с 3,3 млрд. шт. до 3 млрд. шт.)

¹ Простые и заказные письма, почтовые карточки и бандероли, письма и бандероли с объявленной ценностью, письма и бандероли первого класса, без учета объемов отправлений иностранных почтовых администраций (ИПА)

Посылки (СЕР)



В 2013 г. доходы ФГУП «Почта России» от этого сегмента составили 23,9 млрд. рублей. Общая рыночная доля предприятия составила 37%, при этом в канале B2B - 9%, B2C – 39%, C2C – 80%.

В 2013 году доля интернет-торговли в Российской Федерации составила менее 2% от общего объема рынка розничной торговли в денежном выражении. В то же время средний общемировой показатель составляет 7%, а в странах с развитой экономикой – до 15%.

При этом по оценке ТОП-3 исследований² рынка интернет-торговли, рост его объема в денежном выражении ежегодно составляет 20-25%, что к 2018 году приведет к его удвоению (около 4% от рынка розничной торговли). В то же время количественный рост рынка составляет 10-12% в год, в связи с чем прогнозируется увеличение объема отправок с товарными вложениями (посылки и мелкие пакеты) с 269 млн. до 436 млн. в 2018 году.

Несмотря на то, что сегодня доля рынка Почты России по количеству отправок с товарными вложениями в целом составляет 37%, однако в городах-миллионниках эта доля равна 9%, а в Москве и Санкт-Петербурге – всего лишь 4%, что позволяет говорить о большом потенциале роста в наиболее прибыльных сегментах.

Финансовые услуги



Сегменты финансовых услуг, в которых присутствует Почта России (пенсии, платежи, денежные переводы) демонстрируют рост в денежном выражении. При этом происходит замещение операций с наличными денежными средствами безналичными банковскими транзакциями. В первую очередь это обусловлено растущим проникновением платежных карт и интернет-банкинга. Так, свыше 70% новых пенсионеров выбирают получение пенсий на карту.

В то же время, до 30% жителей России не имеют доступа к современным банковским услугам, поскольку присутствие банков в малых городах и сельской местности ограничено. Данная категория населения оперирует исключительно наличными денежными средствами. Потенциал ее вовлечения в банковскую систему остается нереализованным.

Оказывая финансовые услуги только в наличной форме, Почта России теряет долю рынка во всех перечисленных сегментах, фактически утрачивая статус национального поставщика финансовых услуг. Вместо этого, предприятие становится нишевым игроком в сокращающемся сегменте наличных операций. При сохранении текущей модели оказания услуг тенденция снижения доли Почты России продолжится.

² Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ), East-West Digital News, Data Insight.

В 2013 году доходы предприятия от оказания финансовых услуг составили 46,2 млрд. руб. Общая рыночная доля составила 25%, при этом в сегменте платежей – 12%, переводов – 9%, пенсий – 43%.

Сетевая и логистическая инфраструктура

Почта России обладает крупнейшей сетью в стране: 763 почтамта, 7 647 отделений в крупных и малых городах, 34 081 – в сельской местности.

При этом более 30 тыс. отделений находятся в населенных пунктах с численностью населения менее 20 тыс. человек, 17,4 тыс. ОПС являются убыточными, более 35 тыс. – требуют капитального ремонта.

Несмотря на то, что в соответствии с действующими нормативами наблюдается избыточное количество ОПС в сельской местности, в крупных городах существует нехватка почтовых отделений, что в совокупности с низкой производительностью труда и нехваткой персонала приводит к увеличению очередей в городских ОПС.

Логистическая инфраструктура состоит из 51 МСЦ, 3 АСЦ (включая 2 региональных сортировочных центра без статуса филиала) и цехов обработки почты в 763 почтамтах. Подавляющее большинство сортировочных узлов проектировалось более 40 лет назад. Доля ручного труда на этих объектах превышает 80%.

Во ФГУП «Почта России» насчитывается около 18 тыс. единиц автотранспорта (из них, автомобили, занятые на доставке почты: около 14 тыс. ед.) и 800 железнодорожных вагонов. В настоящий момент более 10 тысяч автомобилей старше 8 лет, около 3 тыс. подлежит списанию.

Информационные технологии

Существующая в настоящее время ИТ-система не обеспечивает эффективную поддержку операционной деятельности предприятия и не позволяет улучшить качество обслуживания клиентов.

Программное обеспечение:

- бизнес-критичные приложения (WinPost – система автоматизации работы операторов, все логистические ИТ-системы, система безадресных денежных переводов) разработаны на базе технологий 1990-х годов;
- «лоскутная» автоматизация бизнес-процессов. Отсутствие систем планирования и оптимизации логистических потоков, систем поддержки продаж, баз данных клиентов;
- бумажная отчетность и документооборот;
- длительные процедуры восстановления бизнес-критичных систем после сбоев.

ИТ-инфраструктура:

- около 80 тыс. рабочих мест не оборудовано компьютерной техникой;
- в 7,8 тыс. отделений почтовой связи (19% от общего числа) отсутствуют телекоммуникационные каналы связи, в 6 тыс. отделениях (14%) телекоммуникационная связь недостаточного качества или скорости;
- федеральный и региональные центры обработки данных не соответствуют требуемому уровню защиты информации.

Управление персоналом

Почта России является вторым по численности персонала работодателем в Российской Федерации:

- Численность по штатному расписанию предусматривает 350 тыс. штатных единиц, при этом среднесписочная численность составляет 287 тыс. человек;
- Ежегодная текучесть персонала – 30% (в основном – производственный персонал);

- 85% - женщины;
- Порядка 30% сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста;
- Текущий уровень заработной платы – 60% от среднего значения по стране.

В настоящий момент на предприятии наблюдается критическая ситуация с укомплектованностью персоналом, работающим на постоянных ставках (порядка 15% персонала замещается внутренними совместителями, стажерами, временным персоналом). Данная ситуация обусловлена высоким уровнем текучести персонала в городах в силу высокой конкуренции на рынке труда со стороны банковского сектора и сектора розничной торговли, а также естественной текучестью в малонаселенных деревнях и селах (выход сотрудников на пенсию).

По сравнению с 2002 годом в 2010 году количество населенных пунктов, в которых не проживают граждане, увеличилось на 6 353 единицы³. Данная ситуация оказывает существенное влияние на распределение численности на предприятии: необходимость повышения численности в городах и крупных поселках, естественное снижение численности в селах за счет сокращения населенных пунктов.

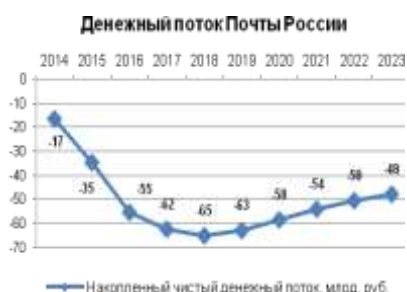
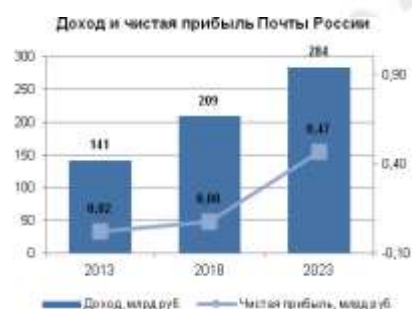
Неблагоприятные условия труда вследствие изношенности инфраструктуры и отсутствия современного оборудования рабочих мест не способствуют созданию имиджа привлекательного работодателя.

Уровень компетенции и знаний, как рядовых сотрудников, так и сотрудников среднего управленческого звена требует развития. Это касается общих управленческих навыков, профессиональных знаний, навыков продаж и взаимодействия с потребителем.

Кадровые системы и процессы не соответствуют требованиям бизнеса и требуют разработки, внедрения и интеграции между собой.

Наличие профсоюзной организации, членами которой являются 218 тыс. сотрудников, обеспечивает дополнительную социальную защиту персонала.

1.2. Прогноз развития в текущей бизнес модели



Базовый сценарий развития предполагает сохранение текущего портфеля продуктов, а также развитие услуги электронной рассылки от государственных органов населению без защиты этого сегмента. При этом предприятие концентрируется на росте доли рынка по всем ключевым сегментам за счет повышения качества обслуживания. Прогнозируется увеличение дохода на 49% до 209 млрд. руб. к 2018 году (на 102% к 2023 году).

При этом в связи с необходимостью индексации зарплат сотрудников для привлечения и удержания квалифицированных кадров, а также реализации масштабной инвестиционной программы для модернизации сети отделений и логистических процессов, показатели рентабельности и денежного потока ФГУП «Почта России» станут отрицательными.

Так, в текущей бизнес модели в 2018 году прибыль предприятия может составить до 80 млн. руб., в 2023 году Почта России может выйти в плюс, но с рентабельностью менее 0,2%.

В 2015-2020 гг. у предприятия может возникнуть разрыв в финансировании в размере до 30 млрд. руб., который не покроеется без государственной поддержки в связи с низкой привлекательностью актива для инвесторов.

³ Источник: Росстат - данные переписи населения за 2002 и 2010 гг.

1.3. Сравнение с зарубежными почтовыми администрациями и направления сотрудничества с зарубежными компаниями

Далее приведено сравнение основных показателей деятельности предприятия с зарубежными почтовыми администрациями.

Таблица 2. Показатели деятельности Почты России и зарубежных почтовых администраций, 2012 г.

Показатели	ФГУП «Почта России»	Deutsche Post (Германия)	Poste Italiane (Италия)	La Poste (Франция)	USPS (США)
Выручка, млрд евро	3,15	55,50	20,5	21,7	50,7
Чистая прибыль, млрд. евро	0,02	1,78	1,03	0,48	-3,79
Рентабельность по чистой прибыли, %	0,00	3,20	5,0	2,50	-7,48
Структура долговой нагрузки (чистый долг / EBITDA)	3,30	0,52	19,60	-14,00	н/д
Производительность труда (млн евро на сотрудника ⁴)	0,001	0,13	0,17	0,08	0,09
Наличие собственной сети ОПС	✓		✓ (менее 20%)	✓	✓
Финансовые услуги в наличной форме	✓		✓	✓	✓
Финансовые услуги в безналичной форме (открытие счетов, выпуск платеж. карт)			✓	✓	
Почтовые услуги	✓	✓	✓	✓	✓
Экспресс-услуги	✓	✓	✓	✓	✓
Логистические услуги		✓	✓		
Страхование			✓	✓	
Телеком-услуги			✓	✓	
Госуслуги	✓	✓	✓	✓	✓

⁴ Данные по численности: сотрудники на полной ставке за 2013 год для ФГУП «Почта России», 2011 год для Deutsche Post, 2012 год для остальных администраций

Письменная корреспонденция, посылки (СЕР)

По количеству отправлений на одного жителя Россия занимает самое низкое место среди крупных мировых экономик. В России на одного жителя приходится около 30 отправлений в год⁵ (включая письма, посылки, периодические издания и др.), в Западной Европе – в 10–20 раз больше, в США – в 20–30 раз больше. Такое различие объясняется прежде всего более развитым рынком интернет-торговли и ДМ, а также традициями делового документооборота (через почту отправляются юридические уведомления, чеки, счета, контракты и пр.)

Как следствие, по количеству отправлений на одно отделение и на одного работника ФГУП «Почта России» также значительно отстает от зарубежных почтовых администраций. Количество отправлений предприятия на сотрудника и отделение – 15 тыс. / 100 тыс., почты США – 280 тыс. / 5100 тыс., почты Китая – 30 тыс. / 600 тыс., соответственно. Данная диспропорция также обусловлена низким качеством доставки и избыточностью сетевой инфраструктуры ФГУП «Почта России» в сельской местности.

Избыточность сетевой инфраструктуры связана с более высокими нормативами в России по сравнению с другими странами, а также со значительным превышением фактической сети над нормативами. Сложившаяся сеть предприятия на треть превышает действующие чрезмерные нормативы (11 тыс. избыточных ОПС в сельской местности).

Обеспеченность транспортом для осуществления доставки в нормативные сроки у Почты России имеет нереализованный потенциал по сравнению с крупнейшими почтовыми администрациями, например: количество отправлений на 1 единицу транспорта у почты США составило – 784 тыс., шт., у почты Германии – 290 тыс. шт., а у национального почтового оператора России – 163 тыс. шт.

Финансовые услуги

В мире крайне мало прецедентов существования почтовых организаций с масштабной собственной филиальной сетью, которые не открывают счета клиентам и не оказывают финансовые услуги в безналичной форме. Содержать разветвленную сеть отделений, основной объем операций которых составляют низкорентабельные почтовые услуги, экономически невыгодно. ФГУП «Почта России» – единственный почтовый оператор стран BRIC, не способный открывать клиентам счета и не оказывающий финансовые услуги в безналичной форме.

Предприятие активно развивает сотрудничество с зарубежными почтовыми администрациями и компаниями в следующих областях:

- приобретение оборудования для автоматизации сортировки почты и иных почтовых процессов;
- открытие и функционирование мест международного обмена для обработки международной почты;
- электронный обмен данными по регистрируемым почтовым отправлениям;
- обмен опытом по различным вопросам почтовой связи, в том числе в рамках Всемирного почтового союза.

В рамках данного взаимодействия в настоящее время ФГУП «Почта России» реализует проекты по развитию ММПО для оптимизации почтового трафика.

Планируется открытие собственных международных центров приема почтовых отправлений в ключевых направлениях: ЮВА (Китай/Сингапур), Америка (США), Европа (Германия). Это позволит получить дополнительную выручку за счет работы с компаниями-отправителями напрямую.

⁵ Данные: анализ BCG.

Предприятием доработан программный продукт, позволяющий получать данные от зарубежных операторов в электронном виде. В 2013 г. началась тестовая эксплуатация получения данных от почты Китая, объем отправок которой составляет до 80% от общего международного потока.



2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

2.1. Видение и миссия предприятия

Наше Видение – надежный и современный поставщик почтовых, логистических и финансовых услуг для всей страны.

Наша Миссия – мы объединяем людей, предоставляя надежные и доступные услуги в России и по всему миру. Мы сохраняем экономическую и политическую целостность страны и способствуем ее интеграции в мировое сообщество. Мы создаем качественные рабочие места и стремимся реализовать потенциал каждого из наших сотрудников.

Стратегическая Цель – сделать Почту России прибыльной, клиентоориентированной, эффективной и технологичной компанией при надлежащем обеспечении возложенной государством социальной функции по предоставлению базовых услуг почтовой связи.

2.2. Письменная корреспонденция

Стратегические цели в сегменте письменной корреспонденции – укрепить лидерство с долей рынка около 85% на рынке традиционной письменной корреспонденции, в том числе за счет повышения доли в сегментах отправок между юридическими лицами и массовой рассылки от юридических лиц физическим лицам, выход в новый сегмент ДМ. В силу того, что Почта России будет являться катализатором развития рынка ДМ, его доля от рынка интернет рекламы к 2018 году должна достигнуть порядка 10% (мировая практика – 20%), при этом доля самой Почты России на рынке ДМ может составить 70%. Уверенность в данном сценарии основывается на примере Poste Italiane и Deutsche Post, которые создали рынки ДМ в своих странах и на них лидируют.

В рамках реализации поставленных целей планируется ежегодное увеличение доходов по письменной корреспонденции, которое будет обеспечено за счет:

- повышения базового качества услуги в соответствии с ожиданиями клиента (соблюдение сроков доставки на 95%, обеспечение сохранности отправок – 99,99%) посредством оптимизации работы логистической системы (блок логистики) и филиальной сети (блок филиальная сеть), а также развития центров гибридной печати;
- выстраивания продуктового портфеля под ключевые клиентские группы и внедрение системы гибкого ценообразования;
- повышения эффективности продаж посредством разработки дифференцированного подхода к различным клиентским группам, создания выделенного обслуживания для крупных клиентов и повышения мотивации продавцов;
- разработки комплексной услуги ДМ, за счет запланированного в Стратегии создания федеральной клиентской базы данных, которая, в сочетании с логистической инфраструктурой, станет основным конкурентным преимуществом предприятия перед другими игроками этого рынка. В среднесрочной перспективе именно это позволит Почте России стать лидером сегмента и формировать дальнейшие условия его роста.

КПЭ 2018 г.:

- доля рынка традиционной письменной корреспонденции в штуках – 78-84%; доля рынка ДМ – 64-70%;
- общая выручка – до 58 млрд. руб., из которой до 49 млрд. руб. – выручка от традиционной письменной корреспонденции, до 9 млрд. руб. – выручка от продукта ДМ;

- объем отправлений – до 3,1⁶ млрд. шт., из которых до 2,5 млрд. шт. – традиционная письменная корреспонденция, до 0,6 млрд. шт. – ДМ;
- гарантия сохранности отправлений – не менее 99,99%;
- надежность доставки (доставка в срок) – не менее 95%.

2.3. Посылки (СЕР)

Стратегической целью предприятия является завоевание лидирующей позиции на рынке посылок с долей не менее 47%. Сегмент посылок является высокомаржинальным и быстрорастущим, что обуславливает активную деятельность российских и международных курьерских служб (SPSR-Express, DHL, DPD, Pony Express и пр.).

Рост доходов по посылкам будет обеспечен ростом рынка B2C, а также планируемым увеличением доли рынка в отечественном сегменте B2C и удержанием доли в международном сегменте за счет:

- улучшения базового качества (доставка Д+1 в крупных городах, надежность доставки не менее 95%, сохранность отправлений – не менее 99,99%);
- повышения клиентоориентированности и развития дополнительных услуг и премиальных сервисов, включая открытие 500 центров приема-выдачи посылок в 50 ключевых городах Российской Федерации, работающих в режиме 24/7;
- создания выделенных окон под прием и выдачу посылок в 8000 ОПС, создания курьерских групп в 144 городах Российской Федерации и внедрения продуктового портфеля с полным спектром услуг от базового пакета до премиального;
- удержания доли в международном сегменте, которое будет обеспечено за счет развития логистических центров в ключевых странах-отправителях (Китай, страны ЕС, США);
- роста СДТ⁷ в сегменте посылок, который обусловлен несколькими факторами: ростом среднего чека Интернет-покупки, увеличением плеча доставки, развитием он-лайн торговли в регионах (за счет проникновения ШПД), а также прогнозируемым Минэкономразвития России уровнем инфляции. Так, например, в Стратегии заложен 9% рост СДТ на услугу EMS Почты России с 900 рублей в 2013 году до 1 404 рублей в 2018 году. При этом стоимость аналогичной услуги компании DHL в России уже сегодня составляет 2 500 рублей.

КПЭ 2018 г.:

- доля на рынке в штуках – 41-47%;
- выручка – до 71 млрд. руб.;
- объем обработанных отправлений – до 205 млн. шт.;
- обеспечение скорости доставки посылок:
 - Д + 1 (на следующий день) внутри крупных городов (с численностью населения более 500 тыс. человек);
 - Д + 5 (в течение пяти дней) между крупными городами;
 - Д + 10 (в течение 10 дней) между любыми населенными пунктами Российской Федерации.

⁶ Без учета отправлений ИПА

⁷ Средняя доходная такса – превышает значение тарифа за счет изменения веса отправления и включения дополнительных услуг.

2.4. Финансовые услуги

Стратегической целью ФГУП «Почта России» на рынке финансовых услуг, на котором Почта присутствует более 200 лет, является удержание позиций в традиционных сегментах (выплата пенсий, осуществление денежных переводов и платежей). В современных рыночных условиях это невозможно без внедрения новых финансовых продуктов, ориентированных на безналичные операции, в том числе открытие счетов и выпуск платежных карт.

КПЭ 2018 г.:

- Новые финансовые продукты (текущие счета, платежные карты, вклады, страховые продукты по агентской схеме) реализуются не менее чем через 13 000 ОПС;
- Клиентская база владельцев текущих счетов и держателей платежных карт – до 9 млн. чел.;
- увеличение доли в ключевых сегментах рынка: выручка предприятия от финансовых услуг – до 58 млрд. руб.

2.5. Государственные услуги

ФГУП «Почта России» в партнерстве с администрациями субъектов Российской Федерации планирует развернуть сеть «единых окон» по оказанию государственных и муниципальных услуг на базе принадлежащей ей сетевой инфраструктуры. Неудовлетворенный спрос на данную услугу существует в большинстве регионов Российской Федерации в населенных пунктах с численностью населения до 20 тыс. человек. В таких населенных пунктах проживает около 30 млн. человек. ФГУП «Почта России» во многих случаях является единственной организацией, способной удовлетворить эту потребность. От реализации данных услуг предприятие может получить дополнительный доход до 1 млрд. руб. в 2018 г.

Министерство связи и массовых коммуникаций Российской Федерации совместно с Министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации в соответствии с федеральным законом от 21.07.2014 №209-ФЗ «О государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства» планирует создание единого информационно-технического решения в сфере ЖКХ (ГИС ЖКХ).

Участие Почты России в проекте ГИС ЖКХ создаст основу для укрепления позиций организации на рынках рассылки населению счетов за услуги ЖКХ и приема платежей за эти услуги, что позволит предприятию увеличить долю на соответствующих рынках и объем получаемых доходов.

Также ФГУП «Почта России» планирует реализовать потенциал перехода письменной корреспонденции между государством и населением в электронный вид, создав соответствующие ИТ- и организационные решения (выход в онлайн-канал позволит частично компенсировать потери от падения объемов традиционных почтовых отправок и обеспечит доход до 7 млрд. руб. в 2018 г.)

КПЭ 2018 г.:

- выручка от предоставления государственных и муниципальных услуг в формате «одного окна» – до 1 млрд. руб.;
- выручка от предоставления услуг по электронной рассылке уведомлений – до 3 млрд. руб.
- выручка от рассылки счетов, приема платежей и других видов деятельности, возникающая в результате участия в проекте ГИС ЖКХ – до 2,5 млрд. руб.

2.6. Логистическая инфраструктура

Модернизация логистической системы, позволит обеспечить востребованный рынком уровень качества услуги для отправителей писем и посылок, включая повышение скорости, надежности и сохранности отправок, а также возможность внедрения дополнительных услуг (возврат товаров и отслеживание отправок).

Ключевыми направлениями модернизации логистической инфраструктуры являются:

- строительство магистральных логистических центров с автоматизированной сортировкой;

- обновление транспортного парка;
- внедрение современной ИТ-инфраструктуры.

Новые логистические центры будут включать:

- автоматизированную сортировку (письменная корреспонденция и посылки);
- места международного обмена;
- прямые транспортные маршруты между собой;
- детальную сортировку в радиусе 700 км: до доставочных участков в городе расположения центра, до отделений в остальных населенных пунктах зоны обслуживания.

Логистические центры разместятся в центрах с наибольшим годовым объемом почтовых отправок (Москва, Санкт-Петербург, Казань, Ростов-на-Дону, Екатеринбург, Новосибирск, Красноярск и Хабаровск).

Географическое расположение центров подтверждено путем математического моделирования почтовых потоков в мае 2014 г.

К 2018 году планируется обновление транспортного парка:

- замена почтового автотранспорта (14 тысяч автомобилей);
- замещение 50% вагонного парка 400-ми вагонами нового типа, характеризующихся повышенной на 50% вместимостью и меньшими эксплуатационными издержками (ремонт, обслуживание, затраты на сопровождающий персонал).

Планируется внедрение автоматизированной системы управления транспортом.

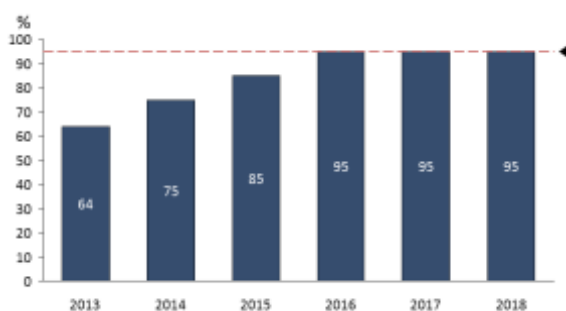
Рост скорости магистральной транспортировки также потребует роста доли авиаперевозок, в том числе на базе авиапарка Почты России по внутрироссийским и международным направлениям.

До конца 2015 года будет внедрено программное обеспечение, выполняющее функцию оптимизации логистической сети для сокращения транспортных расходов и выполнения нормативов по срокам доставки. На базе нового ПО будет создан единый диспетчерский центр, обеспечивающий контроль прохождения почтовых отправок по сети.

КПЭ 2018 г.:

- Нормативы по скорости доставки отправок:
 - Д+2 (день отправления плюс 2 дня) для писем, Д+1 для посылок внутри крупных городов;
 - Д+3 внутри региона для всех отправок;
 - Д+5 между крупными городами;
 - Д+7-10 между остальными населенными пунктами.
- Нормативы по надежности – не менее 95% доставки в срок;

Рисунок 1. Динамика достижения цели по надежности доставки почтовых отправок в срок, %



- Снижение доли поступлений международной почты через Москву с 80% до 55% от всей входящей международной почты в Российскую Федерацию;
- 80% населения столиц субъектов федерации и около 45% населения других городов обслуживается автоматизированной сортировкой.

2.7. Информационные технологии

Стратегической целью является создание ИТ-инфраструктуры, обеспечивающей требования как текущих, так и инновационных бизнес направлений ФГУП «Почта России». Это подразумевает комплексное обновление архитектуры информационных систем и бизнес-приложений, технологической и телекоммуникационной инфраструктуры, поддерживающей новую модель бизнеса. Информационные технологии должны поддерживать быстрый ввод новых продуктов и услуг, их повсеместную доступность и качественный клиентский сервис.

КПЭ 2018 г.:

- доля ОПС с ШПД в интернет в населенных пунктах 500+ человек – 90-100%;
- внедрена новая система клиентского обслуживания (WinPost 2) – не менее 80% ОПС;
- внедрена система оптимизации, планирования и управления логистическими потоками;
- создана интернет-платформа продажи и предоставления услуг предприятия.

2.8. Управление персоналом

Стратегическая цель ФГУП «Почта России» стать привлекательным работодателем, предлагающим современные условия труда и конкурентную заработную плату. Стратегия предусматривает развитие профессиональных навыков для людей разных поколений через возрождение системы профессионального обучения и института наставничества.

Одной из приоритетных задач является повышение материального благосостояния сотрудников предприятия, что позволит снизить текучесть персонала и повысить укомплектованность штата до 94%, повысить мотивацию действующего персонала, привлечь новых сотрудников. Таким образом, будет восстановлен баланс по комплектации персоналом, и обеспечена преемственность в рамках выхода на пенсию действующих сотрудников. Основным приоритетом является производственный персонал, а именно почтальоны и операторы отделений связи.

С учетом указанных факторов Стратегия не предполагает массового сокращения персонала, а в основном учитывает естественное выбытие сотрудников в силу достижения пенсионного возраста. Также, будет осуществлено перераспределение численности и комплектации почтовых отделений операторами и почтальонами в рамках изменения демографической ситуации (сокращение количества маршрутов на селе/деревнях, увеличение городской застройки).

Оптимизация численности затрагивает в основном вспомогательный, управленческий и административный персонал (83 тыс. человек сегодня) при одновременном создании высокотехнологичных рабочих мест и росте производительности труда работников основного производства (почтальонов, операторов, водителей и сортировщиков):

- **вспомогательный, управленческий и административный персонал** (83 тыс. человек на текущий момент) – поэтапная оптимизация численности за счет снижения количества управленческих уровней, изменения структуры управления предприятием (создание макро-региональных структур), внедрения автоматизированных систем управления на предприятии (1С, единая расчетная система, и др.) – до 30% (до 25 тыс. штатных единиц);
- **персонал сортировочных центров** – за счет внедрения автоматизированных сортировочных центров, создания высокотехнологичных рабочих мест – до 40% до 2018 г. (до 5 тыс. штатных единиц);

- **убывание численности** из сельских местностей в города/поселки городского типа вследствие урбанизации («исчезновение» населенных пунктов сельского/деревенского типа – до 1 000 в год, влияющих на численность почтальонов и операторов).

При этом укомплектованность штатных должностей почтальоном и операторов в городах/поселках городского типа является приоритетом, что требует введения дополнительных штатных единиц.

До конца 2018 года, штатная численность сотрудников составит порядка 290 тыс. человек, что при укомплектованности 94% дает возможность оказывать качественные услуги населению.

КПЭ 2018 г.:

- рост производительности труда до 65 тыс. рублей в месяц на сотрудника.

2.9. ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПЯТИЛЕТНЮЮ ПЕРСПЕКТИВУ (КПЭ).

Для успешной реализации стратегии предприятием была разработана система сквозных показателей эффективности деятельности (КПЭ). Эта система позволяет проводить мониторинг и анализ достижения стратегических целей развития Почты России.

Таблица 3. Прогнозируемые целевые показатели деятельности, 2014–2018 гг.

Показатели	Ед. изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Выручка	млрд. руб.	141-146	156-161	172-177	195-200	224-229
Чистая прибыль, итоговая	млн. руб.	0-50	50-100	50-100	400-600	500-700
Рентабельность по чистой прибыли	%	до 0,1	до 0,1	до 0,1	до 0,3	до 0,3
Выручка на одного работника	тыс.руб. / мес.	32-34	38-40	44-46	52-54	62-64
Норматив по доставке	%	70-75	80-85	90-95	90-95	90-95
Доля на рынке письменной корреспонденции (без ДМ)	%	76-78	78-80	80-82	80-82	83-85
Доля на рынке посылок (СЕР)	%	32-34	34-36	38-40	40-42	45-47

3. МЕРОПРИЯТИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Письменная корреспонденция

Основные мероприятия:

- создание и развитие сети ЦГП (4 региональных ЦГП) - IV квартал 2014 г.;
- разработка нового продуктового портфеля, удовлетворяющего потребностям клиентов и внедрение гибкой системы ценообразования и шкалы скидок в зависимости от объема бизнеса и скорости доставки, в т. ч. в регулируемом сегменте – IV квартал 2014 г.;
- создание организационной структуры департамента продаж, фокусирующейся на различных клиентских группах, и программы мотивации для продавцов – IV квартал 2014 г.;
- разработка и запуск услуги ДМ, включая «последнюю милю»:
 - пилотный проект базовой услуги в нескольких регионах – IV квартал 2014 г.;
 - масштабирование на всю сеть и внедрение дополнительных сервисов (база данных, локальный трекинг, предпочтловая обработка) – II квартал 2015 г.;

Капитальные вложения ФГУП «Почта России» по направлению «Письменная корреспонденция» за период 2014–2018 гг. составят до 4 млрд. руб.

Посылки (СЕР)

Основные мероприятия:

- разработка продуктового портфеля для посылочного сегмента – III квартал 2014 г.;
- перезапуск логистического центра в Германии - II квартал 2015 г.;
- создание международных логистических центров в крупнейших странах-отправителях международных отправок в Российской Федерации (ЮВА (Китай/Сингапур), Америка (США), Европа (Германия).– 2015-2017 гг.;
- создание курьерских групп в 144 крупных городах страны – III квартал 2015 г.;
- 500 центров приема-выдачи посылок в городах с населением свыше 500 тыс. чел. с расширенным временем работы - IV квартал 2016 г.;
- выделение окон для приема-выдачи посылок в 8 000 ОПС – IV квартал 2015 г.

Капитальные вложения ФГУП «Почта России» по направлению «Посылки» за период 2014–2018 гг. составят до 7 млрд. руб.

Финансовые услуги

Основные мероприятия:

- формирование института продавцов-консультантов для организации активных продаж финансовых услуг в сети ОПС – 2014-2015 гг.;
- оптимизация линейки финансовых продуктов, продаваемых по агентской схеме, пересмотр системы мотивации продавцов. Внедрение единого формата агентских продаж под брендом Почты России – 2014-2015 гг.;
- внедрение мобильных терминалов для продажи финансовых услуг почтальонами – 2014-2015 гг.;
- выход на рынок срочных денежных переводов СНГ – 2014-2015 гг.;
- начало продаж линейки страховых продуктов (по агентской схеме)– 2014-2015 гг.;
- внедрение новых финансовых услуг (текущий счет, платежная карта, вклад) – 2014-2015 гг.;

Капитальные вложения ФГУП «Почта России» по направлению «Финансовые услуги» за период 2014–2018 гг. составят до 19 млрд. руб.

Государственные услуги

Основные мероприятия:

- создание необходимой инфраструктуры для онлайн-рассылки сообщений – IV квартал 2014 г.;
- создание технического решения государственной информационной системы жилищно-коммунального хозяйства – I квартал 2015 г.;
- разворачивание ГИС ЖКХ на всей территории Российской Федерации, интеграция со всеми участниками информационного обмена – IV квартал 2016 г.;
- разворачивание сети «единых окон» оказания государственных услуг в ОПС – IV квартал 2016 г.

Капитальные вложения ФГУП «Почта России» по направлению «Государственные услуги» за период 2014–2018 гг. составят до 0,2 млрд. руб.

Сетевая инфраструктура

Модернизация сети подразумевает построение ОПС нового типа: обновленный дизайн, зонирование и навигация по видам услуг, наличие электронной очереди, систем визуального контроля, современных ИТ-решений для операторов, платежных терминалов самообслуживания, инфоматов и вендинговых машин (продажа почтовых товаров), а также персонала, прошедшего курсы повышения квалификации.

Основные мероприятия:

- создание сети макрорегиональных центров (МРЦ) в федеральных округах – IV квартал 2015 г.;
- увеличение пропускной способности ОПС посредством изменения режима работы, введения сезонности, внедрения сменности и открытия дополнительных окон в существующих ОПС – IV квартал 2014 г.;
- вывод 6 тыс. убыточных ОПС на безубыточный уровень – IV квартал 2018 г.;
- оптимизация количества почтамтов за счет объединения – II квартал 2016 г.;
- рост качества обслуживания и оптимизация процессов в сети отделений, включая установку вендинговых машин и автоматов (продажа марок и открыток), стандартизацию и автоматизацию документооборота и процессов – IV квартал 2016 г.;
- внедрение новых форматов оказания услуг почтовой связи (почтоматы, подвижные ОПС, франчайзинг) – IV квартал 2016 г.;
- модернизация 16 тыс. ОПС – II квартал 2018 г.;
- переподготовка персонала в рамках создания корпоративного университета - IV квартал 2023 г.;
- открытие ОПС в населенных пунктах с численностью населения свыше 200 000 чел. и пунктов почтовой связи в бизнес-центрах, на крупных предприятиях и обособленных производственных территориях (промзонах) – 2014-2023 гг.

Капитальные вложения ФГУП «Почта России» по направлению «Сетевая инфраструктура» за период 2014–2018 гг. составят до 55 млрд. руб.

Логистическая инфраструктура

Основные мероприятия:

- перестройка маршрутной сетки и улучшение работы с транспортными компаниями – IV квартал 2014 г.;
- разработка типового решения по оборудованию ЛЦ – IV квартал 2014 г.;
- разработка и внедрение операционной модели сети, позволяющей комплексно анализировать логистическую систему и позволяющей осуществлять эффективное

планирование и оперативно реагировать на необходимость быстрых изменений – IV квартал 2014 г.;

- создание и внедрение системы по контролю качества работы почтальонов – I квартал 2015 г.;
- создание магистральных ЛЦ с ММПО для ускорения магистральных перевозок и выполнения нормативов пересылки почтовых отправлений – I квартал 2015 – II квартал 2017 г.;
- обновление автотранспортного парка на 100% – I квартал 2015 – II квартал 2018 г.

Капитальные вложения ФГУП «Почта России» по направлению «Логистическая инфраструктура» за период 2014-2018 гг., составят до 24 млрд. руб.

Информационные технологии

Основные мероприятия:

- внедрение единой автоматизированной системы ОПС (Winpost 2). Цель внедрения - двукратное уменьшение среднего времени обслуживания одного клиента. Срок: IV квартал 2015 г.;
- внедрение систем поддержки коммерческой деятельности (информационная система аналитики продаж, и система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Срок: I квартал 2015 г.;
- внедрение системы управления активами (учет и контроль использования недвижимости). Срок: II квартал 2015 г.;
- внедрение комплекса систем контроля и управления логистической инфраструктурой предприятия. Срок: IV квартал 2015 г.;
- внедрение информационной системы и единой системы процессинга финансовых услуг. Срок: II квартал 2015 г.;
- внедрение систем улучшения эффективности внутренних бизнес-процессов, и процессов контроля и отчетности. Срок: III квартал 2015 г.;
- запуск нового сайта Почты России, построенного в идеологии развития E-commerce услуг. Открытие личных кабинетов для частных и коммерческих клиентов. Сроки: IV квартал 2014 г.;
- подключение к сети интернет всех ОПС в населенных пунктах с населением от 500 человек. Сроки: IV квартал 2016 г.;
- строительство (аренда) основного и резервного центров обработки данных. Сроки: II квартал 2015 г.

Капитальные вложения ФГУП «Почта России» по направлению «Информационные технологии» за период 2014-2018 гг. составят до 18 млрд. руб.

Управление персоналом

Основные мероприятия:

- введение системы должностных уровней, формирование прозрачной системы компенсаций и льгот на ее базе – IV квартал 2015 г.;
- внедрение новой орг. структуры (сокращение количества уровней управления) – IV квартал 2015 г.;
- реформирование системы материальной и нематериальной мотивации - IV квартал 2015 г.;
- разработка и внедрение системы массового обучения (единые стандарты и программы обучения, Корпоративный университет) - IV квартал 2015 г.;
- возобновление сотрудничества с профильными ВУЗами и колледжами для обеспечения преемственности в области профессиональных почтовых навыков, разработка программ и курсов на базе профильных ВУЗов и колледжей, адаптированных для сотрудников предприятия - IV квартал 2015 г.;
- формирование кадрового резерва и карьерных лифтов, элементов управления карьерой, ротация персонала, наставничество, преемственность - II квартал 2015 г.;

- внедрение ценностей через систему подбора, адаптации, оценки результатов деятельности с целью повышения вовлеченности персонала - IV квартал 2023 г.;
- внедрение автоматизированной системы учета персонала и оплаты труда (на базе 1С: ЗУП) – поэтапно до I квартала 2015 г.;
- актуализация и разработка нормативов численности производственного персонала, функциональных блоков АУП – IV квартал 2015 г.;
- создание и структурное наполнение уровня макрорегионов – IV квартал 2015 г.

4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Совершенствование системы управления федеральной, географически распределенной организацией будет реализовано по матричному принципу через формирование бизнес-единиц и макрорегиональных структур. В 2014 году созданы ключевые бизнес-единицы (блок письменной корреспонденции, блок посылок и блок финансовых услуг).

Макрорегиональная структура будет реализована по принципу организации федеральных округов на базе опорных филиалов. Структура позволит разделить полномочия - оставить за корпоративным центром принятие решений по ключевым стратегическим вопросам, при этом делегировать принятие операционных решений на региональный уровень, повысив ответственность регионов за результат. При этом планируется улучшить систему мониторинга и контроля исполнения стратегических целей.

Для внедрения новых систем операционного управления будет создан проектный офис. Его основной задачей является подготовка методологии и инструментов, необходимых для управления изменениями; приоритезация задач и контроль выполнения всех стратегических мероприятий.

5. РЕГУЛЯТОРНАЯ ПОДДЕРЖКА И ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ

5.1. Меры регуляторной поддержки

Для реализации стратегии развития предприятия и внедрения предусмотренных инициатив необходимы следующие меры регуляторной поддержки:

- Утверждение концепции развития почтовой связи на период до 2020 года;
- Принятие нового федерального закона «О почтовой связи»;
- Принятие федерального закона «Об особенностях реорганизации ФГУП «Почта России»;

В рамках совершенствования законодательства Российской Федерации в сфере почтовой связи необходимо:

- актуализировать нормативы размещения сети отделений почтовой связи Почты России и требования к их соблюдению;
- предусмотреть ставки по аренде помещений и земельных участков для размещения объектов почтовой связи Почты России аналогично ставкам аренды для иных социальных объектов;
- определить требования к формату и режиму работы отделений почтовой связи при сохранении для населения доступности услуг почтовой связи;
- установить перечень услуг почтовой связи, оказываемых Почтой России, в отношении которых по решению Правительства Российской Федерации может осуществляться государственное регулирование тарифов. При этом предусмотреть, что массовая рассылка письменной корреспонденции, под которой понимаются письменные отправления рекламного или информационного характера, не должна попадать под государственное регулирование тарифов;
- предусмотреть возможность использования схемы франчайзинга или передачи объектов почтовой связи в управление третьим лицам в соответствии с определенным порядком;
- предоставить временное преимущество Почты России на период до 2018 года, позволяющее осуществлять доставку почтовых отправлений в абонентские почтовые ящики без заключения договоров с владельцами таких ящиков (начиная с 2018 года, все операторы почтовой связи должны иметь доступ к абонентским почтовым ящикам без заключения договоров с владельцами абонентских почтовых ящиков в силу лицензии на оказание услуг почтовой связи);
- обеспечить совершенствование нормативно-правовой базы для реализации возможности оказания Почтой России расширенного объема финансовых услуг.

5.2. Источники финансирования

Потребность в финансировании мероприятий по трансформации ФГУП «Почта России» составляет 131 млрд. руб. на горизонте до 2018 года.

Таблица 4. Прогноз инвестиций Почты России на 2014-2018 гг., млрд. руб.

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018	Итого
Инвестиционная программа	13	31	37	24	26	131

Данные об источниках финансирования инвестиционной программы приведены в таблице ниже.

Таблица 5. Прогнозируемые источники финансирования, млрд. руб.

Источник средств	2014	2015	2016	2017	2018	Итого
Новый долг	1	26	28	15	2	72
Реализация активов	-	-	9	1	9	19
Собственные средства	12	5	-	8	15	40
Всего	13	31	37	24	26	131

Существующие источники позволяют полностью покрыть потребность в финансировании программы трансформации без поддержки со стороны государства. Предприятие рассматривает возможность реализации активов, не задействованных в основном производственном процессе, в качестве дополнительного инструмента финансирования, исключительно при отсутствии дополнительных собственных и заемных источников. Доля средств от реализации активов составляет около 15% от общей суммы финансирования; этот инструмент будет использован только в случае крайней необходимости.

Учитывая, что большая часть инвестиционной программы (55%) будет обеспечена за счет долгового финансирования, ФГУП «Почта России» будет уделять пристальное внимание выполнению показателей финансовой устойчивости: привлечение заемных средств будет осуществляться предприятием с учетом безусловного сохранения ключевого мультипликатора чистый долг / EBITDA на уровне не более 4, что соответствует практике заимствований крупных инфраструктурных компаний.

Для финансирования инвестиционной программы ФГУП «Почта России» планирует использовать ряд долговых инструментов, специфика которых будет определяться с учетом сроков реализации и окупаемости инвестиционных проектов, условий рыночной (финансово-денежной) конъюнктуры.

Для приобретения транспортных средств, железнодорожных вагонов, терминалов самообслуживания, вычислительной техники, систем управления очередью и других проектов предприятие планирует продолжить использование лизинга, имеющего ряд преимуществ в условиях дефицита собственных средств для финансирования инвестиционных программ.

Таким образом, оценочно, предельные сроки заимствований в рублях составят до 7 лет, а в иностранной валюте – 10,5 лет.

Средневзвешенная стоимость заимствований для предприятия в течение периода 2014-2018 гг. в случае отсутствия значительных движений на капитальных рынках будет находиться в диапазоне 10-12% годовых. Общая сумма начисленных процентов к уплате приведена в таблице ниже.

Таблица 6. Прогнозируемые проценты к уплате, млрд. руб.

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Проценты к уплате	2	3	6	8	8

Прогнозируя сохранение волатильности финансовых рынков в 5-летней перспективе, планируемые структура и стоимость обслуживания могут быть подвергнуты корректировке в соответствии с требованиями и возможностями будущей конъюнктуры. Предприятие также не исключает потенциальное использование иных отличных от выше указанных долговых инструментов на основании тщательного анализа и разумного подхода к критериям срочности, цены и финансовых рисков таких долговых инструментов.

6. РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ И МЕХАНИЗМЫ МОНИТОРИНГА

6.1. Риски реализации

ФГУП «Почта России» может столкнуться с рядом внешних и внутренних рисков, препятствующих реализации и/или удлиняющих сроки реализации стратегии.

Таблица 7. Риски реализации стратегии

Риск	Последствия	Вероятность наступления	Упреждающие меры
Длительные сроки принятия решения об акционировании Почты России (непринятие ФЗ «Об особенностях реорганизации ФГУП «Почта России»)	Невозможность реализации стратегии Недостижение запланированных финансовых показателей	Средняя	Работа с законодательными и исполнительными органами власти
Длительные сроки оформления прав на недвижимость	Затягивание сроков акционирования Невозможность реализации ряда ключевых мероприятий	Средняя	Взаимодействие с Росимуществом и Росреестром
Превышение запланированных сроков реализации стратегии	Падение доли предприятия на ключевых рынках Ухудшение финансовой устойчивости. Падение качества оказываемых услуг, имиджа предприятия	Средняя	Создание проектного офиса по реализации стратегии Выделение необходимых инвестиций в срок. Приоритезация мероприятий стратегии
Контроль над тарифообразованием услуг для бизнес-сегмента, в т.ч. рекламной массовой рассылки	Неконкурентоспособность предприятия в бизнес-сегменте Падение выручки от оказания бизнес-услуг	Высокая	Продвижение интересов предприятия в профильных министерствах и Правительстве
Отсутствие мер государственного балансирования (временное преимущество по доступу ФГУП «Почта России» к абонентским ящикам)	Невозможность реализации ряда ключевых мероприятий (запуск новых финансовых услуг, внедрение конкурентоспособных услуг для бизнес-клиентов и пр.)	Высокая	Продвижение интересов предприятия в профильных министерствах и Правительстве
Экономическая стагнация и финансовый кризис	Недостижение запланированных финансовых показателей	Средняя	Эффективный финансовый менеджмент Диверсификация Работа с валютными рисками

			Возможность продажи непрофильных активов
Несоответствие Стратегии положениям принимаемого нового ФЗ «О почтовой связи»	Невозможность реализации ряда ключевых мероприятий стратегии Недостижение запланированных финансовых показателей	Средняя	Работа с законодательными и исполнительными органами власти

6.2. Мониторинг стратегии

Для эффективного мониторинга реализации стратегии ФГУП «Почта России» будет создан Проектный Офис. Основными задачами Офиса будут координация реализации, приоритезация и контроль выполнения всех стратегических мероприятий, заявленных в стратегии. Разработана верхнеуровневая дорожная карта трансформации с ключевыми показателями эффективности на каждом из этапов ее внедрения, которая учитывает все основные мероприятия по каждому из направлений, указанных ранее.

До момента акционирования функции контроля стратегии закреплены за Министерством связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Федеральным агентством по управлению государственным имуществом. В случае непредвиденных изменений во внешней или внутренней среде, стратегия и ее целевые показатели могут быть пересмотрены с целью ее актуализации с анализом причин.

В 2014 году был создан Совет по стратегическому развитию ФГУП «Почта России», в задачи которого, в том числе, входят поддержка и мониторинг реализации стратегии. После запланированного акционирования компании в 2015 году, контроль реализации стратегии будет осуществляться Министерством связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Федеральным агентством по управлению государственным имуществом и Советом Директоров.

7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реализация стратегии позволит трансформировать ФГУП «Почта России» в прибыльную, клиентоориентированную и технологичную компанию за счет повышения эффективности бизнес-процессов, роста качества и расширения портфеля оказываемых услуг. Эта трансформация будет происходить с надлежащим исполнением возложенной государством на предприятие социальной функции без привлечения государственного финансирования.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Прогнозируемый инвестиционный бюджет ФГУП «Почта России» на 2014-2018 гг., млрд. рублей

Направления развития	2014	2015	2016	2017	2018	Итого
Письменная корреспонденция	-	1	2	-	-	3
Посылки (СЕР)	2	5	-	-	-	7
Финансовые услуги	-	4	4	1	10	19
Электронные услуги	1	1	-	-	-	2
Сетевая инфраструктура	1	6	20	17	11	55
Логистическая инфраструктура	4	8	7	2	3	24
Информационные технологии	4	5	4	3	2	18
Прочее	1	1	-	1	-	3
Всего	13	31	37	24	26	131

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Верхнеуровневая дорожная карта трансформации ФГУП «Почта России» на 2014-2018 гг.

