

ПОЧТА РОССИИ

ПОЧТА  
РОССИИ

ОБЗОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
2020–2030

В мае 2021 года совет директоров Почты России утвердил обновленную Стратегию развития компании на период до 2030 года.

В этом документе дан обзор нашей новой стратегии: мы описали тренды, на которых основывались, ключевые цели и шаги к их достижению в разрезе бизнес-направлений, шаги по повышению эффективности наших операций и первый манифест по устойчивому развитию.

# Оглавление

<b>1. ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>2</b>	<b>9. ОСНОВНОЙ СЦЕНАРИЙ РАЗВИТИЯ</b>	<b>33</b>	Цифровая трансформация и инновации	56
<b>2. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ</b>	<b>3</b>	<b>9.1. ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ПО ОСНОВНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ</b>	<b>33</b>	Корпоративное развитие	57
<b>3. СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И СОКРАЩЕНИЙ</b>	<b>6</b>	Рынок письменной корреспонденции и подписки	33	Операционная эффективность	58
<b>4. ПОЧТА РОССИИ СЕГОДНЯ</b>	<b>8</b>	Государственные знаки почтовой оплаты	35	Имущественный комплекс	59
<b>5. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗА 2019–2020 ГОДЫ</b>	<b>10</b>	Рынок социальных услуг и выплата пенсий	36	<b>9.3. ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>	<b>60</b>
<b>6. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И КЛЮЧЕВЫХ ТРЕНДОВ</b>	<b>18</b>	Рынок электронной коммерции	38	<b>9.4. АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ К ВНЕШНИМ ФАКТОРАМ</b>	<b>62</b>
<b>7. МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ПОЧТЫ РОССИИ</b>	<b>27</b>	Внутренний рынок электронной коммерции	39	<b>10. КОНСЕРВАТИВНЫЙ СЦЕНАРИЙ РАЗВИТИЯ</b>	<b>63</b>
<b>8. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ</b>	<b>30</b>	Трансграничный рынок электронной коммерции (экспорт)	41	<b>11. АМБИЦИОЗНЫЙ СЦЕНАРИЙ РАЗВИТИЯ</b>	<b>65</b>
		Трансграничный рынок электронной коммерции (импорт и транзит)	43	<b>12. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВОМ</b>	<b>67</b>
		Рынок b2b cargo	45	<b>13. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ</b>	<b>70</b>
		Рынок финансовой розницы	48	<b>14. ВНЕШНИЕ РИСКИ</b>	<b>73</b>
		Рынок нефинансовой розницы	50	Приложение 1.	
		<b>9.2. ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ</b>	<b>52</b>	Ключевые показатели	
		Логистика и транспорт	52	эффективности реализации стратегии	75
		Новая сеть контакта	54		
		Клиентоцентричность	55		

# 1. Введение

В 2020 году человечество потрясла пандемия COVID-19, которая расколола мир на «до» и «после». Вызванные ею последствия, в первую очередь, требования изоляции и ограничения физического взаимодействия, резко увеличили ценность цифрового потребления. Очевидно, что мир изменился и продолжать работать «как раньше» больше не получится.

Значительным образом трансформировались клиентские предпочтения, ускорилась цифровая трансформация рынков и отраслей, изменилась макроэкономическая ситуация в России и в мире.

Почта России видит в новой реальности как угрозы, связанные с общей нестабильностью экономики, так и новые возможности, связанные с новым клиентским опытом и новым, ускоренным темпом роста наших рынков. Реагируя на происходящие изменения, мы проводим актуализацию Стратегии развития Почты России на 2020–2030 гг.

## 2. Краткое содержание

Стратегия развития АО «Почта России» (далее – Почта России или Общество) на период с 2020 по 2030 годы (далее – Стратегия) нацелена на всестороннюю трансформацию национального почтового оператора в современную цифровую компанию, обеспечивающую перемещение товаров в реальном мире с помощью цифровых решений.

### Решаемые задачи



Гарантированно доставлять в любой город или село письма, посылки, деньги и товары в физическом и цифровом виде. Снижать издержки граждан и бизнеса и повышать качество госуслуг через обеспечение юридически значимых коммуникаций в цифровой среде и в гибридном формате.



Создать адекватную росту электронной коммерции логистическую инфраструктуру и набор сопутствующих сервисов для всех участников рынка электронной коммерции, в особенности для субъектов МСП, в целях развития торговли, производства и экспортного потенциала РФ.

Почта России стремится стать катализатором национальной цифровой трансформации и содействовать обществу, бизнесу и государству в переходе к новой цифровой реальности.

# МИССИЯ ПОЧТЫ РОССИИ

Наилучшим образом соединяя цифровой и физический миры, мы повышаем доступность информации, товаров и услуг, способствуя достижению национальных целей развития Российской Федерации и помогая каждому жить в современном мире и меняться вместе с ним.

## Основные инициативы

1

### Трансформация компании

Изменение операционной модели (включая корпоративный периметр и процессы), формирование клиентоцентричной культуры, ребрендинг продуктов, цифровая трансформация бизнесов.

2

### Развитие бизнес-направлений

#### Почтовый бизнес

Развитие гибридных почтовых сервисов с возможностью интеграции с ЕПГУ.

#### Соц.услуги

Развитие социальных и государственных сервисов.

#### Логистика для электронной торговли и коммерческих грузов

Сервисная платформа и логистический агрегатор для рынка электронной коммерции; решение логистических задач участников рынка электронной коммерции «в одной кнопке» и бесшовный доступ к услугам наших партнеров; обновление продуктов, выход на рынок карго, развитие импорта, запуск транзитных решений; комплексная система поддержки экспортеров в сегменте МСП, программы обучения.

#### Финансовый и розничный бизнесы

Запуск финтех-сервисов для электронной коммерции, страховой и банковский мультиброкер, развитие концепции дискаунтера и магазина у дома.

3

### Развитие инфраструктуры

Оптимизация логистической сети, гибкая сеть контакта; омниканальный фронт.

В результате реализации Стратегии Почта России станет лидером в сегменте транспортно-логистических услуг для электронной коммерции, сформирует единое технологическое решение для продавцов, реализующих товары на экспорт, нарастит компетенции в цифровизации письменной корреспонденции и доставке печатной прессы, в эффективном управлении сетью, в оказании современных финансовых услуг и перевозке коммерческих грузов.

## Основные КПЭ на 2025 г.

400 млрд руб.

ВЫРУЧКА

50%

ДОЛЯ ЦИФРОВОЙ ВЫРУЧКИ

20%

ДОЛЯ НА РЫНКЕ ЛОГИСТИКИ  
ДЛЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

+12

ИНДЕКС ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ  
ЛОЯЛЬНОСТИ NPS

+15

ИНДЕКС ЛОЯЛЬНОСТИ  
СОТРУДНИКОВ ENPS

2 дня

СРЕДНЕВЗВЕШЕННЫЙ СРОК  
ДОСТАВКИ ПО РФ

40 млн

АКТИВНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ  
МОБИЛЬНОГО ПРИЛОЖЕНИЯ  
(ПО УСТРОЙСТВАМ)

## Требуемые ресурсы

■ Потребность в инвестициях:

128 млрд руб.

ПОТРЕБНОСТЬ В ИНВЕСТИЦИЯХ  
2021-2025 ГГ.

299 млрд руб.

ПОТРЕБНОСТЬ В ИНВЕСТИЦИЯХ  
2021-2030 ГГ.

Направления инвестирования:

- развитие логистики,
- цифровая трансформация,
- модернизация сети,
- развитие продуктов.

■ Поддержка регуляторных инициатив: изменения в ФЗ-176 о почтовой связи<sup>1</sup> и ПОУПС<sup>2</sup>, ФЗ-171 о Почте России<sup>3</sup>, ФЗ-115<sup>4</sup>, ФЗ-400 о пенсиях<sup>5</sup>, ФЗ-209 о ГИС ЖКХ<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Федеральный закон от 17.07.1999 N176-ФЗ «О почтовой связи».

<sup>2</sup> Правила оказания услуг почтовой связи, утвержденные Приказом Минкомсвязи России от 31.07.2014 N234.

<sup>3</sup> Федеральный закон от 29.06.2018 N171-ФЗ «Об особенностях реорганизации федерального государственного унитарного предприятия «Почта России», основах деятельности акционерного общества «Почта России» и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации.

<sup>4</sup> Федеральный закон от 07.08.2001 N115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

<sup>5</sup> Федеральный закон от 28.12.2013 N400-ФЗ «О страховых пенсиях».

<sup>6</sup> Федеральный закон от 21.07.2014 N209-ФЗ «О государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства».

# 3. Словарь терминов и сокращений

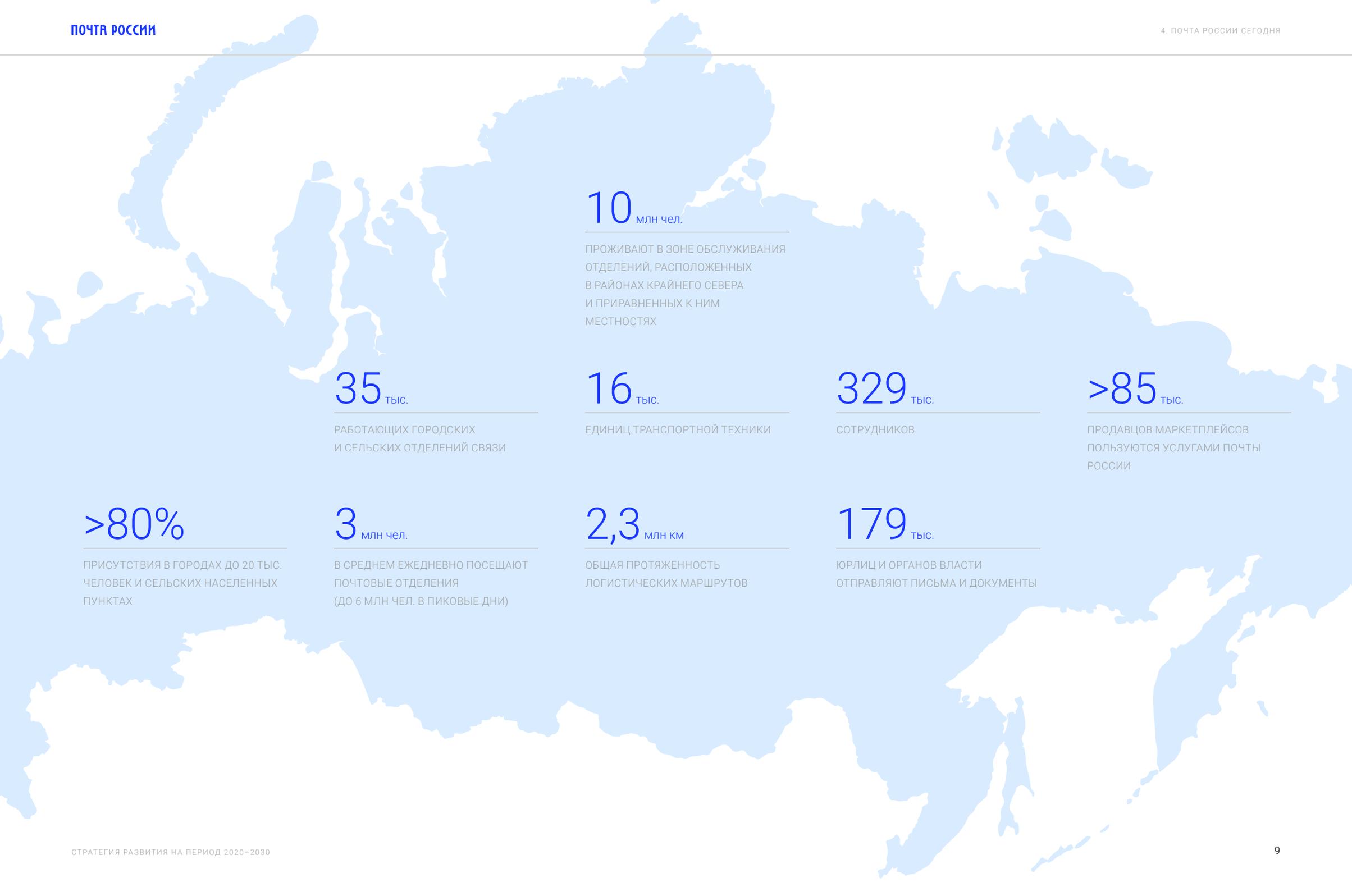
<b>АО</b>	Акционерное общество	<b>ЖКУ</b>	Жилищно-коммунальные услуги	<b>Почтомат</b>	«Почтовый автомат» (также Постама́т) — автоматизированный терминал по выдаче товаров, заказанных в интернет-магазинах и каталогах
<b>АКАР</b>	Ассоциация Коммуникационных Агентств России	<b>ЗОО</b>	Знак онлайн-оплаты	<b>ПФР</b>	Пенсионный фонд России
<b>АКИТ</b>	Ассоциация компаний интернет-торговли	<b>ИПА</b>	Иностранная почтовая администрация	<b>РБК</b>	«РосБизнесКонсалтинг» — ведущая российская компания, работающая в сферах масс-медиа и информационных технологий
<b>АТП</b>	Автотранспортное предприятие	<b>ИП</b>	Индивидуальный предприниматель	<b>РЭЦ</b>	Российский экспортный центр
<b>БАС</b>	Беспилотная авиационная система	<b>ИС ЭПС</b>	Информационная система «Электронная почтовая система»	<b>РФПИ</b>	Российский Фонд Прямых Инвестиций
<b>ВПС</b>	Всемирный почтовый союз	<b>ИТ</b>	Информационные технологии	<b>СБП</b>	Система быстрых платежей
<b>ГИС ЖКХ</b>	Государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства	<b>КНР</b>	Китайская народная республика	<b>СНГ</b>	Содружество независимых государств
<b>ГЗПО</b>	Государственные знаки почтовой оплаты	<b>КПГ</b>	Компримированный природный газ	<b>СОРПО</b>	Система отслеживания регистрируемых почтовых отправлений
<b>Договор ГПХ</b>	Договор гражданско-правового характера	<b>КПЭ</b>	Ключевой показатель эффективности	<b>СТМ</b>	Собственная торговая марка
<b>ДЗО</b>	Дочернее зависимое общество	<b>ММПО</b>	Место международного почтового обмена	<b>СЭД</b>	Система электронного документооборота
<b>Директ-мейл</b>	Реклама товаров и услуг посредством прямой адресной рассылки — отправка по почте рекламных материалов конкретным потенциальным покупателям и заказчикам	<b>МСП</b>	Малое и среднее предпринимательство	<b>ТС</b>	Транспортное средство
<b>ЕАС ОПС</b>	Единая автоматизированная система отделений почтовой связи	<b>МСФО</b>	Международные стандарты финансовой отчетности	<b>УПС</b>	Услуга почтовой связи
<b>ЕАЭС</b>	Евразийский экономический союз	<b>НКО</b>	Некоммерческие организации	<b>УУС</b>	Универсальная услуга связи
<b>ЕМИСС</b>	Единая межведомственная информационно-статистическая система	<b>НДС</b>	Налог на добавленную стоимость	<b>ФМ</b>	Франкировальные машины
<b>ЕСИА</b>	Единая система идентификации и аутентификации	<b>Н.п.</b>	Не применимо	<b>Фулфилмент</b>	Комплекс услуг по логистической обработке заказа (хранение, прием и обработка заказа, комплектация и упаковка товара, организация доставки, получение денежных средств от покупателей, обработка возвратов)
		<b>ОГВ</b>	Органы государственной власти		
		<b>ОПС</b>	Отделение почтовой связи		
		<b>ПВЗ</b>	Пункт выдачи заказов		

<b>ЮЗЭДО</b>	Юридически значимый электронный документооборот	<b>CVP</b>	Ценностное предложение для клиента (Customer Value Proposition)	<b>Lean-практики</b>	Концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь
<b>AI</b>	Искусственный интеллект (Artificial intelligence)	<b>End-to-End/E2E</b>	Модель доставки отправок «из рук в руки»	<b>LTL</b>	Совмещение в одном транспортном средстве сборных заказов от различных операторов (Less than full load)
<b>API</b>	Программный интерфейс приложения (Application Programming Interface)	<b>EBITDA</b>	Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)	<b>M&amp;A</b>	Сделки по слиянию и поглощению (Merger and Acquisition)
<b>B2B</b>	Услуги «бизнес бизнесу» (Business to Business)	<b>eNPS</b>	Индекс лояльности сотрудников (Employee Net Promoter Score)	<b>MAU</b>	Количество уникальных пользователей, которые зашли через цифровой канал в течение месяца (Monthly Active Users)
<b>B2C</b>	Услуги «бизнес потребителю» (Business to Customer)	<b>EVP</b>	Ценностное предложение для сотрудника (Employee Value Proposition)	<b>NPS</b>	Индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score)
<b>BCG</b>	Международная компания, специализирующаяся на управленческом консалтинге, входит в «большую тройку управленческого консалтинга» (Boston Consulting Group)	<b>G2B</b>	Услуги «государство бизнесу» (Government to Business)	<b>PwC</b>	Международная сеть компаний, предлагающих услуги в области консалтинга и аудита (PricewaterhouseCoopers)
<b>Big Data</b>	«Большие данные» — обозначение структурированных и неструктурированных данных огромных объемов и значительного многообразия	<b>G2C</b>	Услуги «государство потребителю» (Government to Customer)	<b>R&amp;D</b>	Исследования и разработки (Research and Development)
<b>CAPEX</b>	Капитальные затраты (Capital Expenditures)	<b>GMV</b>	Общий объем оборота товаров (Gross Merchandise Volume или Gross Merchandise Value)	<b>ROA</b>	Рентабельность активов (Return On Assets)
<b>C2C</b>	Услуги «потребитель потребителю» (Customer to Customer)	<b>IT</b>	Информационные технологии (Information Technologies)	<b>RPA</b>	Роботизированная автоматизация процессов (Robotic Process Automation)
<b>CEP</b>	Курьерский, экспресс и посылочный сегмент (Courier, Express, Parcels)	<b>FBO</b>	Модель «fulfilled-by-operator» — прием и хранение товаров, комплектация и упаковка заказов, доставка до покупателей и обработка возвратов осуществляется маркетплейсом		
<b>CJM</b>	Карта покупательского пути (Customer journey map)	<b>FBS</b>	Модель «fulfilled-by-seller» — хранение товаров, комплектация и упаковка заказов, доставка до покупателей и обработка возвратов осуществляется продавцом; маркетплейс является только площадкой продажи и гарантом качества		
<b>COVID-19</b>	COronaVirus Disease 2019				
<b>CRM</b>	Система управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management)				

## 4. Почта России сегодня

АО «Почта России» – назначенный федеральный почтовый оператор, предоставляющий универсальные услуги почтовой связи и целый спектр современных финансовых и коммерческих услуг на всей территории России всем категориям юридических и физических лиц. В число предоставляемых услуг входят: пересылка всех видов почтовых отправлений, осуществление денежных переводов, оформление подписки на периодическую печать, выплата пенсий и пособий, продажа товаров народного потребления, прием платежей и переводов за услуги сторонних организаций.

Почта России является одним из крупнейших работодателей в России, который обеспечивает рабочие места во всех регионах страны. Компания является также ведущим национальным почтово-логистическим оператором, обеспечивающим коммуникационную связанность населенных пунктов на территории Российской Федерации.



10 млн чел.

ПРОЖИВАЮТ В ЗОНЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ  
ОТДЕЛЕНИЙ, РАСПОЛОЖЕННЫХ  
В РАЙОНАХ КРАЙНЕГО СЕВЕРА  
И ПРИРАВНЕННЫХ К НИМ  
МЕСТНОСТЯХ

35 тыс.

РАБОТАЮЩИХ ГОРОДСКИХ  
И СЕЛЬСКИХ ОТДЕЛЕНИЙ СВЯЗИ

16 тыс.

ЕДИНИЦ ТРАНСПОРТНОЙ ТЕХНИКИ

329 тыс.

СОТРУДНИКОВ

>85 тыс.

ПРОДАВЦОВ МАРКЕТПЛЕЙСОВ  
ПОЛЬЗУЮТСЯ УСЛУГАМИ ПОЧТЫ  
РОССИИ

>80%

ПРИСУТСТВИЯ В ГОРОДАХ ДО 20 ТЫС.  
ЧЕЛОВЕК И СЕЛЬСКИХ НАСЕЛЕННЫХ  
ПУНКТАХ

3 млн чел.

В СРЕДНЕМ ЕЖЕДНЕВНО ПОСЕЩАЮТ  
ПОЧТОВЫЕ ОТДЕЛЕНИЯ  
(ДО 6 МЛН ЧЕЛ. В ПИКОВЫЕ ДНИ)

2,3 млн км

ОБЩАЯ ПРОТЯЖЕННОСТЬ  
ЛОГИСТИЧЕСКИХ МАРШРУТОВ

179 тыс.

ЮРЛИЦ И ОРГАНОВ ВЛАСТИ  
ОТПРАВЛЯЮТ ПИСЬМА И ДОКУМЕНТЫ

## 5. Результаты деятельности за 2019–2020 годы

По итогам 2020 года Почта России продемонстрировала рост выручки и чистой прибыли по сравнению с 2019 годом.

Общая выручка

за 2019 год: **206,7** млрд руб. —————> за 2020 год: **210,7** млрд руб. (↑2,0%)

Объем доставленных посылок на внутреннем рынке

в 2019 году: **84,4** млн шт. —————> в 2020 году: **108,0** млн шт. (↑9,4%)

Объем посылок, поступивших из-за рубежа

в 2019 году: **308,3** млн шт. —————> в 2020 году: **225,1** млн шт. (↓27%)

Выручка на одного работника

в 2019 году: **61,6** тыс. руб./мес. —————> в 2020 году: **63,5** тыс. руб./мес. (↑3,1%)

Таблица 1. Ключевые показатели деятельности<sup>7</sup> Почты России за 2019–2020 годы

Название показателя	Ед. изм.	2019 год	2020 год	Отклонение, % 2020/2019
<b>Финансовые показатели</b>				
Общая выручка	млрд руб.	206,7	210,7	2,0%
Выручка от почтового бизнеса и выплаты пенсий	млрд руб.	95,1	102,2	7,4%
Выручка от электронной торговли <sup>8</sup>	млрд руб.	37,3	41,6	11,5%
Выручка от международного бизнеса	млрд руб.	36,0	28,7	-19,9%
Выручка от розничного бизнеса <sup>9</sup>	млрд руб.	20,8	20,9	0,5%
Выручка от финансового бизнеса <sup>10</sup>	млрд руб.	14,3	13,5	-5,6%
Выручка от логистики и имущества	млрд руб.	3,2	3,8	18,8%
ЕБИТДА	млрд руб.	15,5	12,8	-17,4%
Чистая прибыль	млрд руб.	1,8	1,1	161%
Стоимость чистых активов	млрд руб.	83,5	81,4	-2,5%
<b>Операционные показатели</b>				
<b>Объемы оказанных услуг</b>				
Письменная корреспонденция	млн шт.	1264,5	1283,5	1,5%
Прием писем от ОГВ в электронном виде	млн шт.	70,2	120,5	71,7%
Доставка счетов и квитанций	млн шт.	1235,5	1292,1	4,6%
Внутренние посылки	млн шт.	84,4	108,0	9,4%
Международные посылки и мелкие пакеты	млн шт.	308,3	225,1	-27,0%
Денежные переводы	млн шт.	46,2	44,6	-3,5%
Прием коммунальных и прочих платежей	млн шт.	472,0	430,2	-8,9%
<b>Производственные показатели</b>				
Средняя численность сотрудников	тыс. чел.	279,7	276,6	-1,5%
Выручка на одного работника	тыс. руб./мес.	61,6	63,5	3,1%
Время ожидания в отделениях	минут	4,5	3,5	-12,5%

<sup>7</sup> По данным МСФО с учетом показателей деятельности зарубежных ДЗО (операционные компании), исключая доли в ассоциированных компаниях (совместных предприятиях) – АО «Национальные Логистические Технологии» (компания специального назначения, созданная для строительства логистической инфраструктуры, получение дивидендов не являлось целью создания компании) и АО «Почта Банк» (учитывается в стратегии через дивидендный поток, в 2018–2020 гг. дивиденды не выплачивались).

<sup>8</sup> С учетом доходов от наложенного платежа в 2018–2020 гг.

<sup>9</sup> С учетом обратного выкупа.

<sup>10</sup> Без учета доходов от наложенного платежа в 2018–2020 гг.



## Почтовый бизнес

На фоне падающего рынка письменной корреспонденции (более 20% снижение за пять лет по миру) Почта России наращивает выручку за счет увеличения собственной доли на рынках почтовых отправок и подписки. В 2020 году проведена работа, направленная на улучшение клиентского сервиса и оптимизацию процессов:

- Расширен спектр предоставляемых сервисов за счет модернизации парка оборудования региональных центров гибридной печати, приобретения конвертовальных и мейлерных машин.
- Тиражирована услуга электронного уведомления о вручении, замещающая простое и заказное бумажное уведомление.
- Принята концепция развития государственной электронной почтовой системы «Госпочта», обеспечивающая

коммуникации в условиях замещения бумажных отправок цифровыми и гибридными форматами. В рамках развития системы «Госпочта» запущен сервис «Оцифровка письменной корреспонденции», открыты первые центры оцифровки в г. Москве и в г. Краснодаре.

- Обновлен и расширен каталог подписных изданий Почты России. Доля подписки, оформленной по каталогу «Подписные издания», в 2020 году увеличилась по сравнению с 2019 годом на 10% и составила 63%.
- В 2020 году клиенты Почты России стали значительно чаще оформлять подписку на сайте и в мобильном приложении компании. За 2020 год было оформлено онлайн подписок на сумму 248,2 млн руб., что на 138 млн руб. больше, чем за 2019 год.

# 71,7%

РОСТ КОЛИЧЕСТВА ПИСЕМ,  
ПРИНЯТЫХ В 2020 ГОДУ  
В ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ ОТ ОГВ

# 2,58

 млрд шт.

ДОСТАВЛЕНО ПИСЕМ, СЧЕТОВ  
И КВИТАНЦИЙ В 2020 ГОДУ

# 56%

РОСТ СТОИМОСТИ ПОДПИСОК,  
ОФОРМЛЕННЫХ ОНЛАЙН В 2020  
ГОДУ



## Социальные услуги и выплаты пенсий

Выручка от выплаты пенсий и пособий в 2020 г. на 2% выше уровня 2019 г., при этом объем выплат сократился на 4,8% до 264,6 млн шт.

Объем выплат пенсий в наличном виде ежегодно снижается. По статистическим данным показатель естественного оттока пенсионеров, получающих выплаты в наличном виде через ОПС Почты России, составляет 7–8% в год (включает в себя как смертность получателей, так и переход получателей на пластиковые карты).

Снижение количества обслуживаемых пенсионеров связано с проводимой пенсионной реформой, предус-

матривающей увеличение возраста выхода на пенсию, государственной политикой пенсионного обеспечения, направленной на осуществление безналичной формы выплаты пенсий через кредитные организации, а также тем, что на пенсию выходят граждане, которые в течение последних 20 лет пользуются банковскими услугами.

Финансовое обеспечение доставки пенсий, пособий, единовременных денежных выплат отдельным категориям граждан и других социальных выплат от Пенсионного фонда Российской Федерации в 2020 году установлено в пределах 1,17% от доставленных сумм, без учета НДС (не изменилось по сравнению с 2019 годом).

# 4,8%

СОКРАЩЕНИЕ ОБЪЕМА ВЫПЛАТ  
В 2020 ГОДУ

# 264,6

 млн шт.

ОБЪЕМ ВЫПЛАТ



## Электронная коммерция

Одним из главных трендов 2020 года в связи с пандемией COVID-19 является ускоренный переход потребителей на онлайн-покупки и бесконтактную доставку. Принимая во внимание данный тренд, Почта России реализовала следующие мероприятия по развитию сервиса доставки посылок внутри РФ в 2020 году:

- сокращение сроков доставки по 136 000 направлениям;
- переход на семидневную рабочую неделю с расширенным временем работы отделений в 300 городах Российской Федерации;
- подключение оплаты наложенного платежа картой на 37 000 ОПС;
- внедрение технологии доставки многоместных отправок;
- внедрение услуги предварительной записи в отделения через мобильное приложение и сайт pochta.ru;
- организация бесконтактной доставки почтальонами и курьерами;
- реализация услуги по доставке товаров, пришедших в ОПС, на дом курьером или почтальоном;
- масштабирование возможности легкого возврата заказов интернет-магазинов через ОПС;
- внедрение услуги по отправке посылок по номеру телефона для субъектов малого и среднего бизнеса и физических лиц;
- сокращение сроков подключения юридических лиц по договору электронной оферты до 15 минут;
- запуск пилотного проекта по внедрению собственного маркетплейса Почты России в мобильном приложении и на сайте pochta.ru.

В 2020 году все крупнейшие игроки рынка электронной коммерции выбрали Почту России в качестве логистического партнера. К доставке Почтой России подключились Wildberries, OZON, Детский Мир, Яндекс.Маркет, Бери, Goods, АлиЭкспресс Россия, iHerb, AVON. Отделения почтовой связи стали пунктом выдачи заказов для Л'Этуаль, Wildberries, Авито и М.Видео. Почта России обеспечила лучшее предложение на рынке для оплаты заказа при получении.

41,6 млрд руб.

ДОХОДЫ ОТ ОТПРАВКИ ПОСЫЛОК  
ВНУТРИ РФ ЗА 2020 ГОД

11,5%

ПРИРОСТ ОТНОСИТЕЛЬНО  
ПРОШЛОГО ГОДА

108 млн шт.

ОБЪЕМ ПОСЫЛОК В 2020 ГОДУ



## Международный бизнес

В 2020 году на международный бизнес Почты России отрицательно повлияла пандемия COVID-19 и связанные с ней логистические ограничения. На отрицательную динамику объема отправлений повлияли два крупных тренда:

1. переток спроса из международного рынка электронной коммерции на внутренний рынок в результате ограничений пандемии COVID-19;
2. растущий тренд консолидации товаров в одно отправление в адрес одного получателя.

В 2020 г. Почта России продолжила развивать международное присутствие через расширение сети агентов по продажам и сети подконтрольных организаций. Открыта новая организация в Китае в г. Гонконг. Новая компания будет оказывать все виды логистических услуг клиентам Почты России в Восточной Азии.

Дочерняя компания в Европе, RusPost GmbH, расширила складскую инфраструктуру в Берлине и запустила фулфилмент-центр для расширения продуктовой линейки и привлечения новых клиентов.

В 2020 г. Почта России также реализовала ряд проектов по развитию отношений с крупными клиентами:

- В начале 2020 года к услугам Почты России подключен iHerb. Достигнуты прямые контрактные отношения с ASOS. Осуществлена интеграция Почты России с Metapack, провайдером системы логистических решений для широкого списка западных ритейлеров.
- Обеспечены тестовые интеграции с пилотными партнерами: Почта Армении (ЗАО «Айпост»), Почта Киргизстана («Кыргыз Почтасы»), Почта Узбекистана (АО «O'zbekiston pochatasi»). Ведутся переговоры с почтами Турции, Франции, Германии, Беларуси.
- Начаты работы по детализации взаимосвязи международной почтовой логистики и современных финтех-решений, ориентированных на международный рынок e-com.

29 млрд руб.

ВЫРУЧКА МЕЖДУНАРОДНОГО  
БИЗНЕСА В 2020 ГОДУ

225,1 млн шт.

ОБЪЕМ ИМПОРТА В 2020 ГОДУ  
ЧЕРЕЗ ПОЧТУ РОССИИ

-27%

СОКРАЩЕНИЕ ИМПОРТНОГО  
ПОТОКА В 2020 ГОДУ



## Финансовый бизнес

В сегменте финансового бизнеса в 2020 г. наблюдалось снижение объемов услуг, связанное с влиянием пандемии COVID-19 и ежегодной тенденцией оттока клиентов в онлайн/банковские каналы.

13,5 млрд руб.

ДОХОДЫ ОТ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ  
В 2020 ГОДУ<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Включая доходы от АО «Почта Банк», приема платежей, денежных переводов и прочих услуг, без учета пенсий.

-8,9%

СНИЖЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА  
ПРИНЯТЫХ КОММУНАЛЬНЫХ  
И ПРОЧИХ ПЛАТЕЖЕЙ

-3,5%

СНИЖЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА  
ДЕНЕЖНЫХ ПЕРЕВОДОВ



## Розничный бизнес

Пандемия COVID-19 оказала значительное влияние в том числе на розничный бизнес в стране, однако Почта России продолжает развиваться в этом направлении и остается конкурентоспособным игроком на рынке. В 2019–2020 годах Обществом были реализованы следующие проекты:

- Реализация умных колонок с Алисой в ОПС.
- Реализован проект «Розница 2.0». С 2019 по 2020 годы в рамках проекта открыты зоны розничной торговли в 10 570 ОПС. Преобразование формата розничной торговли позволило в 2020 году нарастить товарооборот в ОПС более чем на 30% по сравнению с 2019 годом.

- В рамках развития розничных продаж силами почтальонов удалось увеличить розничный товарооборот в 2020 году более чем на 60% по сравнению с 2019 годом.
- В декабре 2020 года с целью дополнительной коммуникации с клиентом и стимулирования продаж запущен продуктовый мультитоварный каталог.
- Расширена география проекта «Диспенсеры в окнах обслуживания». На конец 2020 года установлено 37,1 тыс. диспенсеров в 24,7 тыс. ОПС для организации продаж товаров импульсного спроса.

- Сотрудничество Почты России, Столото и Яндекс: при покупке билета «Русское лото» тиражей 1356 и 1357 клиент получает в подарок 90 дней пользования сервисом Яндекс.Плюс.

20,9 млрд руб.

ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ  
ТОВАРОВ В 2020 ГОДУ

30%

РОСТ ТОВАРООБОРОТА  
В ОПС В РАМКАХ ПРОЕКТА  
«РОЗНИЦА 2.0»

## Прочие доходы: доходы от сдачи активов в аренду

### ПРОВОЗНЫЕ МОЩНОСТИ

Основным фактором роста выручки в сегменте продажи собственных логистических мощностей стал рост объемов перевезенной почты и грузов из КНР (объем вырос на 67% по сравнению с 2019 г. и составил 5,2 тыс. тонн).

Почта России на собственных самолетах в 2020 г. продолжила развивать перевозку почты в направлении Китай – Россия. В 2020 году собственные самолеты Почты России выполнили более 250 кругорейсов из Китая по маршрутам: Ханчжоу – Новосибирск, Чанша – Новосибирск, Ханчжоу – Казань. Также собственными самолетами осуществлялась перевозка гуманитарных грузов.

2,9 млрд руб.

ДОХОДЫ ОТ ОКАЗАНИЯ  
ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ  
В 2020 ГОДУ

33,8%

РОСТ К 2019 ГОДУ

>250

ВЫПОЛНИЛИ В 2020 ГОДУ  
КРУГОРЕЙСОВ ИЗ КИТАЯ

### ИМУЩЕСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС

Доходы от имущественного комплекса (предоставление во временное пользование активов, возмещение коммунальных услуг, объекты

социальной сферы) в 2020 году составили 923 млн руб., что на 7% ниже аналогичного показателя 2019 года.

923 млн руб.

ДОХОДЫ ОТ ИМУЩЕСТВЕННОГО  
КОМПЛЕКСА В 2020 ГОДУ

-7%

К 2019 ГОДУ



## Развитие логистики

---

В 2020 году было осуществлено несколько логистических проектов:

- Запущен мониторинг транспортных средств для оптимизации размера автопарка, оптимизации маршрутов и снижения затрат на эксплуатацию автопарка. В 2020 году в проекте участвовало 25% транспортных средств, в 2021-м система будет тиражирована на весь собственный автопарк.
- Запущен проект автоматизированного планирования авиаперевозок для подбора оптимального по тарифу перевозчика и механизма распределения нагрузки между авиационными отделами перевозки почты.
- Проведена работа по оценке перспективности использования БАС (беспилотных авиационных систем) в труднодоступных регионах Российской Федерации (Крайний Север, Дальний Восток и Сибирь). По предварительным оценкам применение БАС позволит оптимизировать стоимость доставки и повысить качество и сроки данных процессов.

## 6. Анализ внешней среды и ключевых трендов

Кризис, вызванный пандемией COVID-19, оказал существенное влияние на российскую экономику. Он изменил социальную и экономическую действительность для всех групп населения. Карантинные меры и введение режима самоизоляции, частичная или полная остановка производства и предоставления услуг подтолкнули экономику к рецессии в 2020 году.

По итогам 2020 г. снижение реальных располагаемых доходов населения составило 3,5%. Субсидии на выплату заработной платы и другие меры государственной поддержки в разгар первой волны пандемии не смогли полностью компенсировать снижение доходов населения.

Темпы роста потребительских цен на конец 2020 г. составили +4,9% к концу предыдущего года. В дальнейшем предполагается возвращение темпов роста потребительских цен к целевому уровню Банка России (4%).

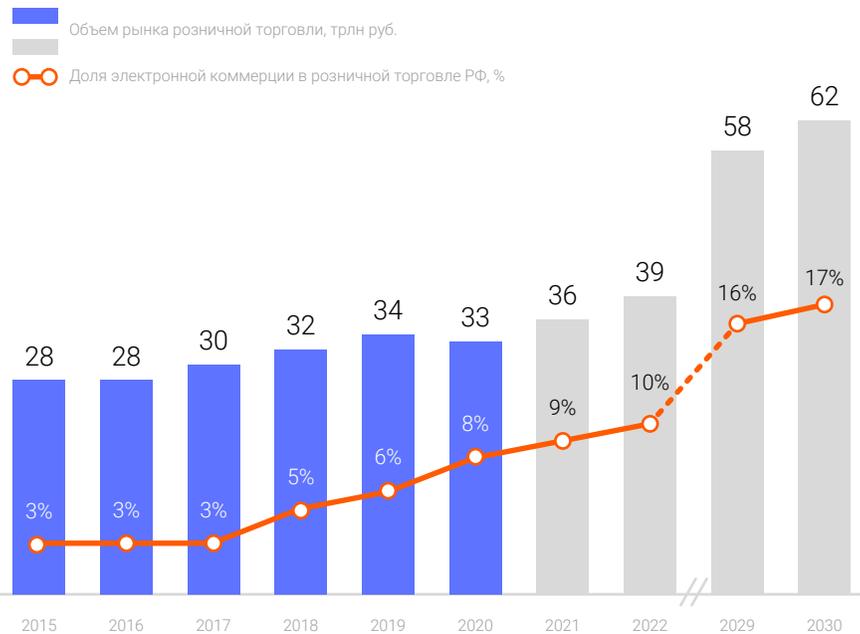
Из-за снижения экономической активности населения оборот розничной торговли по итогам 2020 г. уменьшился на 4,1%. В 2021 г. ожидается восстановление: оборот розничной торговли увеличится на 3%, в 2022–2023 гг. оборот розничной торговли продолжит расти темпом 2,8–2,9% в год.

Начиная с 2021 г. ожидается восстановление экономики, включая рост реальных располагаемых доходов населения: в 2021 г. — на 3%, в 2022 г. — на 2% и в 2023 г. — на 3%.

## ТРЕНД № 1. Развитие электронной коммерции

Пандемия COVID-19 способствует быстрому росту рынка интернет-торговли:

**Рисунок 6-1. Уровень проникновения онлайн-торговли в России**



Источник: Росстат, Министерство экономического развития, АКИТ, анализ PwC

При этом российский рынок отстает от рынков США, Европы и Китая. В США эра электронной коммерции началась 20 лет назад с таких компаний, как Amazon и eBay. Можно предположить, что рынок электронной торговли в России повторит динамику развития рынков западных стран. Основным трендом на зрелых рынках электронной коммерции является консолидация рынка и инвестирование лидеров в смежные отрасли:

- Amazon продолжил диверсификацию бизнеса за счет крупных приобретений: за последние три года приобретены умный дом Ring, онлайн-продавец лекарств и медицинских услуг PillPack и автономные такси Zoox.
- За 2017–2019 гг. Walmart приобрела десяток компаний на рынке электронной коммерции, среди которых портал art.com, BareWeb (онлайн-ритейлер женской одежды) и ряд других компаний.
- За аналогичный период Alibaba Group совершила 21 приобретение, среди которых Daraz Group (пакистанский онлайн-ритейлер), ORDRE (онлайн-ритейлер женской одежды) и Ele.me (китайская компания по доставке еды).

### В 2020-м году структура индустрии электронной коммерции претерпела значительные изменения:

- На ключевых площадках кратно увеличилось количество продавцов. На Wildberries их количество за год увеличилось в 5 раз до 91 тыс., на Ozon — в 3 раза до 18 тыс.
- Инфраструктура даже лидеров рынка не позволяет справиться с такими объемами, что подтолкнуло их к частичному переходу от модели FBO<sup>11</sup> к модели FBS<sup>12</sup>, разгружающему собственные логистические мощности.
- Тренд на прямое взаимодействие брендов с клиентами (D2C<sup>13</sup>), рост популярности новых площадок (TikTok) и большее количество времени для генерации контента во время карантина привели к росту количества каналов маркетингового продвижения и продаж.
- Фокус клиентов сместился с заказов на иностранных площадках на российские, на что повлияли и снижение нормы беспошлинного ввоза товаров в ЕАЭС с 500 до 200 евро, и ограничения по международным почтовым отправлениям после начала пандемии.

<sup>11</sup> FBO — fulfilled-by-operator — прием и хранение товаров, комплектация и упаковка заказов, доставка до покупателей и обработка возвратов осуществляется маркетплейсом.

<sup>12</sup> FBS — fulfilled-by-seller — хранение товаров, комплектация и упаковка заказов, доставка до покупателей и обработка возвратов осуществляется продавцом; маркетплейс является только площадкой продажи и гарантом качества.

<sup>13</sup> D2C — direct-to-consumer — прямые продажи.

## ТРЕНД № 2. Демографический сдвиг в обществе

По прогнозам Росстата в рамках низкого сценария<sup>14</sup> с 2020 г. по 2030 г. численность населения снизится со 146,7 до 139,8 млн человек (см. рисунок 6-2).

С 2008 по 2030 г. убыль населения наблюдается в большинстве возрастных групп, при этом активно растущей группой является население в возрасте от 56 и старше, происходит старение населения РФ. Однако в России с возрастом уровень доходов населения падает. Снижение заработной платы в зависимости от возраста обусловлено особенностями российского рынка труда: в экономике велика доля торговли, строительства и транспорта, где большую роль играют эмоциональная и физическая выносливость, которые снижаются с возрастом. При этом на текущий момент предпосылок к изменению данного тренда нет. Поэтому на горизонте ближайших лет рост рынка «Серебряной экономики» в России не ожидается.

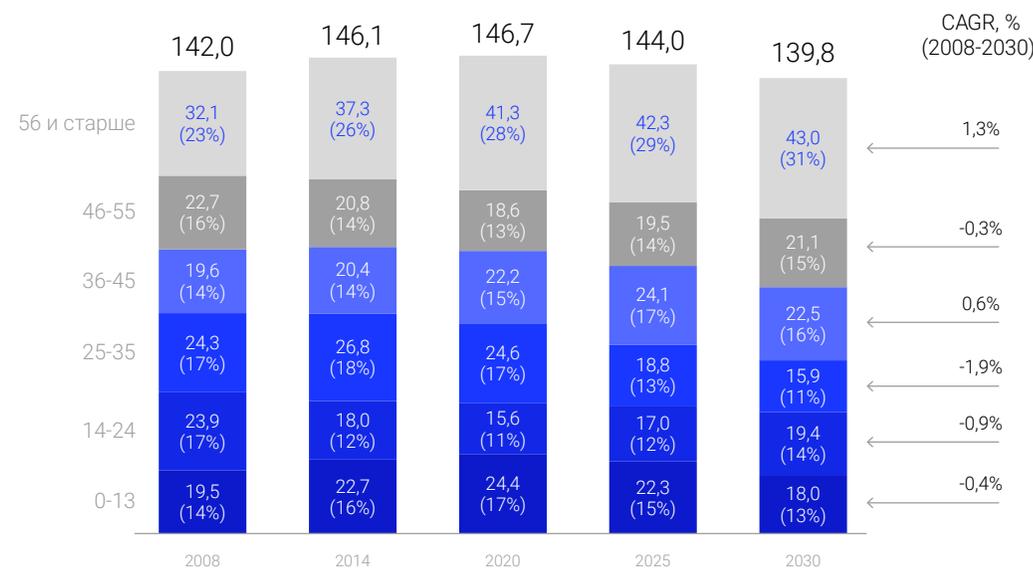
Наиболее активными покупателями на электрон-

ных площадках является население в возрасте от 25 до 44 лет – на них приходится 68,2% всех онлайн-покупок (опыт AliExpress, см. рисунок 6-3).

Ожидается, что к 2030 г. количество активных покупателей увеличится:

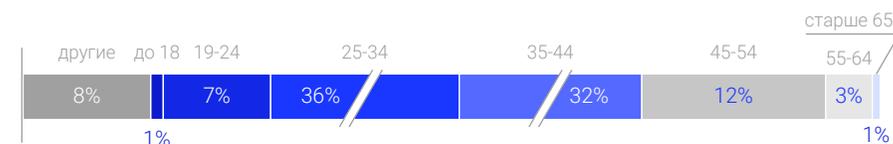
- у населения, родившегося в периоды 1976–1985 гг. (возраст на 2020 г.: 35–44 лет) и 1986–1995 гг. (возраст на 2020 г.: 25–34 лет), сформировалась привычка совершения онлайн-покупок, поэтому эта группа населения продолжит покупать товары онлайн в 2030 г.
- население, родившееся в период с 1996 по 2005 гг., к 2030 г. достигнет возраста 25–35 лет и войдет в число активных онлайн-покупателей.

Рисунок 6-2. Численность населения РФ по возрастным группам 2008-2030 гг., млн чел.



Источник: Росстат

Рисунок 6-3. Структура покупателей AliExpress по возрастным группам



Источник: исследование Тинькофф и Aliexpress, 2020

<sup>14</sup> На основе одного из трех сценариев демографического прогноза (низкий, средний, высокий), опубликованного в 2019 г. Низкий сценарий взят за основу анализа, поскольку в новой версии единого плана Правительства России по достижению национальных целей до 2030 г. ожидается убыль населения на уровне низкого сценария прогнозов Росстата.

## ТРЕНД № 3. Цифровизация услуг

За последнее десятилетие доля пользователей интернета в России в возрасте от 16 лет выросла с 25% до 75%. Пользователи все чаще переходят на использование цифровых каналов для базовых сервисов. Более 10% интернет-пользователей используют только онлайн-каналы для получения банковских услуг. Согласно прогнозам Cisco к 2023 г. 78% населения России будут иметь доступ к сети Интернет, при этом к Интернету будут подключены 895,5 млн устройств, или 6 устройств на человека (для сравнения: в 2018 г. данный показатель составлял 3,6 устройств на человека — на 40% меньше).

### Коммуникации

Согласно данным ВПС за последние 12 лет глобальный рынок письменной корреспонденции падает в среднем на 3% в год. Услуги традиционной почтовой отрасли продолжают вытесняться электронными формами коммуникации (электронная почта, мессенджеры, SMS, онлайн-сервисы и др.).

По оценке TADVISER, российский рынок СЭД/ЕСМ<sup>15</sup> растет со среднегодовым темпом в 11%. Существенным фактором роста российского рынка СЭД/ЕСМ является реализация национального проекта «Цифровая экономика». Эксперты, опрошенные TADVISER, отмечают, что рынок ждет дальнейшее уверенное развитие.

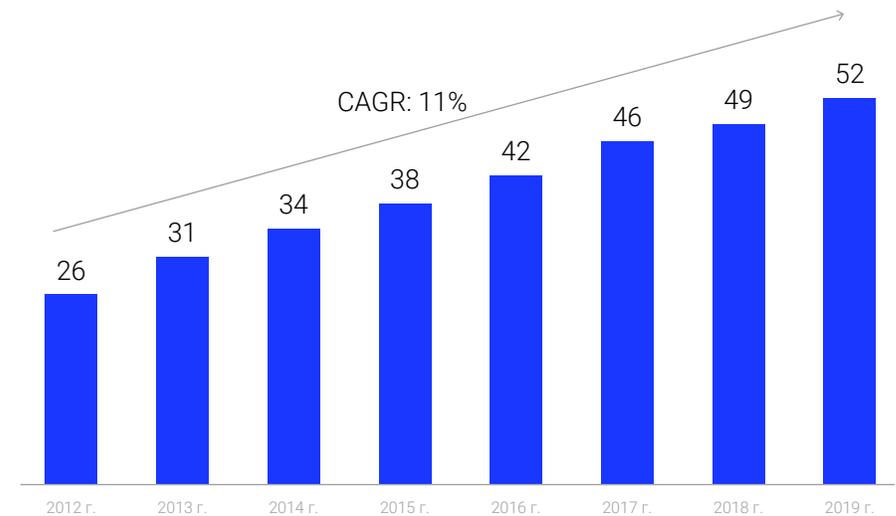
### Оплата услуг

В течение последних 12 лет наблюдался стабильный рост доли безналичных операций граждан России (с 9,0% в 2008 г. до 53,1% в 2020 г.).

Эпидемия COVID-19 может привести к заметному росту доли безналичных расчетов, так как граждане предпочитают оплату картами, особенно бесконтактными, из опасений заражения. Кроме того, многие торговые точки отказались от приема наличных денежных средств.

Мобильные платежи развиваются с такой скоростью в том числе благодаря инфраструктуре: три года назад в России было по 10 терминалов для приема карт на 1000 человек, сегодня — уже по 19. При этом 90% терминалов в России способны принимать бесконтактные карты и устройства.

Рисунок 6-4. Динамика российского рынка СЭД/ЕСМ в период 2012-2019 гг., млрд руб.



Источник: TADVISER

<sup>15</sup> Системы электронного документооборота и управление корпоративной информацией.

## ТРЕНД № 4. Голос потребителя

Требования к качеству со стороны потребителей продолжают повышаться. Игроки на рынке электронной коммерции уже много лет стремятся к улучшению качества сервиса и сокращению сроков доставки.

В России потребители также ожидают от продавцов быстрой доставки. Согласно исследованиям GFK и Яндекс, в 2019 г. допустимое время ожидания заказа в г. Москве составляло 3 дня, в городах с населением более 500 тыс. человек — 5 дней, с населением менее 500 тыс. человек — 7 дней. В случае осуществления доставки из зарубежных магазинов допустимое время доставки, по ожиданиям потребителей, составляет не более 30 дней<sup>16</sup>.

При этом время ожидания заказа может стать ключевым фактором для принятия решения о покупке (по данным UPS 46% покупателей отказываются от заказа по причине долгой доставки)<sup>17</sup>.

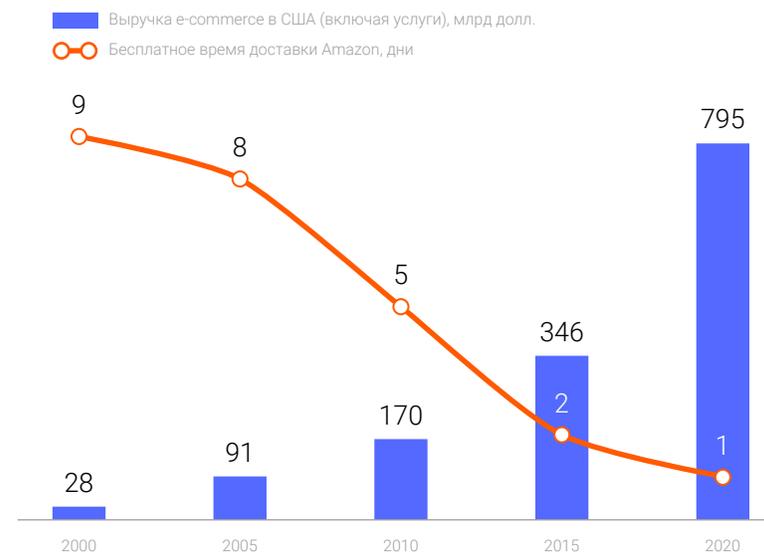
Помимо скорости доставки, потребителю необходимо иметь возможность отслеживать отправку и при необходимости оперативно менять место и время доставки. По данным исследования Accenture<sup>18</sup>, 90% потребителей отслеживают статус доставки онлайн-заказов, а 29% клиентов меняют время и место доставки, еще 50% сделали бы это при наличии такой возможности.

<sup>16</sup> Исследование GFK и Яндекс.Маркет «Тренды рынка онлайн-торговли», 2019 г.

<sup>17</sup> Исследование McKinsey& Company «Retail optimization», 2020 г.

<sup>18</sup> Исследование Accenture «How could last mile delivery evolve to sustainably meet customer expectations?».

**Рисунок 6-5. Динамика развития рынка электронной коммерции в США и срока бесплатной доставки заказов Amazon**



Источники: Statista, McKinsey

## ТРЕНД № 5. Экосистемные решения

В последнее время прослеживается мировая тенденция к объединению компаний в экосистемы для максимально широкого покрытия потребительских запросов через единую точку входа — SoftBank в Японии, Tencent, Baidu и Alibaba в Китае, Amazon в США.

В России крупнейшие игроки из разных индустрий объединяются с целью максимального охвата потребностей клиента в рамках одной экосистемы:

- Яндекс объединил все свои сервисы в одном приложении и ищет возможности для выхода на новые рынки через объединение и поглощение компаний;
- Сбербанк трансформировался в Сбер, предлагает свои услуги в следующих областях: e-commerce, фудтех, транспорт;
- Мегафон, Газпромбанк, USM и Ростех совместно создают структуру АО «МФ технологии» для разработки цифровых финансовых продуктов на базе соц. сетей и программных продуктов для цифровизации крупных компаний;
- Alibaba Group, Мегафон, Mail.Ru и РФПИ создали совместное предприятие AliExpress Russia для развития электронной коммерции.

Создание и развитие экосистем возможно по трем направлениям:

### 1 Развитие внутренних компетенций, в том числе подразделений R&D. Пример — Яндекс.

Компания продолжает развивать и обновлять созданные in-house приложения: Карты, Такси и Таксометр. В 2020 г. Яндекс.Карты включили в себя функционал отслеживания общественного транспорта. Яндекс.Такси было модифицировано в Яндекс.Go, объединив в себе сервисы по заказу такси, продуктов и готовой еды, курьерскую доставку и каршеринг, а на базе приложения Яндекс.Таксометр была создана платформа Яндекс.Про для самозанятых.

### 2 Сотрудничество с другими компаниями

с целью предоставления выгодных условий для потребителей, например, «Тинькофф». В приложении «Тинькофф» в разделе «Сервисы» можно купить билеты, записаться в поликлинику или

салон красоты, заказать цветы и многое другое. Все эти сервисы предоставляются на основании партнерских соглашений между банком и другими организациями.

### 3 Приобретение активов других компаний (сделки M&A).

Активнее всех путем проведения сделок M&A на российском рынке развивается экосистема Сбер: к примеру, осенью 2020 г. была приобретена платформа Zvooz для создания аудиостримингового сервиса «Сберзвук». Помимо упомянутых ранее сделок в рамках развития экосистем в 2019–2020 гг. были проведены сделки между Яндекс.Маркет и Scan to buy, Сбербанком и Rambler Group, Сбербанком и Rabota.ru, а также создано совместное предприятие Сбербанком и Mail.ru Group.

## ТРЕНД № 6. «Сжатие» пространства

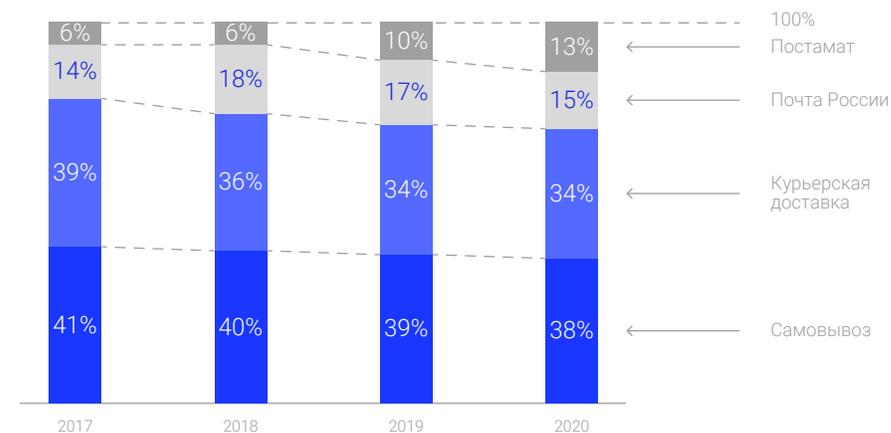
В последнее время игроки рынка торговли, в том числе электронной коммерции, активно инвестируют в то, что позволяет быть ближе к клиенту, развивают собственную логистическую инфраструктуру и способы доставки на последней миле.

Крупные игроки активно развивают сети ПВЗ, и это делают не только логистические компании, но и интернет-магазины и маркетплейсы: например, в 2019 г. Wildberries увеличили свою сеть ПВЗ более чем в 2 раза, число ПВЗ достигло 6300, развитие сети также происходит и через партнеров, например, в сотрудничестве с «Обувью России» уже были открыты 100 пунктов выдачи заказов в Сибири и на Дальнем Востоке.

Растет доля почтоматов (с 6% в 2017 г. до 10% в 2019 г.). Помимо развития уже существующих сетей (PickPoint, 5Post, Халва, OZON, DPD) возникают новые — Сберлогистика заявила об открытии 10 000 почтоматов на базе отделений банков. Таким образом, сеть доставки заказов становится все ближе к потребителям, причем не только в крупных городах.

Перспективным направлением доставки без привлечения человека также являются тестируемая Яндекс и Amazon технология роверов, небольших самоходных устройств с ячейками для перевозки заказов, и весь спектр дронов и автономных летательных аппаратов, способных осуществлять доставку как на последней и первой миле, так и внутри складских помещений. По расчетам Gartner, количество поставок таких устройств на предприятия будет увеличиваться на 60–80% ежегодно до 2025 г.

Рисунок 6-6. Рейтинг наиболее удобных способов доставки при покупке в российских онлайн-магазинах в 2017–2020 гг.



Источники: GfK, Яндекс.Маркет

## ТРЕНД № 7. Протекционизм

---

В связи с глобальным распространением политики введения экономических санкций в целом ряде стран возникла тенденция к импортозамещению продукции. По мнению большинства экспертов, при продолжении политики санкций этот тренд в ближайшие годы будет только усиливаться.

В то же время усиливается контроль над деятельностью юридических лиц со стороны государства, вводятся законы, регулирующие новые аспекты деятельности организаций. Примером такого закона в России является Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных»,

введенный в 2006 г. и существенно дополняемый в последние годы. Закон обязывает операторов персональных данных, к которым в том числе относится Почта России, обеспечить локализацию баз персональных данных российских граждан на территории РФ.

## ТРЕНД № 8. «Обеление» экономики

---

На макроуровне в России наблюдается тренд на консолидацию и «обеление» в целом экономики, в том числе данный тренд затрагивает и рынок грузовых автоперевозок. В 2020 г. около 50–70% выручки рынка автоперевозок приходится на малые предприятия, ИП и перевозчиков без оформленного юридического лица. На горизонте 10 лет данные категории игроков рынка могут быть вытеснены средними и крупными автотранспортными предприятиями. Это конъюнктурное изменение может открыть для Почты России «окно возможностей» для входа на рынок грузовых автоперевозок.

Также «обеление» рынка автоперевозок является стратегической задачей Правительства, прописано в Транспортной стратегии РФ до 2030 г. и поддерживается такими инициативами, как развитие системы взимания платы «Платон», регулирование практики применения тахографов для контроля продолжительности рабочего дня водителя, создание реестра профессиональных поставщиков и внедрение накладных в электронной форме.

## ТРЕНД № 9. Экономика совместного использования

Благодаря цифровизации количество потенциальных участников экономики совместного пользования значительно выросло.

Сейчас в России основными категориями экономики совместного использования являются:

- 1 Повторное использование бывших в употреблении предметов: торговля на платформах Avito, Юла и других.
- 2 Труд: биржи фрилансеров — Profi.ru, YouDo, FL.ru, краудсорсинговые платформы.
- 3 Транспорт: каршеринг и карпулинг, самокаты, велосипеды — Делимобиль, Whoosh, Велобайк и пр.
- 4 Недвижимость: C2C аренда — ЦИАН, Airbnb.

Хотя экономика совместного потребления в России по объему равна только 1% ВВП в 2020 г., ее темпы роста значительно выше экономики в целом. В 2018 г. прирост составил 30% с 392 до 511 млрд рублей (прирост номинального ВВП составил 1,8%), в 2019 г. — 50% до 770 млрд рублей

(ВВП — на 2,5%), а в 2020, несмотря на сдерживающий фактор пандемии, — на 39% до 1070 млрд (падение номинального ВВП составило — 3,1%), согласно данным РАЭК.

Бизнес-модели совместного использования, преимущества которых доказаны на платформах для физических лиц, активно внедряются и при ведении коммерческой деятельности. По прогнозам DHL<sup>19</sup> для сферы логистики основные направления такого внедрения — это:

### 1. Транспортировка:

Сборные грузы (LTL<sup>20</sup>). Эффективность данного способа совместного использования сильно зависит от способности компаний управлять данными.

Перевозки «по требованию». Примеры — Uber Freight в США, в России — использование сервисов Яндекс.Go, Gett и Ситимобил традиционного таксопарка для перевозки продуктов и других заказов во время пандемии.

### 2. Коммерческое складское хранение и фулфилмент

Способность быстро увеличивать или сокращать занимаемые площади по принципу краткосрочной аренды Airbnb. На рынке США такие сервисы популярны в МСП-сегменте, чувствительном к предельным издержкам на небольших партиях. На растущей категории клиентов из сектора электронной коммерции фокусируются компании FLEXE и STORD.

Fulfillment-as-a-service<sup>21</sup> (Deliverr, Fabric и другие), де-факто общее пользование дистрибуционной сетью компаний — пример адаптации экономики совместного потребления в бизнесу с более глубокой вертикальной интеграцией.

### 3. Управление персоналом

Быстрый краткосрочный найм линейных сотрудников становится все более привлекательной моделью для логистического сектора, где высока операционная волатильность и плохо предсказываются пиковые нагрузки. Этому способствует распространение указанных ранее онлайн-бирж труда и возможность для работника «выйти на линию» после нескольких кликов. DHL прогнозирует, что количество персонала, нанимаемого таким образом, будет расти на 35% ежегодно до 2025 г.

Ключевыми преимуществами экономики совместного использования в сегменте B2B являются:

- Возможность вовлечения в оборот простаивающих активов (оборудования, помещений, персонала) и снижение затрат на их содержание.
- Большая гибкость и адаптивность к меняющимся рыночным условиям.
- Увеличение доступности ресурсов для рынка в целом.

<sup>19</sup> <https://www.logistics.dhl.ru/en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html>

<sup>20</sup> LTL — Less than full load, совмещение в одном транспортном средстве сборных заказов от различных операторов.

<sup>21</sup> fulfillment-as-a-service — фулфилмент по подписке.

## 7. Миссия и видение Почты России

Традиционно Почта России удовлетворяет базовые потребности общества в коммуникациях, получении пенсий и пособий, доставке товаров, оплате коммунальных платежей и переводов, а также покупке товаров народного потребления. При этом повышение качества жизни граждан остается неотъемлемой частью социальной миссии Почты России, которая реализуется через повышение доступности и расширение набора сервисов и услуг единого стандарта качества на всей территории Российской Федерации.

Обеспечение наилучшего клиентского опыта, забота о сотрудниках, поддержка субъектов МСП и цифровая трансформация компании станут основными векторами дальнейшего развития Почты России, которые позволят синхронизировать повестку государства и Почты России и приведут к рыночному успеху компании.

## Наши задачи

---

### Почта и доставка

**Гарантированно доставлять в любой город или село письма, посылки, деньги и товары.** В физическом и цифровом виде. В некоторых отдаленных и труднодоступных территориях как единственная возможность получить этот сервис.

### Акселератор бизнеса

Как национальная акселерационная сеть **помогать бизнесу использовать каналы электронной коммерции** для роста внутри страны и на зарубежных рынках.

### Электронный документооборот

Помогать государству снижать издержки граждан и бизнеса и повышать качество госуслуг через **обеспечение юридически значимых коммуникаций в цифровой среде** и в гибридном формате.

## Наша миссия:

---

Наилучшим образом соединяя цифровой и физический миры, мы повышаем доступность информации, товаров и услуг, способствуя достижению национальных целей развития Российской Федерации и помогая каждому жить в современном мире и меняться вместе с ним.

## Мы сформулировали **10 ПОЧТОВЫХ ЗАПОВЕДЕЙ**, которые сформируют ДНК нашей корпоративной культуры:

---

### 1 **МЫ ВСЕГДА РЯДОМ**

Оставаясь в сложных локациях, трансформировать сеть и стать ближе там, где это нужно рынку и клиенту.

### 2 **МЫ – «ГУРУ» ЛОГИСТИКИ**

Перемещать любую вещь в любую точку пространства быстрее или дешевле конкурентов.

### 3 **МЫ – ОПОРНАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА СТРАНЫ**

Укрепить систему национальной безопасности за счет бесперебойности и отказоустойчивости логистики.

### 4 **МЫ – ЭФФЕКТИВНОЕ ВЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ГОСУДАРСТВА**

Повышать капитализацию и развивать источники рыночного (небюджетного) финансирования целей, поставленных перед компанией.

### 5 **МЫ – ЗАМЕТНЫЙ ИГРОК НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ**

Нарастить сеть международного присутствия и выстроить международный холдинг.

### 6 **НАМ ДОРОГИ ВСЕ НАШИ КЛИЕНТЫ**

Повышать качество доставки посылок, писем, пенсий, пособий и насытить нашу сеть социальными услугами. Постоянно развивать наши продукты, отвечая запросу клиента.

### 7 **НАШИ СОТРУДНИКИ – ЦЕНТР ЖИЗНИ НАШЕЙ КОМПАНИИ**

Развивать сотрудников и улучшать условия труда. Быть командой и достигать поставленных целей, чтобы сотрудники гордились своей профессией, а компания – своими сотрудниками.

### 8 **МЫ – СОВРЕМЕННАЯ ЦИФРОВАЯ КОМПАНИЯ**

Нарастить компетенции в цифровизации, применять продуктовый подход, быть готовыми к изменениям и осознанно подходить к выбору инноваций.

### 9 **МЫ ЗАБОТИМСЯ ОБ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ**

Оставаясь одной из крупнейших логистических компаний, минимизировать пагубное влияние нашей деятельности на экологию.

### 10 **НЕ ЗАБЫВАЯ НАШУ ИСТОРИЮ, МЫ СТРЕМИМСЯ В БУДУЩЕЕ**

Сохраняя лучшее из нашего наследия, становиться все более технологичными и эффективными.

## 8. Бизнес-модель

Почта России является многопрофильной компанией, которая управляет диверсифицированным портфелем бизнесов, ориентированных на удовлетворение базовых потребностей современного общества. Каждая услуга и каждый продукт Почты России должны эволюционировать в набор понятных и удобных решений, несущих ценность для наших клиентов.

### Что мы продаем — наши продукты



#### КЛАССИЧЕСКИЕ ПОЧТОВЫЕ И ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СЕРВИСЫ

- Доставка писем и посылок
- Доставка пенсий и социальные сервисы
- Подписные сервисы
- Базовые финансовые услуги
- Товары народного потребления
- Доставка коммерческих грузов



#### ЦИФРОВЫЕ СЕРВИСЫ ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИ ЗНАЧИМЫХ КОММУНИКАЦИЙ

- Передача юридически значимой корреспонденции в полностью цифровом и гибридном (цифровом + печатном) форматах

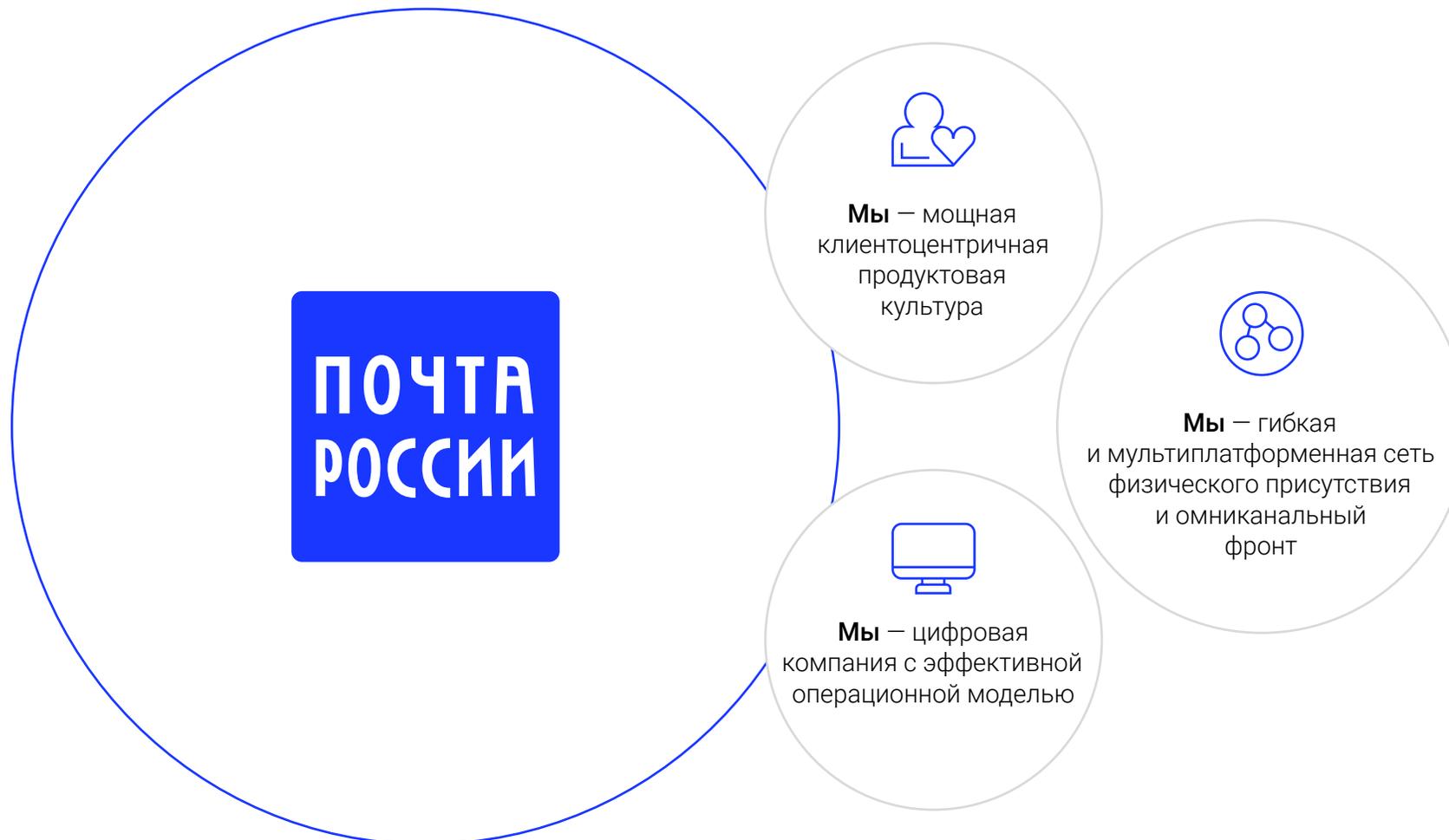


#### СЕРВИСНАЯ ПЛАТФОРМА И ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АГРЕГАТОР ДЛЯ РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

- Решение логистических задач участников рынка электронной коммерции «в одной кнопке»
- Бесшовный доступ к услугам наших партнеров

Новые сервисы

## Как мы создаем ценность — наши принципы работы



## Что нам потребуется — механизмы обеспечения ресурсами и компетенциями

---

Для обеспечения темпов роста, помимо запуска внутренних проектов собственными силами, Почта России также намерена рассматривать проекты по слиянию и поглощению (M&A), а также другие возможности внешнего роста, в том числе через создание партнерств, что позволит значительно увеличить объемы хозяйственной деятельности. Все приобретения должны быть экономически оправданными, находиться в рамках финансовых возможностей Почты России по заимствованию и не нарушать финансовую устойчивость компании.

## 9. Основной сценарий развития

### 9.1. Программа развития бизнеса по основным направлениям

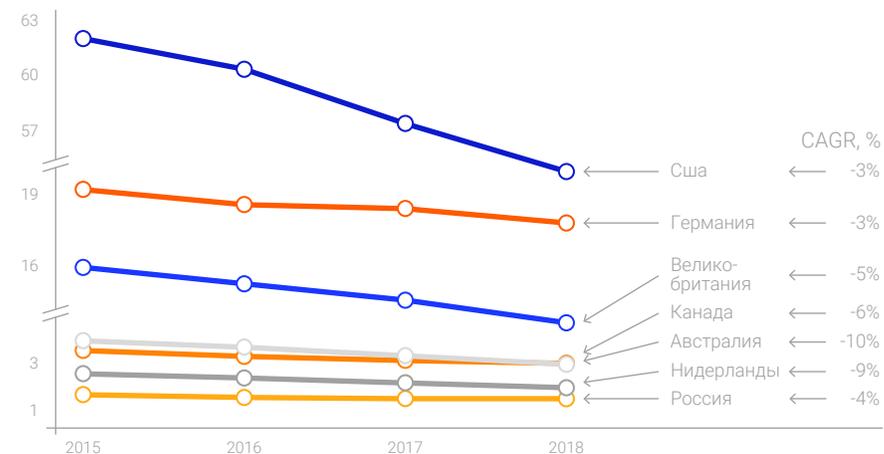
#### РЫНОК ПИСЬМЕННОЙ КОРРЕСПОНДЕНЦИИ И ПОДПИСКИ

##### Характеристика рынка:

Падающий рынок. В мире с 2007 по 2019 год наблюдается ежегодное снижение объемов письменной корреспонденции в среднем на 3% в год. Это обусловлено ростом проникновения интернета: классические услуги почтовой отрасли вытесняются электронными формами.

Российский рынок почтовых услуг практически полностью обеспечивается одним крупным игроком — АО «Почта России» (96% — доля рынка на 2019 г). Оставшаяся доля потребности рынка (4%) обеспечивается более 700 мелкими игроками. На фоне падающего рынка почтовых услуг Общество реализует инициативы по удержанию уровня выручки.

Рисунок 9-1. Объем рынка почтовых отправлений внутри страны 2015–2019 гг., млрд ед. (Исключая доставку счетов и квитанций, подписок, рекламных материалов)



Источник: Universal Postal Union

В обязанности АО «Почта России», как назначенного федерального оператора почтовой связи, входит обеспечение населения универсальными услугами связи на всей территории страны по доступным тарифам, регулируемым государством.



### Ключевая цель:

---

Обеспечить цифровизацию почтовых услуг и сохранить целостность юридически значимых коммуникаций в России. Базовая компетенция Почты России состоит в гарантировании и сохранности оригинальности коммуникации при ее передаче от отправителя получателю.



### Стратегические направления и задачи:

---

■ **Экосистема гибридных почтовых сервисов.** Запуск экосистемы гибридных юридически значимых сервисов под общим названием «Госпочта» для управления электронными и бумажными коммуникациями между всеми сегментами рынка — государственным сектором, юридическими и физическими лицами. Отправка и получение гибридных отправок происходит в любом удобном для каждой из сторон формате — бумажном или электронном, но с сохранением юридической эквивалентности документов при трансформации.

Использование АО «Почта России» как единого канала юридически значимых коммуникаций вне зависимости от их формата с сохранением электронного дубликата отправления позволит как отправителю, так и получателю предоста-

вить третьему лицу доступ не только к факту, но и к самим коммуникациям для верификации и разрешения споров, в том числе судебных. Систематизация и структурирование продуктовой линейки почтовых сервисов.

■ **Российская филателия.** Формирование целостности российской системы производства ГЗПО с единым центром ответственности в АО «Почта России».

■ **Производственный контур.** Формирование сильного производственного контура Почты России и усиление децентрализации печатных и оцифровывающих сервисов в регионах для производственной поддержки экосистемы гибридных сервисов.

## ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗНАКИ ПОЧТОВОЙ ОПЛАТЫ

Стратегия развития Почты России в сфере государственных знаков почтовой оплаты реализуется по трем направлениям:

- 1 Традиционные государственные знаки почтовой оплаты (ГЗПО) — почтовые марки, наклеиваемые на письменную корреспонденцию или наносимые типографским способом на почтовые конверты и почтовые карточки.
- 2 Оттиски государственных знаков почтовой оплаты (Оттиски ФМ), наносимые франкировальными машинами.
- 3 Иные знаки почтовой оплаты, наносимые на почтовые отправления.

### Традиционные государственные знаки почтовой оплаты (ГЗПО)

АО «Почта России» ежегодно реализует более 1,4 млрд ед. традиционных ГЗПО на сумму около 18–20 млрд руб. в виде марок, маркированных конвертов и карточек для подтверждения оплаты услуг пересылки письменной корреспонденции, оказываемых Обществом.

### Оттиски франкировальных машин (ФМ)

Почта России является оператором Системы защиты доходов франкировальных машин (СЗД ФМ), которая была внедрена в 2015–2016 годах.

Система находится на этапе активной промышленной эксплуатации и операционной поддержки, при этом планируется продолжать мероприятия по ее развитию и интеграции СЗД ФМ с другими информационными системами с целью увеличения контроля денежных потоков.

### Электронные знаки оплаты

Применение устаревших подходов к способам оплаты почтовой корреспонденции, разделяющих процесс формирования писем от процесса их оплаты, является критичным для крупных корпоративных клиентов Почты России и приводит к переходу таких клиентов к альтернативным почтовым операторам или в онлайн-сервисы.

Решение — реализация Знака онлайн-оплаты (ЗОО) через создание для клиентов удобного цифрового инновационного сервиса для оплаты письменной корреспонденции.

Сейчас ведется разработка проекта по созданию ЗОО, связанная с интеграцией ИТ-систем общества, адаптацией ЗОО и связанных процессов под запросы клиентов. Реализация проекта призвана обеспечить сокращение издержек и полную защиту доходов Общества за счет прозрачности применения и абсолютной прослеживаемости процесса, а также сократить время обслуживания в ОПС при приеме корреспонденции от юридических лиц, а впоследствии и от физических лиц.

## РЫНОК СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ И ВЫПЛАТА ПЕНСИЙ

### Характеристики рынка:

Падающий рынок. Почта России оказывает услуги по доставке пенсий и пособий наличными по месту жительства гражданам Российской Федерации. Рынок выплаты пенсий в наличном виде снижается.

В 2018 г. государством была запущена пенсионная реформа, которая предусматривает постепенное повышение возраста выхода на пенсию работников. Изменения будут происходить поэтапно в течение 10 лет (до 2028 года).

В последние годы расходы на социальные выплаты в России растут в среднем на 5% в год.

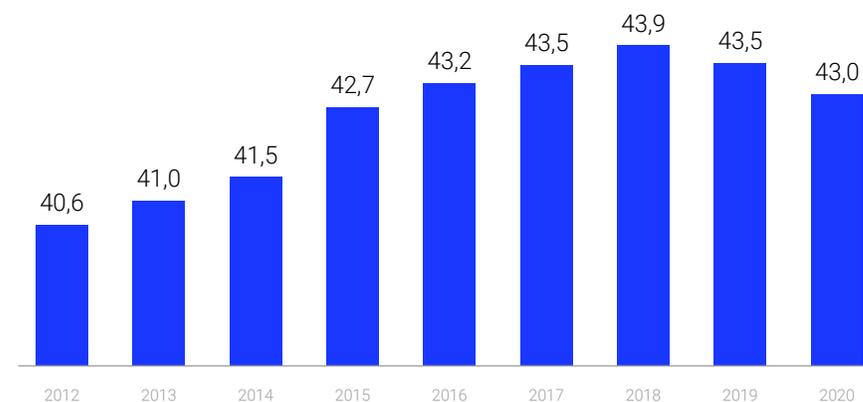
Показатель оттока пенсионеров, получающих выплаты в наличном виде через ОПС Почты России в 2020 году составил 7,5% (включает в себя как смертность получателей, так и переход получателей на пластиковые карты).

Дополнительные факторы, которые могут увеличить естественный отток количества пенсионеров, получающих пенсию в наличном виде:

- отсутствие назначений пенсий в 2023 году в результате пенсионной реформы;
- рост смертности из-за пандемии;
- рост привлекательности карты «Мир» за счет предоставления выгодных условий при ее использовании (например, скидки в аптечных сетях, продуктовых магазинах, отсутствие комиссии при оплате за ЖКУ, повышенный процент на остаток средств, cashback и пр.);
- усиление государственной политики по сокращению оборота наличных денежных средств и введение принудительных мер по переводу большей части пенсионеров на безналичную форму получения пенсионных выплат.

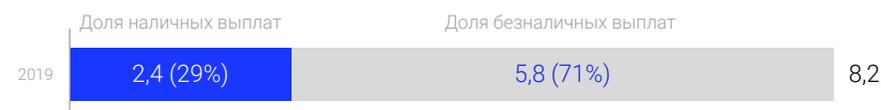
Финансовое обеспечение доставки выплат от Пенсионного фонда Российской Федерации в 2020 году установлено в пределах 1,17% от доставленных сумм, без учета НДС.

Рисунок 9-2. Количество пенсионеров в России с 2012 по 2020 г., млн чел.



Источник: ЕМИСС, <https://www.fedstat.ru/indicator/31554>

Рисунок 9-3. Доля наличных и безналичных выплат в 2019 г., трлн руб.



Источник: ПФР, FitchRatings

### Ключевая цель:

---

Стать крупнейшим социальным партнером государства на территории всей страны и повысить лояльность клиентов, создав экосистему с максимальным набором услуг.



### Стратегические направления и задачи:

---

■ **Экосистема сервисов для пенсионеров.** Запустить линейку гибридных<sup>22</sup> государственных социально значимых услуг для пенсионеров на базе почтовых отделений:

**государственные сервисы** (доступ к portalу госуслуг, личному кабинету Пенсионного фонда, запись к врачу и пр.);

**социальные сервисы** (взаимодействие с волонтерскими организациями по передаче информации о необходимости оказания помощи, оказание социальных услуг на дому, выявление граждан, нуждающихся в социальной помощи, передача информации в органы социальной защиты населения о необходимости оказания срочной помощи).

■ **Выплата пенсий.** Управлять оттоком пенсионеров, получающих выплаты через Почту России и, при желании клиента, обеспечить им возможность пользования современными банковскими продуктами — сделать доступными продукты Почта Банка.

■ **Медико-социальная логистика.** Обеспечить доставку до населения медицинских и социальных услуг, связанных с применением цифровых и дистанционных технологий (дистанционный мониторинг состояния здоровья отдельных групп граждан, телемедицинская помощь, реабилитация и др.). В том числе: помощь пациенту по приобретению, настройке и использованию медицинских изделий и устройств мониторинга состояния организма домашнего назначения; осуществление необходимой логистики, связанной с оказанием медицинской или социальной помощи пациенту (доставка лекарств, медицинских изделий и др.).

<sup>22</sup> Гибридные услуги — в традиционном (через почтовые отделения) и в цифровом формате.

## РЫНОК ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

### Характеристика рынка:

В последние годы в России растет объем розничной торговли, по прогнозам Минэкономразвития России рост продолжится в ближайшие годы. В 2020 г. объемы рынка розничной торговли снизились в связи с коронавирусной инфекцией — пандемией COVID-19. При этом COVID-19 дал существенный толчок для развития рынка электронной коммерции в России. До 2020 г. уровень проникновения электронной коммерции рос с темпом 0,75 п. п. в год (среднегодовой прирост с 2015 г. по 2019 г.), однако лишь за прошедший период 2020 г. уровень проникновения повысился сразу на 2 п. п. и теперь составляет 8% от общего объема розничной торговли.

Рост доли онлайн-торговли в 2020 г. наблюдался на всей территории РФ. Для Почты России, учитывая степень ее присутствия в регионах, развитие электронной коммерции в небольших городах является одним из перспективных направлений. Разветвленная сеть отделений позволяет эффективно конкурировать в доставке на последней миле с логистическими операторами и маркетплейсами, инфраструктура которых представлена не так широко.

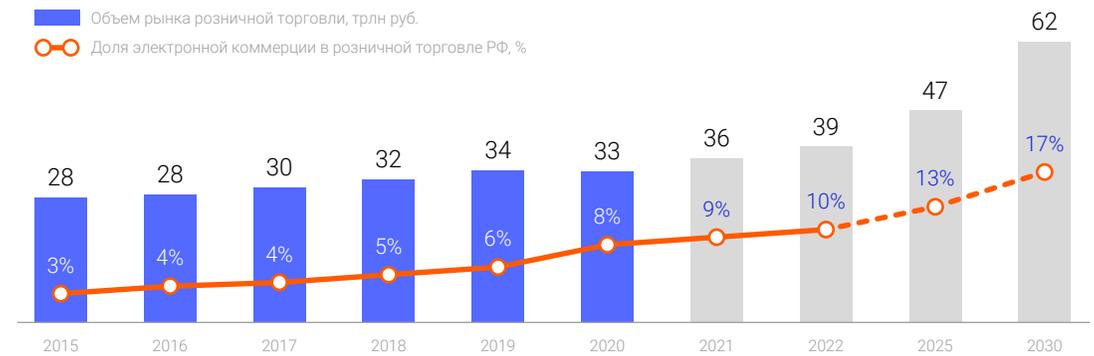
Целевой категорией в обороте розничной торговли для Почты России, с точки зрения рынка электронной коммерции, являются непродовольственные товары.

По данным Росстата, в 2020 г. эта категория составила 51% от общего оборота розничной торговли, или 17,2 трлн рублей. Прогнозируется, что к 2030 г. рынок электронной коммерции, без учета продовольственных товаров и лекарственных средств, достигнет 6,7 трлн рублей, или 20% от общего объема рынка непродовольственных товаров.

**Для Почты России рынок электронной коммерции делится на 2 сегмента: внутренний и трансграничный (импорт и экспорт).**

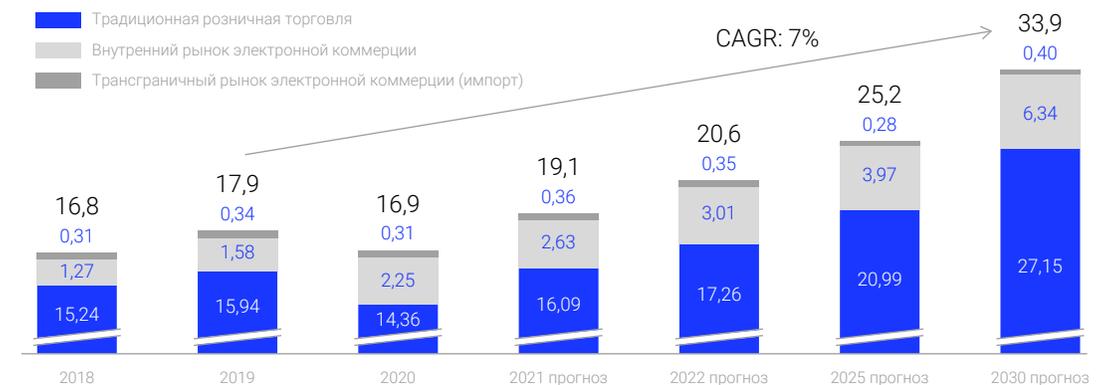
С точки зрения потребителя и приобретения товаров на российском или зарубежном рынке наблюдается перераспределение долей в пользу внутреннего рынка. Снижение доли импорта в обороте электронной коммерции связывают с падением курса рубля относительно мировых валют, со снижением в 2019 г. необлагаемого порогами таможенного лимита с 1000 до 200 евро (потенциально возможно дальнейшее снижение порога до 20 евро), с локализацией хранения и дистрибуции зарубежных интернет-магазинов.

**Рисунок 9-4. Динамика объема розничной торговли и доли электронной коммерции в 2015-2030 гг.**



Источник: Росстат, Министерство экономического развития, Data Insight, анализ PwC

**Рисунок 9-5. Динамика потребления непродовольственных товаров и электронной коммерции, трлн руб.**



Источники: DataInsight, Росстат, Министерство экономического развития РФ, анализ PwC

## ВНУТРЕННИЙ РЫНОК ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Почта России присутствует в двух основных переделах логистической цепочки поставок: доставка со склада компании интернет-магазина или маркетплейса до покупателя и услуги фулфилмента.

Согласно опыту Amazon, сопоставимые затраты на доставку до потребителя составляют около 11% от объема рынка (GMV) на рынке США. С учетом приведенных сравнительных оценок объем рынка транспортно-логистических услуг во внутреннем сегменте электронной коммерции в России в 2020 г. составил около 247 млрд рублей, а к 2030 г. объем таких услуг может составить около 578 млрд рублей.

По консенсус-оценке, совокупный объем рынка фулфилмента в России в 2020 г. составил 28 млрд рублей. Согласно прогнозу, объем рынка фулфилмента составит около 75 млрд рублей в 2030 г.

**Конкурентов Почты России на внутреннем рынке электронной коммерции можно разделить на две группы:**

**1** Логистические компании, предоставляющие услуги доставки (на последней миле) и фулфилмента (включая доставку на первой миле и магистральную перевозку). Основными конкурентами в этом сегменте являются DPD, DHL, СДЭК, Pony Express, Vohberry. Так же очень быстро

развиваются новые игроки — 5Post (X5 Ритейл Групп); СберЛогистика, доставка от технологичных компаний Яндекс, Гетт, Достависта и др.

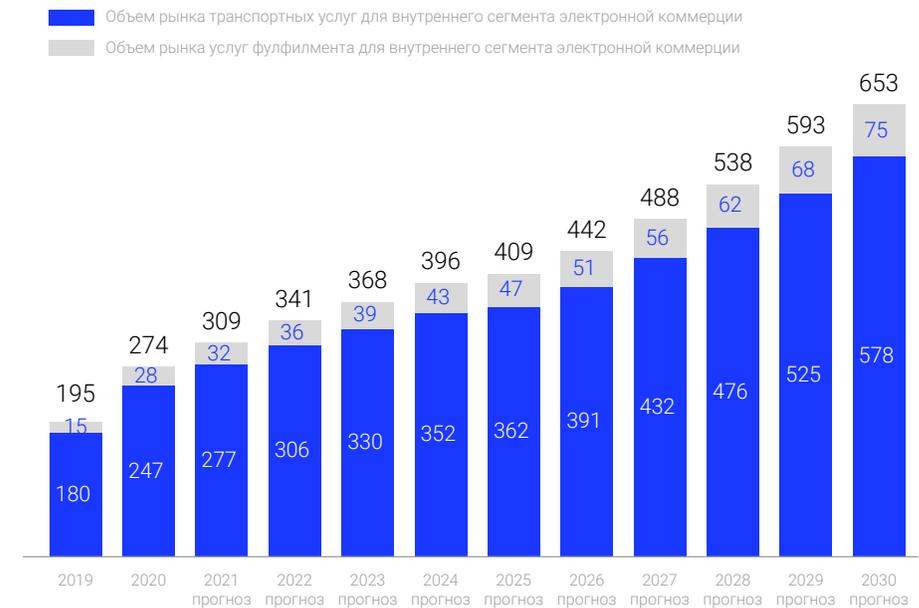
**2** Маркетплейсы и интернет-магазины, самостоятельно осуществляющие доставку приобретенных товаров и фулфилмент. В первую очередь, в эту группу входят компании Wildberries, Ozon, Яндекс, Aliexpress.

По приблизительным оценкам на рынке услуг доставки для электронной коммерции доля Почты России составляет 16% в общем объеме заказов (с учетом заказов, доставленных собственной логистикой интернет-магазинов) или 40% в сегменте доставки без учета собственной логистики маркетплейсов. Более 50% от всех заказов доставляется собственными службами доставки интернет-магазинов.

В 2020-м году структура индустрии электронной коммерции претерпела значительные изменения:

- На ключевых площадках кратно увеличилось количество продавцов.
- Частичный переход маркетплейсов от модели FBO<sup>23</sup> к модели FBS<sup>24</sup>.
- Рост количества каналов маркетинга и продаж.

**Рисунок 9-6. Объем рынка услуг доставки для электронной коммерции, курьерских услуг и фулфилмента на внутреннем рынке электронной коммерции в 2019-2030 гг., млрд руб.**



Источники: V.A. Research, анализ PwC

<sup>23</sup> FBO — fulfilled-by-operator — прием и хранение товаров, комплектация и упаковка заказов, доставка до покупателей и обработка возвратов осуществляется маркетплейсом.

<sup>24</sup> FBS — fulfilled-by-seller — хранение товаров, комплектация и упаковка заказов, доставка до покупателей и обработка возвратов осуществляется продавцом; маркетплейс является только площадкой продажи и гарантом качества.

Изменения в структуре рынка электронной коммерции привели к заметному усложнению операций, развитию новых каналов и сценариев доставки клиенту, необходимости внедрения платформенного решения для всех участников рынка.



### Ключевая цель:

Стать интеграционной платформой для всех участников рынка электронной коммерции, предоставляющей доступ к широкому спектру логистических и сопутствующих услуг по принципу облачного сервиса с наилучшим качеством и через максимально простой интерфейс («в одной кнопке»).



### Стратегические направления и задачи:

■ **Продукты и продажи.** Развитие опций доставки с гибкой возможностью выбора режимов с рыночными сроками по всем клиентским сегментам. Разработка продуктов для площадок электронной коммерции, в том числе для отправки за рубеж. Запуск линейки рыночных продуктов по экспресс-доставке. Масштабирование новой продуктовой линейки С2С в посылках.

■ **IT-решения:** Доставка 4.0. Разработка платформы сервисов для управления своими и партнерскими способами доставки через личный кабинет/web/мобильное приложение, интегрированный CRM, биллинг и отслеживание. Бесшовная интеграция IT-платформы доставки с маркетплейсами, клиентскими системами электронной коммерции и B2B. В одном окне продавцы на рынке электронной коммерции будут иметь доступ ко всем необходимым сервисам.

■ **Платформа сервисного провайдера «Почта Бизнес».** Обучение торговле в электронных каналах и консалтинг, предоставление финансовых сервисов (факторинг, страхование, кредитование, инвестиции), легкий доступ к программам господдержки (в том числе адресный подбор и проактивное одобрение мер поддержки).

■ **Партнерства.** Развитие ключевых партнерств для обеспечения конкурентного клиентского рыночного предложения в целевых сегментах.

■ **Почта Фарма.** Осуществление дистанционной продажи и доставки онлайн-заказов лекарственных средств до отделения или напрямую покупателю. Получение лицензии на оптовую торговлю и транспортировку лекарственных препаратов (включая термолабильные).

## ТРАНСГРАНИЧНЫЙ РЫНОК ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ (ЭКСПОРТ)

Онлайн-экспорт растет значительными темпами, опережая рост внутреннего рынка электронной коммерции. Основным драйвером роста до 2020 был рост уровня проникновения российских онлайн-магазинов в страны СНГ. Онлайн-экспорт в дальнейшем зарубежье происходит за счет несистемных поставок МСП.

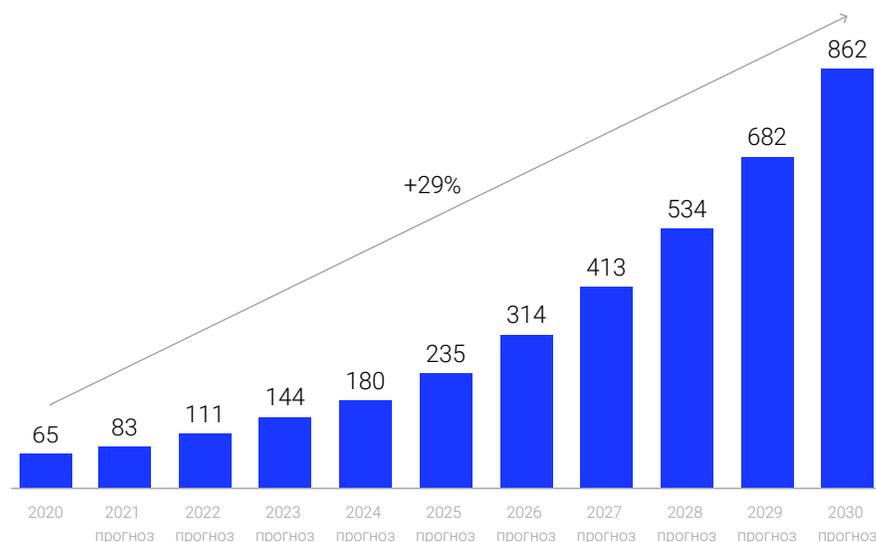
### Основные тренды:

- В 2020 году крупные маркетплейсы (например, Wildberries) уже приступили к постройке собственных складов в странах СНГ, это приведет к локализации к 2024 году 40% объемов экспорта в страны СНГ.
- Эксперты ожидают рост спроса на российские товары, продающиеся по каналам электронной коммерции, в странах дальнего зарубежья, особенно при сценарии удешевления рубля относительно мировых валют.

Сейчас основные проблемы, препятствующие экспорту товаров онлайн-продавцов, связаны с коммерческими аспектами — экспортеры не знают, какой товар пользуется спросом, каким образом искать клиентов и как именно попасть на площадки. Кроме того, экспортеры испытывают затруднения с логистикой — прежде всего с анализом таможенного законодательства и оформлением документов. Помощь МСП в коммерческой части и логистике при экспорте может снять текущие барьеры и стимулировать рост экспорта в страны дальнего зарубежья.

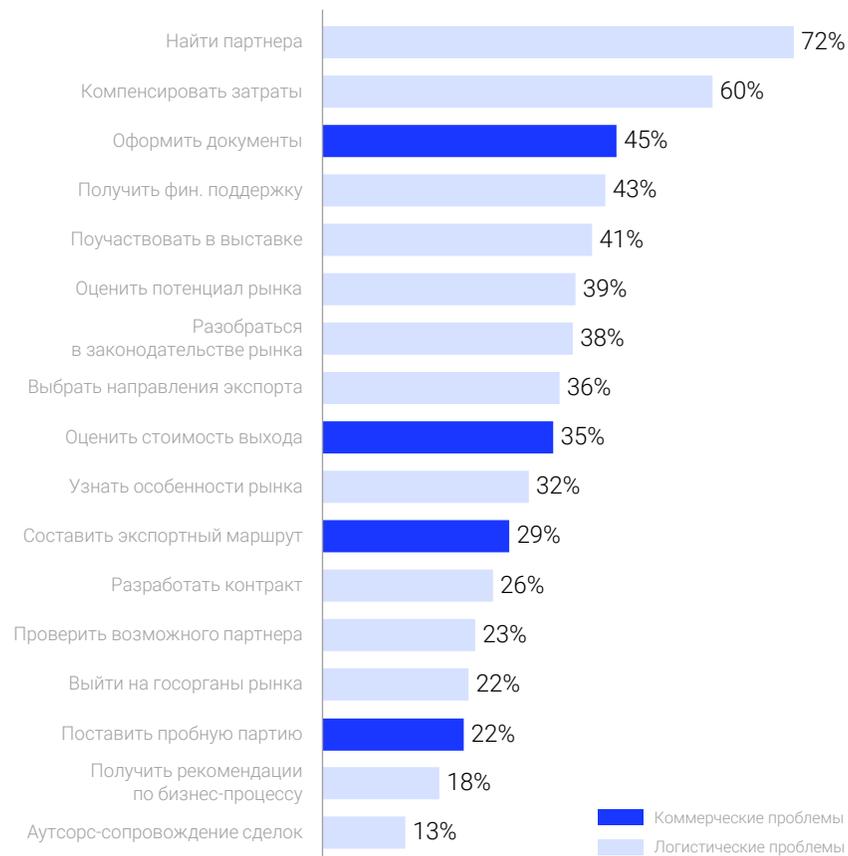
Почта России активно работает над улучшением качества экспортных услуг в сегменте доставки, развитии удобного для клиентов декларирования товаров, улучшения SLA и сроков доставки, прозрачности и простоты использования услуг клиентами во всех каналах взаимодействия — мобильное приложение, сайт, ОПС.

Рисунок 9-7. Динамика объемов розничного экспорта, млрд руб.



Источник: прогноз Почты России

**Рисунок 9-8. Основные проблемы, мешающие потенциальным экспортерам выйти на зарубежные рынки**



Источник: опрос PwC

### Ключевая цель:

Стимулирование развития розничного экспорта и обеспечение прироста объемов экспортируемых товаров по каналам электронной коммерции на 25–30% в год через создание благоприятной среды для экспортеров.

### Стратегические направления и задачи:

- Обучение МСП.** Онлайн-курс по выходу на маркетплейсы Amazon, eBAY, Etsy, Shopify, Tmall. Офлайн-курсы в регионах России при поддержке местной администрации и участии маркетплейсов.
- Консультации и помощь.** Специальные выделенные треки для МСП, начинающих экспортные отправки, в отделениях Почты России. Поддержка оформления документов, консалтинг, сопровождение операций. Поддержка процесса онбординга МСП и поддержка продаж.
- Продвижение с применением мер господдержки.** Участие в субсидиарных программах как оператор субсидирования, предоставление субсидий экспортерам через тариф. Участие в программах РЭЦ (участие в образовательных программах РЭЦ, участие в программе «одно окно» и предоставление сервисов по таможенному оформлению, доставке, по возмещению НДС).
- Упрощение логистики для экспортеров.** Электронное подтверждение нулевой ставки по НДС. Помощь экспортерам в области таможенных отправок (минимизация возвратов). Поддержка экспорта в страны ЕАЭС и СНГ (привлекательные тарифы для экспортеров, выдача в почтовых отделениях стран ЕАЭС, развитие наложенного платежа в странах СНГ). Быстрая наземная доставка до двери в страны Европы (таможенное оформление, хранение на бондовых складах в Европе, фулфилмент, доставка автотранспортом на территории Европы).

## ТРАНСГРАНИЧНЫЙ РЫНОК ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ (ИМПОРТ И ТРАНЗИТ)

Доставку международных почтовых отправлений можно условно разделить на два основных этапа:

**1** Доставка от иностранного отправителя/продавца из-за границы до места международного почтового обмена (ММПО) на территории России.

**2** Доставка от ММПО до конечного получателя в России.

За транспортировку отправления на первом этапе обычно отвечают иностранные почтовые администрации (ИПА), которые организывают доставку своими силами или с привлечением зарубежных логистических компаний. Второй этап — это ответственность Почты России, которая обычно включает сортировку отправлений, магистральную перевозку по территории страны, а также доставку до конечного получателя через отделения почтовой связи или силами курьерской службы.

Традиционно Почта России как национальный почтовый оператор присутствовала только на втором этапе, однако с 2019 г. начала активный выход в прочие элементы логистической цепочки в целях предоставления своим бизнес-партнерам (иностраным интернет-магазинам и маркетплейсам) услуги по модели End-to-End — доставки «от двери до двери».

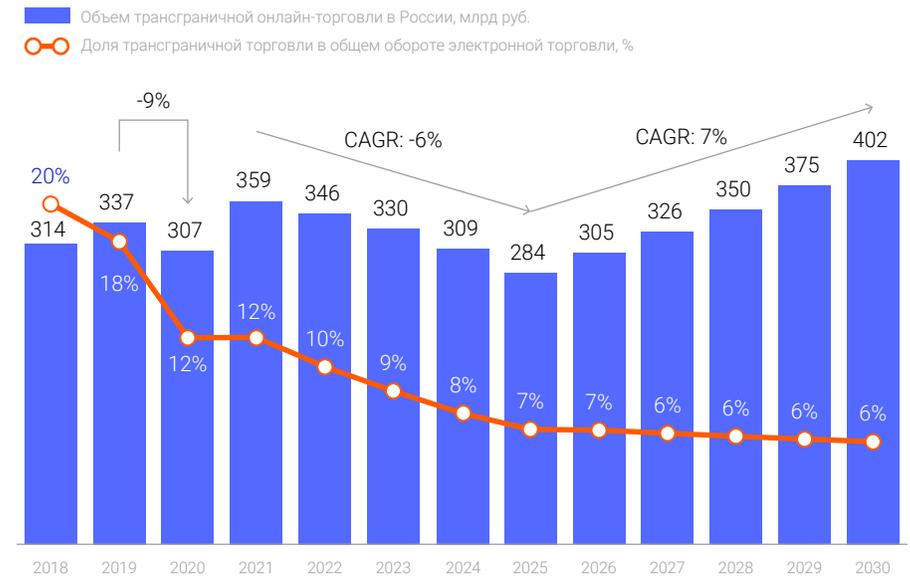
Основными конкурентами Почты России в трансграничном сегменте являются классические курьерские компании (Pony Express, DPD, СДЭК, IML), а также сравнительно недавно появившиеся компании, такие как 5Post и пр.

Количество международных отправлений, доставленных Почтой России в 2020 г., составило 225,1 млн шт. (94% рынка), по данным ФТС.

В 2020 году на рынки международных перевозок, включая почтовые, отрицательным образом повлияла пандемия COVID-19, которая изменила устоявшиеся логистические цепочки поставок. Вызванный пандемией рост сроков доставки товаров из-за рубежа и опасения покупателей по поводу иностранных посылок привел к временному сокращению спроса на товары зарубежных маркетплейсов, что как следствие привело к перераспределению рыночного спроса с трансграничной торговли на внутренний рынок.

Стоимостной объем импорта товаров электронной коммерции (валовая стоимость товара, GMV) в 2020 г. упал на 9%. Ожидается, что после восстановления рынка в 2021 г. начнется его дальнейшее снижение до 2025 г. в связи с тем, что тренд на ускоренную локализацию крупнейших маркетплейсов будет опережать рост спроса.

Рисунок 9-9. Динамика объема и доли импорта онлайн-торговли в РФ в 2019–2030 гг.



Источники: PwC, Почта России

По совместной оценке Почты России и PwC, рынок логистических услуг в целом будет следовать за общим объемом трансграничной онлайн-торговли, при этом доля логистических затрат в составе себестоимости товаров будет постепенно снижаться, отражая общемировые тренды.



### Ключевая цель:

Стать лидером в международных почтово-логистических перевозках для индустрии электронной коммерции с фокусом на импортном товарном потоке в Россию и ЕАЭС, а также на транзитном маршруте Китай-Европа-Китай. Построить международную сеть для оказания комплекса логистических услуг через современные End-to-End (E2E) решения от продавца к покупателю, обеспечивающие прозрачность трекинга и гарантию сроков доставки с единым центром ответственности.



### Стратегические направления и задачи:

■ **Развитие услуг End-to-End (E2E) для сегментов B2C- и B2B-импорта.** Расширение линейки E2E-продуктов для зарубежных площадок электронной коммерции, а также формирование набора логистических услуг для коммерческих грузоперевозок.

- **Создание международного холдинга и сети продаж.** Расширение международной сети продаж Почты России за счет масштабирования существующей агентской сети в Европе, Азии и Северной Америке, а также создание холдинга с дочерними организациями в основных регионах присутствия: Китай и страны Юго-Восточной Азии, Европа, Северная Америка.
- **Развитие мультимодальной логистики для транзитных отправок.** Запуск ряда транзитных логистических решений для обслуживания B2C- и B2B-потоков по маршруту Китай — ЕС — Китай с развитием услуг с высокой добавленной стоимостью: бондовые склады, фулфилмент, таможенный брокеридж и пр.
- **Логистическая ИТ-платформа.** Создание ИТ-платформы международного бизнеса Почты России для обеспечения конкурентоспособного уровня сервиса по основным видам международных почтово-логистических продуктов, а также интеграции с основными партнерами и провайдерами услуг.
- **Расширение международного сотрудничества.** Укрепление позиций Почты России во взаимодействии с региональными и глобальными почтовыми организациями: Всемирный почтовый союз, ассоциация PostEurop, PCC и т. д.

## РЫНОК B2B CARGO

### Характеристика рынка:

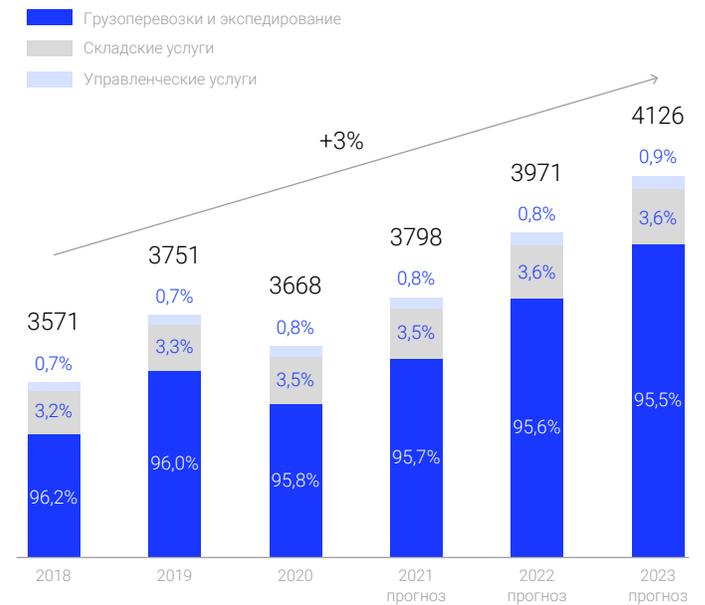
Рынок транспортно-логистических услуг (ТЛУ) включает следующие основные сегменты:



В структуре рынка ТЛУ РФ преобладают услуги по грузоперевозкам, что связано с высокой долей сырьевых грузов в структуре грузопотоков.

Относительно высокие темпы роста ожидаются в сегменте перевозок сборных грузов автотранспортом, железнодорожных контейнерных перевозок, включая обслуживание транзитных маршрутов Китай–Европа–Китай.

**Рисунок 9-10. Прогноз динамики стоимостного объема рынка ТЛУ (без учета captive логистики) по основным сегментам (базовый сценарий), млрд руб., %**



Источник: M.A.Research

**Железнодорожные грузоперевозки**

В общей структуре российского рынка грузоперевозок доля железнодорожного транспорта остается стабильно высокой и превышает 90% от суммарного грузооборота РФ.

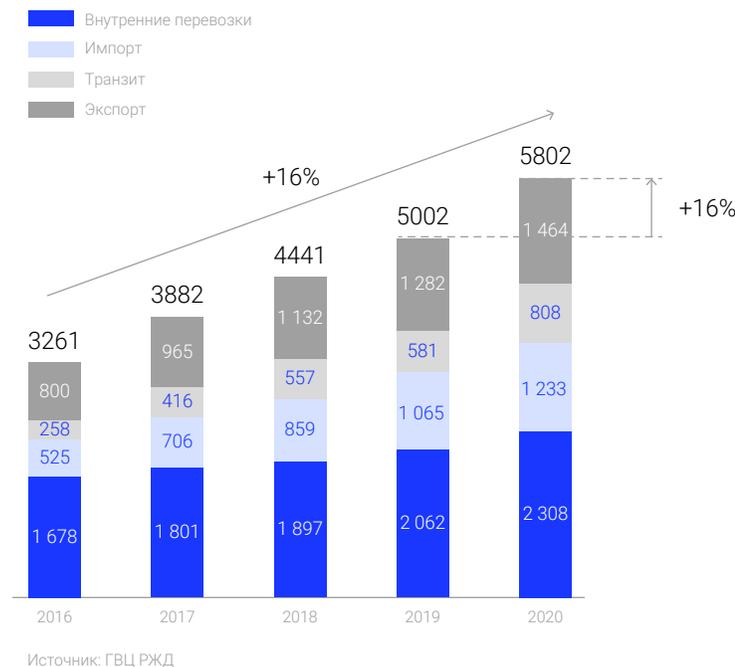
Целевым рассматриваемым сегментом для выхода АО «Почта России» на рынок коммерческих грузоперевозок являются потенциально контейнеризируемые грузы. Суммарный объем потенциально контейнеризируемых видов грузов, перевезенных в 2020 году железнодорожным транспортом, составил 450,9 млн т (36% от всех грузов).

Несмотря на спад экономики РФ в целом, вызванный пандемией Covid-19, объем железнодорожных контейнерных перевозок на сети РЖД в 2020 году вырос за счет своей надежности и стабильности, расширилась номенклатура перевозимых грузов (за счет переключения с иных видов транспорта).

Железнодорожный транзитный маршрут Китай — Европа в связи с пандемией получил дополнительный импульс развития, привлекая дополнительные объемы с морского и авиационного плеча, что выражается в приросте +37,5% к объемам 2019 года.

Продолжается тенденция по перетоку грузовой базы с крытых вагонов в контейнерные перевозки, тенденция вызвана, в первую очередь, удобством и универсальностью контейнерной технологии.

**Рисунок 9-11. Динамика железнодорожных контейнерных перевозок на сети ОАО «РЖД», тыс. ДФЭ**



**Автомобильные грузоперевозки**

На долю автоперевозок в 2019 г. приходилось 64% (5,7 млрд тонн) от общего объема погрузки грузов. При этом в общем грузообороте автоперевозки занимают только 5% (275 млрд тонно-километров), поскольку имеют малое среднее плечо доставки (большая часть автоперевозок осуществляется внутри городов или между близлежащими городами).

Наиболее высокие темпы роста демонстрирует сегмент перевозок сборных грузов (LTL): в 2014–2019 гг. CAGR около 13%. По оценке M.A.Research, доля сегмента LTL в структуре стоимостного объема рынка коммерческих автомобильных перевозок составила 19% (170 млрд руб.). В 2020 г., несмотря на общее падение рынка автоперевозок, объем перевозок LTL увеличился на 2,1%. Для Почты России этот сегмент является целевым для дальнейшего развития.

На рынке автомобильных грузоперевозок работают различные типы компаний — от глобальных транспортно-логистических холдингов до локальных автотранспортных предприятий.

На долю крупных и средних организаций (с доходом более 800 млн руб. и с численностью более 100 чел.) в 2019 г. приходилось 27% объема перевезенных грузов и до 50% грузооборота. Основной объем грузов перевозится небольшими компаниями (субъекты МСП), а также микро-предприятиями (не более 15 человек и не более 120 млн руб.) и физическими лицами (ИП и самозанятыми).

По оценке M.A.Research, в 2020 г. процесс консолидации рынка автоперевозок ускорился, доля крупных и средних компаний в объеме перевозок возросла до 29%.

## Основные тенденции российского рынка ТЛУ:

- сокращение компаниями своих непрофильных активов и повышение спроса на аутсорсинг логистических услуг;
- рост внутрироссийских грузоперевозок (импортозамещение, обслуживание электронной коммерции);
- наращивание экспортных грузопотоков на фоне девальвации рубля;
- усложнение цепочек поставок, изменение маршрутов, «естественный отбор» участников рынка, обострение конкуренции в борьбе за клиентов;
- технологические тренды: использование автоматизации и робототехники, электронных платформ, новых управленческих решений, включая облачные технологии и др.



## Ключевая цель:

Выйти на рынок В2В-логистики товарных партий, расширить клиентскую базу и повысить эффективность использования логистических активов и сети Почты России за счет предложения новых типов В2В-услуг для клиентов.



## Стратегические направления и задачи:

- **Продукты.** Развитие максимально широкой линейки логистических сервисов, от доставки малых сборных отправок до перевозки больших партий грузов в составе регулярных поездов, которая будет отвечать запросам рынка в части грузоперевозок и экспедирования. Создание добавленной стоимости для АО «Почта России» за счет развития сервисов, создающих дополнительную ценность для клиента (таможенно-брокерский сервис, бондовые зоны, фулфилмент и прочие сервисы). Доставка грузов во внутрироссийском сообщении и по маршрутам международных транспортных коридоров, пролегающих по территории РФ.
- **Активы и компетенции.** Нарботка компетенций АО «Почта России» в сегменте грузовой логистики и формирование команды в 2 этапа:
  - 1 Экспедирование грузовых партий по модели «light assets».
  - 2 Проработка и анализ потенциальных возможностей по выходу в смежные сегменты (оперирования активами с целью наращивания маржинальности бизнеса, 3PL-оперирования для расширения сервисов и клиентской базы).
- **IT-решения.** Разработка собственной «облачной» IT-платформы для интеграции на ее базе активов, компетенций и технологии работы структурных подразделений АО «Почта России» для обеспечения коммерческих грузоперевозок.
- **Инновации.** Разработка и внедрение инновационных транспортных технологий и применение новых видов транспортного оборудования, оснащенного современными системами навигации.

## РЫНОК ФИНАНСОВОЙ РОЗНИЦЫ

Характеристика рынка:

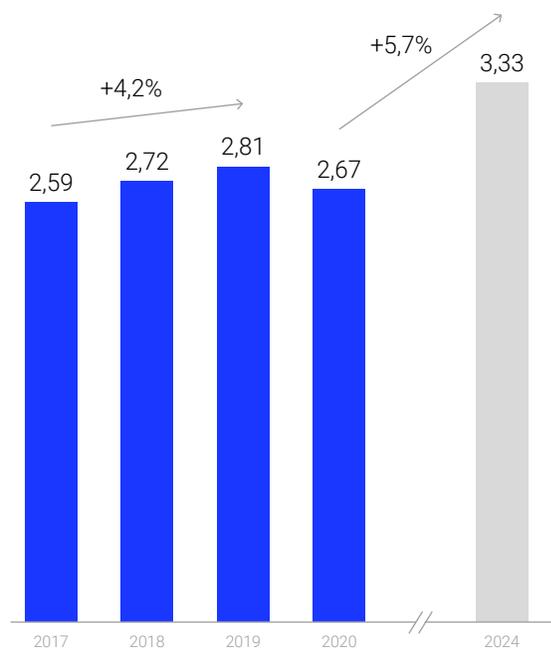
### Сегмент платежей за жилищно-коммунальные услуги (ЖКУ)

Растущий рынок. Количество платежей ЖКУ в 2020 г. уменьшилось вследствие введения ограничительных мер, вызванных пандемией COVID-19. В последующем ожидается восстановление рынка и сохранение умеренного роста. Так как услуги ЖКХ относятся к услугам первой необходимости, даже при снижении реальных доходов россиян в период кризиса оборот рынка не должен сократиться.

Основными участниками данного сегмента рынка являются банки и платежные агенты, однако оплата за ЖКУ также возможна через отделения Почты России и кассы самих ресурсоснабжающих организаций. По данным РБК, подавляющую долю на рынке занимает Сбербанк (60%). По итогам 2020 г. доля Почты России на рынке коммунальных платежей составила 11,2%.

Для повышения доходов и роста доли рынка Почте России необходимо сделать доступной оплату за ЖКУ в онлайн-каналах и внедрить оплату услуг банковскими картами.

Рисунок 9-12. Динамика оборота жилищно-коммунальных услуг за 2017–2024 г., трлн руб.



Источник: BusinessStat, РБК

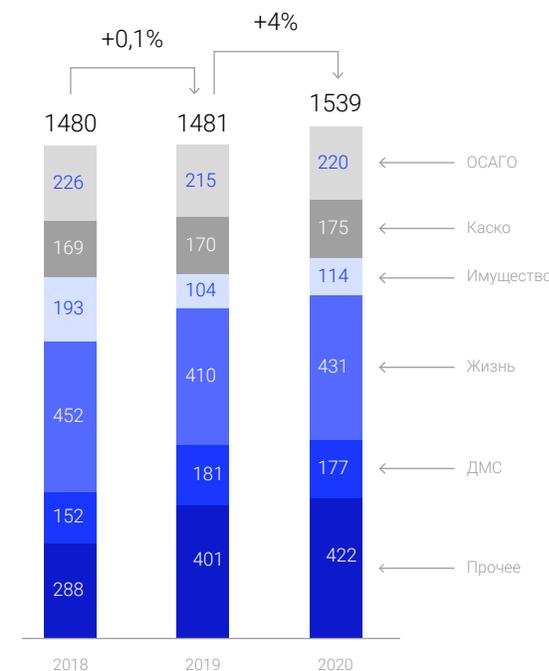
### Сегмент страховых продуктов

Растущий рынок. Наиболее перспективные сегменты — страхование имущества и добровольное медицинское страхование (ДМС) граждан.

Доля Почты России на рынке страхования составляет менее 1%, объем собранных страховых премий в 2020 г. составил 0,6 млрд рублей. По мнению экспертов, в ближайшее время будет наблюдаться тренд на консолидацию рынка страхования за счет участия крупнейших игроков рынка в сделках по слиянию и поглощению.

Почта России на базе широкой географии присутствия сети отделений планирует развитие страхового супермаркета, в котором будет представлен актуальный для населения продуктовый ряд страховок от надежных поставщиков.

Рисунок 9-13. Сборы страховых премий в разрезе продуктов в 2018-2020 гг., млрд руб.



Источник: Центральный банк РФ

## Сегмент денежных переводов

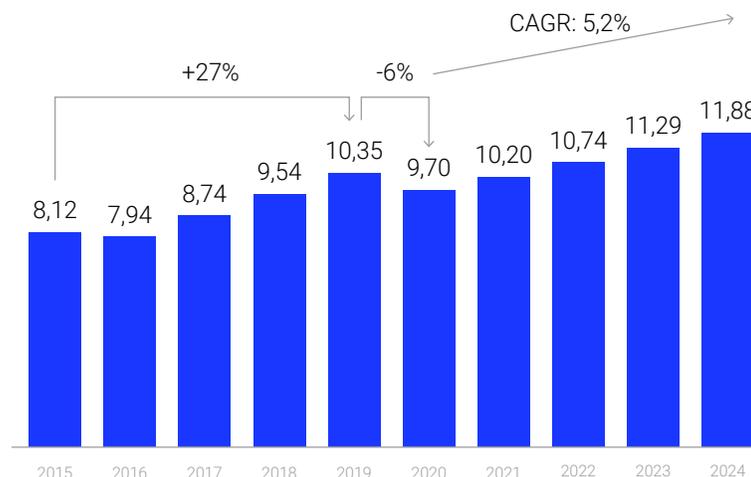
Растущий рынок. За период 2015–2019 гг. рынок денежных переводов вырос на 27%.

Почта России в действующей рамке регулирования переводов может оказывать услуги в сегменте денежных переводов без открытия счета физического лица. Данный сегмент с 2017 по 2020 гг. сократился на 40%. В основном это связано с пандемией COVID-19, которая привела к закрытию границ и сокращению миграционных потоков, приостановке деятельности строительных и торгово-сервисных предприятий, снижению реальных доходов населения.

По данным BusinessStat, 12% — переводы в страны СНГ. Значимость этих потоков для национальных экономик стран СНГ очень высока: по данным Всемирного Банка, отношение совокупного объема денежных переводов к ВВП в странах СНГ превышает 30% в 2019 году.

На рынке переводов Почта России сейчас является небольшим игроком: ее доля внутри РФ составляет 2%.

Рисунок 9-14. Динамика объема денежных переводов в России за 2015–2024 гг., трлн руб.



Источник: BusinessStat, РБК

Рисунок 9-15. Объем денежных переводов в России по направлениям в 2020 г., трлн руб.



Источник: BusinessStat, РБК

## Ключевая цель:

Стать крупной финтех-площадкой для развития МСП в сфере электронной торговли, при этом оставаясь значимым игроком на рынке финансовой розницы: продолжать оказывать базовые финансовые сервисы для населения в шаговой доступности, стать финансовым маркетплейсом для партнеров.

## Стратегические направления и задачи:

- **Финтех в e-Commerce (для платформы «Почта Бизнес»)**. Развить набор финансовых услуг: кредитование покупателей, рассрочка платежа, страхование отправок, наложенный платеж, электронная оплата пошлин, факторинг, электронный документооборот и арбитраж между отправителем и получателем. Интегрировать финтех-решения напрямую с интернет-площадками и магазинами.
- **Финтех в ЖКУ**. Оставаясь крупнейшим федеральным оператором по приему платежей за ЖКУ, создать дополнительные сервисы для поставщиков ЖКУ. Интегрировать финтех-услуги с цифровым информационно-расчетным центром Почты России. Обеспечить прием коммунальных платежей в безналичном виде.
- **Коробочные продукты**. Расширить ассортимент базовых банковских и страховых продуктов, продающихся через физические каналы, на территории всей страны с единым уровнем сервиса:
  - **Банковские продукты**. Создать и развить предложение банковских продуктов: кредиты, вклады, продажа валюты и пр., в том числе совместно с Почта Банком.
  - **Страховые продукты**. Расширить ряд страховых услуг с целью предоставления населению лучшей цены от агентов. Обеспечить партнерство с ТОП-10 игроками рынка страхования.
- **Переводы**. Развить внутренние и международные денежные переводы. На внутреннем рынке увеличить долю в наличных и безналичных переводах. Расширить географию предоставления услуг международного перевода на все страны СНГ. Привести регуляторную рамку в соответствие с конкурентными рыночными условиями.

## РЫНОК НЕФИНАНСОВОЙ РОЗНИЦЫ

### Характеристика рынка:

Объем розничных продаж в 2020 году остался на уровне предыдущего года: объем продаж продовольственных товаров вырос на 1%, объем продаж непродовольственных товаров снизился на 1%.

Наиболее релевантными категориями для реализации в рамках розничного бизнеса Общества являются товары частого потребления с объемом рынка около 20,4 трлн руб.

COVID-19 и введение режима самоизоляции в России существенно повлияли на рынок ритейла, определив три ключевых тренда:

**1** Снижение покупательской способности населения, которое в перспективе может привести к росту популярности дискаунтеров. Все крупные сети открыли магазины в формате дискаунтера:

- «Моя цена» («Магнит»)
- «Первым делом» («Дикси»)
- «Да!» («О'КЕЙ»)
- «Чижик» (X5 Retail Group)

Доля рынка, приходящаяся на продажи через дискаунтеры, выросла с 9,9% в 2019 году до 10,4% в 2020 году.

**2** Существенный рост спроса на онлайн-заказы и доставку продуктов.

Рост популярности онлайн-торговли привел к увеличению количества дарксторов — помещений, в которых происходит сборка заказов для выдачи курьерам. Так, X5 Retail Group в апреле открыла даркстор для онлайн-продаж товаров из сети «Перекресток» на два месяца ранее запланированного срока, а также трансформировала под этот формат семь розничных магазинов «Пятерочка». Сеть розничных магазинов «Дикси» в марте запустила онлайн-магазин на площадке Ozon. С мая компания организовала собственную экспресс-доставку по Москве, до конца года зона покрытия сервиса охватит все регионы присутствия.

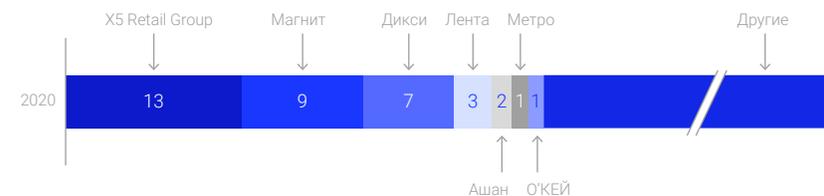
**3** В условиях режима самоизоляции «магазины у дома» стали основным местом офлайн-покупок. Для ритейла «магазины у дома» стали особо ценным активом, поскольку обеспечивают наиболее частый и повторяющийся контакт с потребителями. Доля продаж через формат «магазины у дома» выросла с 41% в 2019 году до 42% в 2020 году.

Рисунок 9-16. Розничная торговля в 2020 году



Источник: Росстат

Рисунок 9-17. Структура рынка продуктового ритейла в России в 2020 году, %



Источник: InfoLine

У Почты России есть предпосылки для успешного развития конкурентоспособного ритейла в форматах «магазин у дома» и «дискаунтер»:

**1** сеть ОПС с покрытием более чем в 2 раза большим, чем у крупнейшего ритейлера РФ, а значит существует возможность достигнуть эффект масштаба на закупках при лимитированном числе товаров;

**2** синергия по затратам на аренду, ФОТ и логистику с основным бизнесом, создающая конкурентное преимущество в цене перед другими ритейлерами;

**3** более 110 тыс. почтальонов, которые могут быть поддержкой для коммуникации и обучения людей, в т. ч. для использования дистанционных каналов.

## Ключевая цель:

Стать ключевым игроком российского рынка ритейла. Создать крупнейшую в стране сеть ультрамалого формата. Обеспечить граждан качественными и доступными товарами народного потребления.

## Стратегические направления и задачи:

- **Концепция дискаунтера.** Тиражировать концепцию дискаунтера на сеть почтовых отделений с подтвержденной экономической целесообразностью.
- **Управление ассортиментом.** Централизация закупочного процесса. Пересмотр и расширение ассортимента. Расширение линейки и увеличение продаж товаров СТМ под потребности каждого клиентского сегмента. Разработка IT-системы автозаказа на базе управления остатками, прогнозирования спроса и централизации управления ассортиментом.

- **Развитие розничных продаж.** Разработка и внедрение концепции ультрамалого формата розницы. Масштабирование проекта по запуску собственной розничной сети «Почта Маг». Внедрение современных технологий и подходов к ценообразованию, выкладке и управлению ассортиментом и товарными группами, в том числе товарами собственной торговой марки. Запуск оптовой продажи розничных товаров B2B-клиентов. Увеличение зоны розничной торговли за счет оптимизации расположения почтового оборудования и мебели.
- **Привлечение партнеров.** Разработка концепции по работе с розничными партнерами. Развитие совместных партнерских розничных проектов и масштабирование партнерской сети на выбранные отделения.

## 9.2. Программа повышения эффективности

### ЛОГИСТИКА И ТРАНСПОРТ

Текущие тренды развития электронной коммерции в России и в мире определяют направление развития логистики. При этом одной из ключевых задач Почты России в формировании доставочной платформы станет трансформация традиционной почтовой логистики, ориентированной на письменную корреспонденцию, в современную скоростную товаропроводящую сеть.

С учетом потенциального выхода в новые категории доставляемых товаров, а именно доставку лекарственных препаратов, в том числе чувствительных к температурному режиму, необходимо обеспечить полное соблюдение технологических норм доставки и хранения таких лекарственных средств, а также внедрить технологию доставки с термомониторингом, в том числе на магистральном транспорте.

#### Логистика

##### Цель

Стать ТОП-1 поставщиком почтово-логистических и смежных логистических услуг в России.



##### Стратегические направления развития:

- **Современная почтово-логистическая инфраструктура.** Развитие современной логистической сети национального масштаба. Создание фулфилмент-площадок на производственных мощностях логистических центров. Строительство и запуск в эксплуатацию бондовых складов.
- **Сервисная модель.** Внедрение технологии оптимизации транспортных маршрутов, включая анализ модальностей маршрутов. Применение lean-практик для повышения эффективности логистических операций. Развитие курьерской службы — поиск оптимальной модели работы курьеров (использование агентских сетей для сбора/доставки/выдачи и частных курьеров на собственных авто (по договору ГПХ); развитие собственной службы курьеров; покупка районных/внутригородских компаний по доставке). Внедрение интервальной доставки и доставки точно ко времени. Внедрение систем контроля на последней миле (тестовые письма, отслеживание КПЭ, дифференцированная оплата и система жалоб).
- **Смежные логистические услуги.** Развитие сервиса мультимодального транзита. Развитие железнодорожного маршрута Россия — Китай — Россия. Развитие услуг международных авиаперевозок. Расширение парка собственных воздушных судов до уровня обеспечения текущих и потенциальных потребностей.

## Транспорт

### Цель:

Провести трансформацию транспортного комплекса компании в современную и эффективную функциональную единицу.



### Стратегические направления развития:

- **Формирование единой информационной транспортной платформы.** Автоматизация ключевых процессов управления транспортом: построение магистральных и городских маршрутов с выбором наиболее эффективного перевозчика (собственный/наемный транспорт), управление загрузкой, отслеживание 100% передвижения собственного и наемного парка с помощью мобильных технологий и российской спутниковой системы навигации Глонасс, переход на безбумажные технологии. Внедрение технологий анализа больших данных.
- **Оптимизация транспортного парка.** Создание целевой карты маршрутов в соответствии с программой развития логистической инфраструктуры. Определение количества и структуры оптимального парка ТС. Повышение интенсивности эксплуатации транспортных средств и сокращение их резервного количества. Разработка и реализация программ использования ж/д составов нового типа.
- **Модель владения транспортным комплексом.** Разработка алгоритма выбора формата владения каждым ТС. Проведение оценки себестоимости доставки на последней миле с привлечением третьей стороны. Определение основных мер и механизмов по обеспечению перехода Почты России к модели владения ТС на основе жизненного цикла использования транспорта. Разработка методики определения параметров принятия решения о выбытии ТС.
- **Повышение эксплуатационной эффективности.** Оснащение автотранспорта системами мониторинга. Унификация процессов ремонта и технического обслуживания. Создание прозрачной системы автоматизированного учета затрат на транспортировку собственным и привлеченным транспортом. Разработка программ и реализация мероприятий по переводу части автопарка на КПГ (компримированный природный газ). Совершенствование бизнес-процессов, отвечающих за планирование, управление и оценку эффективности эксплуатации объектов. Определение оптимального месторасположения АТП в зависимости от конфигурации логистической сети.

## НОВАЯ СЕТЬ КОНТАКТА

### Характеристика:

Почта России обладает крупнейшей и самой разветвленной сетью в стране, которая насчитывает более 41 тыс. отделений почтовой связи в национальном масштабе. Более 26 тыс. отделений расположены в сельской местности и имеют низкую загрузку.

На Почте России работают около 120 тыс. почтальонов и курьеров, которые посещают практически каждый адрес страны.

Более 25 тыс. отделений находятся в неудовлетворительном состоянии.



### Цель:

Трансформировать сеть почтовых отделений в современные точки контакта с клиентами в национальном масштабе. Почта России делает ставку на развитие омниканальности предложения своих продуктов и услуг, при этом современные точки контакта позволят обеспечить целостность и увеличат охват последней мили в национальном масштабе.



### Стратегические направления и задачи:

■ **Современные точки обслуживания.** Провести цифровизацию и автоматизацию процессов, в том числе с внедрением интеллектуальных систем управления. Разработать методологию управления на основе data driven management. Определить целевые форматы точек контакта, переформатировать точки обслуживания и расширить сеть присутствия, в том числе за счет использования франшизы. Обеспечить эффективное размещение точек обслуживания в шаговой доступности с учетом геоаналитических данных и трафика в зонах обслуживания:

- **Городская сеть.** Обеспечить кластеризацию форматов сети, исходя из потребностей клиентов, конкуренции и локального спроса. Расширить присутствие Почты России в городах с населением более 100 тыс. человек.
- **Сельская сеть.** Определить конфигурацию оптимальных форматов работы сельских отделений в зависимости от их географии. Создание партнерств с ОГВ для расширения линейки социально-бытовых услуг, предлагаемых в отделениях.
- **Качество обслуживания.** Обеспечить предоставление офлайн-услуг в шаговой доступности (500 м), внедрить удобные форматы обслуживания и снизить очереди, оптимизировать способы приема и выдачи почтовых отправлений. Провести мероприятия по повышению сохранности отправлений и увеличению комфорта клиентов. Управлять нагрузкой на точки контакта и контролировать жалобы. Провести сегментацию клиентов и разработать CVP, исходя из клиентских потребностей. Использовать инструменты Big Data для анализа клиентского поведения и кластеризации клиентских профилей.
- **Операционная эффективность.** Создать единую цифровую платформу управления сетью. Повысить утилизацию отделений через запуск новых услуг, обеспечить динамическое управление окнами обслуживания, внедрить гибкие рабочие графики сотрудников с привязкой под фактический спрос и сезонность. Цифровизовать ключевые процессы, такие как внедрение единой системы отчетности и контроля сотрудников. Внедрить решения по оптимизации технологий обслуживания клиентов в почтовых отделениях. Пересмотреть профилирование почтальонов по функционалу и сформировать индивидуальные планы продаж. Масштабировать проект «Почтальон на дому».
- **Программа ремонтов.** Провести ремонты для поддержания значимых объектов сети, находящихся в собственности Общества, для предотвращения аварийных ситуаций. Провести ремонт и (или) редевелопмент текущих активов для целей перепрофилирования и повышения эффективности использования.

## КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ

### Цель:

Стать клиентоцентричной компанией с фокусом на клиентские потребности и качество предоставляемого сервиса. Построить знание среди клиентов и партнеров об этих изменениях и перезапустить имидж Почты как цифровой компании и лидера отрасли. Позиционировать Почту России в качестве выбора № 1 в транспортно-логистической отрасли и электронной коммерции.



### Стратегические направления и задачи:

#### ■ Повышение качества сервисов и поддержка.

Проведение мероприятий по повышению сохранности отправок и повышение комфорта клиентов. Снижение очередей. Безналичный расчет. Выбор удобного места и времени получения услуги. Возможность проверить и примерить товар, оформить быстрый возврат. Более 110 тыс. почтальонов станут поддержкой для коммуникации и обучения людей для использования дистанционных каналов связи. Автоматизация и развитие сервисов поддержки клиентов цифровых услуг (работа с обращениями по разным каналам), контроль процесса обслуживания. Перевод традиционных сервисов Почты России в онлайн-каналы.

#### ■ Единый 360 профиль клиента.

Внедрение единого клиентского идентификатора. Внедрение CRM и сбор данных обо всех транзакциях, Lifetime events из опросов, анализа данных

об отправлениях и операциях, обогащение данных из 2rd- и 3rd-party источников в привязке к пользователю. Формирование единой и самообновляющейся базы знаний о клиентах. Понимание образа жизни, интересов, психотипа клиента. AI-сегментация клиентов на основе знаний из профиля 360. Управление жизненным циклом клиента. Онбординг и персонализация CJM (конструктор лендингов, 3rd party data, идентификация пользователей DMP, AI-персонализация сайта, CRM-система). Персонализация UI от профиля клиента. Как итог — переход к цифровому подходу в коммуникации: оцифровка политики продаж, принятие маркетинговых решений на основе данных, настройка персонализированных, таргетированных и автоматических маркетинговых коммуникаций (электронные письма, push-уведомления, списки на обзвон и т. д.).

#### ■ «Перезагрузка» имиджа компании.

Построение знания о продуктах и услугах Почты России: ведение непрерывной информационной активности в цифровых каналах коммуникации (интернет, соцмедиа, Smart TV,

цифровые ООН), а также кратное сокращение времязатрат на запуск кампаний. Повышение эффективности построения знания о продуктах через персонализацию и таргетирование коммуникаций при реализации задач единого 360 профиля клиента. Обновление бренд-платформы, переработка архитектуры семейства брендов Почты России и проведение масштабной кампании по продвижению ребрендинга. Запуск активностей, закрепляющих лидерскую позицию Почты России в транспортно-логистической отрасли и электронной коммерции.

#### ■ Программа лояльности.

Реализация программы лояльности свяжет процессы идентификации в точках оказания услуг, активации по управлению жизненным циклом и специальные предложения общей коммуникационной идеей, а также позволит снизить издержки на запуск отдельных кампаний. Внедрение политик и практики Price flexibility (скидки, промо, эластичность по цене, создание мета-продуктов). Работа с предложениями, скидками, бонусами по CVP-модели. Внедрение механизмов расчета Next Best Offer/Next Best Action.

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ИННОВАЦИИ

### Цель:

Стать технологичной инновационной почтово-логистической компанией с сильным портфелем цифровых сервисов.

В новом стратегическом цикле Почта России продолжит следовать принципу активного развития и внедрения инноваций, внутренних и внешних. При этом компания будет уделять равное внимание внедрению как инкрементальных, так и прорывных, кардинально меняющих логику бизнес-процессов инноваций.

Ключевой целью инновационной и исследовательской деятельности Общество ставит тестирование и внедрение новых технологий и бизнес-моделей для снижения операционных затрат и создания новых источников выручки и прибыли.



### Стратегические направления и задачи:

#### ■ **Цифровая трансформация портфеля услуг.**

Создание цифровой почтовой экосистемы сервисов для клиентов. Создание логистической платформы и интеграция с игроками электронной коммерции. Создание экосистемы цифровых сервисов на платформе Госпочты. Цифровизация бэк-офисных бизнес-процессов: закупки, HR, финансы, legal tech, в т. ч. в части создания объединенного центра обслуживания (ОЦО). Развитие культуры работы с данными.

#### ■ **Оmnikanальный клиентский фронт.** Развитие мобильного приложения с упаковкой клиентских цифровых сервисов для физических лиц. Развитие личного кабинета и API интерфейса со всеми сервисами для юридических лиц и органов государственной власти.

#### ■ **Архитектура и инфраструктура.** Консолидация приложений с переходом на микросервисную архитектуру в соответствии с целевыми бизнес-процессами Общества. Вывод из эксплуатации legacy систем. Следование архитектурным принципам при принятии

решений, минимизация технического долга. Модернизация парка оборудования и повышение надежности систем. Развитие облачных сервисов (private cloud). Развитие экосистемы для собственной разработки.

#### ■ **Операционная модель и стратегия сорсинга.** Внедрение продуктового подхода для развития приложений. Нарращивание внутренних компетенций (партнеры, владельцы продуктов, проектные менеджеры, аналитики, архитекторы, дизайнеры, разработчики, тестировщики, администраторы) по ключевым системам, относящимся к критически важным сервисам Почты: мобильные приложения, личные кабинеты, ЕАС ОПС, Сортмастер, TMS, 1С и т. д. По остальным системам и сервисам, в т. ч. редко дорабатываемым, работает следующая схема: ключевые эксперты (архитектура, аналитика, проектные менеджеры) развиваются внутри, остальные компетенции отдаются на аутсорс.

#### ■ **Инновации и продуктовая фабрика.** Развитие продуктовой фабрики на базе «Почтовых Технологий», цифровой «дочки» Почты России и проектных подразделений бизнес- и вспомогательных функций Почты России. Развитие

корпоративного акселератора для работы со стартапами. Проводимые на регулярной основе соревнования разработчиков по решению прикладных проблем (внутренние и внешние хакатоны). Технологические партнерства с центрами науки и ведущими IT-компаниями страны. Создание собственных центров технологических компетенций (например, в области роботизации бизнес-процессов) и центров тестирования новых технологий (экспериментальные площадки на базе отделений связи и сортировочных центров).

#### ■ **Цифровое клиентское ядро.** Создание единого 360 клиентского профиля, обеспечивающего предоставление единой точки доступа ко всем цифровым сервисам Почты. Развитие CRM-пространства и создание единой истории взаимодействия с клиентом. Создание единого оркестратора коммуникаций с клиентом. Обеспечение безопасности персональных данных.

## КОРПОРАТИВНОЕ РАЗВИТИЕ

## Цель:

Войти в ТОП-50 работодателей России. Быть надежной и эффективной компанией.



## Стратегические направления и задачи:

- **Корпоративная культура и HR-бренд.** Построение клиентоцентричной, предпринимательской культуры с фокусом на командное, кросс-функциональное взаимодействие и проектные формы работы. Внедрение гибких IT-решений для совместной работы. Разработка и внедрение EVP (ценностного предложения для сотрудников). Постановка «опыта» сотрудника в центр HR-стратегии. Повышение привлекательности бренда работодателя для внешних соискателей за счет таргетированного предложения.
- **Корпоративный университет.** Создание экосистемы непрерывного корпоративного образования на основе ценностно-ориентированного подхода, что будет способствовать всестороннему росту Общества и логистической отрасли в целом. Разработка цифровой экспертно-развивающей среды для постоянного поиска и внедрения инноваций, развитие иммерсивного обучения, обеспечивающего глубокий уровень влияния на бизнес-среду за счет развития лидерского потенциала и профессиональных компетенций сотрудников.
- **Цифровизация HR-функции.** Реализация проекта электронного кадрового документооборота. Переход к единым цифровым кадровым центрам, решающим типовые запросы сотрудников. Развитие сервисов самообслуживания и построение бесшовных HR-процессов для упрощения взаимодействия между HR и сотрудниками.
- **Современная организационная модель и повышение функциональной управляемости.** Трансформация модели управления компанией (оптимизация уровней управления, снижение управленческой нагрузки). Пересмотр ролей и их функциональных обязанностей, включая создание ролей по цифровой трансформации и гибким изменениям. Оптимизация организационной структуры и процесса распределения полномочий между уровнями управления с учетом инкорпорирования основных бизнесов. Пересмотр системы территориального управления с типизацией функций. Создание системы бизнес-планирования и непрерывного управления эффективностью сотрудников.
- **Эффективная система вознаграждения.** Обеспечение роста заработной платы сотрудников, основанной на данных рынка и принципах внутренней справедливости. Поддержание предпринимательской культуры через программы проектной, долгосрочной и разовой мотивации. Запуск системы нематериальной стимуляции (социальный пакет и wellbeing-программы) с ориентацией на персональные потребности сотрудников.
- **Система управления рисками и внутреннего контроля Общества.** Общество стремится к внедрению ведущих мировых практик в области системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК). Построение СУРиВК направлено на достижение следующих целей: стратегических целей, способствующих выполнению миссии Общества; операционных и тактических целей, касающихся вопросов эффективного и результативного использования ресурсов Общества, обеспечения сохранности его активов; целей в области соответствия деятельности требованиям законодательных и иных нормативных правовых актов, а также внутренних документов Общества; целей в области своевременной подготовки достоверной финансовой и иной отчетности.
- **Комплаенс<sup>25</sup>.** Сведение к минимуму риска вовлечения Почты России в процессы, которые могут обернуться для нее не только финансовыми, но и репутационными потерями, а также потерей доверия со стороны клиентов, регулирующих органов, инвесторов, партнеров. Внедрение корпоративной бизнес-этики, повышение уровня осведомленности и знаний сотрудников о применимых правилах, требованиях и ограничениях, касающихся их работы. Внедрение работающих форм обратной связи для своевременного выявления нарушений и оперативного устранения их причин. Развитие по направлениям регуляторного, этического, антимонопольного и антикоррупционного комплаенса.

<sup>25</sup> **Комплаенс** — деятельность, направленная на создание корпоративной системы, обеспечивающей соблюдение требований применимого законодательства, правил и стандартов.

## ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### Цель:

Повысить операционную эффективность Общества в части гибкого управления затратами и цифровизации внутренних процессов с использованием элементов аутсорсинга.



### Стратегические направления и задачи:

- **Повышение производительности.** Внедрение lean-практик. Автоматизация и цифровизация внутренних процессов. Внедрение сквозной системы бизнес-планирования и трансляции целей/метрик. Роботизация процессов по RPA-принципу. Внедрение безбумажного электронного документооборота. Упрощение бюрократических процедур через гибкую настройку бизнес-процессов. Развитие компетенций в части проектной деятельности. Создание единого снабжения и трансформация закупочной деятельности.
- **Снижение издержек.** Оптимизация налоговой нагрузки. Создание центра контроля операционной эффективности и бережливого производства. Использование инструментов аутсорсинга для гибкого управления затратами через вывод административных функций в ОЦО.
- **Развитие инструментария для принятия решения на основании данных:**
  - **Модернизация процессов учета и планирования.** Внедрение IT-систем для финансового и управленческого учета. Внедрение инструмента для принятия стратегических решений и оценки их влияния на результаты деятельности Общества. Развитие компетенций средне- и долгосрочного планирования и учета, в том числе в инвестиционной деятельности.
  - **Глобальная аналитика.** Сбор и изучение существующей аналитики для качественного прогнозирования трендов и их влияния на P&L компании. Производство аналитических расчетов для внешнего рынка по отраслям (электронная коммерция, письменная корреспонденция, подписки и пр.). Формирование бенчмарков по прямым конкурентам — международным почтово-логистическим операторам и отраслевым конкурентам внутри рынка РФ (электронная коммерция, ритейл и пр.). Внедрение системы принятия решений на основе аналитики. Автоматизация собираемой аналитики (ликвидация ручных процессов в работе с данными и расчетах продажных, маркетинговых и клиентских показателей). Realtime конкурентный анализ в разрезе по продуктам.

## ИМУЩЕСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС

### Характеристика:

Используемый в текущей деятельности имущественный фонд Почты России состоит из 81,7 тыс. объектов (50,5 тыс. объектов недвижимого имущества и 31,2 тыс. земельных участков).

Более 80% всех используемых объектов недвижимого имущества приходятся на физические точки контакта — почтовые отделения. Используемый имущественный фонд накопил значительный износ с советских времен, и более 75% объектам требуется ремонт или техническая модернизация.

### Цель:

Создать эффективную систему управления имущественным комплексом. Система должна оцифровать все недвижимые объекты и настроить гибкий контроль использования каждого квадратного метра площади.

В отношении недвижимого имущества, имеющего инвестиционный потенциал, могут реализовываться проекты редевелопмента и иные мероприятия по их капитализации. Недвижимое имущество, не соответствующее целям деятельности Общества, подлежит реализации в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

### Стратегические направления развития:

#### ■ Управление недвижимым имуществом:

- реализация концепции «цифровых двойников» объектов недвижимого имущества;
- формирование концепции по управлению недвижимым имуществом как активом;
- разработка системы автоматизированной оценки стоимости прав владения и использования активов на основании рыночных данных;
- приведение состава и структуры имущественного комплекса в соответствие с прогнозируемыми потребностями Общества.

#### ■ Повышение эффективности использования недвижимого имущества:

- внедрение системы метрик, характеризующих утилизацию использования объектов; проведение оценок утилизации объектов, бенчмаркинг схожих функциональных объектов и управление по отклонениям;
- улучшение автоматизированной системы управления комплексом недвижимого имущества и мониторинга эффективности использования. Создание современной системы сервис-менеджмента, диджитализация объектов через технологии «Умного дома/здания»;
- развитие автоматизированной системы учета и управления затратами, внедрение пообъектного P&L с единым подходом

- аллокации затрат на бюджеты подразделений и продукты;
- реализация программ снижения расходов на содержание/владение объектами недвижимого имущества;
- сокращение степени износа собственного недвижимого имущества;
- коммерциализация неэффективно утилизируемых площадей.

#### ■ Развитие имущественного комплекса:

- развитие сети точек контакта по арендной и франшизной моделям, развитие собственной логистической инфраструктуры, анализ форматов франшизы, бондовых и гиперлокальных складов, программа дополнительной коммерциализации и монетизации площадей и имущественных фондов за счет формирования арендного потока на временно неиспользуемых площадях, портфеля инвестиционной недвижимости, организация и автоматизация процесса выявления и принятия решений по наиболее перспективным вариантам дальнейшего распоряжения непрофильными активами Общества.

#### ■ Капитализация и редевелопмент объектов недвижимости:

- мониторинг текущей экономической деятельности в отношении недвижимого имущества Общества и его сегментация для определения групп с инвестиционным потенциалом для реализации проектов редевелопмента;
- формирование портфеля проектов редевелопмента;

- реализация проектов редевелопмента в наиболее эффективной конфигурации.

Осуществление инвестиций в проект редевелопмента должно быть экономически целесообразно, технологически возможно и не оказывать негативного влияния на операционную деятельность Общества. Инвестиции в проект редевелопмента социально значимых объектов и объектов фундаментального и исторического присутствия Общества, таких как главпочтамты Москвы, Санкт-Петербурга и иных региональных центров, должны обеспечивать выполнение обязательств Общества по сохранению объектов культурного наследия и способствовать улучшению имиджа и узнаваемости Общества.

#### ■ Реализация недвижимого имущества, не соответствующего целям деятельности Общества:

- проверка недвижимого имущества на соответствие целям деятельности Общества (на постоянной основе);
- приоритетное отчуждение недвижимого имущества, не используемого в основной деятельности Общества и не планируемого к использованию в будущем, реализация которого принесет наибольшую прибыль Обществу и/или снизит издержки и риски, связанные с его содержанием (аварийные и руинированные объекты);
- внедрение автоматизированных инструментов и практик выявления недвижимого имущества, не соответствующего целям деятельности Общества с функцией подготовки к принятию решений о реализации такого недвижимого имущества.

### 9.3. Финансовые показатели

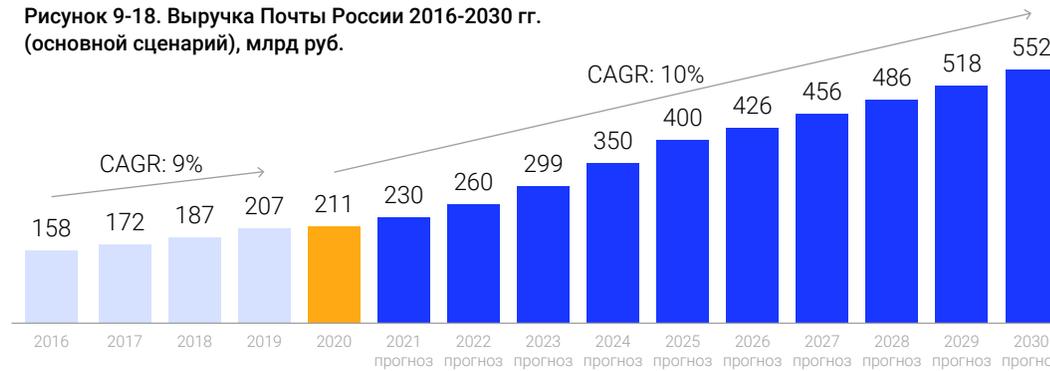
В «базовом» сценарии за счет реализации инициатив Почта России увеличит выручку на 341 млрд рублей – с 211 млрд рублей в 2020 году до 552 млрд рублей в 2030 году.

Достижение целевого роста выручки предполагается за счет реализации стратегических инициатив в сфере развития современной логистической инфраструктуры, цифровизации портфеля бизнеса, увеличения рыночной доли присутствия на рынке логистических услуг, а также за счет запуска новых направлений бизнеса.

Базовый сценарий предполагает полную реализацию ключевых инициатив по основным направлениям бизнеса и сохранение ожидаемых темпов роста текущих и целевых рынков.

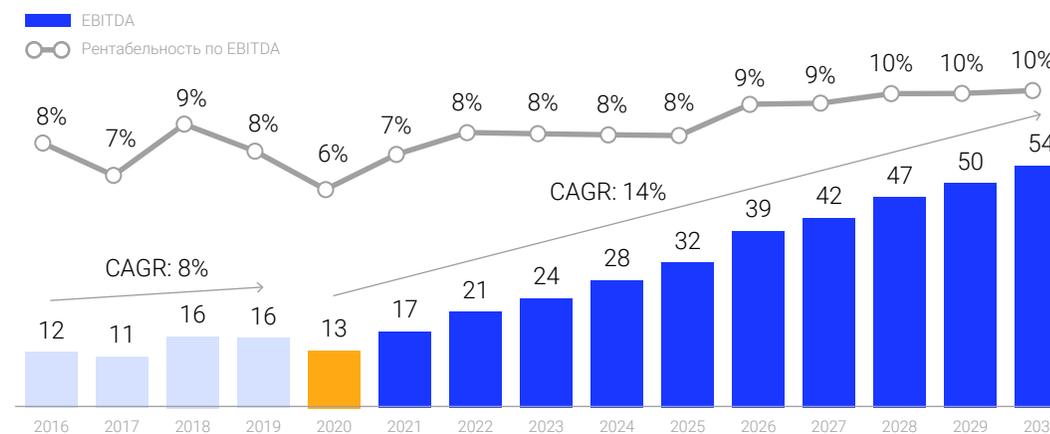
За счет роста выручки и сокращения затрат планируется рост прибыли до процентных платежей, налогообложения и амортизационных отчислений (показатель EBITDA) с 12,8 млрд руб. (маржинальность EBITDA 6%) в 2020 году до 53,8 млрд рублей (маржинальность EBITDA 10%) в 2030 году.

**Рисунок 9-18. Выручка Почты России 2016-2030 гг. (основной сценарий), млрд руб.**



Значения приведены с учетом деятельности зарубежных ДЗО.

**Рисунок 9-19. Прибыль до процентных платежей, налогообложения и амортизационных отчислений и рентабельность по EBITDA в 2016-2030 гг. (основной сценарий), млрд руб., %**



Значения приведены с учетом деятельности зарубежных ДЗО.

Для реализации планов по развитию Почта России определила целевую потребность в инвестировании в 298 млрд руб. на период 2021–2030 гг., из них:

- До 40% инвестиционной программы будут направлены на развитие логистики. Создание современной логистической сети, обновление и модернизация транспортно-логистического парка, развитие производственных мощностей для услуг смежных с логистикой (фулфилмент, пр.). Почта России видит потенциал для выхода в сегмент магистральных авто- и контейнерных перевозок грузов и намерена рассмотреть возможность инвестировать в данный сегмент рынка.
- До 30% от общей суммы капитальных затрат планируется направить на модернизацию отделений почтовой связи в крупных городах, расширение сети присутствия, развитие сети банковских и финансовых услуг, оптимизацию форматов обслуживания, повышение эффективности внутренних бизнес-процессов работы отделений.

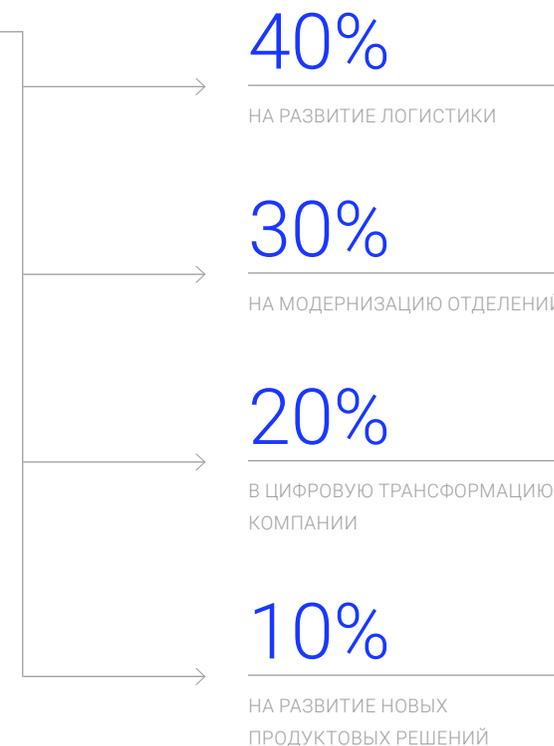
- Около 20% инвестиционной программы планируется направить в цифровую трансформацию компании. В периметр трансформации входят оцифровка текущего портфеля услуг, расширение цифровых каналов взаимодействия с клиентами, автоматизация внутренних процессов и аналитика больших объемов данных.

- 10% инвестиций будут направлены на развитие новых продуктовых решений в текущих бизнес-направлениях Почты России (запуск платформы цифровых сервисов гибридной пересылки, развитие ГИС ЖКХ, «облачные услуги» и др.), а также на проекты, связанные с усилением гражданской безопасности и соблюдением правительственных и прочих директив.

При этом в основном сценарии Почта России нацелена к 2029 году снизить долговую нагрузку до уровня 2,7 EBITDA и далее поддерживать на этом уровне.

299 млрд руб.

ЦЕЛЕВАЯ ПОТРЕБНОСТЬ  
ПОЧТЫ РОССИИ  
В ИНВЕСТИРОВАНИИ  
НА ПЕРИОД 2021–2030 ГГ.



## 9.4. Анализ чувствительности к внешним факторам

Бизнес Почты России представлен диверсифицированным набором направлений, которые подвержены изменениям из-за ряда внешних факторов.

Один из рисков — это ослабление рубля, которое положительно сказывается на валютной выручке от международных перевозок, но при этом негативно влияет на потребительский спрос в стране, что отрицательно сказывается на всем посылочном бизнесе Общества.

Второй фактор, влияющий на деятельность Общества — рост инфляции.

В целом наблюдается относительно низкая чувствительность результатов деятельности компании к сильным колебаниям курса рубля и инфляции.

**Таблица 2. Влияние изменения курса рубля на финансовые показатели АО «Почта России» в основном сценарии на период 2021–2030 гг., млрд руб.**

Выручка, млрд руб.

Изменение курса	Влияние на спрос	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
0%	0%	211	230	260	299	350	400	426	456	486	518	552
10%	-11%	211	225	254	292	340	389	415	444	473	504	537
15%	-17%	211	220	249	286	333	381	407	435	463	493	525
20%	-24%	211	216	244	280	325	372	397	425	452	481	513
25%	-30%	211	211	238	274	317	363	388	414	441	469	499

ЕБИТДА, млрд руб

Изменение курса	Влияние на спрос	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
0%	0%	13	17	21	24	28	32	39	42	47	50	54
10%	-11%	13	17	21	24	28	32	38	41	46	49	52
15%	-17%	13	16	20	23	27	31	38	40	45	48	51
20%	-24%	13	16	20	23	27	30	37	40	44	47	50
25%	-30%	13	16	20	22	26	30	36	39	43	46	49

**Таблица 3. Влияние изменения инфляции на показатель ЕБИТДА АО «Почта России» в основном сценарии на период 2021–2030 гг., млрд руб.**

ЕБИТДА, млрд руб

Δ инфляции	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
0	17	21	24	28	32	39	42	47	50	54
1 п.п.	17	21	24	28	31	38	41	45	48	51
2 п.п.	17	21	24	27	31	37	39	43	45	48
3 п.п.	17	21	23	27	30	36	38	41	43	45
4 п.п.	17	21	23	26	29	35	36	39	40	42
5 п.п.	17	21	23	25	28	33	34	37	37	38

Значения приведены с учетом деятельности зарубежных ДЗО.

# 10. Консервативный сценарий развития

Консервативный сценарий характеризуется отсутствием запрашиваемых мер государственной поддержки, недостижением ожидаемых темпов роста рынков, наличием неблагоприятных макроэкономических факторов и, как следствие, невозможностью реализации ряда инвестиционных инициатив. Данный сценарий предполагает реализацию капитальных проектов, от которых Почта России не может отказаться в силу наличия действующих контрактов, а также проектов, направленных на поддержание основных фондов.

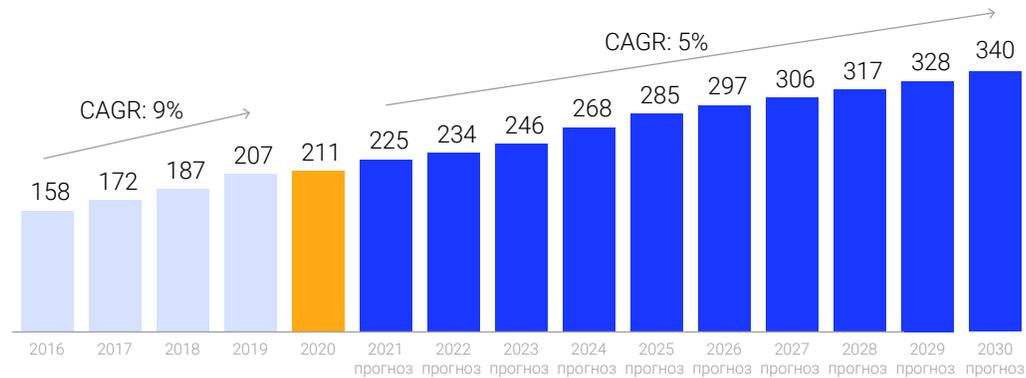
Консервативный сценарий характеризуется следующими предпосылками по отношению к базовому сценарию:

- выпадение доходов от почтового бизнеса за счет вывода коммуникаций G2C и G2B из портфеля Почты России;
- невозможность запуска новых продуктов в силу сохранения регуляторных ограничений;
- невозможность запуска новых цифровых продуктов и реализации запланированных инициатив вследствие ограниченности инвестиционных ресурсов;
- сокращение темпов роста/усиление темпов падения рынков присутствия, например, ускоренное падение рынка письменной корреспонденции, пенсионных выплат наличными, наличных платежей и переводов, а также снижение доли Почты России на данных рынках; замедление роста рынка электронной коммерции.

Несмотря на неблагоприятные факторы, в консервативном сценарии Почта России увеличит выручку на 129 млрд рублей — с 211 млрд рублей в 2020 году до 340 млрд рублей по результатам 2030 года.

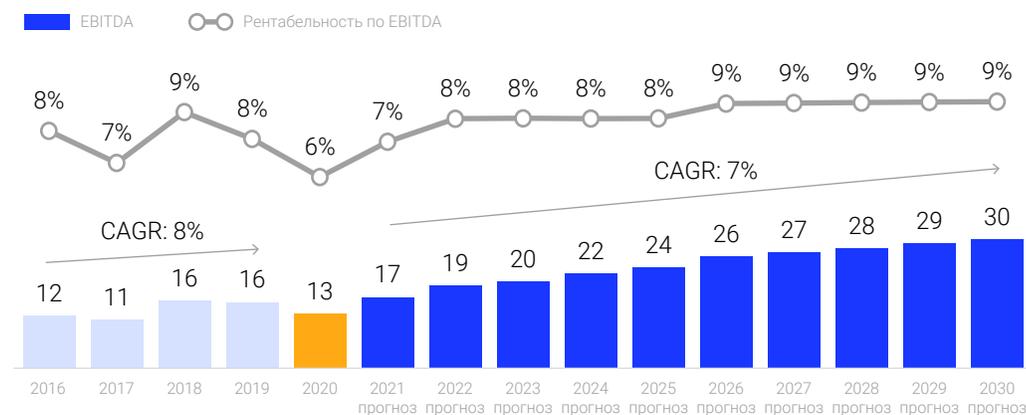
В соответствии с консервативным сценарием планируется рост прибыли до процентных платежей, налогообложения и амортизационных отчислений с 13 млрд руб. (маржинальность EBITDA 6%) в 2020 году до 30 млрд рублей (маржинальность EBITDA 9%) в 2030 году.

Рисунок 10-1. Выручка Почты России 2016-2030 гг. (консервативный сценарий), млрд руб.



Значения приведены с учетом деятельности зарубежных ДЗО.

Рисунок 10-2. Прибыль до процентных платежей, налогообложения и амортизационных отчислений и рентабельность по EBITDA в 2016–2030 гг. (консервативный сценарий), млрд руб., %



Значения приведены с учетом деятельности зарубежных ДЗО.

### Триггеры переключения на консервативный сценарий развития

Триггером переключения на режим консервативного сценария служит одновременная реализация 3 факторов на протяжении 3 лет:

- 1 Ухудшение рыночной ситуации на рынке электронной коммерции, которое приведет к снижению фактических значений объемов рынка от прогнозных в среднем на 20% (2,4 трлн руб. вместо 3,2 трлн руб. в 2023 году).
- 2 Выпадение основной статьи доходов от почтовых услуг из-за отсутствия реализации проекта «ГЭПС» (не проведены работы по цифровизации письменных коммуникаций, не определен статус Почты России как третьей доверенной стороны).
- 3 Сохранение регуляторных ограничений, таких как отказ в привлечении сторонних логистических компаний в доставке почтовых отправлений, отсутствие внесения изменений в Федеральный закон от 17.07.1999 № 176-ФЗ «О почтовой связи» и иные нормативные акты.

142 млрд руб.

ЦЕЛЕВАЯ ПОТРЕБНОСТЬ В ИНВЕСТИРОВАНИИ ПРИ КОНСЕРВАТИВНОМ СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ

Для поддержания основных фондов и собственной инфраструктуры Почта России в консервативном сценарии определила целевую потребность в инвестировании в 142 млрд руб. на период 2021–2030 гг.

# 11. Амбициозный сценарий развития

В рамках амбициозного сценария к 2025 году Почта России становится передовым цифровым логистическим оператором. Сценарий характеризуется получением полных мер поддержки, инвестиционными вложениями в IT-проекты и ускоренным восстановлением рынков и клиентопотока от эффектов пандемии COVID-19.

Амбициозный сценарий предполагает запуск новых сервисов и продуктов, более активный рост Почты России, а также полную реализацию предполагаемых стратегических инициатив с превышением целевых показателей эффективности по отношению к базовому сценарию, а именно:

- получение гос. поддержки в запрашиваемом объеме,
- ускорение роста ключевых рынков и агрессивный захват доли в электронной коммерции,
- полная реализация стратегических инициатив с повышенной эффективностью,
- ускоренное развитие платформы цифровых сервисов гибридной пересылки и ее насыщение новыми цифровыми продуктами в смежных сегментах почтового рынка.

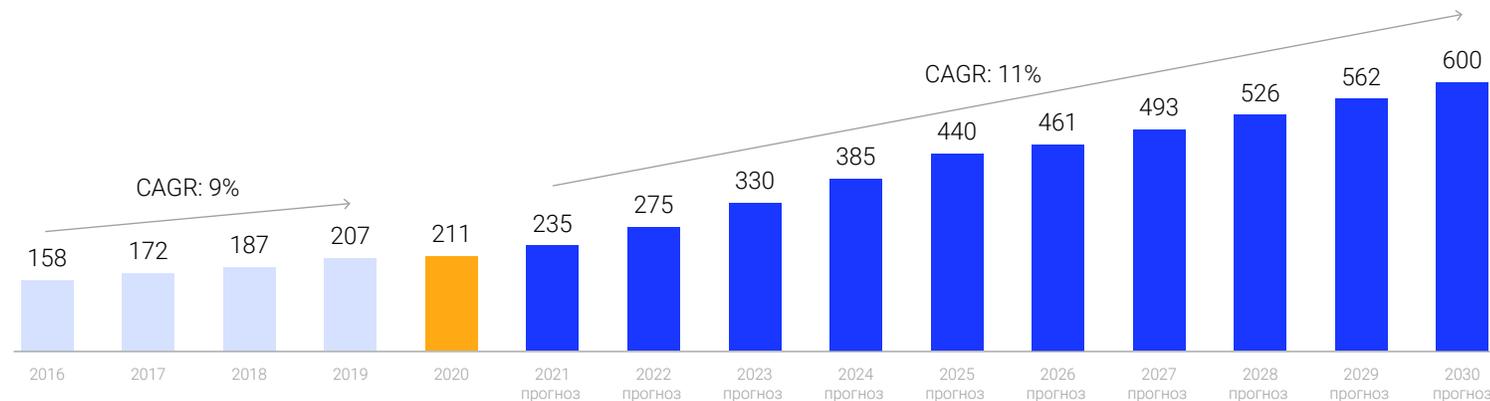
В амбициозном сценарии за счет реализации дополнительных возможностей Почта России сможет увеличить выручку на 389 млрд рублей в сравнении с 2020 годом, достигнув общего объема выручки в размере 600 млрд рублей по результатам 2030 года.

Для развития новых направлений бизнеса, продуктов и цифровых сервисов Почта России определила целевую потребность в инвестировании в 372 млрд руб. на период 2021–2030 гг.

**372** млрд руб.

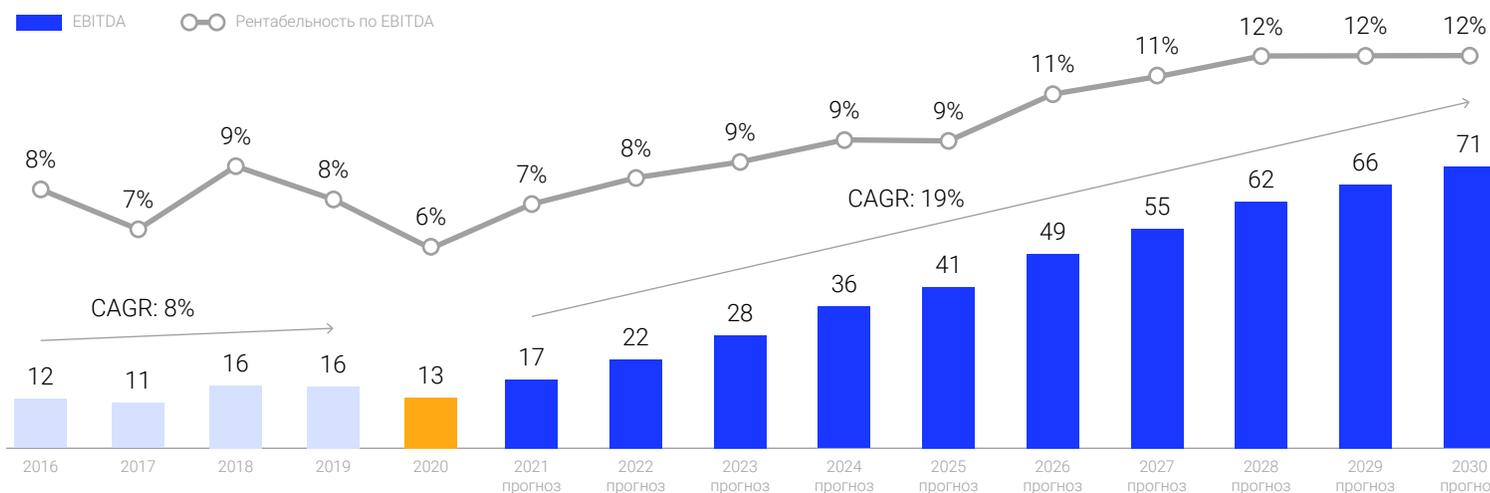
ЦЕЛЕВАЯ ПОТРЕБНОСТЬ  
В ИНВЕСТИРОВАНИИ  
ПРИ АМБИЦИОЗНОМ СЦЕНАРИИ  
РАЗВИТИЯ

Рисунок 11-1. Выручка Почты России 2016-2030 гг. (амбициозный сценарий), млрд руб.



Значения приведены с учетом деятельности зарубежных ДЗО.

Рисунок 11-2. Прибыль до процентных платежей, налогообложения и амортизационных отчислений и рентабельность по EBITDA в 2016–2030 гг. (амбициозный сценарий), млрд руб.,%



Значения приведены с учетом деятельности зарубежных ДЗО.

## 12. Взаимодействие с государством

Почта России – универсальная государственная инфраструктура достижения целей стратегического развития и национальных приоритетов страны.

Важнейшая роль Почты России состоит в сохранении коммуникационной связанности населенных пунктов на всей территории страны. Почта России несет перед государством обязательство по обеспечению универсальных услуг связи и гарантирует равный доступ к ним всем жителям страны. Вместе с тем развитие технологий устанавливает более высокие стандарты качества обслуживания и сервисов в целом.

Государство в лице органов власти и организаций является стратегически важным клиентом Почты России. Вместе с тем на современном этапе развития Почта России приобретает новые качества и задачи, выполняя роль значимого партнера государства при реализации мероприятий государственной политики внутри страны и за ее пределами.

Уникальные характеристики имеющихся в распоряжении Почты России человеческих, технологических и имущественных ресурсов позволяют вести речь о целесообразности задействования ее инфраструктуры в качестве инструмента достижения целей развития отдельных отраслей и в целом экономики страны, а также непосредственного участия компании в реализации государственных целей и задач.

## Почта для государства: участие в реализации государственных целей

**Наличие транспортно-логистических мощностей, трудовых ресурсов, а также самой широкой распределенной сети с национальным охватом позволяет Почте России обоснованно заявлять о своем вкладе в достижение национальных целей развития, определенных Указом Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».**

### ■ Сохранение населения, здоровье и благополучие людей

Развитие и масштабирование проектов в сфере телемедицины, обеспечивающих охват до 100% граждан и жителей страны, включая самые отдаленные и труднодоступные местности, для проведения профилактических и первичных медико-санитарных и иных социально-ориентированных мероприятий.

Вовлечение медицинских организаций в мероприятия по созданию и масштабированию современных форм и методов оказания медицинской помощи, популяризация ведения здорового образа жизни, расширение практики внедрения паспортов здоровья и осведомленности граждан об имеющихся возможностях в каждом населенном пункте присутствия Почты России.

### ■ Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство

Основным способом реализации готовой продукции отечественных и зарубежных товаропроизводителей становится выход на рынок электронной торговли. Являясь быстро масштабируемым, рассматриваемый канал сбыта способен обеспечить предпринимателям и производителям как федеральный, так и международный сбыт, требуя минимальных вложений.

Ключевые возможности, оказывающие существенное влияние на развитие предпринимательства, легли в основу разрабатываемой цифровой платформы «Почта Бизнес», которая предоставит

инфраструктуру для запуска интернет-канала сбыта продукции для более чем трети субъектов МСП, выбравшим для себя данный канал дистрибуции.

В тесном взаимодействии с заинтересованными органами власти, администраторами и координаторами национальных проектов будет обеспечена также возможность роста экспортной электронной торговли, основанная не только на цифровых сервисах, но и офлайн-инфраструктуре хранения товара, реализации логистических и экспортно-импортных процедур.

Кроме этого, с целью акселерации развития электронной торговли планируется организовать комплексные курсы по обучению в рамках платформы «Почта Бизнес», которые смогут пройти к концу 2030 года более 70 тыс. предпринимателей и самозанятых (около 50% от всех обученных за 10 лет по данному направлению предпринимателей), а также общий рост количества рабочих мест в сфере электронной торговли на 16%.

Создание новых рабочих мест, стимулирование вовлечения граждан в предпринимательскую деятельность за счет предоставления качественной и доступной инфраструктуры электронной торговли обеспечит устойчивый рост доходов населения, а также увеличение инвестиций в основной капитал отраслей экономики страны.

### ■ Комфортная и безопасная среда для жизни

Наша стратегия направлена на повышение качества обслуживания, на расширение линейки базовых сервисов, доступных в наших отделениях

и на уплотнение сети. Это приведет к тому, что к 2025 году для 70% граждан в городах будут доступны в шаговой доступности логистические, финансовые и социальные сервисы высокого качества, а также товары народного потребления.

Снижение выбросов парниковых газов, в том числе за счет перевода транспортного парка на альтернативный вид топлива. Сокращение используемой бумаги и перевод документооборота в цифровой формат.

### ■ Цифровая трансформация

В 2020 году Почта России стала активным участником реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». С использованием инструмента льготного лизинга цифрового оборудования проведены 4 аукциона, в рамках которых приобретается оборудование отечественного производства (серверное оборудование, маршрутизаторы, весовое оборудование и контрольно-кассовая техника).

В дальнейшем компания планирует расширить использование кредитных и лизинговых инструментов, запущенных в национальной программе, а также участвовать в конкурсных отборах на поддержку проектов внедрения передовых цифровых решений в отраслях логистики и электронной коммерции. Будем наращивать число «оцифрованных клиентов» в базах данных Почты России. Повысим объемы доступных интегрированных данных. Повысим число сотрудников, обладающих цифровой грамотностью. Повысим автоматизацию и роботизацию бизнес-процессов.

## Государство для Почты: меры поддержки

Текущее нормативно-правовое регулирование сдерживает трансформацию Почты России из традиционного почтового оператора в клиентоцентричную цифровую компанию. Для развития почтово-логистической отрасли, электронной коммерции и социальных услуг, а также успешной реализации основных направлений развития и цифровизации Почты России требуется поддержка государства в части внесения необходимых изменений в нормативные акты.

Анализ международных практик показывает, что иностранные государства защищают своих национальных почтовых операторов 3 способами: субсидирование, создание защищенных сегментов деятельности или наделение особым статусом для оказания определенных типов услуг.

Предлагается:

1

### В сфере оказания услуг почтовой связи

Определить законодательные основы функционирования информационной системы организации федеральной почтовой связи (далее — ИС ОФПС), закрепить равнозначность электронного почтового отправления, пересылаемого с использованием ИС ОФПС, при его конвертации из электронного формата в бумажный (и наоборот).

Использовать ИС ОФПС как единый канал коммуникаций органов государственной власти с гражданами и бизнесом с доставкой юридически значимых отправок в личный кабинет адресата на Едином портале государственных и муниципальных услуг.

Обеспечить использование современных методов идентификации клиентов.

Обеспечить возможность привлечения операторов почтовой связи, обладающих лицензией, а также сторонних логистических компаний для доставки почтовых отправок.

Обеспечить возможность формирования гибкой и современной сети обслуживания клиентов.

2

### В сфере здравоохранения

Обеспечить возможность дистанционной продажи и доставки лекарственных препаратов, включая рецептурные препараты, а также возможность продажи базовых лекарственных препаратов в отделениях почтовой связи без фармацевта. Способствовать получению статуса аптечной организации.

Обеспечить возможность оплаты услуг, сопутствующих медицинским сервисам (скрининг, карточки здоровья), оказываемых работниками почтовой связи, за счет средств фонда обязательного медицинского страхования.

Закрепить за почтальоном роль социального работника для обеспечения полноты предоставления социально-значимых услуг на территории всей страны с единым качеством услуг.

3

### В сфере электронной коммерции

Закрепить за Почтой России статус владельца таможенных складов (бондовых складов), организованных в местах международного почтового обмена.

Обеспечить возможность установки автоматизированных почтовых терминалов для выдачи почтовых отправок в многоквартирных домах.

# 13. Устойчивое развитие

Почта России – крупнейший федеральный почтовый и логистический оператор страны, седьмая в мире компания по числу точек и один из самых больших работодателей в РФ. Нашими услугами каждый день пользуются миллионы людей. Мы осознаем, какое влияние оказываем на жизнь общества и какую ответственность это накладывает на нас как на организацию. Именно поэтому социальная ответственность компании является неотъемлемой частью корпоративной культуры и интегрирована в бизнес-процессы по многим направлениям.

Опираясь на цели устойчивого развития ООН и оказывая содействие государству в реализации нацпроектов «Экология», «Здравоохранение» и «Культура», Почта России определила свои приоритеты устойчивого развития.



## ЭКОЛОГИЯ

### Сокращение бумажного и углеродного следа

- Разумное потребление природных ресурсов, в том числе и снижение «бумажного следа». **Цель:** снизить потребление бумаги до 6 тыс. тонн к 2025 г. (в 2020 г.: 10 тыс. тонн).
- Повторное использование материалов и утилизация отходов. **Цель:** поддерживать 100% утилизацию тары и пломб.
- Снижение выбросов парниковых газов, в том числе за счет перевода нашего транспортного парка на альтернативный вид топлива. **Цель:** снижение выбросов CO<sub>2</sub> на 1 кг перевезенного груза на 20% к 2025 г.
- Энергосберегающие технологии. **Цель:** 1,5 т. у. т. энергоемкость в расчете на 1 млн руб. доходов к 2025 г. (в 2020 г.: 2,7 т. у. т.).
- Экологические волонтерские проекты (в том числе экологические акции и субботники, включающие уборку, озеленение территорий, сбор вторсырья).



## ЗДОРОВЬЕ. СПОРТ И АКТИВНЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ

### Массовый спорт и активный образ жизни

- Меры по поддержке здоровья и здорового образа жизни работников АО «Почта России».
- Проведение спортивных мероприятий для сотрудников (например, почтовая спартакиада и почтовый марафон).
- Поддержка мероприятий, способствующих популяризации массового спорта.
- Мероприятия по поддержке профессионального спорта.



## ПОДДЕРЖКА УЯЗВИМЫХ ГРУПП НАСЕЛЕНИЯ

Как непосредственный участник социальных и экономических процессов в стране и в мире, Почта поддерживает уязвимые группы населения и при наличии возможностей предоставляет помощь людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации в силу непреодолимых обстоятельств.

### Инклюзия:

- Адаптация наших отделений под нужды маломобильных клиентов или клиентов с инвалидностью.  
**Цель:** 45% ОПС, адаптированных под нужды маломобильных клиентов или клиентов с инвалидностью к 2025 г. (в 2020 г.: 21%).
- Трудоустройство и адаптация в коллективе людей с инвалидностью, сотрудничество с «Всероссийским обществом инвалидов».

### Помощь уязвимым группам:

- Благотворительные подписки домам престарелых, детским домам, сельским библиотекам, хосписам и другим социальным учреждениям.
- Партнерские проекты с благотворительными фондами.
- Благотворительная доставка (доставка благотворительных грузов).
- Связь поколений — забота о ветеранах и пенсионерах отрасли связи.



## СОХРАНЕНИЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ И ОБРАЗОВАНИЕ

- Культурные проекты.
- Работа по сохранению объектов, представляющих культурную и историческую ценность, в том числе почтамтов и почтовых кварталов.
- Образовательные проекты:
  - Направленные на профессиональный и личностный рост работников.
  - Профорентация молодежи и проекты, направленные на развитие карьеры для жителей России.
  - Проведение соревнований и образовательных программ для развития инновационных бизнесов (например, хакатоны и корпоративные акселераторы).

## Инструменты реализации и внедрения принципов устойчивого развития:

- Внедрение принципов социальной ответственности в политику, корпоративную культуру, стратегию и операционную деятельность АО «Почта России» в качестве их неотъемлемой части.
- Совместные проекты с партнерами, носящие разовый или регулярный характер, в том числе и благотворительные.
- Корпоративное волонтерство. Работники на добровольной основе вправе предлагать и реализовывать индивидуально или в группах проекты. АО «Почта России» осуществляет информационную, методологическую и ресурсную поддержку волонтерских инициатив.

# 14. Внешние риски

Каждый из рассмотренных сценариев Стратегии развития Почты России сопровождается определенным уровнем риска, что, в свою очередь, влияет на сроки, качество и возможность реализации инициатив в рамках определенного сценария.

Масштабы деятельности, разнообразие оказываемых услуг, технологическая сложность, а также широта географического охвата присутствия Общества оказывают значительное влияние на сроки и качество достижения инициатив по всем направлениям развития Почты России, а также на реализацию Стратегии развития в целом. Наряду с большим потенциалом и перспективами развития компании, данные факторы неизбежно влекут за собой возникновение различных видов рисков.

В качестве основных внешних рисков, влияющих на достижение ключевых показателей деятельности Общества в рамках Стратегии, Почта России определила для себя следующие:

- изменение макроэкономической ситуации в стране;
- сокращение рынка оказания услуг почтовой связи, а также рынка наличных финансовых и банковских услуг, в том числе за счет роста популярности электронных каналов связи;
- усиление конкуренции на рынке и рост финансовых возможностей основных конкурентов Общества, включая рост конкуренции при заключении договоров с иностранными маркетплейсами;
- пенсионная реформа РФ 2019–2028 и централизованная политика государства по сокращению обращения наличной денежной массы может привести к снижению дохода от выплаты пенсий;
- риски, связанные с распространением вируса COVID-19 (в краткосрочной перспективе), оказывают влияние на рынок услуг почтовой связи, рынок финансовых и банковских услуг, почтово-логистических услуг, а также на инвестиционную деятельность;
- риски, связанные с освоением новых рынков и отраслей.

# Риски

Группа рисков	Описание рисков
Отраслевые риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Существенное усиление конкуренции на текущих рынках присутствия Почты России и барьеры для выхода на целевые рынки.</li> <li>▪ Сокращение рынка оказания услуг почтовой связи.</li> <li>▪ Сокращение числа обслуживаемых Почтой России пенсионеров в результате их перевода на обслуживание и получение пенсий в банковских отделениях, а также безналичным способом.</li> <li>▪ Риски, связанные с освоением новых рынков и отраслей.</li> </ul>
Инвестиционные риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Отсутствие или недостаточные источники финансирования инвестиционных проектов.</li> <li>▪ Дополнительные затраты на доработки IT-систем, связанные с необходимостью передачи дополнительной информации государственным органам.</li> <li>▪ Недостижение запланированных результатов инвестиционных проектов (в том числе в рамках национальных проектов и государственных программ).</li> </ul>
Макроэкономические риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ухудшение макроэкономической ситуации в стране относительно ожидаемых прогнозов.</li> <li>▪ Усиление санкционного давления на РФ.</li> <li>▪ Неблагоприятные колебания курса национальной валюты.</li> <li>▪ Негативные внешнеэкономические изменения (сокращение спроса на мировых рынках, риски социально-политического характера и др.).</li> </ul>
Научно-технические и технологические риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Несоответствие транспортной инфраструктуры РФ современным требованиям.</li> <li>▪ Недостаточный уровень внедрения и использования современных научно-технических разработок.</li> <li>▪ Недостаточный уровень использования инновационных технологий в сфере почтово-логистических услуг.</li> </ul>

Группа рисков	Описание рисков
Нормативно-правовые риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Изменение правил по лицензированию основной деятельности Почты России.</li> <li>▪ Потеря статуса оператора ГИС ЖКХ.</li> <li>▪ Отказ от внесения изменений в федеральные законы, связанные с реализацией основных направлений развития Почты России, а также запуском и развитием новых продуктов.</li> <li>▪ Изменение принципов и правил тарификации регулируемых услуг.</li> <li>▪ Изменение антимонопольного законодательства.</li> <li>▪ Изменения в нормативных актах, касающихся импортозамещения.</li> </ul>
Кадровые риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Дефицит сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и компетенциями для запуска и развития новых продуктов, цифровой трансформации.</li> </ul>
Репутационные риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Убытки в результате формирования негативного представления о качестве и характере услуг Почты России и уменьшения числа клиентов.</li> <li>▪ Несоответствие ожиданий клиентов по срокам и уровню сервиса фактически предоставляемым услугам.</li> </ul>
Эпидемиологические риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Внедрение различного рода ограничений в экономической и социальной сфере, связанных с распространением вируса COVID-19.</li> </ul>
Риски информационной безопасности	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Нарушение целостности и доступности информационной среды общества или утечка конфиденциальной информации в результате воздействия внешних угроз.</li> </ul>

## Приложение 1. Ключевые показатели эффективности реализации стратегии

№	Показатели эффективности	Е. И.	2020	2025 (прогноз)
1	Выручка (вкл. выручку от ДЗО, исключая доли в ассоциированных компаниях) <sup>26</sup>	млрд руб.	211	400
2	Доля цифровой выручки	%	18%	50%
3	Рентабельность по EBITDA	%	6%	8,1%
4	Средневзвешенный срок доставки	дней	3,3	2,0
5	Качество доставки (SLA)	%	93,5%	95,0%
6	Сохранность доставки	%	99,9982%	99,9999%
7	Среднее время ожидания в очереди	минут	3,5	2,0
8	Доля точек контакта в шаговой доступности	%	23%	70%
9	Доля отделений в удовлетворительном состоянии	%	33%	41%
10	Пользователи моб. приложения (MAU по устройствам)	млн чел.	8	40
11	Количество оцифрованных клиентов	млн чел.	35	70
12	NPS <sup>27</sup>	индекс	-3	+12
13	eNPS	индекс	-24	+15
14	Доля на внутреннем рынке посылок, шт.	%	16%	20%
15	Доля документооборота в электронном виде	%	15%	95%
16	Производительность 1 сотрудника	тыс. руб./год	760	1 600
17	Среднегодовой темп роста заработных плат	%	2022–2025: 8% в среднем в год	
18	Рентабельность активов (ROA, по МСФО)	%	0,4%	1,7%
19	Сотрудничество с вузами	ед.	2	8
20	Охват системной адаптации	%	76%	100%
21	Доля доступных интегрированных данных	%	15%	100%
22	Доля отправок с отслеживанием	%	35%	90%
23	Доля первичной документации в электронном виде	%	1%	70%
24	Выбор временного слота для доставки	минут	н. п.	60

№	Показатели эффективности	Е. И.	2020	2025 (прогноз)
25	Легкое подтверждение НДС с 0%	клиентов	50	5 000
26	Доля закупок товаров и услуг у МСП	%	30%	>25–30%
27	Количество партнерских точек (ПВЗ)	ед.	н. п.	>3 700
28	Пользователи нашей платформы для МСП	тыс.	н. п.	280
29	Расходы на цифровое развитие	млрд руб.	20	40
30	Сотрудники, обладающие цифровой грамотностью	%	55%	90%
31	Среднее количество участников закупок	ед.	3	>5
32	Доля эл. документооборота ЮЛ с ЭДО	%	40%	73%
33	Доступные фин. сервисы	-	н. п.	есть
34	Быстрая доставка	-	н. п.	на след. день
35	Доля циф. коммуникаций госорганов	%	21%	100%
36	Торговля в Европе с доставкой на след. день	-	н. п.	есть
37	Программа обучения экспорту	тыс. продавцов	н. п.	30
38	Ориентация корпоративной культуры	-	процесс	результат
39	Объемы потребления бумаги	тыс. тонн	10	6
40	Утилизация тары и пломб	%	100%	100%
41	Снижение выбросов CO2 на 1 кг груза	%	-	на 20%
42	Энергоемкость на 1 млн руб. выручки	Т. у. т.	2,7	1,5
43	Доля ОПС, адаптированных под нужды маломобильных клиентов	%	21%	45%

<sup>26</sup> Выручка от операционной деятельности, т. е. с учетом выручки от зарубежных ДЗО, но исключая доли в АО «Национальные Логистические Технологии» и АО «Почта Банк».

<sup>27</sup> Общий индекс компании по всем каналам взаимодействия с клиентом (физическим – ОПС, ПВЗ, почтоматы; цифровым – личный кабинет, мобильное приложение, API и наш сайт).

