

СТРАТЕГИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ
АО «УЗБЕКИСТОН ПОЧТАСИ»
2022-2026 гг.



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
Краткое содержание.....	3
РАЗДЕЛ I.	
Общая информация	4
1.1 Текущее состояние рынка.....	4
1.2 Создание АО «Узбекистон почтаси» и его сегодняшнее положение.....	4
1.3 Финансово-экономическое положение.....	7
1.4 Услуги, предоставляемые АО «Узбекистон почтаси».....	10
1.4.1 Почтовый бизнес.....	10
1.4.2 Электронная коммерция.....	11
1.4.3 Приём платежей и банковские услуги.....	12
1.4.4 Международные отношения.....	13
1.4.5 Развитие логистики.....	14
1.4.6 Распространение периодических печатных изданий.....	15
РАЗДЕЛ II.	
Ожидания пользователей услуг почтовой связи и Правительства	16
2.1 Ожидания пользователей услуг почтовой связи	16
2.2 Ожидания Правительства от АО «Узбекистон почтаси»	18
2.3 Сегодняшнее положение почты в мире.....	18
РАЗДЕЛ III.	
Миссия АО «Узбекистон почтаси»	20
3.1. Миссия АО «Узбекистон почтаси».....	20
РАЗДЕЛ IV.	
Основные направления развития АО «Узбекистон почтаси»	22
4.1 Направления развития АО «Узбекистон почтаси».....	22
4.1.1 Рынок электронной коммерции.....	22
4.1.2 Международный бизнес.....	25
4.1.3 Повышение операционной эффективности.....	27
4.1.4. Управление недвижимостью.....	30
4.1.5 Активное участие на рынке финансовых услуг.....	31
4.2 Организация выигрышных лотерейных игр.....	32
4.3 Внесение в Реестр уполномоченных экономических операторов, осуществляющих специальные упрощенные таможенные процедуры.....	32
4.4 Дальнейшее развитие услуг, предоставляемых на основе информационных технологий.....	33
РАЗДЕЛ V.	
Целевые показатели и источники финансирования	36
5.1 Целевые показатели развития сферы почтовой связи на 2022–2026 годы.....	36
5.2 Источники финансирования.....	36
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	37
БИБЛИОГРАФИЯ	38

ВВЕДЕНИЕ

На совещании, проведенном Президентом Республики Узбекистан по вопросам реформирования национальной почтовой системы, он отметил, что «самая важная задача в почтовом секторе — сделать бремя людей легким, а расстояние — близким».

Национальный оператор почтовой связи АО «Узбекистон почтаси», являющийся составной частью национальной инфраструктуры Республики Узбекистан, способствует реализации государственной политики в сфере почтовой связи в республике, удовлетворяя потребности юридических и физических лиц, органов государственного управления в услугах почтовой связи.

Стратегия реформирования АО «Узбекистон почтаси» на период 2022-2026 годы (Стратегия) направлена на превращение национального оператора почтовой связи во всесторонне современную цифровую компанию, оказывающую услуги почтовой связи с использованием цифровых решений.

Гарантирует доставку писем, посылок, денежных переводов и товаров в любой город или самые отдаленные населенные пункты.

Создаст логистическую инфраструктуру с широкими возможностями в сфере электронной коммерции для всех участников рынка электронной коммерции в Республике Узбекистан.

АО «Узбекистон почтаси» нацелено на предоставление новых цифровых услуг обществу, бизнесу и государству, а также предоставление качественных и доступных почтово-логистических и финансовых услуг каждому жителю Республики Узбекистан.

В рамках Стратегии основными точками роста на период до 2026 года являются цифровизация услуг, имеющих юридическое значение, развитие логистики для оперативной доставки онлайн-покупок, а также оказание услуг государственного и социального значения.



КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Стратегия реформирования АО «Узбекистон почтаси» на 2022-2026 года направлена на преобразование национального оператора почтовой связи в передовую многофункциональную компанию.

Миссия АО «Узбекистон почтаси» заключается в создании новых возможностей, чтобы делать людей ближе друг к другу и помогать им в достижении их целей.

В рамках Стратегии основными точками роста на период до 2026 года являются цифровизация услуг, имеющих юридическое значение, развитие логистики для быстрой доставки онлайн-покупок.

В Стратегии АО «Узбекистон почтаси» определены четыре основных направления развития сферы, а также цели и задачи по каждому направлению:

Электронная торговля

Развитие логистической инфраструктуры и создание Фулфилмент центров. Установка почтоматов для бесконтактного пользования почтовыми услугами. Содействие экспорту продукции местных предпринимателей.

Международный бизнес

Организация и расширение мест международного транзитного почтового обмена (МОЗГР) в зарубежных странах. Развитие транзитных услуг.

В сотрудничестве с почтовыми операторами зарубежных стран увеличить объем входящих в Республику Узбекистан отправок из Китая и других стран.

Повышение операционной эффективности

Расширение сети почтовой связи на основе франчайзинга, внедрение современных информационных технологий в процессы обработки и сортировки почтовых отправок.

Активное участие на рынке финансовых услуг

Совершенствование платежных систем, установление и развитие сотрудничества с поставщиками услуг и платежными агентами.

Наряду с этим в Стратегии предусматривается **дальнейшее развитие услуг, оказываемых на основе информационных технологий** – широкое внедрение информационно-коммуникационных технологий в процессы оказания услуг почтовой связи и трансформация АО «Узбекистон почтаси» в цифровое предприятие.

РАЗДЕЛ 1.

Общая информация

1.1 Текущее состояние рынка

В Республике Узбекистан рынок оказания почтовых и курьерских услуг является свободным, и для оказания этих услуг не требуется никаких разрешительных документов. В статье 8 Закона Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности» определено, что субъекты предпринимательской деятельности вправе осуществлять любую деятельность, не запрещенную законодательством, а также самостоятельно выбирать направления своей деятельности.

По этой причине количество субъектов предпринимательства, работающих под статусом почтовых и курьерских служб, с каждым годом увеличивается.

Для оказания почтовых и курьерских услуг Государственным комитетом Республики Узбекистан по статистике дается классификация (Рисунок 1) по Общегосударственному классификатору видов экономической деятельности (ОКЭД):

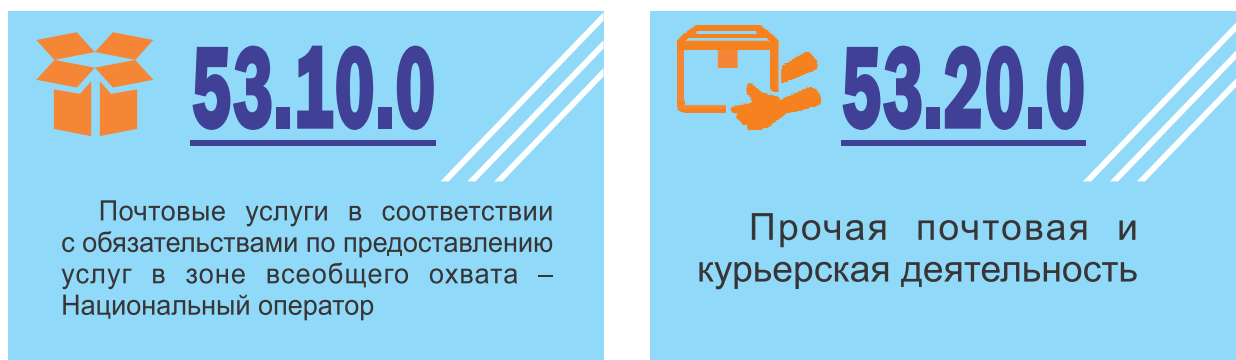


Рисунок 1. ОКЭД по почтовой и курьерской деятельности

В настоящее время, кроме Национального оператора почтовой связи - АО «Узбекистон почтаси», более 200 субъектов предпринимательства занимаются оказанием почтовых и курьерских услуг.

1.2 Создание АО «Узбекистон почтаси» и его сегодняшнее положение

АО «Узбекистон почтаси» постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан «О совершенствовании деятельности в сфере почтовой

связи» [1] определен Национальным оператором почтовой связи и постановлением «Об определении назначенного оператора в целях осуществления почтовой связи в соответствии с Актами Всемирного почтового союза» [2] определен назначенным оператором в целях осуществления почтовой связи в соответствии с Актами Всемирного почтового союза.

На национального оператора почтовой связи возложено удовлетворение потребностей физических и юридических лиц, органов государственного управления в услугах почтовой связи и предоставлении социально значимых услуг населению на всей территории республики по доступным ценам, а также продолжение сотрудничества с государствами-членами Всемирного почтового союза, использование единой технологии для приема, обработки и пересылки международных почтовых отправлений, обеспечение качественного, безопасного и стабильного развития предоставляемых услуг почтовой связи.

АО «Узбекистон почтаси» имеет почтовую сеть во всех регионах республики, что даёт возможность оказания услуг почтовой связи населению на всей территории Республики Узбекистан.

Для выполнения определенных Правительством задач АО «Узбекистон почтаси» создана сеть почтовой связи (Рисунок 2):



Рисунок 2. Сеть почтовой связи

АО «Узбекистон почтаси» способствует реализации государственной политики в сфере почтовой связи в республике путем удовлетворения потреб-

ности юридических и физических лиц, органов государственного управления в услугах почтовой связи (Таблица 1).



Таблица 1. *Оказание услуг почтовой связи по республике*

Указом Президента Республики Узбекистан от 27 октября 2020 года № УП-6096 «О мерах по ускоренному реформированию предприятий с участием государства и приватизации государственных активов» АО «Узбекистон почтаси» было определено как крупное предприятие, подлежащее трансформации.

В рамках «Программы совершенствования экономического управления» осуществляемой Правительством Узбекистана совместно с Азиатским банком развития (АБР) к процессу трансформации АО «Узбекистон почтаси» были привлечены эксперты АБР и консалтинговой компании «AARC». Консультантами проведена диагностика операционных, правовых, управленческих, налоговых и других вопросов, с которыми сталкивается АО «Узбекистон почтаси» и на ее основе подготовлен ряд рекомендаций. При разработке настоящей Стратегии учтены указанные рекомендации.

5 октября 2020 года под руководством Президента Республики Узбекистан состоялось совещание по «Вопросу реформирования национальной почтовой системы» и было принято Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по кардинальному совершенствованию системы оказания услуг почтовой связи» [3].

Данным Постановлением:

определены основные направления совершенствования системы оказания услуг почтовой связи:

- 1) перевозка корреспонденции и развитие курьерских услуг.
- 2) развитие деятельности на рынке электронной коммерции.
- 3) развитие деятельности почтовой связи на рынке услуг.

утверждены «Дорожные карты» по:

развитию сферы почтовой связи в Республике Узбекистан в 2021 - 2023 годах;

развитию услуг почтовой связи в районах, выбранных в качестве образца (в каждой области в качестве образца были выбраны по 3 района, всего 42 района).

Наряду с этим, утверждены Целевые показатели развития сферы почтовой связи в Республике Узбекистан в 2021 - 2025 годах.

1.3 Финансово-экономическое положение

Как известно, в результате широкого развития современных информационных технологий и Интернета, усиления конкуренции на рынке почтовых услуг, а также передачи функции по выплате пенсий и пособий (до 2017 года 50% доходов Национального оператора обеспечивала услуга по доставке государственных пенсий и пособий, которая обеспечивала финансовую устойчивость оператора) «Халк банки» значительно снизился спрос на оказываемые Национальным оператором - АО «Узбекистон почтаси» услуги и объем услуг (Рисунок 3).



Рисунок 3. Доля доходов АО «Узбекистон почтаси» за 2017 год

Такая ситуация, в свою очередь, привела к снижению эффективности использования существующей инфраструктуры почтовой сети и негативным последствиям в выполнении обязательств, вытекающих из актов Всемирного почтового союза.

В результате была приостановлена деятельность 85 узлов почтовой связи, 1 239 отделений связи, сокращено 8 127 рабочих мест. Национальный оператор завершил 2018 год с убытком в размере 27,8 млрд. сум.

В результате реализации Правительством Республики Узбекистан соответствующих мер [3], направленных на улучшение финансово-экономического положения путем трансформации деятельности АО «Узбекистон почтаси», улучшения его материально-технической базы, расширения спектра оказываемых услуг, его финансовые показатели за последние три года стабилизировались и завершились с чистой прибылью (Таблица 2, 3, 4).

П/п	Годы	Доходы	Рост %
1	2019	163,4	
2	2020	229,8	141 ▲
3	2021	274,4	119 ▲

Таблица 2. Показатели доходов АО «Узбекистон почтаси» за 2019-2021гг. (млрд.сум)

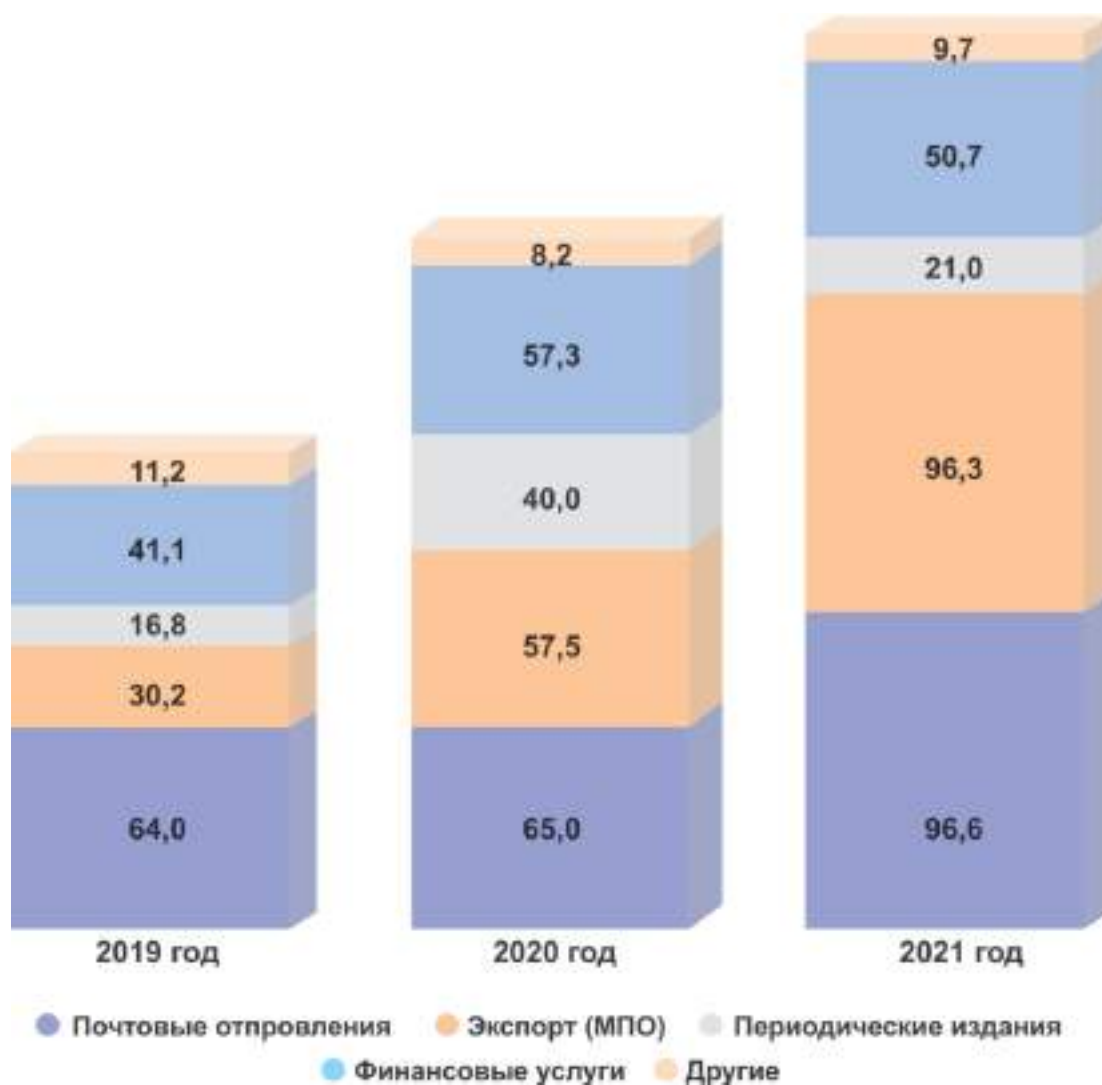


Рисунок 4. Сравнительный анализ показателей доходов за 2019-2021 годы (млрд.сум)



Рисунок 5. Доля доходов АО «Узбекистон почтаси» за 2021 год



Рисунок 6. Сравнительный анализ доходов по почтовым отправлениям (млрд.сум)



Рисунок 7. Сравнительный анализ доходов по финансовым услугам (млрд.сум)

П/п	Годы	Чистая прибыль	Рост %
1	2019	194,5	
2	2020	315,0	162 ▲
3	2021	690,0	219 ▲

Таблица 3. Показатели чистой прибыли АО «Узбекистон почтаси» (млн. сум)

2019 год	2020 год	Рост %	2021 год	Рост %
1046,4	1230,1	118	1782,3	145

Таблица 4. Среднемесячная заработная плата работников АО «Узбекистон почтаси» (тыс. сум)

По данным Государственного налогового комитета Республики Узбекистан [4] за 2021 год АО «Узбекистон почтаси» входит в число крупнейших налогоплательщиков республики.

Централизован бухгалтерский учет АО «Узбекистон почтаси» и его 14 филиалов, а также 165 узлов почтовой связи, полностью внедрена автоматизированная программа централизованного бухгалтерского учета «1С бухгалтерия» (версия 8.3).

1.4 Услуги, предоставляемые АО «Узбекистон почтаси»

1.4.1 Почтовый бизнес

На фоне снижения объемов традиционных почтовых отправлений по всему миру АО «Узбекистон почтаси» увеличивает свои доходы за счет увеличения доли в сфере электронной коммерции. В 2021 году проведена работа, направленная на повышение качества оказываемых клиентам услуг почтовой связи и оптимизацию производственных процессов:

разработана и внедрена автоматизированная информационная система,

позволяющая автоматизировать процессы оказания почтовых услуг, приём, сортировку и онлайн отслеживание отправок;

за счет обеспечения объектов почтовой связи современной компьютерной техникой, во всех узлах почтовой связи налажена распечатка отправок «Гибридной почты» и увеличен объем предоставляемых услуг, в частности в 2021 году количество доставленных отправок «Гибридной почты»: писем, извещений, штрафных листов и других отправок составило 3,9 млн. штук, что показывает двукратный рост объемов;

в целях создания дополнительного удобства для населения внедрены автоматизированные комплексы самообслуживания (почтоматы), предназначенные для получения почтовых отправок, адресованных на имя клиентов, на сегодняшний день установлены 180 почтоматов;

с 2021 года на объектах почтовой связи начато оказание 34 видов государственных услуг с использованием Единого портала интерактивных государственных услуг;

обновлен каталог периодических печатных изданий, запущена услуга «Интернет-подписка», создана возможность осуществления платежей через платежные системы Рауме и CLICK, в 2021 году реализация периодических печатных изданий по подписке и рознице выросла на 160%.

1.4.2 Электронная коммерция

В 2020-2021 годах одной из основных тенденций, обусловленных пандемией COVID-19, стала увеличение спроса на онлайн-покупку и бесконтактную доставку товаров потребителям. Учитывая эту тенденцию, АО «Узбекистан почтаси» провело ряд мероприятий по активному участию в сфере электронной коммерции и доставке отправок в кратчайшие сроки:

почтовый обмен переведен с 5 на 6 раз в неделю;

режим работы узлов почтовой связи и отделений почтовой связи переведен на 6-дневную рабочую неделю;

запущена услуга наложенного платежа и создана возможность оплаты после доставки отправления адресату;

запущен «Национальный маркетплейс» – национальная онлайн площадка «Unisavdo», предоставляющая возможность продавать товары местных производителей в режиме онлайн и доставлять их покупателям, разработаны мобильные приложения для Android и IOS;

запущена услуга доставки отправок адресатам по схеме «узел-клиент» на электроскутерах;

созданы 4 фулфилмент центра, позволяющих владельцам интернет-площадок хранить свою продукцию, а также упаковывать товары, приобретенные через интернет- торговую площадку, и доставлять их клиентам.

1.4.3 Приём платежей и банковские услуги

Вступившие в силу 2020 году законы Республики Узбекистан «О платежах и платежных системах» и «О банках и банковской деятельности» (новые редакции) создали новые возможности для АО «Узбекистон почтаси» на рынке финансовых услуг.

Под учредительством АО «Узбекистон почтаси» создано ООО «Milliy rochta to'lovlari», получена специальная лицензия Центрального банка.

Обновлена система приёма платежей и запущена комплексная автоматизированная система платежей и денежных переводов под брендом «AVVAL». На объектах почтовой связи полностью реализован приём платежей в режиме онлайн. Одновременно запущено мобильное приложение данной платежной системы.

В настоящее время на рынке приёма платежей функционируют более 40 обслуживающих организаций, и по информации Центрального банка в среднем по республике за год производится приём 80,9 трлн. сумов, из которых доля АО «Узбекистон почтаси» 2,0 трлн сум или 2,5% (Рисунок 8).

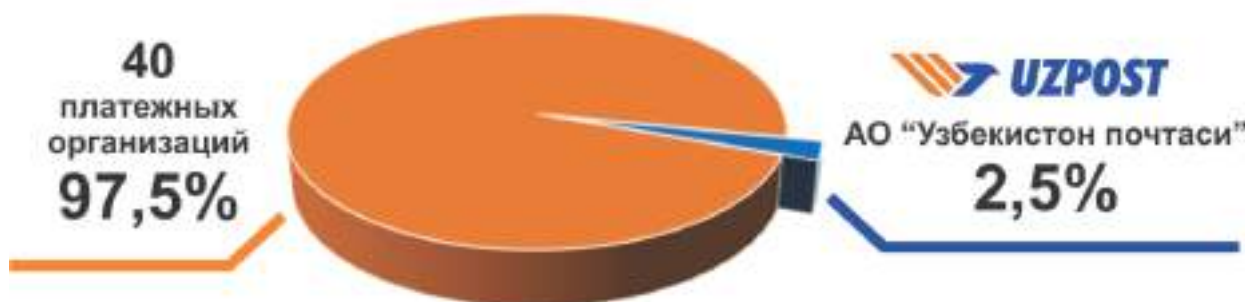


Рисунок 8. Доля АО «Узбекистон почтаси» на рынке приёма платежей

Приобретены 2800 мобильных устройств для приёма платежей, которые зарегистрированы в Государственном налоговом комитете, а также разработан программный продукт для этих мобильных устройств.

Заклучено соглашение о взаимном сотрудничестве с АКБ «Алокабанк» по налаживанию оказания банковских услуг в объектах почтовой связи, в частности налажены услуги пополнению банковских карт денежными средствами и выдаче наличных средств на 1 970 объектах почтовой связи.

В течение 2021 года оказаны услуги по пополнению и снятию средств владельцам более 13 тысяч банковских карт.

1.4.4 Международные отношения

Принятие в 2020-2021 годах карантинных мер по предотвращению распространения коронавируса COVID-19 по всему миру, закрытие границ негативно сказалось на соответствующих логистических маршрутах. При этом две основные тенденции не оказали негативного влияния на объем отправок:

1) В результате ограничений, введенных для предотвращения распространения коронавируса COVID-19, увеличился спрос как на международном рынке, так и на внутреннем рынке электронной коммерции.

2) Возрос спрос на сбор товаров и отправку их одному адресату.

До 2019 года АО «Узбекистон почтаси» осуществлял почтовый обмен со 100 из 192 стран-членов Всемирного почтового союза.

2020 году, несмотря на карантинные меры и закрытие границ для предотвращения распространения коронавируса COVID-19 по всему миру, АО «Узбекистон почтаси» осуществлял международный почтовый обмен с 32 странами наземным транспортом и с 52 странами воздушным транспортом.

Подписаны двусторонние соглашения с назначенными операторами зарубежных государств, в частности, с АО «Казпочта», АО «Почта России» и АО «Укрпошта».

По информации, предоставленной Государственным таможенным комитетом Республики Узбекистан [5], объем международных курьерских услуг оказанных со стороны частных предпринимателей, в несколько раз превышает объем национального оператора почтовой связи по международным почтовым отправлением (Таблица 5, Рисунок 9).

Годы	Всего отправок (тонна)	АО «Узбекистон почтаси»	
		тонна	%
2019	8911	849	9,5
2020	9242	611	6,6
2021	12569	721	5,7

Таблица 5. Доля АО «Узбекистон почтаси» по доставке международных отправок



Рисунок 9. Доля по доставке международных отправок

1.4.5 Развитие логистики

В 2020-2021 годах реализовано несколько проектов развитию и совершенствованию системы логистики:

обновлен парк автотранспорта, используемого для обмена, в частности, приобретено 75 малогабаритных автомобилей «Caddy», 35 «Damas», 4 крупногабаритных «ISUZU» и 4 грузовых автомобилей марки «Газель»;

внедрена практика доставки адресату почтовых отправок по схеме «узел-клиент» с использованием электроскутеров, для реализации данной практики было приобретено 500 электроскутеров;

изменена частота магистрального, межрайонного и внутрирайонного почтового обмена, переведен с 5 на 6 разовый обмен в неделю;

разработана и введена в эксплуатацию программный комплекс по автоматизации почтовых услуг (Почтовая логистика).

Завершены строительные работы по созданию 4 фулфилмент-центров (Рисунок 10) на площади 3 200 м².



Рисунок 10. Фулфилмент-центры АО «Узбекистон почтаси»

1.4.6 Распространение периодических печатных изданий

В республике функционируют более 170 коммерческих организаций, занимающихся оформлением подписки на периодические печатные издания и их доставкой.

Объекты почтовой связи АО «Узбекистон почтаси» осуществляют организацию подписки на периодические издания и распространение их по рознице, экспедицию, перевозку и доставку периодических изданий в труднодоступные населенные пункты, расположенные в отдаленных и труднодоступных районах.

В объектах почтовой связи организованы продажа и подписка на периодические печатные издания около 300 видов.

Чтобы стать конкурентоспособным на рынке распространения периодических печатных изданий и увеличить количества подписок, на официальном веб-сайте АО «Узбекистон почтаси» внедрена услуга онлайн-подписки на периодические печатные издания.

На данном сайте можно произвести оплату через платежные системы «Рауме» и «CLICK» за оформленную онлайн-подписку.

В последние годы в результате стремительного развития современных информационных технологий, а также появления возможности быстрого получения информации через Интернет потребность в периодических печатных изданиях снижается, в частности подписка на периодические печатные издания, организованная АО «Узбекистон почтаси», сокращалась из года в год (Рисунок 11).

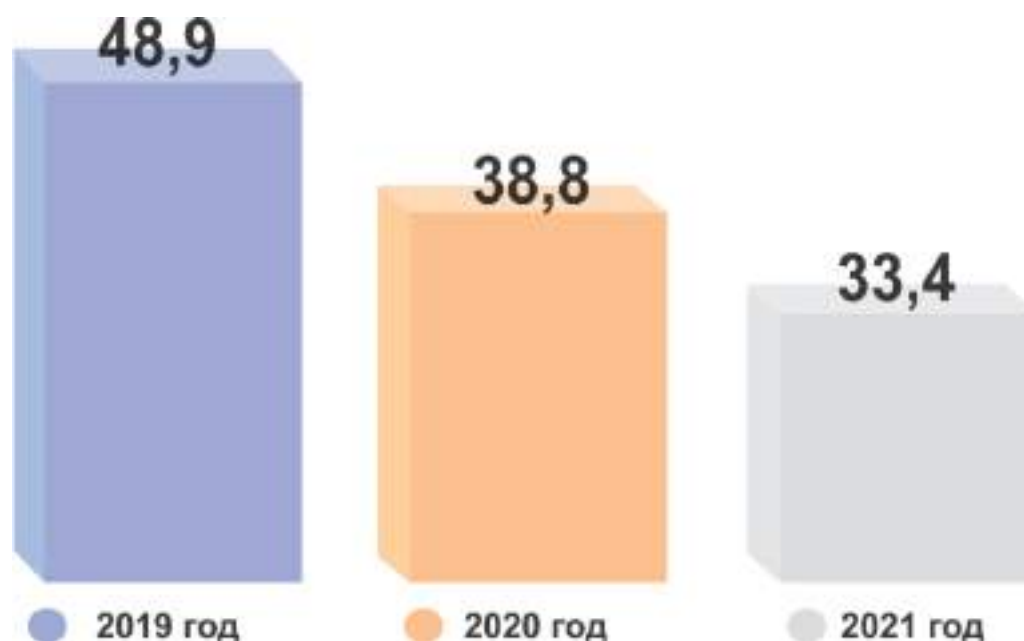


Рисунок 11. *Объёмы подписки за 2019-2021 годы (экз.)*

РАЗДЕЛ II.

Ожидания пользователей услуг почтовой связи и Правительства

2.1 Ожидания пользователей услуг почтовой связи

В 2021 году был проведен опрос среди населения Республики Узбекистан [6] по вопросам пользования услугами почтовой связи, предоставления почтовых услуг и тому, какие услуги они бы хотели получить, в ходе данного опроса были озвучены следующие предложения:

- увеличение скорости доставки почтовых отправлений;
- цифровизация почтовых услуг, а также доставка посылок на домашние адреса;
- слежение в режиме онлайн статуса отправления;
- современный вид объектов почтовой связи и расположение их в удобных для населения местах.

Наряду с этим, пользователи услуг почтовой связи ожидают от АО «Узбекистон почтаси» в будущем развитие онлайн-отношений, в частности удобный поиск информации на веб-сайте, постоянное хранение информации о разыскиваемых почтовых отправлениях, указание суммы таможенных пошлин и другие (Таблица 6).



1	 <p>ОНЛАЙН-ВЗАИМООТНОШЕНИЯ</p>	<p>1.1. ПО ВЕБ-САЙТУ</p> <ul style="list-style-type: none"> - удобный поиск информации на веб-сайте; - онлайн слежение статуса почтовых отправлений на веб-сайте; - последние новости АО «Узбекистон почтаси»; - открытие личного кабинета на веб-сайте; - виртуальный помощник. <p>1.2. МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ</p> <ul style="list-style-type: none"> - постоянное хранение информации о разыскиваемых почтовых отправлениях; - отправка уведомления об изменении статуса почтовых отправлений; - указание суммы таможенных пошлин.
2	 <p>ОБЪЕКТ ПОЧТОВОЙ СВЯЗИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - поиск ближайшего отделения связи; - поиск на карте; - выбор по режиму работы.
3	 <p>ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОМОЩЬ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - онлайн общение с почтовыми работниками; - оценка работы объектов почтовой связи и качества доставки; - сообщение о неправильной информации об объекте почтовой связи.
4	<p>КАЛЬКУЛЯТОР УСЛУГИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - расчёт примерной стоимости услуг почтовой связи.
5	<p>ОНЛАЙН РАСЧЕТ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - онлайн-оплата услуг почтовой связи.
6	 <p>УСЛУГИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - заказ доставки отправлений по домашнему адресу или на работу; - заказ доставки письменной корреспонденции; - услуга онлайн-оплаты различных платежей, штрафов и алиментов.
7	 <p>ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - сканирование штрих-кодов на почтовых отправлениях; - поиск почтовых индексов по адресу; - почтовые новости; - онлайн регистрация для пользования услугами почтовой связи.

Таблица 6. Ожидания пользователей услуг почтовой связи

2.2 Ожидания Правительства от АО «Узбекистон почтаси»

Сегодня, когда рынок оказания услуг почтовой связи развился и возникла конкуренция, Правительство ожидает от АО «Узбекистон почтаси» активного участия в конкурентной среде и повышения качества услуг почтовой связи, в частности:

- 1) Самофинансирование АО «Узбекистон почтаси» и ведение устойчивой финансовой деятельности.
- 2) Предоставление на основе обязательных требований универсальных услуг почтовой связи без субсидирования в условиях конкурентной среды.
- 3) Оказание логистических услуг на международном и местном рынках.
- 4) Сокращение сроков доставки международных и внутренних почтовых отправлений.
- 5) Своевременная доставка подписчикам периодических печатных изданий республиканского значения.
- 6) Занять высокие места в глобальном рейтинге Индекса почтового развития (2IPD) Всемирного почтового союза.

2.3 Сегодняшнее положение почты в мире

По всему миру насчитывается более 650 000 отделений почтовой связи, в которых более 5,3 миллиона сотрудников предоставляют услуги почтовой связи пользователям даже в самых отдаленных районах. Почтовая сеть является важной инфраструктурой для обеспечения граждан и предприятий необходимыми услугами.

Развитие Интернета и мобильной связи, появление новых видов коммуникаций привели к снижению спроса на традиционные услуги почтовой связи во всем мире.

Операторы почтовой связи были вынуждены были искать новые источники дохода при сохранении почтовой сети универсального обслуживания. Сегодня ведущие почтовые операторы, в дополнение к традиционным услугам, находят новые возможности в таких областях, как посылки и логистика, финансовые услуги, электронное правительство и другие государственные услуги.

Анализ показывает, что пересылка письменной корреспонденции по-прежнему составляет около 40% доходов почты, но, несмотря на увеличение объема почтовых отправлений более чем на 30% по сравнению с предыдущими годами, к 2025 году ожидается сокращение традиционного почтового бизнеса на 25-30%.

Швейцарский почтовый оператор, у которого самый высокий показатель 2IPD, получает 37% своих доходов от онлайн-услуг и розничной торговли,

29% приходится на доставку писем, 18% на финансовые услуги, 16% на курьерские услуги и услуги по доставке посылок.

Почтовые операторы Японии, Италии, Кореи, России, Казахстана предоставляют банковские услуги. При этом доля доходов от банковских услуг в общем доходе оператора составляет в Японии и Италии около 80%, в Корее 55%.

В отделениях почтовой связи России, Швейцарии, Великобритании налажена торговля товарами народного потребления.

В 2021 году в мире Китай занял 45% рынка электронной коммерции.

В связи с возложением на почтовых операторов мира обязательств по оказанию универсальных услуг почтовой связи пользователям, государство оказывало поддержку национальным операторам и выделяло субсидии, в частности:

По итогам 2020 года государство выделило АО «Почта России» субсидию в размере 1,9 млрд. рублей.

Почтовая служба США (USPS) получила в общей сложности 75 млрд. долларов государственных субсидий.

Для компенсации убытков, которые понесло АО «Казпочта» от оказания услуг почтовой связи населению, государство выделена субсидию в размере 4,2 млрд. тенге.

Кроме того, в зарубежных странах предусмотрены государственные субсидии на организацию подписки на периодические печатные издания и их доставку подписчикам, например, в Латвии государство выделяет субсидии в размере 3,0 млн. евро в год на доставку подписных изданий сельским жителям, в Германии 60,0 млн. евро в год, в США выделяются субсидии в размере 200,0 млн. долларов.

Также, если АО «Почта России» до 2014 года получало от государства в среднем 3,5 млрд. рублей в год за доставку подписных изданий, то в последние годы, учитывая, что данная услуга не оправдывает себя, потребовало от государства выделения субсидий в размере 7-9 млрд. рублей.

С 2015 года Всемирный почтовый союз публикует интегрированный показатель развития почтовой связи – 2IPD. Этот показатель Республики Узбекистан по итогам 2021 года равен 16,21 (В рейтинге 168 государств-членов Всемирного почтового союза занимает 111-е место). Данный показатель рассчитывается на основе показателей надежности почтовой связи, уровня развития сети, спроса на услуги и диверсификации доходов.

Абиджанская почтовая стратегия, принятая 27 Конгрессом Всемирного почтового союза, направлена на диверсификацию и интеграцию услуг, предоставляемых через сети почтовой связи, развитие электронной коммерции, плана интеграции оплаты, финансовых и электронных услуг.





РАЗДЕЛ III.

Миссия АО «Узбекистон почтаси»

3.1 Миссия АО «Узбекистон почтаси»

Стратегия реформирования АО «Узбекистон почтаси» в период с 2022 по 2026 год направлена на превращение национального почтового оператора в передовую многофункциональную компанию.

Миссия АО «Узбекистон почтаси» заключается в том, чтобы «создавать новые возможности, чтобы делать людей ближе друг к другу и помогать им в достижении их целей».

Сила новых возможностей:

- сила новых технологий;
- сильная команда;
- сильная платформа для развития;
- амбициозные цели;
- влияние на жизнь людей и страны.

Какими будем в будущем:

- мы продолжим оказание традиционных услуг и будем предоставлять по всей республике почтовые, банковские и государственные услуги;
- будем предоставлять инновационные услуги, связанные с изменениями в обществе и обогащением жизни людей;
- станем крупным работодателем Республики Узбекистан;
- станем многофункциональной экосистемой платформенного бизнеса.

Реализация Стратегии реформирования АО «Узбекистон почтаси» позволит до 2026 года:

- создать инфраструктуру для электронной коммерции;
- оказывать услуги на удобных для пользователей местах;
- цифровизацию почтовых услуг;
- стать работодателем, привлекающим молодежь в республике.





РАЗДЕЛ IV.

Основные направления развития АО «Узбекистон почтаси»

4.1 Направления развития АО «Узбекистон почтаси»

Исходя из вышеизложенного, АО «Узбекистон почтаси» будет развивать свой бизнес в следующих направлениях:

- 1) Занятие свое место на рынке электронной коммерции.
- 2) Увеличение объема входящих и исходящих международных почтовых отправлений.
- 3) Повышение операционной эффективности.
- 4) Оказание услуги фронт-офис для рынка финансовых услуг

4.1.1 Рынок электронной коммерции

Электронная коммерция рассматривается в качестве ключевого фактора, стимулирующего инновации, конкурентоспособность и всесторонний экономический рост. Только за последние несколько лет глобальные продажи электронной коммерции выросли в десять раз [7]. На рисунке ниже представлена информация о розничных продажах электронной коммерции во всем мире в период с 2014 по 2021 год. В 2018 году объем розничных продаж электронной коммерции по всему миру составил 2,84 трлн долларов США, а доходы от электронной коммерции, согласно прогнозам, вырастут до 4,88 трлн долларов США в 2021 году. Эта тенденция будет продолжаться.

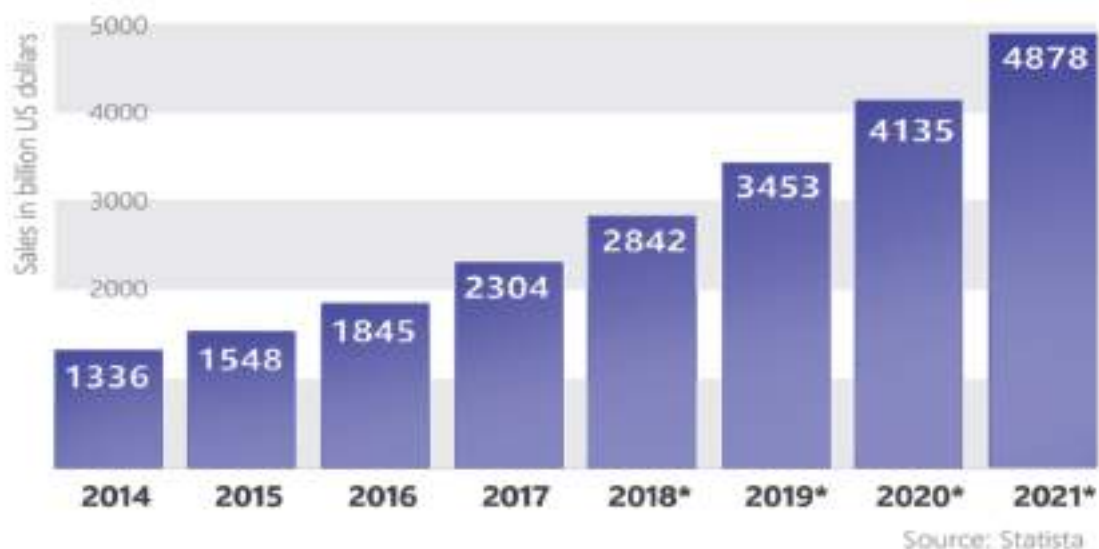


Рисунок 12. Продажи электронной коммерции во всем мире в период с 2014 по 2021 гг.

Логистика играет ключевую роль в обеспечении заметности цепочки поставок электронной коммерции и определяет общую удовлетворенность клиентов, эффективность и предоставление услуги. Сторонняя логистика (3PL) в настоящее время становится ключевым определяющим фактором в электронной коммерции. Все больше почтовых операторов в мире активно участвуют на рынке электронной коммерции, занимаясь не только доставкой онлайн покупок до получателя, но и предлагая услуги по хранению, хранению и доставке, уменьшая потребность в складском обслуживании и транспортных средствах.

Глобальные тенденции не обошли также рынок стран Центральной Азии. Результаты проведенных исследований показывают (Рисунок 13), несмотря на то, что страны Центральной Азии находятся на разных уровнях готовности к электронной торговле в зависимости от проникновения интернета, надежности почтовых операторов и доступа к электронным платежам и онлайн-банкингу, рост рынка электронной коммерции наблюдается во всех странах [8].



Рисунок 13. Продажи электронной коммерции в странах Центральной Азии за 2020 год

Несмотря на большой потенциальный объем рынка Узбекистан существенно отстает от Казахстана по объемам электронной коммерции. Одной из основных причин этого является плохо развитая логистическая инфраструктура.

По итогам 2021 года число пользователей Интернет в Узбекистане составило 27,2 млн., число пользователей мобильного интернет – 25,3 млн. [9]. К 2022 году в стране существуют 42 платежные организации и 10 систем электронных денег. Появление в стране хорошо развитой логистической инфраструктуры может дать кумулятивный эффект для реализации потенциала рынка электронной коммерции.

Тем не менее на рынке доставки онлайн покупок действуют сотни частных компаний. Наиболее крупные из них: Fargo, BTS, EMU, DPD составляют серьезную конкуренцию АО «Узбекистон почтаси». Либеральное законодательство дает возможность легкого вхождения на этот рынок.

По оценкам доля АО «Узбекистон почтаси» на рынке доставки онлайн-покупок составляет 30 % внутри страны [8] и около 6 % на рынке трансграничных покупок [5].

В рамках Стратегии АО «Узбекистон почтаси» будет осуществлять мероприятия в следующих направлениях:

1. Оптимизация своей текущей эксплуатационной деятельности для повышения конкурентоспособности.

2. Развитие логистической инфраструктуры для стимулирования развития электронной коммерции в Узбекистане.

Оптимизация деятельности подразумевает повышение качества услуг, снижение сроков доставки, уменьшение затрат, предложение клиентам больший спектр услуг. В рамках стратегии планируется оптимизировать процессы приемки, сортировки, перевозки, доставки и вручения за счет внедрения комплексной информационной системы (ИС) «Программный комплекс по автоматизации почтовых услуг (Почтовая логистика)». ИС обеспечивает возможность интеграции с информационными системами клиентов давая им возможность отслеживания отправления, мониторинга статуса вручения с гарантированным подтверждением факта вручения. Мобильное приложение обеспечит весь спектр услуг для получателя.

Будет продолжена работа по развитию цепочки доставки «Районный узел – клиент» за счет оснащения курьеров транспортными средствами, сокращая срок доставки. Для этой цели будут дополнительно куплены порядка 500 электроскутеров и велосипедов. Будет обеспечена возможность клиентам получать свои покупки (наряду с домом и почтовым отделением) в почтоматах, расширяя как собственную сеть почтоматов, так и за счет использования сторонних сервисов.

Запущена услуга «из рук в руки», которая действует в пределах города Ташкента, областных центров и между ними. В рамках этой услуги сроки доставки составляют от 24 до 72 часов. К 2024 году устанавливается целевой показатель достижения срока доставки онлайн покупки для жителей городов – 24 часа, для жителей сельской местности – 48 часов.

Оснащенность персонала современными мобильными кассовыми аппаратами, полностью отвечающими требованиям законодательства, дает конкурентное преимущество при оказании услуги «оплата при получении». Будут продолжены работы по интеграции собственной информационной системы с системами Государственного налогового комитета. Также будет совершенствоваться собственная платежная система.

Для развития электронной коммерции АО «Узбекистон почтаси» будет развивать свою логистическую инфраструктуру оптимально используя принадлежащую ему недвижимость. На первом этапе уже созданы четыре фулфилмент центра в городе Ташкенте и Андижанской, Бухарской и Хорезмской областях. В рамках Стратегии будут организованы еще 10 фулфилмент центра в регионах страны. Наличие региональных центров позволит сократить срок доставки до нескольких часов.

В регионах, в первую очередь, в районных центрах, АО «Узбекистон почтаси» будет организовывать пункты выдачи заказов. Указанные пункты будут использованы, как получателями АО «Узбекистон почтаси», так и партнерами. Учитывая сильную конкуренцию на рынке электронной коммерции, где работают хорошо подготовленные игроки, АО «Узбекистон почтаси» создает и будет развивать партнерские отношения в целях ускоренного внедрения бизнес-моделей.

АО «Узбекистон почтаси» будет развивать свой маркетплейс Unisavdo. Маркетплейс будет использован, в первую очередь, для продажи товаров предпринима-

телей, находящихся в регионах. В течение 2022-2023 годов во всех регионах страны будут созданы «фабрики контента» для помощи предпринимателям в оцифровке их товаров.

В рамках Стратегии в 2023-2025 годах будут организованы автоматизированные сортировочные центры в городах Ташкент и Навои.

Исследования показывают, что по числу онлайн-покупок на душу населения Узбекистан находится среди стран со слабо развитой культурой онлайн покупок (Рисунок 14).

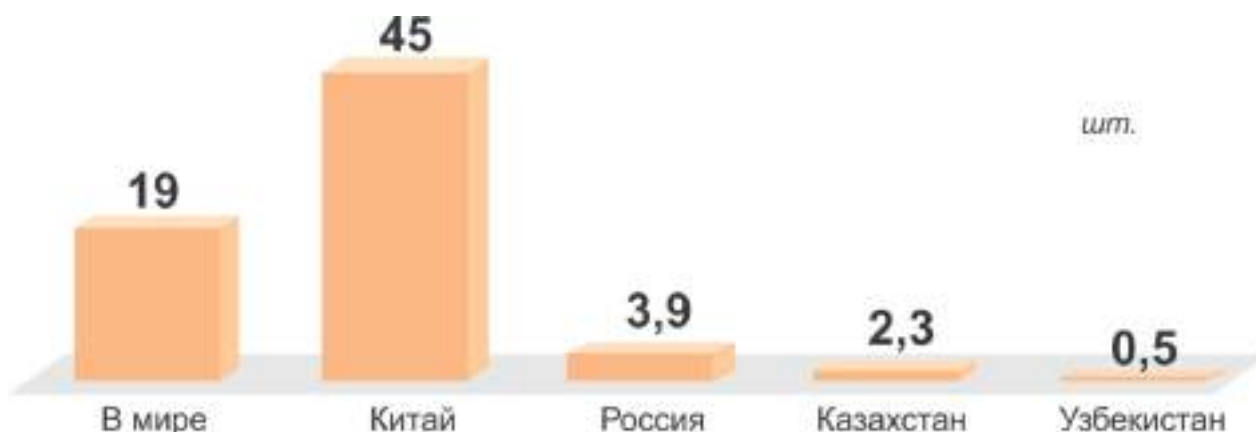


Рисунок 14. Число онлайн-покупок на душу населения в различных странах в 2020 году

Стратегической целью является доведение числа онлайн-покупок на душу населения до 5 к 2024 году. При этом доля национального оператора на рынке доставки этих покупок должны быть не менее 50%.

4.1.2 Международный бизнес

В последнее время АО «Узбекистон почтаси» существенно активизировало своё участие в международном почтовом обмене. За три года объем международных почтовых отправлений в весовом исчислении вырос в три раза. Совместно с партнерами зарегистрированы МОЗГР в Эстонии (Таллинн) и Нидерландах (Амстердам), создано совместное узбекско-американское предприятие «American Bridge».

АО «Узбекистон почтаси» как Национальный оператор почтовой связи в дальнейшем будет активизировать свою международную деятельность и будет осуществлять мероприятия в следующих направлениях:

1. Увеличение доли АО «Узбекистон почтаси» в доставке трансграничных онлайн покупок

Как было указано выше, через сеть национального оператора в Республику Узбекистан поступает всего 6 % трансграничных онлайн покупок. Целевой показатель – достижение доли 20 % к 2026 году. Для достижения цели будет осуществлено следующее:

- дальнейшее развитие ИТ-платформы АО «Узбекистон почтаси», ее интеграция с платформами крупнейших логистических операторов мира;
- сокращение сроков доставки за счет оптимизации логистики, заключения новых партнерских соглашений, расширения международного присутствия;
- получения статуса «уполномоченного экономического оператора» в соответствии с Таможенным кодексом, делая возможным оплату таможенной пошлины при получении товара на месте;
- создание бондовых складов в Узбекистане.

Планируется увеличить поток из Соединенных Штатов Америки за счет развития деятельности созданного совместного предприятия «American Bridge».

2. Расширение международного присутствия

АО «Узбекистон почтаси» будет расширять свое присутствие путем открытия представительств и предоставления полномочий партнерским компаниям, с целью становиться ближе к международным клиентам. В первую очередь планируется открывать такие представительства в ОАЭ (Дубай) и Турции (Стамбул) в силу большого сосредоточения продавцов товаров электронной коммерции.

Выбор стран и городов будет произведен исходя из экономической целесообразности, юридических и налоговых особенностей территорий, с учетом логистических возможностей.

3. Активизация участия в транзите за счет создания новых продуктов

Узбекистан относится к четвертой группе по окончательным расходам согласно классификации ВПС и будет активизировать свои усилия по участию в международном почтовом обмене. Созданные МОЗГР активно будут использоваться для расширения транзита в страны Европы, США, Канады и Латинской Америки.

АО «Узбекистон почтаси» заключило с назначенными операторами нескольких стран соглашения о предоставлении факультативной услуги «Консигнация». И в дальнейшем будут заключаться двухсторонние и многосторонние соглашения для обеспечения транзита. Также АО «Узбекистон почтаси» будет участвовать в различных альянсах логистических операторов для расширения транзита.

Сложившаяся международная ситуация делает обоснованной стратегическую цель создания логистического хаба в Узбекистане. Проект предполагается осуществлять в партнерстве с частным бизнесом и другими почтовыми операторами. Проект будет ориентирован на поток из Китая в страны СНГ. Сроки реализации – 2023-2024 годы.

4. Содействие местному бизнесу в экспорте товаров

АО «Узбекистон почтаси» будет оказывать всяческое содействие субъектам предпринимательства в осуществлении экспорта их товаров посредством электронной коммерции.

Как было указано выше, в регионах будут созданы «фабрики контента» для помощи предпринимателям и оцифровки их товара. На системной основе совместно с партнерами будут осуществлены мероприятия, направленные на повышение навыков местных предпринимателей.

В настоящее время государством предоставляются субсидии отечественным предприятиям-экспортерам (их уполномоченным представителям) для частичной компенсации расходов (в размере до 50 %) по перевозке продукции посредством услуг почтовой связи при экспорте продукции. АО «Узбекистон почтаси» и в дальнейшем будет поддерживать такой порядок.

На основании достигнутых соглашений с национальными почтовыми операторами соседних стран АО «Узбекистон почтаси» будет интегрировать свой маркетплейс Unisavdo с маркетплейсами указанных операторов. Также будут приниматься меры по интеграции с другими ведущими зарубежными маркетплейсами.

В партнерстве с компанией «OrientSwiss» осуществляется проект по экспорту товаров из Узбекистана в страны Ближнего Востока. По мере развития будут осуществлены другие подобные проекты.

АО «Узбекистон почтаси» будет активно участвовать в проекте ВПС по сбору данных для электронного предварительного информирования (EAD).

4.1.3 Повышение операционной эффективности

Анализ операционной эффективности / Доходы

В 2021 году наблюдался рост доходов Общества по основным видам деятельности, в том числе значительно увеличились услуги почтовой связи и показатели экспорта.

По сравнению с 2020 годом также увеличилась EBITDA, что связано с стремительным ростом доходов по расходной части (Таблица 7).

ДОХОД						
Показатели		2019	2020	Δ, %	2021	Δ, %
Почтовые услуги	млн. сум	64 032	65 033	0,2%	96 648	49%
Финансовые услуги	млн. сум	41 137	59 111	44%	51 295	-13%
Экспорт	млн. сум	30 179	57 499	91%	96 342	68%
Подписка	млн. сум	16 836	39 971	137%	20 994	-47%
Дополнительные услуги	млн. сум	11 245	8159	-27%	9 158	12%
	млн. сум	163 430	229 773	41%	274 438	19%
Валовый доход	млн. сум	35 307	47 272	34%	67 009	42%
EBITDA	млн. сум	7 857	7 184	-0,09%	10 523	46%

ИСХОДЯЩИЕ ОТПРАВЛЕНИЯ						
Показатели		2019	2020	Δ, %	2021	Δ, %
Почтовые услуги	тыс. шт.	17 580	16 178	-0,08%	17 085	0,06%
Финансовые услуги	тыс. шт.	12 113	19 264	59%	17 014	-0,12%
Подписка	тыс. шт.	48 938	38 767	-0,21%	33 398	-0,14%
Валовая рентабельность	%	22%	21%		24%	
EBITDA рентабельность	%	4,8%	3,1%		3,8%	

Таблица 7. Анализ операционной эффективности / Доходы

Анализ операционной эффективности / Операционные затраты

Операционные затраты Общества стабильны по сравнению с отчетным финансовым годом. Вместе с тем, доходы Общества по отношению к себестоимости составили 78%, 79% и 76 %, административные и другие операционные затраты составили 26%, 26% и 28% (Таблица 8).

Операционные затраты		2019	2020	2021	Δ,%
Себестоимость					
Фонд оплаты труда	млн.сум	63 385	78 527	106 299	35%
Затраты международного почтового обмена (импорт)	млн.сум	7 719	31 509	38 081	21%
Централизованная доставка почты	млн.сум	6 559	5 517	7 596	38%
Амортизация	млн.сум	4 056	4 356	5 008	15%
ГСМ	млн.сум	3 037	3 321	3 604	9%
Коммунальные услуги	млн.сум	1 822	2 324	3 117	34%
Материалы	млн.сум	1 840	2 295	2 946	28%
Аренда	млн.сум	1 666	2 282	3 123	37%
Другие	млн.сум	38 109	52 370	37 622	-28%
		128 192	182 501	207 396	14%
Административные и другие операционные затраты					
Фонд оплаты труда	млн.сум	21 770	36 640	46 275	26%
Налоговые платежи	млн.сум	7 149	6 243	7 425	19%
Банковские услуги	млн.сум	2 610	4 453	4 314	-3%
Членские взносы в профсоюз, спонсорство	млн.сум	454	864	1 401	62%
Коммунальные услуги и услуги связи	млн.сум	586	732	903	23%
Другие	млн.сум	10 442	11 687	17 827	53%
		43 011	60 619	78 143	29%
Итого		171 203	243 120	285 540	17%
Доля в доходах:					
Себестоимость, в т.ч.	%	78%	79%	76%	
Фонд оплаты труда	%	39%	34%	39%	
Затраты международного почтового обмена (импорт)	%	5%	14%	14%	
Централизованная перевозка почты	%	4%	2%	3%	
Амортизация	%	2%	2%	2%	
Административные и другие операционные затраты					
Фонд оплаты труда	%	26%	26%	28%	
Налоговые платежи	%	13%	16%	17%	
Банковские услуги	%	4%	3%	3%	
	%	2%	2%	2%	

Таблица 8. *Анализ операционной эффективности / Операционные затраты*

Постановлением Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по дальнейшему сокращению государственного участия в экономике и ускоре-

нию приватизации» [10] утвержден Перечень объектов недвижимости, реализуемых на публичных торгах, согласно приложению 2. В этот Перечень включены 114 здания объектов почтовой связи АО «Узбекистон почтаси».

В АО «Узбекистон почтаси» имеются 1 804 отделений почтовой связи, из которых на сегодняшний день 85% функционируют с убытком и 15% с прибылью.

Анализ показал, что 10% убыточных отделений связи занимаются только доставкой отправлений, не оказывая никаких услуг почтовой связи и дополнительных услуг. В связи с этим планируется путем поэтапного перевода данных отделений почтовой связи на франчайзинг, наладить оказание услуг, в результате чего будут сэкономлены средства на сумму 1,5 млрд. сумов в год.

Создание и дальнейшее расширение сети почтовой связи на основе франчайзинга является наиболее оптимальным направлением.

При этом до 2024 года на основе франчайзинга будет создано 200 отделений почтовой связи, до 2026 года дополнительно будет налажено оказание услуг почтовой связи на основе франчайзинга в сотрудничестве с 500 предпринимателями.

Франчайзинг - это предоставление права оказания услуг почтовой связи другой стороне на основании долгосрочного договора.

К 2026 году количество автоматизированных точек самообслуживания (почтоматов) будет увеличено до 500.

Кроме того, в целях сокращения затрат по содержанию более 300 пустующих и неиспользуемых на сегодняшний день зданий, сокращения налоговых затрат и формирования дополнительных средств, предусмотрено повысить операционную эффективность за счет продажи этих зданий, в результате чего будут сэкономлены расходы на содержание зданий и налоговые затраты в среднем на 1,5 млрд. сумов в год и сформированы дополнительные средства в размере 9,0 млрд. сумов.

В настоящей Стратегии предусмотрено к 2026 году увеличение доли трансграничных перевозок до 20%, а также увеличение объема письменной корреспонденции и посылок, что приведёт к увеличению почтового потока, соответственно, привлечению дополнительного персонала к процессам обработки и сортировки почтовых отправлений в местах почтового обмена.

Поэтому одной из важнейших задач является применение современных информационных технологий в автоматизации процессов обработки и сортировки почтовых отправлений.

Автоматизация участков обработки почтовых отправлений в филиале «Халкаро почтамт» и территориальных филиалах с использованием для этого современных роботов и автоматизированного сортировочного оборудования.

Настоящая Стратегия предусматривает увеличение объёма почтовых отправлений, что само по себе требует быстрой обработки и сортировки почтовых отправлений. В этот процесс могут быть дополнительно вовлечены около 100 работников в дополнение к работающим.

Внедрение автоматизированного комплекса обработки и сортировки почтовых отправлений в филиале «Халкаро почтамт», позволит оптимизировать существующие рабочие места без найма дополнительных работников.

Согласно полученного коммерческого предложения стоимость автоматизированного комплекса обработки и сортировки почтовых отправлений составляет 2,1 млн. долларов США.

Предварительные расчеты показывают, что автоматизированный комплекс полностью окупит себя в трехлетний период после его полного внедрения.

На сегодняшний день потребность в почтовых конвертах в АО «Узбекистон почтаси» составляет 20,0-24,0 млн. штук в год, и данная потребность удовлетворяется за счет покупки их через биржевых продаж, цена одного почтового конверта составляет 273 сум, в среднем в год на конверты тратится 6,5 млрд. сумов.

Запустив производство почтовых конвертов АО «Узбекистон почтаси», можно снизить себестоимость и увеличить доходы, а также произвести и обеспечить необходимыми почтовыми конвертами в короткие сроки.

При изучении оборудования по производству почтовых конвертов через интернет-сайты, установлено, что стоимость оборудования, удовлетворяющего годовой спрос Общества составляет 170,0-200,0 тыс. долларов США.

Согласно расчетам, в случае запуска производства почтовых конвертов, стоимость закупленного оборудования полностью окупится в течение одного года.

4.1.4 Управление недвижимостью

Одним из особенностей АО «Узбекистон почтаси» является большое количество недвижимого имущества находящиеся по всей территории республики. На сегодняшний день политикой государства является сокращение участия государства в экономике и развития частного сектора, ускорения процесса прозрачной приватизации государственных активов и их эффективное использование. В этих целях принято Постановление Президента Республики Узбекистан от 18 марта 2022 г., № ПП-168 «О дополнительных мерах по дальнейшему сокращению государственного участия в экономике и ускорению приватизации» где предусмотрено передача 114 зданий АО «Узбекистон почтаси» государству в счет уменьшения государственной доли для последующей реализуемых на публичных торгах.

На конец первого полугодия 2022 года АО «Узбекистон почтаси» имеет 1 920 зданий. В июне 2022 года решением Наблюдательного совета Общества 325 свободных и неиспользуемых зданий разрешены к продаже.

В 2022 году 31 404,6 кв.м площади свободных зданий сданы в аренду на договорной основе, общая стоимость договоров составляет 7,8 млрд сумов.

70% зданий существующих объектов почтовой связи требует ремонта, из-за этого возникают проблемы с арендой и эффективным использованием свободных и неиспользуемых частей этих зданий.

В целях создания эффективной системы управления недвижимостью АО «Узбекистон почтаси» предусмотрено расширить деятельность отдела по постоянному анализу (мониторингу) недвижимости и эффективного использования объектов структуры общества.

Для этого предусматривается:

- централизация работ по техническому обслуживанию и ремонту зданий и сооружений, создание автоматизированной системы управления недвижимостью и контроля эффективности использования;
- централизация порядка и условий аренды недвижимого имущества АО «Узбекистон почтаси» и разработка единого договора аренды;

- согласование с АО «Узбекистон почтаси» договоров аренды, заключаемых региональными объектами;
- платежи, полученные по всем договорам аренды, будут зачисляться на единый банковский счет общества.

4.1.5 Активное участие на рынке финансовых услуг

Согласно Закону «О почтовой связи» почтовые переводы денежных средств относятся к услугам почтовой связи, и Национальный оператор осуществляет эту деятельность. Вместе с этим, в отделениях почтовой связи осуществляется приём более 90 платежей от населения, таких как оплата коммунальных услуг, услуг операторов мобильной связи, цифрового телевидения и других услуг связи, платежи в бюджет, внебюджетные фонды, другие обязательные платежи.

Наличие у национального оператора широкой сети по всей республике, создает населению широкие возможности для осуществления различных платежей (особенно в сельской местности). Пользуясь этими возможностями, АО «Узбекистон почтаси» намерено к 2026 году увеличить свою долю на рынке финансовых услуг на 3,8 %. Для этого он активно будет работать в следующих направлениях:

- в 2023 году интегрировать платежную систему «Avval» с мгновенной системой платежей «QR-онлайн» Центрального банка.

В рамках данной системы пользователи мобильных приложений осуществляют платежи путем сканирования («считывания») QR-кодов предприятий торговли и оказания услуг и ввода суммы покупки с помощью мобильного приложения.

- резкое увеличение количества договоров с поставщиками услуг (мерчантами). В настоящее время количество поставщиков услуг составляет около 50, а к 2026 году их количество планируется увеличить до 400;

- с 2023 года путем заключения договоров с платежными агентами охватить территории республики и иметь дополнительные источники дохода. К 2026 году довести количество платежных агентов до 50;

- интеграция платежной системы «Avval» в международные системы денежных переводов в сотрудничестве с коммерческими банками, благодаря чему увеличить доходы;

- с 2023 года увеличение количества услуг и платежей через платежную систему «Avval», к 2026 году предоставление более 200 услуг и доведение количества платежей (транзакций) до 33,0 млн. единиц;

- для пользователей мобильного приложения «Avval» запустить услугу по обналичиванию имеющихся средств на банковских картах и доставке по домашнему адресу;

- прямое подключение к системе межбанковских платежей «МУНИС» Центрального банка.

4.2 Организация выигрышных лотерейных игр

АО «Узбекистон почтаси» располагает широко разветвленной сетью объектов почтовой связи, и эти объекты почтовой связи расположены даже в самых отдаленных районах республики. Пользователи, посещающие объекты почтовой связи, пользуются не только услугами почтовой связи, но и другими дополнительными услугами. Эффективно используя эту возможность, в целях привлечения дополнительного капитала за счет организации денежно-вещевых лотерей будет создан дополнительный источник дохода АО «Узбекистон почтаси».

При этом, АО «Узбекистон почтаси» организует национальные лотерейные игры во всех регионах республики и выделяет не менее 40 % от общей суммы распространённых лотерейных билетов на призовые выигрыши в соответствии с «Положением о порядке организации и проведения лотерей» [11].

АО «Узбекистон почтаси» ежеквартально организует одну мгновенную денежную лотерею тиражом 3 000 000 штук номинальной стоимостью 5 (пять) тысяч сумов на общую сумму 15,0 млрд. сумов.

Согласно расчетам, выигрышный фонд лотереи составит 6,0 млрд. сумов, налоги и затраты 6,0 млрд. сумов, доход - 3,0 млрд. сумов (Рисунок 15).

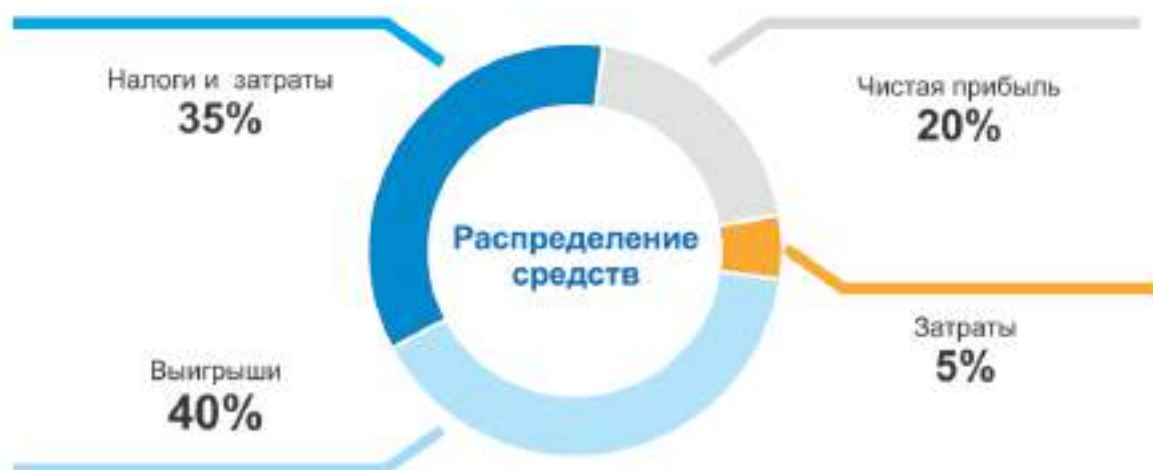


Рисунок 15. *Распределение средств, поступивших от реализации лотерейных билетов*

4.3 Внесение в Реестр уполномоченных экономических операторов, осуществляющих специальные упрощенные таможенные процедуры

Целью АО «Узбекистон почтаси» является внесение его в Реестр уполномоченных экономических операторов, осуществляющих специальные упрощенные таможенные процедуры. Это позволит ускорить время проведения таможенного контроля почтовых отправлений.

Получение статуса уполномоченного экономического оператора также позволит взимать суммы таможенной пошлины непосредственно в объектах почтовой связи при выдаче почтового отправления адресату.

4.4 Дальнейшее развитие услуг, предоставляемых на основе информационных технологий

В целях эффективной и своевременной реализации задач, определенных в рамках Стратегии «Цифровой Узбекистан - 2030» в процессы оказания услуг почтовой связи внедрены современные информационные системы:

- программный комплекс по автоматизации почтовых услуг (Почтовая логистика);
- централизованная программа 1С Бухгалтерия;
- система гибридной почты;
- автоматизированная система подписки;
- автоматизированная система по приёму платежей и денежным переводам.

Внедрение системы Почтовой логистики позволило:

- автоматизировать обработку внутренних и международных почтовых отправлений;
- реализовать полное отслеживание почтовых отправлений в реальном времени;
- вести мониторинг выполнения контрольных сроков прохождения почтовых отправлений;
- ускорить обработку и доставку почтовых отправлений;
- сократить фактические сроки оказания услуг путем ускорения обработки и отправки почтовых отправлений;
- интегрироваться с системой IPS ВПС.

Запуск автоматизированной системы по приёму платежей и денежным переводам позволил достигнуть следующие цели:

- внедрение современного IT решения для осуществления централизованного мониторинга и управления платежами и переводами;
- оптимизация процесса (снижение временных затрат на выполнение операций, связанных с проведением платежей и переводов);
- автоматизация технологических процессов, связанных с приемом платежей от населения в счет оплаты различных товаров и услуг, а также внутренним и международным денежным переводам;
- автоматизация процессов ведения единой базы данных поставщиков услуг;
- автоматизация процессов формирования и обмена информацией, необходимой для осуществления взаиморасчетов между Заказчиком и поставщиками услуг;
- расширение ассортимента оказываемых услуг, в том числе онлайн;
- реализация электронных переводов.

Внедрение современных информационных технологий направлено, в конечном счете, на превращение АО «Узбекистон почтаси» в цифровую компанию, оказывающую услуги почтовой связи с использованием цифровых решений, определенных в соответствующей публикации ВПС [12].

В настоящее время ведутся работы по внедрению картографической платформы, которая позволит:

- автоматизировать процессы сбора и доставки почтовых отправлений по всей территории республики;
- сократить время доставки и получения почты за счет оптимизации маршру-

тов почтальонов и курьеров.

Ведутся работы по внедрению системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), которая позволит:

- усилить аналитику;
- сделать работу отделов прозрачной;
- увеличить прибыль;
- снизить издержки на маркетинг;
- повысить лояльность клиентов.

Рассматривается возможность внедрения системы планирования ресурсов предприятия (ERP) и системы управления транспортом и грузами (TMS), что позволит:

- внедрить управление производством;
- управлять запасами и рассчитывать себестоимость;
- вести мониторинг и анализ показателей деятельности;
- управлять персоналом и взаимоотношениями с клиентами;
- управлять закупками и продажами;
- управлять финансами и бюджетированием;
- управлять складами и запасами;
- комплексно автоматизировать логистические процессы;
- сократить количество транспортных средств;
- сэкономить топливо;
- сократить затраты на персонал.

Внедрение информационных систем и картографической платформы позволит сформировать большие массивы клиентских данных (Big Data), которые в свою очередь дадут возможность оптимизировать различные процессы, улучшить качество существующих услуг.

В определенный момент эти данные становятся важным активом, который может служить самостоятельным источником получения дополнительных доходов или оптимизации текущих бизнесов.

Технологический радар ВПС [12] определяет технологии Big Data как наиболее сильно влияющими на почтовый бизнес в будущем.

На основе больших данных будут внедрены новые виды услуг, таких как, например, таргетированная контекстная и баннерная реклама, коммерческие СМС, а также прямая почтовая рассылка (Direct mail).

Эта новая услуга не только поможет увеличить собственные доходы, но и обеспечит значительную добавленную стоимость как для местных производителей, так и для глобальных компаний, желающих войти на рынок страны.

Запуск данной услуги в Узбекистане позволит производителям охватить новых клиентов по всей стране, а также охватить большее количество товаров для потребителей.

Кроме того, будет получена новая статья дохода за счет продажи адресных данных производителям, а также дополнительный доход от почтовых перевозок, связанный с транспортировкой отправок по этим адресам.



РАЗДЕЛ V.

Целевые показатели и источники финансирования

5.1 Целевые показатели развития сферы почтовой связи на 2022–2026 годы

П/п	Наименование показателя	Единица измерения	2022 год	2026 год
1	Рейтинг Республики Узбекистан в интегрированном индексе развития почтовой связи	Место в рейтинге	111	50
2	Доходы	млрд. сум	338,9	796,4
3	Трансграничная доля	%	6	20
4	Фулфилмент центры	штук	8	14
5	Средняя заработная плата	млн. сум	2,0	4,7
6	Организация точек присутствия в зарубежных государствах	штук	3	5
7	Количество точек самообслуживания	штук	180	500
8	Расширение сети почтовой связи на основе франчайзинга	штук	0	700
9	Объемы письменной корреспонденции	млн. штук	17,4	21
10	Объемы посылок	тыс. штук	74,4	110
11	Объемы отправок гибридной почты	млн. штук	3,9	6,5
12	Доля на рынке финансовых услуг	%	2,5	3,8
13	Сотрудничество с платежными агентами	штук	0	50
14	Услуга по приему платежей	млн. единиц	16,1	33

5.2 Источники финансирования

Источниками финансирования реализации задач, поставленных в стратегии реформирования АО «Узбекистон почтаси», являются следующие:

- собственные средства АО «Узбекистон почтаси»;
- средства фонда развития информационно-коммуникационных технологий;
- осуществляется за счет других средств, установленных законодательством.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия реформирования АО «Узбекистан почтаси» рассчитана на 2022-2026 годы, и данная стратегия предусматривает трехкратное увеличение показателя доходов за счет увеличения объема предоставляемых услуг и качества обслуживания.

Цифровизация оказываемых услуг в сфере почтовой связи, широкое внедрение новых видов услуг на базе информационно-коммуникационных технологий создаст прочную основу для увеличения количества пользователей и превращения его в конкурентоспособное предприятие в республике, а также создания инфраструктуры в сфере электронной коммерции и внедрения фулфилмент сервисов с широкими возможностями.

Поскольку Стратегия реформирования АО «Узбекистан почтаси» в 2022-2026 годах не предусматривает привлечение средств международных кредитных организаций, получение международного кредитного рейтинга не планируется.



БИБЛИОГРАФИЯ

[1] Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 19 июля 2004 года № 339 «О совершенствовании деятельности в сфере почтовой связи».

[2] Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 12 декабря 2011 года № 327 «Об определении назначенного оператора в целях осуществления почтовой связи в соответствии с Актами Всемирного почтового союза».

[3] Постановление Президента Республики Узбекистана от 14 декабря 2020 года № ПП-4921 «О мерах по кардинальному совершенствованию системы оказания услуг почтовой связи».

[4] Статистические данные Государственного налогового комитета Республики Узбекистан.

[5] Статистические данные Государственного таможенного комитета Республики Узбекистан.

[6] MA'NO - Исследование рынка почтовых услуг.

[7] Руководство ВПС по электронной коммерции, Всемирный почтовый союз, Берн 2020.

[8] Содействие трансграничной электронной торговле на национальном и региональном уровнях. Ситуационный анализ и рекомендации. Германское общество по международному сотрудничеству, Бонн 2019.

[9] <https://uzdaily.uz/ru/post/66420>.

[10] Постановление Президента Республики Узбекистана от 18 марта 2022 года № ПП-168 «О дополнительных мерах по дальнейшему сокращению государственного участия в экономике и ускорению приватизации».

[11] Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 15 ноября 2002 года № 396 «О мерах по совершенствованию организации проведения денежно-вещевых лотерей».

[12] «The digital economy and digital postal activities – a global panorama», 2019, Universal Postal Union, Berne, Switzerland

СТРАТЕГИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ
АО «УЗБЕКИСТОН ПОЧТАСИ»
2022-2026 гг.

