**Стратегия развития ФГУП Почта России в 2012-2016 годах**

**2014**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»

.1 Проблематика и вызовы текущего положения ФГУП «Почта России»

.2 Стратегические цели и ключевые показатели развития предприятия

. ПЕРЕЧЕНЬ ПРИОРЕТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

.1 Перечень мероприятий по направлению деятельности «Письменная корреспонденция», «Посылки», «ЕМS», «Финансовые услуги»

. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»

.1 Текущее состояние ФГУП «Почта России»: анализ внутренней среды

.2 Анализ существующих направлений и перспектив развития сотрудничества с зарубежными странами

.3 Мероприятия, направленные на повышения эффективности работы Балтасинского почтамта

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**ВВЕДЕНИЕ**

Почта России определила фундаментальные цели и задачи, реализация которых позволит ей уже в ближайшие годы стать не просто стабильной, но эффективной компанией - национальным почтовым оператором, в полной мере отвечающим потребностям населения, государства и бизнеса, способным обеспечить высокое качество услуг, которое ожидают от него клиенты. Новая стратегия обеспечит необходимые условия для качественного и эффективного выполнения Почтой России своей важной социальной миссии. Комплекс запланированных мероприятий позволит осуществить масштабную модернизацию инфраструктуры, привести ее в соответствие с требованиями растущей дистанционной торговли, устранить «узкие места» и обеспечить скорейшее прохождение отправлений адресатам.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Разработанный одной из ведущих международных консалтинговых компаний Boston Consuting Group (BCG) документ закладывает основы устойчивого развития и лидерства на рынке. Гражданам реализация стратегии обеспечит значительное повышение качества почтовых услуг и культуры обслуживания, а также доступ к широкому портфелю финансовых продуктов на всей территории страны, в т.ч. в небольших населенных пунктах. Бизнес получит расширенную линейку качественных услуг, индивидуальный подход и высокий уровень сервиса, государство - снижение потребности в финансовой поддержке федеральной почтовой связи. Наконец, реализация стратегических инициатив Почты России благотворно скажется на экономике страны в целом, создав импульс для развития других отраслей (например, дистанционной торговли).

Ключевые стратегические документы, определявшие вектор развития отечественной почтовой отрасли в предыдущем десятилетии - Концепция реструктуризации организаций федеральной почтовой связи и Концепция развития рынка услуг почтовой связи - были приняты еще в 2003 году. Срок действия этих документов истек. Более того, за 10 лет рыночные условия и внутренняя ситуация на предприятии претерпели существенные изменения. Изменение конкурентной среды, новые требования к внутренним процессам потребовали пересмотра стратегических установок развития федерального почтового оператора.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Созданная в 2002 году в качестве единого ФГУП «Почта России» была сформирована из разрозненных региональных почтовых предприятий. В течение нескольких лет основные усилия менеджмента были направлены на создание целостной, слаженно работающей почтовой сети. Следующим этапом, к реализации которого реально приступили только в 2009 году, стал вывод предприятия на уровень положительной рентабельности. До этого в течение нескольких лет Почта России приносила государству многомиллиардные убытки.

С 2009 года компания самостоятельно преодолела негативную тенденцию, стала рентабельным предприятием и теперь генерирует ежегодно возрастающую прибыль. Благодаря этому федеральный почтовый оператор возобновил инвестиционный процесс, начал реализацию комплекса мероприятий, направленных на модернизацию инфраструктуры, на повышение качества услуг и сервиса.

Сегодня Почта России переживает переломный момент. Растущая социальная нагрузка, рост издержек на содержание сети, модернизацию инфраструктуры и развитие логистики, негативные глобальные рыночные тренды, либерализация отечественного рынка почтовых услуг, рост конкуренции и другие факторы риска требуют от предприятия скорейшей реализации масштабных стратегических инициатив.

Разработанная стратегия развития ФГУП «Почта России» в 2012-2016 годах предполагает использование сценария роста доходности Почты за счет активного развития почтовых и банковских услуг, повышения качества логистики и оптимизации затрат. Реализация стратегии позволит к 2016 году достичь выручки в 140 млрд рублей, а к 2020 - 208 млрд рублей в текущей стоимости. За счет этого предприятие сможет наращивать инвестиции в качество и модернизацию.

Наиболее перспективными сферами бизнеса для Почты России является увеличение доли на быстрорастущем рынке посылок и экспресс-доставки с 33% до 46% и развитие финансовых услуг (включая создание Почтового банка). Развитие логистики для обеспечения скорости и надежности перевозки почтовой корреспонденции и ИТ-инфраструктуры для эффективного управления почтовыми потоками позволят улучшить качество услуг. Рост доходности сети может быть достигнут за счет внедрения новых услуг и повышения производительности труда.

Актуальность данной дипломной работы состоит в том, что реализация стратегии развития ФГУП «Почта России» в 2012-2016 годы значительно повлияет на деятельность предприятия и будет иметь социально-экономическую значимость и станет следствием улучшения финансового состояния ФГУП «Почта России».

Целью дипломной работы является: исследование стратегических целей развития ФГУП «Почта России» в 2012-2016 годах. Основные задачи:

изучить стратегические цели развития ФГУП "Почты России";

изучить приоритетные направления развития предприятия;

анализ и оценка эффективности работы Балтасинского почтамта;

расширение спектра оказываемых услуг;

мероприятия направленные на повышение эффективности работы Балтасинского почтамта.

Объектом исследования дипломной работы является стратегия развития ФГУП « Почта России» в 2012- 2016 годах.

Предметом исследования является деятельность Балтасинского почтамта ОСП УФПС «Татарстан почты», филиала ФГУП «Почта России».

**1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ПОЧТЫ РОСИИ**

**1.1 Проблематика и вызовы текущего положения Почты России**

Деятельность ФГУП «Почта России» охватывает 5 ключевых рынков:

письменная корреспонденция;

посылки и экспресс-почта;

финансовые услуги, включая денежные переводы, прием платежей и доставку пенсий;

розничная торговля;

доставка прессы.

На данные рынки приходится около 90% от операционных доходов Почты России. Еще около 5% формируются за счет прочих доходов. Компенсации государством выпадающих доходов составляют около 5%.

Дальнейшему развитию Почты России может помешать ряд серьезных внутренних и внешних угроз:

на рынке письменной корреспонденции:

ожидается незначительное снижение общего объема рынка на уровне 1% ежегодно вследствие дальнейшего развития интернета и переключения на электронные каналы связи;

усиливается конкуренция в наиболее привлекательных сегментах рынка - рекламные агентства сократили долю прямой рекламы, рассылаемой Почтой России, до 30-40%. Принятие нового закона «О почтовой связи» способствует обострению соперничества на рынке;

на рынке телеграмм:

на этом рынке наблюдается отрицательная динамика, количество телеграмм снижается в среднем на 6% в год. С возрастающей ролью альтернативных способов передачи информации прогнозируется дальнейшее снижение рынка с увеличением темпов снижения;

на рынке посылок и экспресс-почты:

рынок посылок быстро растет, согласно консервативным прогнозам к 2020 году рынок как минимум утроится в ценах 2010 года;

сегодня доля Почты России по услугам «Посылки» и «EMS» составляет только 30-35%. При этом шире всего Почта России представлена на этом рынке в отдаленных регионах, то есть в наименее привлекательных сегментах. В наиболее привлекательном городском сегменте Почта России занимает менее 10% доли рынка;

конкуренция усиливается за счет экспансии существующих, выхода на рынок новых международных игроков, создания собственных служб доставки предприятий и потенциального объединения городских курьерских компаний;

на рынке финансовых услуг:

доход от доставки пенсий упадет в течение 2016-2020 годов с 22 до 12 млрд руб. за счет замещения банковскими и социальными картами. Клиентами фактически останутся только самые пожилые граждане и люди с ограниченными возможностями, получающие пенсию с доставкой на дом;

при сохранении текущего предложения выручка Почты России от платежей и переводов снизится с 15 до 5-7 млрд руб. к 2020 году за счет конкуренции со стороны банков (прежде всего, «Сбербанка»), снижения объема рынка внутренних переводов, активного переключения клиентов на альтернативные каналы (банковские карты);

на рынке розничной торговли:

ожидается дальнейшее усиление конкуренции со стороны розничных сетей;

рентабельность розничной торговли падает за счет опережающего роста затрат на фонд оплаты труда (ФОТ);

На рынке подписки:

объемы подписки снижаются за счет общего падения рынка бумажной прессы по причине ее замещения онлайн-ресурсами и конкуренции со стороны розничной торговли прессой;

Во внутренних операционных факторах:

расходы растут за счет опережающего инфляцию темпа роста зарплат, однако средняя заработная плата работников Почты России все еще меньше аналогичного среднего уровня по стране. При этом доля ФОТ в затратах предприятия составляет около 65%;

низкие уровни квалификации персонала и развития ИТ не позволяют обеспечить необходимое качество услуг;

низкий уровень развития ИТ-инфраструктуры не позволяет оптимизировать ручные процессы и снизить затраты на персонал.

Если не предпринимать никаких шагов, то к 2016 году ожидается незначительное падение выручки в реальном выражении (в ценах 2010 года) до 93 млрд руб. Ожидается серьезное снижение участия на рынках писем и финансовых услуг (объем последних сократится примерно в два раза). Доход от сегмента посылок вырастет, несмотря на падение доли, за счет сильного роста рынка. Прибыльность предприятия относительно текущего уровня существенно снизится. Уровень убыточности зависит от того, продолжат ли федеральные органы исполнительной власти поддерживать Почту России в текущем объеме. Если да - ежегодные убытки составят 7-8% от выручки, если же субсидий не будет - операционные убытки составят до 15% от выручки в 2020 году. Новая Стратегия развития должна остановить существующие негативные процессы и обеспечить долгосрочную устойчивость и развитие Почты России.

**1.2 Стратегические цели развития предприятия**

Стратегия развития Почты России направлена на реализацию трех стратегических целей:

Рост объемов продаж:

ключевое направление Стратегии развития: рост объемов продаж на рынке письменной корреспонденции за счет развития товарного предложения и роста продаж на рынке доставки посылок за счет развития комплекса услуг компании на растущем рынке.

Повышение качества предоставления услуг:

достижение лидирующих позиций в условиях высокой конкуренции за счет повышения качества оказания услуг через развитие технологической инфраструктуры, призванной

обеспечить сокращение сроков доставки, роста сохранности почтовых отправлений и повышения качества клиентского сервиса, обеспечивающих рост воспринимаемого потребителями качества оказания услуг Предприятия.

Рост прибыльности:

реализация эффекта масштаба за счет увеличения объемов продаж и последовательная реализация крупных инициатив по снижению издержек обеспечат выход предприятия на окупаемость в среднесрочной перспективе.

Перед предприятием стоит выбор между тремя сценариями дальнейшего развития. Критериями выбора являются: потенциал роста доходов, прибыльность, необходимость государственной поддержки, стоимость бизнеса. При этом Почта России должна продолжать исполнять свою социальную функцию по обеспечению информационного обмена для жителей России. Первой схемой изменений является поддержание существующей модели бизнеса с умеренной реструктуризацией инфраструктуры и повышением эффективности - модель USPS. Второй вариант, направленный на сокращение затрат - модель «Сбербанка». Этот вариант подразумевает агрессивное сокращение сети отделений почтовой связи (2/3 должны будут закрыться), ликвидацию убыточных отделений, концентрацию на ключевых услугах. Третья модель (модель Deutsche Post) - предполагает ориентацию на рост объемов оказанных услуг, преимущественно в письмах, посылках и финансовых/банковских услугах за счет перестройки логистических и сетевых процессов для повышения качества сервиса, ожидаемого потребителями.

Проведенный анализ трех парадигм развития показал предпочтительность модели интенсивного роста объемов за счет концентрации на повышении качества. Первый сценарий ведет к низким операционным и финансовым показателям деятельности и требует роста финансирования со стороны государства. Вторая схема может быть привлекательна с точки зрения финансов, но не позволяет выполнять социальную функцию Почты России. Третья модель - наиболее сложная с точки зрения реализации, требующей существенных финансовых и управленческих усилий. Однако именно она позволяет обеспечить долгосрочное развитие бизнеса и одновременное выполнение социальной задачи.

Перечень приоритетных направлений развития предприятия, обеспечивающих достижение стратегических целей.

По каждому из направлений развития разработаны целевые показатели и план мероприятий по их осуществлению с учетом наиболее вероятных внешних факторов. При реализации неблагоприятных факторов внешней среды возможно отступление от приоритетных линий развития. Следует учитывать, что для каждого из этих курсов существуют разные ключевые факторы влияния.

Для направления «Письменная корреспонденция»предусмотрено два сценария развития:

первый сценарий должен привести к двукратному увеличению рынка писем в сегменте B2C, причем потенциал рынка рассчитан с учетом того, что, во-первых, в рекламном под сегменте традиционная бумажная реклама будет в умеренном темпе замещаться рекламой в онлайн-каналах, и во-вторых, в под сегменте прямых рекламных рассылок продолжит в умеренном же темпе развивается конкуренция;

второй сценарий оговаривает необходимость удержать рынок письменной корреспонденции при агрессивном замещении традиционных каналов письменной коммуникации онлайн-технологиями и быстром росте конкуренции. В табл. 1.1 представлены факторы внешней среды, повышающие вероятность успешной реализации того или иного сценария.

Таблица 1.1 - Факторы и сценарии развития направления «Письменная корреспонденция»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сценарии развития | Экономическая конъюнктура | Конкуренция | Потребители | Технологическая конъюнктура |
| Реализация потенциала развития рынка писем (в 1,5 раза до 2016 г.) в сегменте B2C | Экономический рост обеспечивает рост потребности в традиционных почтовых услугах | Сохранение низкого уровня конкуренции | Рост у бизнеса потребности в почтовых услугах за счет создания новых продуктов и активного продвижения услуги | Умеренное замещение прямых рассылок печатной продукции интернет-каналами |
| Удержание рынка письменной корреспонденции | Умеренный рост экономики | Рост конкуренции в сегменте прямых рассылок печатной продукции | Рост у бизнеса потребности в почтовых услугах за счет создания новых продуктов и активного продвижения услуги | Агрессивное замещение прямых рассылок печатной продукции интернет-каналами |

С учетом складывающихся на рынке письменной корреспонденции тенденций, приоритетным сценарием развития является «Реализация потенциала развития рынка писем (в 1,5 раза к 2016 году) в сегменте B2C».

По направлению «Посылки и EMS» возможны три сценария развития:

первый сценарий максимально оптимистичен, он предсказывает лидирование Почты России в базовой услуге (отправление посылок), а «EMS» - в нише срочных доставок посылок и грузов. Такое развитие событий реалистично при медленном росте конкуренции и одновременно быстром росте потребности в срочной доставке в России;

второй сценарий предполагает рост доли на быстрорастущем (в два раза до 2016 г.) рынке посылок и создание комплексной услуги для электронной коммерции на базе EMS. Среди условий для воплощения такого прогноза - быстрый рост онлайн-торговли, высокая конкуренция, рост сегмента срочной доставки;

третий сценарий ориентирован на защиту текущей позиции Почты России по направлению «Посылки и EMS» и может быть разыгран при условиях умеренного роста экономики и агрессивной конкуренции.

В табл. 1.2 перечислены факторы внешней среды, повышающие вероятность успешной реализации того или иного сценария.

Таблица 1.2 - Факторы и сценарии развития направления «Посылки и EMS»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сценарии развития | Экономическая конъюнктура | Конкуренция | Потребители |
| Почта России - лидер в базовой услуге, «EMS» - лидер в нише срочных доставок | Высокий экономический рост | Слабое развитие, снижение конкуренции | Быстрое развитие потребности в срочной доставке |
| Рост доли на быстро растущем (в три раза) рынке посылок и создание комплексной услуги для электронной коммерции на базе EMS | Высокий экономический рост - высокие темпы развития онлайн-торговли | Сохранение высоких темпов роста конкуренции | Умеренное развитие потребности в срочной доставке Появление потребности в комплексной услуге для онлайн-торговли |
| Защита текущей позиции Почты России по направлению «Посылки и EMS» | Умеренный рост экономики | Агрессивная конкуренция | Сохранение потребности в базовой услуге посылки вне крупных городов |

С учетом складывающихся тенденций на рынке приоритетным сценарием развития является «Рост доли с 33% до 46% на быстрорастущем (в два раза до 2016 года) рынке посылок и создание комплексной услуги для электронной коммерции».

Для направления «Финансовые услуги»рассчитаны три сценария развития:

первый сценарий предусматривает создание Почтового банка для долгосрочного роста на рынке финансовых услуг;

второй сценарий предполагает развивать финансовые услуги без получения банковской лицензии, в случае если государство примет отрицательное решение о создании Почтового банка;

третий сценарий нацелен лишь на сохранение текущего продуктового портфеля.

В табл. 1.3 представлены факторы внешней среды, повышающие вероятность успешной реализации того или иного сценария.

Таблица 1.3 - Факторы и сценарии развития направления «Посылки и EMS»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сценарии развития | Конкуренция | Потребители | Технологическая конъюнктура |
| Создание Почтового банка для долгосрочного роста на рынке финансовых услуг | Умеренное развитие розничных потребительских банковских услуг в регионах | Рост потребности в финансовых продуктах в регионах Слабая привычка потребления финансовых услуг онлайн | Медленное проникновение высокоскоростного интернета вне крупных городов (до 50% населения России до 2020 года) |
| Развитие финансовых услуг без получения банковской лицензии | Умеренное развитие розничных потребительских банковских услуг в регионах | Ограниченные потребности в финансовых продуктах в регионах Слабая привычка потребления финансовых услуг онлайн | Умеренное проникновение высокоскоростного интернета вне крупных городов (до 70% населения России до 2020 года) |
| Сохранение текущего продуктового портфеля | Рост в банковской сфере, проникновение банков в регионы | Низкие потребности в финансовых продуктах в регионах Широкое использование финансовых услуг онлайн | Существенное развитие электронных платежных систем за счет проникновения высокоскоростного интернета (до 90% населений России к 2020 году) |

С учетом складывающихся тенденций на рынке приоритетным сценарием развития является «Создание Почтового банка для долгосрочного роста на рынке финансовых услуг».

По направлению «Розничная торговля» предусмотрено три сценария развития:

первый сценарий воплощает ожидания, что розничный бизнес Почты России будет развиваться далее благодаря низкой конкуренции с организованной розницей и интернет магазинами и возместит компании убытки, понесенные вследствие падения объемов письменной корреспонденции;

второй сценарий предлагает предприятию выйти из непочтовой розничной торговли в городе, сохранив ее в селе. Предпосылки к такому развитию событий кроются в росте потребности в почтовых и финансовых услугах в городе, насыщенном в то же время предложением товаров, а также в умеренной конкуренции в сфере розничных продаж в сельской местности и невозможности оптимизировать сеть сельских отделений почтовой связи из-за регуляторных ограничений;

третий сценарий переносит выход из непочтовой розничной торговли в долгосрочную перспективу - при условии, если потребность в почтовых и финансовых услугах в городе будет возрастать, в сельской местности довольно быстро будет развиваться организованная розница, а сеть сельских отделений почтовой связи претерпит оптимизацию за счет изменения нормативов численности населения, приходящегося на одно ОПС.

В табл. 1.4 представлены факторы внешней среды, повышающие вероятность успешной реализации того или иного сценария.

Таблица 1.4 - Влияние внешних факторов на успешность сценариев развития

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сценарии развития | Экономическая конъюнктура | Конкуренция | Потребители | Технологическая конъюнктура |
| Развитие розничного бизнеса Почты России | Быстрый рост доходов сельского населения | Низкое региональное развитие организованной розницы | Падение объемов потребления почтовых и финансовых услуг | Невозможность оптимизации сети сельских ОПС из-за регуляторных ограничений |
| Выход из непочтовой розничной торговли в городе, и сохранение ее в селе | Умеренный рост доходов сельского населения | Умеренное региональное развитие организованной розницы | Дальнейший рост потребности в почтовых и финансовых услугах в городе | Невозможность оптимизации сети сельских ОПС из-за регуляторных ограничений |
| Выход из непочтовой розничной торговли в долгосрочной перспективе | Умеренный рост доходов сельского населения | Быстрое региональное развитие организованной розницы | Дальнейший рост потребности в почтовых и финансовых услугах в городе | Возможность оптимизации сети ОПС |

С учетом складывающихся на рынке тенденций и потребностей Почты России в оптимизации сети отделений почтовой связи приоритетным сценарием развития является «Выход из не почтовой розничной торговли в долгосрочной перспективе».

Приоритеты развития операционных (логистика и сеть объектов почтовой связи) и функциональных направлений во многом определяются выбранными стратегиями по направлениям деятельности. Ключевыми ограничениями выступают регуляторные механизмы и финансовые потребности, в том числе целевые субсидии государства.

В рамках направления «Сеть»(«Сеть» - совокупность объектов почтовой связи и филиалов ФГУП «Почта России») приоритетом развития является «Рост доступности в городе и оптимизация сети сельских отделений почтовой связи». Оптимизация сети позволит существенно сократить затраты, сохранив уровень качества, но потребует изменения нормативных документов. Сохранение текущего регулирования сети отделений почтовой связи ограничивает возможности оптимизации и приведет к росту объема субсидирования сети ОПС в будущем.

В рамках функциональных направлений приоритетом развития является «Обеспечение поддерживающих процессов в первую очередь за счет ИТ, развитие квалификации персонала и реорганизации данных процессов». Это потребует согласовать реорганизацию предприятия и дальнейшее его акционирование для роста эффективности. Наиболее капиталоемким проектом в функциональной части является развитие ИТ-системы. Наличие или отсутствие государственной поддержки определит скорость проводимых изменений.

**2. ПЕРЕЧЕНЬ ПРИОРЕТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ДОСТИЖЕНИЯ СТРЕТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ**

**.1 Перечень мероприятий по направлению деятельности «Письменная корреспонденция», «Посылки», «ЕМS», «Финансовые услуги»**

Рынок письменной корреспонденции в 2010 году составил 2,7 млрд отправлений.. В денежном выражении объем рынка составляет около 38 млрд руб. При этом 38% рынка приходится на отправления бизнеса частным лицам на отправления от государства и от частных лиц приходится по 24%, сегмент от бизнеса к бизнесу в России небольшой - около 7%, около 7% приходится на почтовые отправления бизнеса государству.

Почта России остается крупнейшим игроком на этом рынке с общей долей около 75%. Однако, во многих сегментах конкуренция уже существует и продолжает развиваться. В частности, в секторе B2B доля Почты составляет не более 40%, в B2C - 70%. В наиболее привлекательных под сегментов B2C, таких как распространение рекламы и проведение почтовых маркетинговых акций, доля Почты России не превышает 30-40%.. Основными конкурентами почты являются локальные курьерские компании и службы экспресс-доставки.

Кроме того, усиление соперничества ожидается с принятием нового закона «О почтовой связи», увеличивающего возможности участников рынка.

Помимо прямой конкуренции с другими игроками за долю рынка, потенциальной угрозой почте является сокращение размера сегментов из-за появления возможностей получить услугу иным путем. В частности, альтернативой личным письмам являются электронная почта и средства мгновенного обмена сообщениями («Skype», «Sipnet» и т. п.), социальные сети. В деловом и государственном сегментах к вероятному снижению размеров рынка ведет развитие электронного документооборота.

Основной потенциал роста рынка в России заключен в сегменте B2C. Во-первых, рынок еще не исчерпан - доля прямой рассылки (в основном отданной на откуп курьерским компаниям) на рынке рекламы в России составляет около 1%, а на развитых рынках она доходит до 13-17%, в то время как стоимость привлеченного клиента сопоставима с рекламой в журналах и газетах, и ниже, чем реклама на телевидении. Обсуждаемый сегмент рынка готов к существенному изменению продуктового предложения, а не только росту базового качества. В случае реализации изменений, темп роста составит около 13%, иначе - 1%. Рост доли прямой рекламы с 1% до 3% приведет к росту выручки с 3,5 млрд руб. в 2010 году до 13 млрд руб. в 2016 году в ценах 2010 года.

Низкие текущие значения показателя количества отправлений в год в сегменте корпоративных клиентов, с одной стороны, соразмерны предлагаемому сегодня базовому качеству (скорость, доставка в срок, надежность), с другой - объясняются несоответствием продуктового предложения и сервиса ожиданиям клиентов.

Важным фактором успеха также является качество сервиса при продаже, оказании услуги и послепродажном обслуживании. Клиентам Почты России необходимо улучшение системы отслеживания отправлений, повышение качества обслуживания при продаже, развитие послепродажного обслуживания.

Таким образом, у Почты России есть перспективы, оставаясь лидером рынка письменной корреспонденции, развить рынок к 2016 году почти в 1,5 раза в ценах 2010 года и укрепить свою долю с 75% до 85%. Это позволит увеличить выручку в 1,45 раз в ценах 2010 года. В случае сохранения текущего ценового предложения, ассортимента и качества ожидается снижение выручки к 2016 году на 14%.

Достижение поставленной цели - умножить объем деятельности в секторе письменной корреспонденции в 1,3 раза - потребует внедрения комплексных масштабных изменений как в области базового качества услуги, так и в сфере развития отношений рынка и клиента (введение новых услуг и повышение уровня обслуживания).

При подготовке Стратегии развития рассматривался единый рынок посылок, срочных и курьерских доставок. Это связано с тем, что границы сегментов условны, клиентская база схожа, клиенты переходят из сегмента в сегмент в зависимости от текущего предложения и потребности.

Рынком является однородная совокупность потребителей, с одинаковой конечной целью покупки услуги, одинаковыми требованиями к услуге. В настоящее время требования потребителей к пересылке посылок и срочных отправлений сопоставимы. Рынки курьерской доставки, посылок и экспресс-доставки слились в единый рынок.

При определении границ рынка была задана весовая граница рынка - не более 32 кг, это являлось необходимостью, так как часть игроков присутствует также на рынке грузов. Кроме того, внутри рынка были выделены клиентские сегменты: отправления от коммерческих организаций коммерческим организациям (B2B), отправления от коммерческих организаций потребителям - физическим лицам (B2C) и отправления от физических лиц физическим лицам (С2С).

Общий размер рынка в 2010 году составил 33,4 млрд руб. При этом уже сегодня более половины (53%) приходится на B2C сегмент - в основном, это каталожные продажи и онлайн-торговля. Доля B2B-сегмента составляет порядка 39%, отправления физических лиц - около 8%.

Компании, предоставляющие услуги экспресс-доставки, сегодня контролируют порядка 45% общего рынка, преимущественно за счет доминирующего (90%) присутствия в сегменте B2B. Около 50% сегмента B2C контролируется локальными курьерскими и собственными службами доставки магазинов дистанционной торговли. Почта России контролирует сегмент отправлений C2C - ее доля в этом сегменте составляет 70%. Совокупная доля Почты России по услугам «Посылки» и «EMS» на рынке составляет около 33,5%.

Ввиду размера страны, концентрации экономической активности, уровня конкуренции и привычек потребления выделены пять различных географических сегментов рынка:

в пределах крупных городов - 34% рынка;

между крупными городами - 13%;

в пределах крупных регионов - 13%;

другие внутренние - 22%;

международные отправки - 18%.

Высокая доля городского сегмента объясняется на данном этапе развития концентрацией в городах онлайн-торговли.

Услуги «Посылки» и «EMS» имеют слабые позиции по доставке внутри крупных городов - их доля менее 10%, умеренные - в сегментах B, C и E (порядка 20-35%), и сильные - в сегменте D (90%).В сегменте D наиболее низкая конкуренция, так как прочие игроки не имеют здесь собственной сети. Низкая представленность в наиболее крупном городском сегменте создает угрозы дальнейшему развитию Почты России на этом рынке.

Для получателей наиболее значимыми критериями качества являются скорость доставки (не должна превышать 5-7 дней в целом по России) и доставка до двери. Значимость доставки до двери выше для клиентов онлайн- торговли. Почта России (за исключением услуги EMS) не предоставляет услуги до двери, что стимулирует развитие курьерских служб в городах и компаний по экспресс-доставке.

Почта России с услугами «Посылки» и «EMS» имеет привлекательные конкурентные предложения только в региональных сегментах C и D. В сегменте С уровень скорости и надежности сравнительно высоки при схожей («EMS») или более низкой («Посылки») цене. Почта России является практически единственной компанией, осуществляющей доставку в сегменте D, благодаря широкой сети отделений. В остальных сегментах, особенно в городском, качество предоставления услуг значительно ниже ожиданий клиентов.

С принятием нового закона «О почтовой связи» ожидается дальнейшее усиление конкуренции, как за счет развития текущих игроков, выхода на рынок новых компаний, так и объединения существующих локальных компаний в рамках новых норм о присоединении сетей почтовой связи и пропуску почтового трафика.

Стратегия развития по услугам «Посылки» и «EMS» - стратегия агрессивного роста во всех сегментах. В результате доля рынка услуг Почты России «Посылки» и «EMS» увеличится с 33% до 39%, рост выручки повысится в три раза в ценах 2010 года. Реализация поставленной цели требует, прежде всего, совершенствования базового качества услуги, улучшения и четкого позиционирования продуктового портфеля Почты России, повышения качества сервиса.

При повышении качества доставки (скорость и надежность) Почтой России, услуги «EMS» и «Посылки» во многих географических сегментах становятся конкурентными. В долгосрочной перспективе «EMS» превращается в полноценного игрока рынков грузовой и экспресс-доставки. К 2016 году объемы спроса на экспресс-доставку позволят создать инфраструктуру для предоставления услуги в густонаселенных регионах.

В кратко- и среднесрочной перспективе услуга «EMS» поддерживает значение услуги «Посылки» как качественного предложения по стандартной доставке и одновременно начинает играть роль комплексного предложения для электронной коммерции. Почта России повышает качество во всех сегментах, уделяя особое внимание сегментам C и D, одновременно «EMS» создает надежную инфраструктуру в сегментах A и B. В среднесрочном периоде Почта России с услугами «Посылки» и «EMS» интегрирует предложение в стандартном сегменте. В быстрорастущей сфере онлайн-торговли доставка является всего лишь одним из элементов стоимости товара. Служба «EMS» в среднесрочной перспективе способна существенно расширить свое участие в создании электронной торговли, и создание подобной комплексной услуги позволит «EMS» на 30% увеличить доходы от онлайн-клиентов.

В 2010 году Почта России заработала оказанием финансовых услуг 38 млрд руб. (37% от общей выручки). Финансовые услуги Почты России включают прием платежей (18% от направления деятельности), денежные переводы (22%) и доставку пенсий (60%). При этом, если на рынке доставки пенсий и социальных выплат Почта России занимает долю около 50%, то в остальных сегментах доля рынка Почты России не превышает 15%. На сегменте денежных взаиморасчетов Почта России действует в пяти основных подсегментах, занимая следующие доли рынка.

переводы по России от физического лица физическому лицу - доля Почты России в данном сегменте составляет ~11%;

платежи физических лиц бизнесу за товары (дистанционная торговля) - доля Почты России в данном сегменте составляет ~29%;

платежи физических лиц бизнесу за услуги, включая кредиты, - доля Почты России в данном сегменте составляет ~13%;

международные переводы из СНГ - доля Почты России в данном сегменте составляет ~3%;

платежи бизнеса физическим лицам - доля Почты России в данном сегменте незначительна.

Сегодня Почта России остается крупнейшим игроком на рынке доставки пенсий России. Клиентская база в 2010 году составила около 21 млн человек. Почта России получает комиссию 1,17% от оборота пенсий. При средней пенсии порядка 8 тыс. руб. это не позволяет целиком покрывать полные (перераспределенные) издержки на доставку пенсий. Тем не менее, сохранение выплаты пенсий имеет для Почты России критическое значение, так как переменные издержки значительно ниже полных, что позволяет снизить нагрузку на другие бизнесы Почты России.

Финансовый бизнес Почты России может потерять к 2016 году до половины доходов, так как на каждом из сегментов рынка финансовых услуг сформировались угрозы развитию. Если ничего не предпринимать, выручка Почты от услуг «Прием платежей» и «Денежные переводы» снизится к 2016 году с 15 млрд руб. до 10-12 млрд руб. Уменьшение выручки связано как с сокращением отдельных сегментов рынка (например, рынка внутренних переводов), так и с активным переходом клиентов на использование других каналов (банковских, онлайн-платежей, расчетов через терминалы) и развитием Сбербанка. Системы платежных терминалов расширяют свое продуктовое предложение на рынки оплаты ЖКХ, телефонии и микро кредитов. Сбербанк реализует программу разгрузки отделений, повышения качества обслуживания.

Деятельность Почты России по доставке пенсий также находится под угрозой. Уже сегодня Почта России теряет около 2% клиентской базы ежегодно в силу замещения новыми пенсионерами, являющихся участниками зарплатных проектов банков. Дополнительную угрозу представляет введение социальных карт. Снижение клиентской базы, если перевод пенсий на социальные карты становится обязательным, составит дополнительные 25-30% к 2016 году. Фактически доставка будет осуществляться только пенсионерам и людям с ограниченными возможностями, которые не могут выходить из дома. Выручка при этом снизится в два раза.

Для сохранения в среднесрочном периоде доходов Почты от финансовых услуг необходимо реализовать набор инициатив на рынке платежей и переводов:

выровнять тарифы на внутренние переводы в соответствии с конкуренцией, оставить тарифы Единой системы почтовых переводов (ЕСПП) только в точках, где нет услуги «Форсаж»;

разгрузить отделения почтовой связи: установить 18 тыс. терминалов в ~16 тыс. отделений, обеспечить качественное ИТ-обеспечение платежей, управлять пиковой активностью - добавлять оператора в начале месяца в 11 тыс. отделений;

вывести переводы «Форсаж» на рынок СНГ, используя договоры с 2-3 интеграторами и банками;

развивать программу лояльности и ввести интернет-эквайринг;

использовать единого клиентского менеджера для работы с бизнес - отправителями (онлайн и каталожная торговля) - клиентами услуги «наложенный платеж».

Реализация данных инициатив позволит дополнительно заработать около 17,5 млрд руб. в 2016 году по сравнению с 20,5 млрд руб., которые она может получить, если изменения будут развиваться по сценарию сохранения текущего статус-кво Почты России. Дополнительный накопленный доход за 2011-2015 годы составит 30 млрд руб., при дополнительных издержках на реализацию инициатив в 12-13 млрд руб. за тот же период.

На рынке пенсионных доходов необходимо отстаивать позицию упрощения функционала и наборов сервиса социальной карты (без кредитов и начисления процентов) и получить разрешение на ее выпуск. Это даст возможность компенсировать до 2020 года более половины потерь. Для воплощения этой идеи потребуется около 2,5-3,5 млрд руб. инвестиций, при этом сложность ее реализации очень высока, однако возможность сохранения доходов от обслуживания пенсионеров при создании Почтой России банковского института существенно выше.

Комплекс мероприятий, связанных с автоматизацией выплатных и отчетных документов, циркулирующих между региональными филиалами Почты России и региональными подразделениями Пенсионного Фонда РФ в рамках создания электронного документооборота детально описан в Программе инновационного развития.

Таким образом, в среднесрочной перспективе (к 2016 году) есть возможность удержать доходы от финансовых услуг на уровне 35-40 млрд руб. Дополнительный накопленный денежный поток составит около 30-40 млрд руб.

В долгосрочной перспективе Почте России сложно удержать текущий уровень доходов от финансовых услуг из-за конкуренции с банками. Дальнейшее развитие Почты в секторе финансовых услуг может быть обеспечено Почтовым банком.

Сегодня у Почты сохраняется потенциал для создания Почтового банка, но важно не упустить момент: банковские розничные предложения в массовом клиентском сегменте неразвиты (особенно в регионах), но ситуация быстро меняется.

Помимо рыночной возможности у Почты России также есть значительный внутренний потенциал для построения эффективного и успешного банка: сеть отделений почтовой связи, свободные площади в городе, готовая клиентская база по текущим финансовым продуктам, персонал на местах, возможность быстрого развертывания банковских услуг внутри сети ОПС. В рамках Стратегии развития предусмотрено существенное сокращение сети на 25-30%, тем не менее, это почти не окажет влияния на перспективы создания Почтового банка, так как сеть все равно останется крупнейшей в России (30 тыс. отделений против 12 тыс. у Сбербанка) и основные доходы от банка придутся на средние города, где сеть сохранится. Для успеха проекта Почте потребуется соблюсти ряд условий, в том числе:

инвестировать в банк не менее 20 млрд руб. (приобретение доли, участие в дополнительных эмиссиях Почтового банка) и сохранить контрольный пакет в акциях;

найти сильного партнера для создания банка, и/или привлечь сильную команду и инвестора для получения пяти дополнительных ключевых компетенций: управление крупной розничной сетью отделений, опыт продажи банковских услуг, управление кредитным риском, соблюдение требований к капиталу и фондированию (привлечение субкредитов), организация ИТ-платформы.

Рыночное предложение банка - ограниченный набор простых, удобных и недорогих розничных банковских продуктов для массового сегмента в шаговой доступности. Позиционирование банка в массовом сегменте позволит занять к 2020 году доли в 6-7% по розничным кредитам и 7-8% по розничным депозитам. Сеть отделений должна разворачиваться в ускоренном режиме, чтобы не упустить момент и не отдать массовый рынок конкуренту. Расположение офисов на площадях Почты позволит провести полное развертывание сети за 5-6 лет.

Розничный сегмент банковского рынка будет привлекателен в 2012-2016 гг., выручка банков от розницы будет расти быстрее выручки от корпоративного сегмента в среднем на 3% в год. Уровень конкуренции в корпоративном секторе значительно выше. В последующие десять лет выручка розничного банковского рынка России будет расти в среднем на 12% в год и составит 1,640 млрд руб. в 2020 году. Кредиты наличными и ипотека - самые крупные по объему кредитные продукты в 2020 году, но их рост будет ограничен требованиями АИЖК (Агентство ипотечного жилищного кредитования) по ипотеке и активизацией аффилированных банков автопроизводителей. К 2020 году текущие счета будут составлять около 30% объема депозитов и принесут порядка 80% общей выручки по депозитам.

Существующие и новые игроки рынка концентрируются на верхнем массовом, массовом-состоятельном и состоятельном клиентских сегментах. При этом, пенсионеры, рабочие и служащие - текущие потребители услуг Почты России - будут приносить более 40% выручки розничного сектора в 2020 году. До трети пенсионеров, рабочих и служащих проживают в населенных пунктах, где банковские услуги предоставляет сегодня только Сбербанк.

Дополнительную выручку Почтовому банку могут обеспечить предприятия малого и среднего бизнеса. Низкий уровень использования электронного банковского обслуживания в сегменте микробизнеса (особенно среди частных предпринимателей) определяет требования к географической близости отделений банка. Общая целевая клиентская база составляет около 3,1 млн предприятий.

Услуги Почтового банка будут предлагаться в четырех типах отделений:

кредитные центры в крупных городах, работающие с корпоративными клиентами и ипотекой. Планируется создать 96 кредитных центров в городах с населением свыше 300 тыс. человек;

стандартные офисы, работающие помимо физических лиц с малым и средним бизнесом. Проектируются 600 стандартных офисов в отделениях Почты России с клиентским потоком свыше 11 тыс. человек;

мини-офисы (выделенные окна), предлагающие полный спектр услуг для физических лиц (кроме ипотеки). Будут открыты 11 500 выделенных окон в отделениях Почты России со средним клиентским потоком;

совмещенные окна - все остальные отделения Почты России также будут оснащены для обслуживания клиентов банка. Ожидается, что 27 800 отделений Почты России будут оборудованы связью и материалами для продажи банковских услуг.

Сеть отделений будет разворачиваться в ускоренном режиме, чтобы не упустить момент и не отдать массовый рынок конкурентам. Расположение всех офисов на площадях Почты России даст возможность провести полное развертывание сети за 5-6 лет, благодаря тому, что клиентская база и основная инфраструктура уже готовы. Переобучение имеющегося персонала Почты позволит ускорить заполнение вакансий и существенно повысить качество обслуживания клиентов.

Офисные продажи банка будут усилены использованием альтернативных инновационных каналов:

интернет-продажи и онлайн-банк как современный и востребованный интерфейс управления услугами для пользователей привлекут представителей среднего и малого бизнеса, студентов и более состоятельных клиентов;

круглосуточный колл-центр обеспечит клиентов постоянной поддержкой;

сервисы мобильного банка на базе сервисов Почтового банка сделает услуги доступными, благодаря распространенности сотовой связи.

Создание Почтового банка приведет к частичной каннибализации текущих доходов Почты от финансовых услуг. Стратегические инициативы в платежах и переводах должны свести этот эффект к минимуму. Дополнительная прибыль Почты России от создания Почтового банка будет состоять из арендных платежей банка (до 3 млрд руб.), компенсационных отчислений за каннибализацию (до 5 млрд. руб.), дивидендов акционера (до 8 млрд руб.). При этом общий объем выручки от финансового сектора Почты России составит 43-45 млрд руб. в 2020 году; накопленный денежный поток ожидается около 60 млрд руб. в 2020 году; стоимость доли Почты России в банке составит 90-110 млрд руб. к 2020 году; и 20 млрд руб. в инвестициях в 2012-2016 годах. Общая сумма денежных средств, которую Почта должна будет направить на поддержание контрольного пакета акций в Почтовом банке, составит 20 млрд руб. на данном горизонте планирования.

Создание Почтового банка позволит увеличить доходы от финансового сектора Почты России и обеспечит долгосрочную стабильность бизнеса.

Целями Почты России в сфере финансовых услуг являются сохранение текущих доходов на уровне 32-38 млрд руб. в 2016 году и создание Почтового банка с капитализацией в 2020 году около 200 млрд руб. Для этого необходимо осуществить программу стратегических инициатив.

Создание Почтового банка с капитализацией в 2020 году около 200 млрд руб. требует:

урегулировать организационные вопросы, определив форму участия почты;

привлечь команду с опытом создания банковских розничных предложений;

сформировать продуктовую линейку и бизнес-план;

организовать 300 пилотных отделений, масштабировав сеть ОПС;

интегрировать и масштабировать применение ИТ.

**3. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»**

**.1 Текущее состояние ФГУП «Почта России»: анализ внутренней среды**

Почта России - один из ключевых элементов национальной инфраструктуры. Предприятие имеет большое влияние на развитие других отраслей, предоставляя услуги по доставке товаров, поддерживая обмен корпоративной документацией, оказывая услуги прямой рекламы. Почта России также несет высокую социальную нагрузку, обеспечивая информационный обмен между регионами страны и являясь одним из крупнейших работодателей. Ежегодно Почта России обслуживает десятки миллионов клиентов по всей стране, оказывая широкий перечень почтовых и финансовых услуг, доставляя ежегодно:

,5 млрд писем;

млн посылок;

,8 млн экспресс-отправлений;

,7 млрд экземпляров газет и журналов;

млн единиц денежных переводов;

млн единиц коммунальных и иных платежей;

млн единиц выплат пенсий и пособий.

Не являясь банковским институтом и предоставляя ограниченный перечень финансовых услуг, Почта России по объему финансовых операций входит в число крупнейших компаний, оказывающих розничные платежно-расчетные услуги. Бренд Почты России остается одним из самых узнаваемых и вызывающих доверие - в рейтинге доверия брендам, составленном исследовательским холдингом «Ромир» в 2010 году, Почта России занимает первое место.

В 2009 году, впервые за последние годы, компании удалось выйти на безубыточную деятельность за счет опережающего темпа роста доходов над расходами. В 2011 году рентабельность предприятия по выручке составила порядка 0,5%. Также к 2010 году предприятие увеличило годовые объемы инвестиций в 4 раза по сравнению с 2008 годом, хотя их уровень остался значительно ниже требуемого для масштабного обновления инфраструктуры и перехода на современные технологии производства. Показатель выручки на одного работника имеет положительную динамику на уровне 16% в год.

В таблице 3.1 представлены показатели по ликвидности деятельности предприятия.

Таблица 3.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2009 | 2010 | 2011 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,07 | 1,04 | н/д |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,97 | 0,96 | н/д |

Коэффициент текущей ликвидности - это отношение суммы оборотных активов к сумме краткосрочных обязательств. Коэффициент показывает достаточность оборотных средств предприятия для погашения своих краткосрочных обязательств. Рекомендуемое минимальное значение данного показателя должно быть больше 1. Показатель ФГУП «Почта России» несколько выше нормы, что говорит о достаточности оборотных средств для погашения краткосрочных обязательств Предприятия.

Коэффициент абсолютной ликвидности - это отношение суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к общей сумме краткосрочных обязательств. Данный коэффициент показывает, какая часть краткосрочных обязательств предприятия может быть погашена в ближайшее время. Рекомендуемое значение показателя 0,2 - 0,5. Высокий показатель ФГУП «Почта России» обусловлен отражением в форме 1 «Баланс» активов и обязательств по переводным операциям.

Социально-демографические исследования посетителей отделений почтовой связи позволяют описать типичного клиента почтовых отделений следующим образом: женщина, в возрасте 25-54 лет, служащая или квалифицированный рабочий со средним специальным образованием, со средним и ниже среднего уровнем дохода.

При более детальном анализе групп посетителей необходимо учитывать, что деятельность ФГУП «Почта России» осуществляется на различных рынках: отправления писем и посылок, экспресс-доставка, доставка пенсий, переводы и платежи, розничная торговля, доставка прессы.

Характеристики конечных потребителей будут различны в зависимости от описываемого рынка деятельности Почты России.

Крупнейшими группами клиентов на рынках отправления корреспонденции, посылок и экспресс-доставки являются коммерческие организации, государственные организации и физические лица.

Среди потребителей сервиса денежных переводов выделяются следующие крупные группы:

физические лица, отправляющие денежные переводы физическим лицам (родственникам и друзьям) с целью регулярной помощи или в качестве поздравления с праздниками;

физические лица, отправляющие денежные переводы юридическим лицам с целью оплаты купленных товаров или услуг;

физические лица, погашающие кредиты;

юридические лица, отправляющие переводы физическим лицам в целях выплаты дивидендов, алиментов, заработной платы внештатным сотрудникам.

Потребители услуги «Прием платежей» - главным образом женщины, состоящие в браке. Средний возраст - 42 года. Большинство из них работает, являясь преимущественно работниками умственного труда.

Среди клиентов, у которых востребована услуга «Подписка», выделяются два сегмента:

физические лица: преимущественно женщины, представители старших возрастных групп (старше 45 лет), с невысоким уровнем дохода, с низким уровнем проникновения интернет;

юридические лица - как государственные, так и коммерческие компании, значительно различающиеся формой выбора оператора по подписке.

Несомненно, географический и социальный статусы потребителей сильно различны, и этим обусловлена разница в доходности определенных сегментов рынка в определенных условиях. Например, услуги доставки писем и посылок, услуга экспресс-доставки «EMS RussianPost» (далее - EMS) и сервис платежей составляют основной источник доходов почтовых отделений в городе, в то время как услуга «Реализация товаров в ОПС» востребована, прежде всего, в сельской местности и небольших городах.

Таким образом, портрет потребителя услуг Почты России изменчив и зависим от самой услуги и ее географической локализации. Далее, при рассмотрении стратегических инициатив по направлениям деятельности, характеристики потребительской аудитории и ее предпочтений для каждого рынка будут проанализированы детально. Оценка групп клиентов проводилась по материалам маркетинговых исследований (с использованием таких инструментов как опросы, глубинные интервью, метод фокус-групп).

Почта России активно развивает сотрудничество с почтовыми операторами других стран в целях использования успешного опыта в различных областях деятельности.

Взаимодействие Почты России с почтовыми предприятиями стран СНГ направлено на расширение клиентской базы и повышение эффективности сотрудничества в условиях роста экспорта в страны СНГ.

Сотрудничество Почты России с аналогичными службами Германии и стран Юго-Восточной Азии направлено на развитие спектра услуг и клиентских сервисов. Улучшение качества услуг позволит использовать весь потенциал по росту объема взаимного почтового обмена, включая увеличение В2С-потока.

Почта Китая решает схожие с Почтой России задачи по обслуживанию обширных территорий, поэтому сотрудничество развивается в области почтовых технологий, при этом особенно актуальны оптимизация обработки почтовых отправлений и сокращение сроков оказания почтовых услуг. Повысить эффективность взаимодействия почтовых предприятий двух стран можно, направив дальнейшие совместные действия на увеличение объемов и совершенствование качества услуг обоюдного почтового обмена, укрепление взаимодействия в области почтового регулирования и приграничного обмена посылочной почтой, а также обмен электронными почтовыми переводами.

Сотрудничество с почтой Италии преследует цель исследовать и перенять успешный опыт внедрения CRM-системы и определения операционных решений, а также передовую практику в сфере предоставления электронных и мобильных услуг.

Взаимодействие с почтовыми предприятиями Швейцарии и Франции строится в контексте создания гибкой системы тарификации и использования опыта этих стран в области таможенного регулирования.

В русле сотрудничества с почтовыми предприятиями Финляндии и Норвегии путем создания специальных условий развивается приграничный обмен посылочной почтой и увеличение B2B-потока взаимного почтового обмена.

**3.2 Анализ существующих направлений и перспектив развития сотрудничества с зарубежными странами**

Почта России активно развивает сотрудничество с почтовыми операторами других стран в целях использования успешного опыта в различных областях деятельности.

Взаимодействие Почты России с почтовыми предприятиями стран СНГ направлено на расширение клиентской базы и повышение эффективности сотрудничества в условиях роста экспорта в страны СНГ.

Сотрудничество Почты России с аналогичными службами Германии и стран Юго-Восточной Азии направлено на развитие спектра услуг и клиентских сервисов. Улучшение качества услуг позволит использовать весь потенциал по росту объема взаимного почтового обмена, включая увеличение В2С-потока.

Почта Китая решает схожие с Почтой России задачи по обслуживанию обширных территорий, поэтому сотрудничество развивается в области почтовых технологий, при этом особенно актуальны оптимизация обработки почтовых отправлений и сокращение сроков оказания почтовых услуг. Повысить эффективность взаимодействия почтовых предприятий двух стран можно, направив дальнейшие совместные действия на увеличение объемов и совершенствование качества услуг обоюдного почтового обмена, укрепление взаимодействия в области почтового регулирования и приграничного обмена посылочной почтой, а также обмен электронными почтовыми переводами.

Сотрудничество с почтой Италии преследует цель исследовать и перенять успешный опыт внедрения CRM-системы и определения операционных решений, а также передовую практику в сфере предоставления электронных и мобильных услуг.

Взаимодействие с почтовыми предприятиями Швейцарии и Франции строится в контексте создания гибкой системы тарификации и использования опыта этих стран в области таможенного регулирования.

В русле сотрудничества с почтовыми предприятиями Финляндии и Норвегии путем создания специальных условий развивается приграничный обмен посылочной почтой и увеличение B2B-потока взаимного почтового обмена.

**3.3 Мероприятия направленные на повышения эффективности работы Балтасинского почтамта. Характеристика производственно-хозяйственной деятельности Балтасинского почтамта**

Балтасинский почтамт (далее - предприятие) является объектом федеральной собственности и представляет собой обособленное структурное подразделение 3-й категории Управления Федеральной почтовой связи «Татарстан почтасы» филиала Федерального государственного унитарного предприятия «Почта России».

На сегодняшний день - это многопрофильное предприятие (по видам услуг), включающий в себя 23 отделения почтовой связи (с учетом пунктов связи, передвижных участков и операционного зала при почтамте). Балтасинский почтамт является обособленным структурным подразделением УФПС «Татарстан почтасы» - филиала ФГУП «Почта России» и оно создано на основании приказа, директора УФПС «Татарстан почтасы» - филиал ФГУП «Почта России» от 06.10.2011г. №612 - п, действует в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом ФГУП «Почта России», Положением о филиале и настоящим Положением, приказами и распоряжениями ФГУП «Почта России» и УФПС «Татарстан почтасы» - филиала ФГУП «Почта России». В состав Балтасинского почтамта входит 1 городское и 22 сельских отделений связи.

Фирменное полное наименование Подразделения - обособленное структурное подразделение Балтасинский почтамт Управления федеральной почтовой связи «Татарстан почтасы» - Филиала Федерального Государственного Унитарного предприятия «Почта России». Подразделение является обособленным структурным подразделением УФПС «Татарстан почтасы» - филиала ФГУП «Почта России», осуществляет часть его функций на территории пгт Балтаси Республики Татарстан, при этом не имеет собственного отдельного баланса, не является юридическим лицом и действует на основании настоящего Положения. Руководство и контроль осуществляет директор УФПС «Татарстан почтасы» - филиала ФГУП «Почта России». Оно имеет счета в банках. Балтасинский почтамт относится к почтамтам 3 - ей категории.

Основными задачами Подразделения являются оказание услуг почтовой связи и осуществление других видов деятельности, предусмотренных настоящим положением, с целью получения прибыли. Для достижения возложенных задач необходимо осуществить в установленном законном порядке следующие виды деятельности:

.Оказание всех видов услуг почтовой связи;

.Осуществление деятельности по приему, обработке, перевозке и доставке экспресс - почты;

.Оказание услуг по хранению почтовых отправлений, грузов и товаров, оказание складских услуг;

.Осуществление рекламной деятельности, оказание услуг по размещению рекламы, в том числе на почтовых отправлениях и объектах почтовой связи, по распространению и доставке рекламно - информационных материалов;

.Оказание услуг по приему (оформлению) заказов на периодические печатные издания, их доставке, экспедированию, а также розничной реализации;

.Оказание услуг местной, междугородной и международной телефонной и факсимильной, телеграфной связи и связи персонального радиовызова, услуги телематических служб, коллективного доступа в Интернет, оказание услуг провайдера, услуг передачи данных;

.Оказание различных видов бытовых услуг населению;

.Осуществление деятельности по инкассации денежных средств;

.Предоставление услуг по переводу и другие.

Подразделение не вправе осуществлять виды деятельности, непредусмотренные настоящим положением, а только имеет право осуществлять лицензируемые виды деятельности на основании лицензии.

Имущество находится в федеральной собственности, является неделимым и не может быть распределено по вкладам, в том числе между работниками Подразделения, принадлежит на праве хозяйственного ведения предприятию и отражается на отдельном балансе филиала, являющимся частью консолидированного баланса предприятия. Плоды, продукция и доходы от использования имущества, переданного Подразделению, а также имущество, приобретенное Подразделением, являются федеральной собственностью и поступают в хозяйственное ведение предприятия.

Повышение качества услуг почтовой связи предполагает сокращение сроков передачи сроков информации по оказанию услуг, повышение уровня их сохранности, обеспечение доступа пользователей к информации о реальном качестве предлагаемых услуг с учетом оценки независимых экспертов.

Международные стандарты качества разрабатываются Международной организацией по стандартизации. Целью указанных стандартов является обеспечение устойчивого повышения качества оказываемых услуг. В Российской Федерации действует международный стандарт ГОСТ Р ИСО 9001 - 2008). При неукоснительном соблюдении установленных в стандартах требований оказываемые услуги всегда будет иметь качество,удовлетворяющее пользователей.

Идеология построения стандартов основана на 8 принципах:

)ориентация на пользователя услугами;

)стремление к лидерству в своей сфере деятельности;

)вовлечение работников в процесс повышения качества;

)процессный подход к решению поставленных задач;

)системный подход к решению поставленных задач;

)стремление к постоянному совершенствованию;

)принятие решений, основанных на достоверной информации;

) взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками услуг и товаров.

На подготовительном этапе проводится предварительный внешний аудит для оценки действующей в организации системы управления качеством для выявления проблемных направлений. На втором этапе по итогам предварительного аудита разрабатывается программа мероприятийпо устранению выявленных несоответствий требованиям международным стандартам. После реализации программы проводится проверка системы качества в организации и ее оценка на соответствие требованиям международных стандартов качества. При положительной оценке выдается соответствующий сертификат на определенный срок. Третий этап заключается в инспекционном контроле (не реже одного раза в год) в течение срока действия сертификата с целью подтверждения соответствия системы качества организации требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008.

Внедрение новых технологий должно предусматривать автоматизацию и механизацию процессов обработки информации по предоставлению услуг. Автоматизированная система контроля, разработанная на основе новых инфокоммуникационных технологий, в комплексе со штрихкодированием позволяет увеличить скорость обработки почтовых услуг и уменьшить количество ошибок при их обработке.

Таблица 3.2 - Динамика объема услуг Балтасинского почтамта за 2011-2013 годы и план - прогноз услуг на 2014 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды услуг | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2012 2011 | 2013 2012 | % на 2014 год | Прогноз на 2014 год |
| Почтовые |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Простая письменная корресп. (с учетом отпр. 1 кл.) | 63120 | 64780 | 67630 | 102.6 | 104.4 | 105.4 | 71282 |
| 2. Ценная письменная корреспонденция | 190 | 196 | 180 | 103.2 | 91.8 | 100 | 180 |
| 3. Посылки | 660 | 710 | 793 | 107.6 | 111.7 | 115 | 912 |
| 4. Услуги посылторговым компаниям | 3509 | 3522 | 3551 | 100.4 | 100.8 | 101.2 | 3594 |
| 5.Экспресс-почта | 289 | 353 | 1507 | 122.1 | 427 | 430 | 6480 |
| 6.Прочие услуги | 64120 | 72499 | 83594 | 113.1 | 115.3 | 117 | 97805 |
| Финансовые |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Денежные переводы | 7810 | 8010 | 8331 | 102.6 | 104.0 | 105.0 | 8748 |
| 2. Выплата пенсий и пособий | 196400 | 198308 | 201469 | 101.0 | 101.6 | 102.0 | 205498 |
| 3. Коммунальные услуги | 507200 | 506400 | 508285 | 99.8 | 100.4 | 100 | 508285 |
| 4. Услуги электросвязи | 218400 | 234398 | 252400 | 107.3 | 107.6 | 108.0 | 272592 |
| 5. Прием платежей | 200023 | 259035 | 322741 | 129.5 | 124.6 | 125.0 | 403426 |
| 6. Прием вкладов и выдача субсидий | 1024 | 1179 | 1276 | 115.1 | 108.2 | 108.2 | 1381 |
| 7.Факсимильные сообщения | 580 | 520 | 364 | 89.6 | 70 | 100 | 364 |
| 8.Прочие услуги | 5479 | 6058 | 6728 | 110.6 | 111.1 | 111.5 | 7502 |
| Реализация товаров |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Подписка | 332110 | 340133 | 354545 | 102.4 | 104.2 | 104.2 | 369436 |
| 7.Кибер-почта (интернет) | 139 | 124 | 42 | 89.2 | 33.8 | 30.0 | 13 |
| 3.Прочие услуги | 39870 | 59804 | 63900 | 150.0 | 106.8 | 107.0 | 68373 |

Из таблицы 3.2 видно, что объем почтовых услуг по трем представленным годам растет неравномерно по видам:

объем письменной корреспонденции растет в среднем 1.5-2% в год, а объем отправлений с объявленной ценностью в последний год даже упал, это объясняется тем, что клиенты предпочитают отправлять почтовые отправления 1-го класса, так как скорость доставки быстрее, поэтому данный вид услуги идёт со снижением;

с большим ростом идут услуги экспресс-почты, что также объясняется удобством скорости доставки, что удовлетворяет клиентов;

в прочих почтовых услугах учитываются сортировка и транспортировка печатных изданий и доставка счетов и извещении, по которым также наблюдается рост.

по финансовым услугам в основном наблюдается рост в среднем от 2 до 8%, однако, объем услуг кибер-почты и факсимильных сообщений значительно снизился, что объясняется тем, что интернет в настоящее время уже у всех клиентов есть дома, а факсимильные аппараты имеются во многих организациях;

по коммерческим услугам (реализация товаров) наблюдается рост 2-3%.

значительный всплеск прироста объема прочих услуг наблюдается в 2012 году по сравнению с 2011,что объясняется введением реализации билетов, которые учтены в прочих услугах.

Таблица 3.3 - Динамика объема доходов Балтасинского почтамта за 2011-2013 годы и план - прогноз доходов на 2014 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды услуг | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2012 2011 | 2013 2012 | % на 2014 год (ср.темп) | Прогноз на 2014 год |
| Почтовые | 1691568 | 1798020 | 2265115 | 106 | 126 | 116 | 2627533 |
| 1. Простая письменная корресп. (с учетом отпр. 1 кл.) | 879145 | 974818 | 1073881 | 110 | 110 | 110 | 1181269 |
| 2. Ценная письменная корреспонденция | 11600 | 12780 | 12388 | 110 | 96.9 | 100 | 12388 |
| 3. Посылки | 236386 | 211008 | 190168 | 89 | 90 | 100 | 190168 |
| 4. Услуги посылторговым компаниям | 36693 | 38739 | 39058 | 101 | 106 | 106 | 41401 |
| 5.Экспресс-почта | 6960 | 8290 | 16575 | 119.1 | 200 | 150 | 24862.5 |
| 6.Прочие услуги | 413700 | 437365 | 844883 | 105.7 | 193 | 105.7 | 893041 |
| Финансовые | 12272522 | 15082104 | 16518485 | 123 | 110 | 110 | 18170333 |
| 1. Денежные переводы | 435879 | 490563 | 490569 | 112 | 100 | 100 | 490569 |
| 2. Выплата пенсий и пособий | 6926604 | 8801253 | 9516092 | 127 | 108 | 108 | 10277379 |
| 3. Коммунальные услуги | 2721623 | 3185844 | 3696042 | 117 | 116 | 116 | 4287409 |
| 4. Услуги электросвязи | 2153484 | 2578381 | 2738209 | 120 | 106 | 106 | 2902502 |
| 5. Прием вкладов и выдача субсидий | 7998 | 12974 | 13200 | 162.4 | 101.7 | 132 | 17424 |
| 6.Факсимильные сообщения | 7522 | 5721 | 4004 | 76 | 70 | 100 | 4004 |
| 7.Прочие услуги | 67310 | 73680 | 68969 | 109.3 | 95 | 100 | 68969 |
| Реализация товаров | 11792622 | 13059108 | 14173271 | 111 | 109 | 109 | 18048256 |
| 1.Подписка | 3282969 | 3741460 | 4070007 | 114 | 109 | 109 | 4436308 |
| 2.Кибер-почта (интернет) | 2122 | 800 | 461 | 38 | 57.6 | 50 | 230 |
| 3.Прочие услуги | 8507531 | 9316848 | 10102803 | 109.5 | 108.4 | 109 | 11012055 |
| Всего по предприятию | 25756712 | 29961608 | 32962018 | 113 | 115 | 114 | 38846122 |

В таблице 3.3 представлена динамика доходов Балтасинского почтамта за 2011-1013 годы и план прогноз доходов на 2014 год.

Из таблицы 3.3 видно следующее:

по всем трем группам услуг за последние три года наблюдается рост доходов, причем наибольший рост идет по почтовым услугам (ср. темп 116%);

в группе почтовых услуг темпы изменения доходов по видам услуг разные, так, например, по письменной корреспонденции, экспресс - почте и прочим почтовым услугам наблюдается рост доходов от 105 до 120 %, тогда как по посылкам и ценным отправлениям, наоборот, наблюдается снижение доходов от 3 до 10 %.

Это объясняется достаточно высокими тарифами на пересылку посылок и переориентацией потребностей клиентов в пересылке почтовых отправлений 1-м классом.

в группе финансовых услуг средний темп роста доходов по видам услуг составляет примерно 110%;

наблюдается значительное снижение доходов по факсимильным услугам, что объясняется приобретением факсимильных аппаратов организациями;

наибольшие темпы роста идут по коммунальным услугам по приему вкладов и выдаче субсидий.

в группе коммерческих услуг и реализации товаров средний темп роста доходов составляет примерно 109%, однако доходы по проекту кибер-почта с каждым годом снижаются, поскольку потребность клиентов в услугах пунктов коллективного доступа в интернет постепенно исчезает.

В целом, можно сказать, что идет переориентация доходов: доходы по проекту Кибер-почта падают, но увеличиваются доходы по системе Почта финанс.

План-прогноз по доходам на 2014 год положительный, т.е. намечается рост доходов по сравнению с 2014 годом на 110%.

Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы Балтасинского почтамта.

для наибольшего удобства пользователей услугами почтовой связи в ОПС района нужно установить10 часовой рабочий день (7:30-17:30);

внедрение международных стандартов качества;

автоматизация и механизация процессов обработки почтовых отправлений;

внедрение новых технологий - автоматизированных систем контроля с использованием современных инфокоммуникационных технологий;

повышение производственной и технологической дисциплины почтовых работников;

повышение уровня образования почтовых работников.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

почта корреспонденция посылка

Подводя итоги проделанной работы, можно сделать следующие выводы. Несмотря на то, что электронные письма, социальные сети являются фактом современной жизни, почта тем не менее остаётся одним из инструментов связи, очень важным для большого количества людей, таким очень существенным элементом государственной инфраструктуры, особенно когда речь идёт о сельской местности и различных населённых пунктах, удалённых от центра города. Стратегия развития до 2016 года - важнейший документ, который для «Почты России» в сложившейся ситуации просто незаменим. Следование предлагаемой стратегии, позволит «Почте России» как минимум сократить издержки и повысить рентабельность и конкурентоспособность, привести в соответствие соотношение цены и качества.

Реализация стратегии обеспечит значительное повышение качества почтовых услуг и культуры обслуживания, а также доступ к широкому портфелю финансовых продуктов на всей территории страны, в небольших населенных пунктах. Бизнес получит расширенную линейку качественных услуг, индивидуальный подход и высокий уровень сервиса, государство - снижение потребности в финансовой поддержке федеральной почтовой связи. Наконец, реализация стратегических инициатив Почты России благотворно скажется на экономике страны в целом, создав импульс для развития других отраслей (например, дистанционной торговли).

С 2009 года компания самостоятельно преодолела негативную тенденцию, стала рентабельным предприятием и теперь генерирует ежегодно возрастающую прибыль. Благодаря этому федеральный почтовый оператор возобновил инвестиционный процесс, начал реализацию комплекса мероприятий, направленных на модернизацию инфраструктуры, на повышение качества услуг и сервиса.

Сегодня Почта России переживает переломный момент. Растущая социальная нагрузка, рост издержек на содержание сети, модернизацию инфраструктуры и развитие логистики, негативные глобальные рыночные тренды, либерализация отечественного рынка почтовых услуг, рост конкуренции и другие факторы риска требуют от предприятия скорейшей реализации масштабных стратегических инициатив.

Промедление с ключевыми стратегическими решениями может привести к тому, что Почта окажется вытесненной с перспективных высокомаржинальных рынков, сохранив за собой лишь регулируемые услуги, содержание которых практически полностью ляжет на плечи государства. В этой ситуации сложно будет говорить о модернизации, внедрении новых, доступных и современных услуг, о повышении качества услуг и сервиса.

Разработанная стратегия развития ФГУП «Почта России» в 2012-2016 годах предполагает использование сценария роста доходности Почты за счет активного развития почтовых и банковских услуг, повышения качества логистики и оптимизации затрат. Реализация стратегии позволит к 2016 году достичь выручки в 140 млрд рублей, а к 2020 - 208 млрд рублей в текущей стоимости. За счет этого предприятие сможет наращивать инвестиции в качество и модернизацию.

Наиболее перспективными сферами бизнеса для Почты России является увеличение доли на быстрорастущем рынке посылок и экспресс-доставки с 33% до 46% и развитие финансовых услуг (включая создание Почтового банка). Развитие логистики для обеспечения скорости и надежности перевозки почтовой корреспонденции и IT-инфраструктуры для эффективного управления почтовыми потоками позволят улучшить качество услуг. Рост доходности сети может быть достигнут за счет внедрения новых услуг и повышения производительности труда.

Для предприятий почтовой связи, в частности, Балтасинского почтамта, ключевой задачей деятельности в условиях рынка является всестороннее удовлетворение потребностей населения и бизнес-сектора в услугах разностороннего характера с высокими потребительскими свойствами при возможно минимальных затратах, а это значит работать для потребителей, обеспечивая эффективность своей деятельности, от которой зависит достойная оплата труда почтовых работников республики и их социальная защищенность.

Стратегия Почты России нацелена на решение главной задачи - перейти от выживания к устойчивому самостоятельному развитию в качестве эффективного и современного национального почтового оператора, предоставляющего на всей территории страны комплекс услуг, по своей доступности, качественным характеристикам и потребительским свойствам полностью отвечающих потребностям и ожиданиям пользователей.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Федеральный закон «О связи». - М.: 2005 г.

2. Федеральный закон «О почтовой связи». - М.: 1999 г.

. Положение об обособленном структурном подразделении Казанском межрайонном Почтамте УФПС «Татарстан Почтасы» - филиала ФГУП «Почта России».

. Инструкция по учету количества и качества услуг в объектах почтовой связи.

. Правила оказания услуг почтовой связи. Постановление Правительства РФ от 15 апреля.2005 г. № 221.

. Хомякова Е.Н. Организация почтовой связи. Учебное пособие М.: 2005г.

. Шелихов В.В. Организация почтовой связи. Учебное пособие М.: Издательский центр «Академия», 2010г.

. Шелихов В.В. Оператор связи. Учебное пособие М.: Издательский центр «Академия», 2004 г.

. Автоматизация обработки письменной корреспонденции / И.В. Барсук, Г.К. Гиль, A.M. Демин и др. - М.: Радио и связь, 1987.

. Буланов Э.А. Динамика почтового обмена и производительность сортировочных установок. - М.: Радиосвязь, 1981.

. Хомякова Е.Н. Эксплуатация почтовой связи. Учебное пособие. - М.: УМЦ ФАС, 2006.

. Экономика предприятий: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Л. Горфинкеля, проф. Швандера В.А. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

. Ковалева А.М. Финансы и кредит.- Учебное пособие М.: «Финансы и статистика», 2005г.

. Инструкция о порядке обработки периодических печатных изданий в газетных узлах и отделениях почтовой связи. - М.: 1996

. Постановление Правительства РФ № 725 «Об утверждении правил оказания услуг почтовой связи» от 26.09.2000.

. Фельдман А.И. Экономика организации: Учебник.- М., 2009

. http://russianpost.ru - Сайт ФГУП «Почта России».

. http://info.russianpost.ru - сайт ИВЦ ФГУП «Почта России».

19. 23.<http://www.транспорт22.рф/docs/strategy\_post\_2012.pdf>

. <http://www.tatpochta.ru/>

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |