

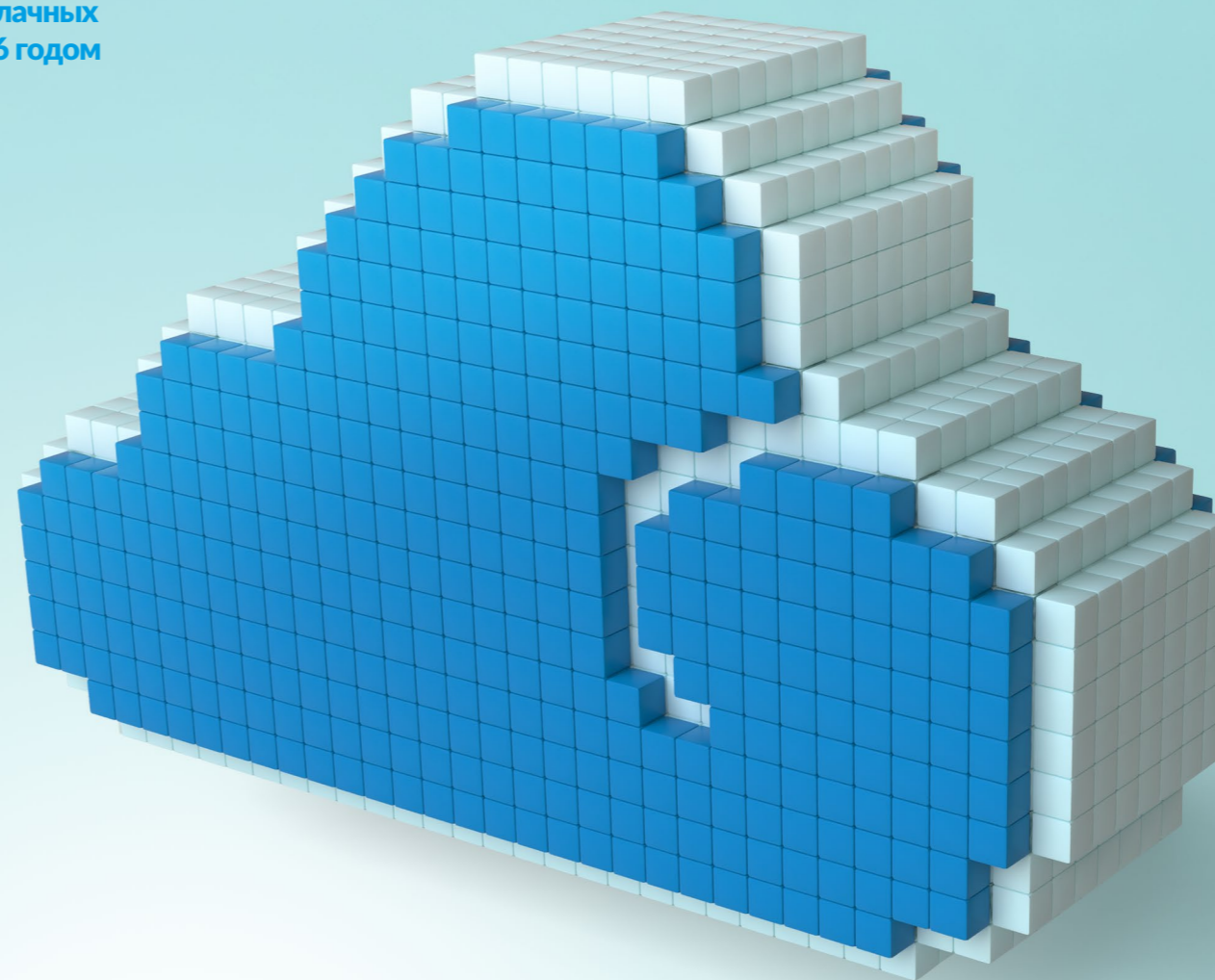
# Стратегический отчет

«Ростелеком» – владелец крупнейшей сети дата-центров в России.

Это позволяет предлагать клиентам современные облачные сервисы и услуги с высокой добавленной стоимостью.

## +26,3 %

Рост выручки от VAS и облачных услуг по сравнению с 2016 годом



Обновленная стратегия «Ростелекома» отвечает вызовам нового времени и направлена на развитие экосистем, технологическую модернизацию, развитие человеческого капитала и повышение эффективности. Мы трансформируемся в цифрового партнера населения, бизнеса и государства.

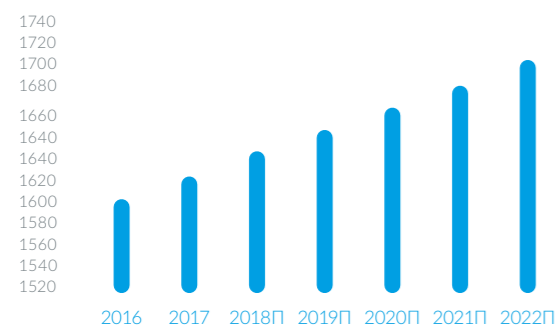


## Описание отрасли и конкурентный анализ

### Рынок телекоммуникаций в РФ

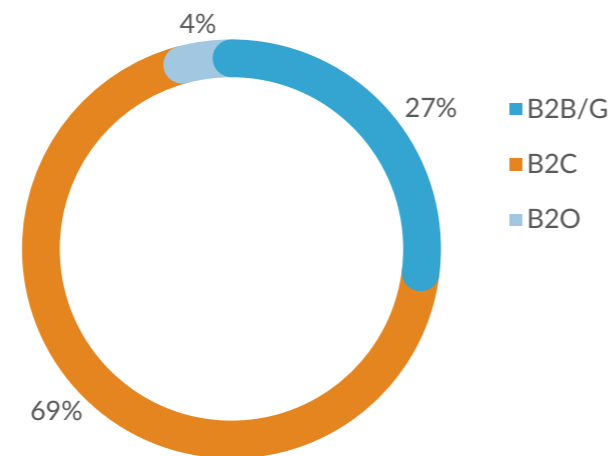
Объем российского рынка телекоммуникаций в 2017 году увеличился на 1,3 % и достиг 1,62 трлн рублей на фоне отказа основных игроков от ценовой конкуренции.

Доходы российского рынка телекоммуникаций, млрд руб.



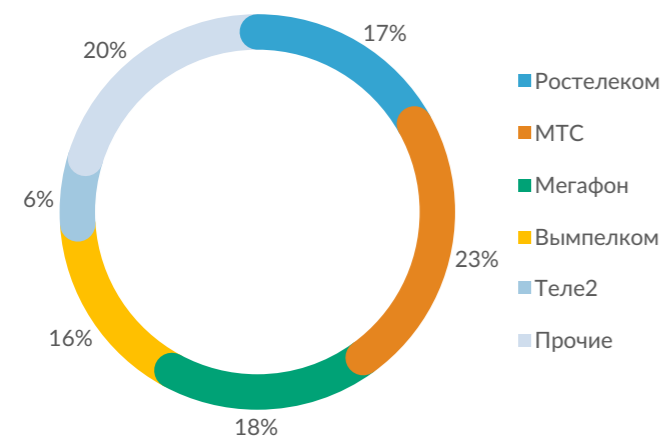
Источник: TMT-Консалтинг, 2017 год.

Структура российского рынка телекоммуникаций по сегментам, %



Источник: TMT Консалтинг, 2017 год.

Структура российского рынка телекоммуникаций по операторам, 2017П, %



Источник: TMT Консалтинг, 2017 год.

Розничный сегмент по-прежнему является доминирующим на российском телекоммуникационном рынке. При этом объем рынка B2C за год практически не изменился, закончилась стагнация корпоративного сектора, который вырос на 6 %, рынок межоператорских услуг сократился на 7 %.

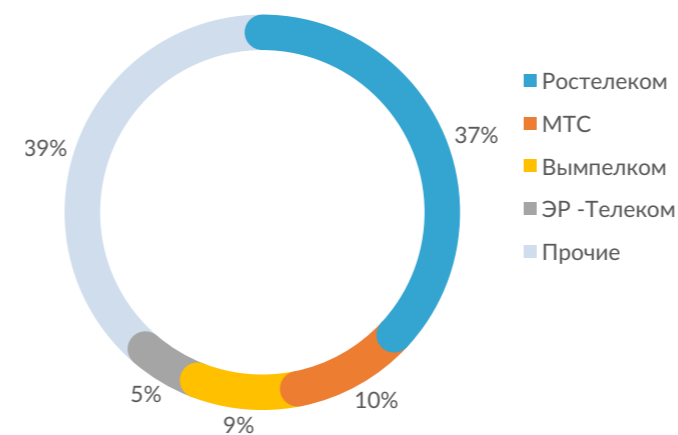
### Широкополосный доступ в интернет

Объем российского рынка ШПД в 2017 году составил 187,3 млрд рублей, из них 71 % пришелся на долю сегмента B2C.

Совокупное число пользователей достигло 34 млн, из них: 1,5 млн — организации и 32,5 млн — домохозяйства.

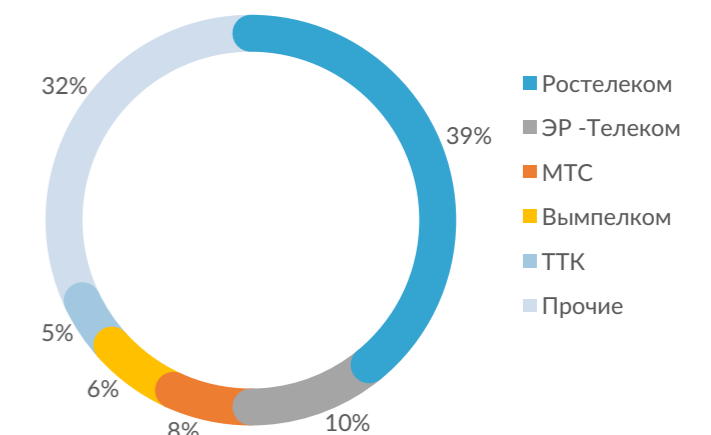
В сегменте B2C по итогам 2017 года показатель ARPU составил 346 рублей, в сегменте B2B ARPU существенно зависит от региона и в среднем составляет 2 998 рублей.

Структура рынка ШПД в сегменте B2B по доходам операторов, 2017П, %



Источник: TMT Консалтинг, 2017 год.

Структура рынка ШПД в сегменте B2C по доходам операторов, 2017П, %



Источник: TMT Консалтинг, 2017 год.

Устойчивый рост на рынке ШПД на уровне 4 % достигался в основном за счет подключений в новом жилом фонде и малых городах. Переход абонентов на более скоростные тарифы обеспечил рост ARPU на 0,7 % за год.

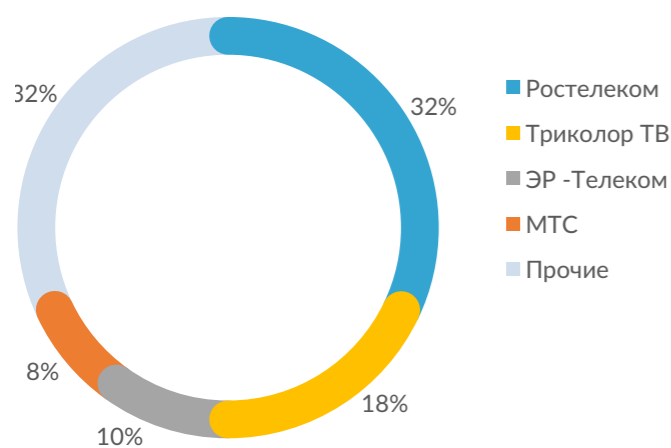
Объем потребляемого трафика фиксированного интернета в России вырос более чем на 21 % по сравнению с 2016 годом.

## Платное ТВ

Рынок услуг платного ТВ увеличился за год на 10,5 %, а абонентская база достигла 42,6 млн. Проникновение услуги по итогам года превысило 75 %.

Показатель ARPU в B2C вырос на 7 % за год — до 167 рублей — в основном за счет потребления дополнительных сервисов. Бурную динамику продемонстрировал сегмент B2B, показавший прирост 32 % за год. ARPU для этого сегмента составила 1 550 рублей.

Структура рынка по доходам операторов платного ТВ, 2017 год, %

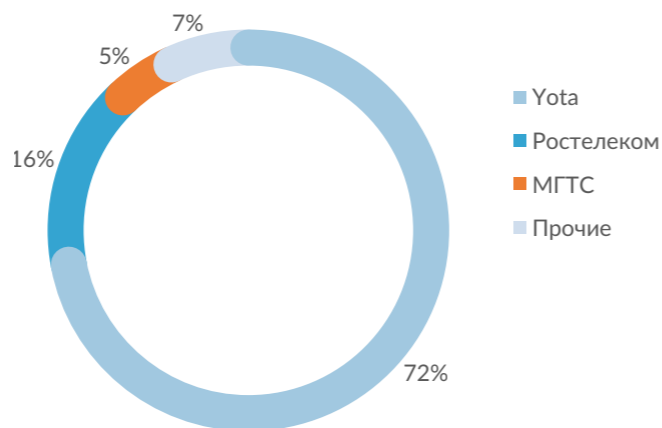


Источник: TMT Консалтинг, 2017 год.

## MVNO

Доля MVNO в общей базе абонентов сотовой связи по итогам 2017 года достигла 2 %, при этом база абонентов MVNO выросла за год на 58 %. ARPU мобильной связи в 2017 году составила 290 рублей.

Структура российского рынка MVNO по доходам, 2017П, %



Источник: TMT Консалтинг, 2017 год.

## Фиксированная связь

Рынок фиксированной телефонной связи сохранил негативную динамику и снизился на 9 % за год. «Ростелеком» остается лидером рынка фиксированной связи во всех сегментах.

**ARPU по фиксированной связи в сегменте B2C составил 257 рублей, а в сегменте B2B — 685 рублей.**

# Обновленная стратегия развития

## Стратегический фундамент

**Миссия компании: «Ростелеком» — цифровой партнер для населения, бизнеса и государства.**

Стратегия «Ростелекома», утвержденная в 2015 году, потребовала обновления с учетом сложившихся предпосылок во внешнем окружении и в связи с выходом компании на динамично развивающиеся цифровые рынки.

Новая стратегия<sup>7</sup> охватывает горизонт до 2022 года и является органичным продолжением и развитием предыдущей стратегии.

Эволюция стратегического видения и приоритетов



## Факторы, определившие новую стратегию

### Потребительские тренды

Поведение потребителей эволюционирует и требует от компании изменений в разработке услуг и инструментов коммуникации.

Изменение потребительских трендов характеризуется:

- » ростом вовлеченности;
- » увеличением роли эмоционального восприятия;
- » изменением форматов коммуникаций.

Потребители отдают предпочтение мобильным решениям с бесшовной интеграцией и готовы пользоваться сервисами самообслуживания.

(7) Утверждена советом директоров 29 декабря 2017 года. Протокол № 13 от 29 декабря 2017 года.

## Обновленная стратегия развития

**С. Анохин,**  
Старший вице-президент —  
финансовый директор



«Большим достижением «Ростелекома» в 2017 году в части стратегического планирования стало создание комплексных стратегических процессов, обеспечивших сквозной переход от целей верхнего уровня компании к задачам для конкретных бизнес-сегментов и функций. Нами было выстроено эффективное взаимодействие с бизнесом и подразделениями поддержки, обеспечившее их максимальное вовлечение в процесс стратегического планирования и усилившее совместную ответственность за достижение стратегических целей.

Ключевой задел 2017 года: благодаря сильным результатам и выстроенной командной работе мы верим в то, что можем добиться больших успехов как в корпоративном центре, так и в регионах».

## Новые тренды потребительского поведения

## ВЫБОР



**Персонализация и совместное создание услуг**  
Вовлечение на этапе проектирования и создания уникальных характеристик

## Новые грани опыта



Поиск новизны в повседневных эмоциях. «Я — то, что переживаю, а не чем владею»

## Геймификация



Использование элементов игры для эмоциональной вовлеченности

## ОБЩЕНИЕ



## Радикальное упрощение

Максимальное сокращение временных и интеллектуальных усилий для использования продукта



## Социализация онлайн

Повсеместное использование социальных сетей, «совместный» потребительский опыт



## Визуальные каналы коммуникации

Смещение текстового и голосового форматов в более быстрые — изображения и видео

## ОБСЛУЖИВАНИЕ



## Приоритетность мобильного устройства

Доступность всех продуктов и сервисов через приложение на мобильном устройстве



## Оmnikanальность

«Бесшовный» переход при изменении канала коммуникации или потребления, глубокая интеграция офлайн и онлайн



## Самообслуживание

Развитие механизмов самообслуживания (виртуальные помощники, интернет-интерфейсы и т.д.)

## Влияние на «Ростелеком»

Необходимость создания новых пользовательских интерфейсов и развитие каналов самообслуживания

Развитие новых развлекательных услуг и обеспечение их доступности с мобильных устройств

Необходимость персонализации услуг под конкретного клиента, потребность в точном знании о предпочтениях каждого

## Технологические тренды

Быстрое развитие технологий — еще одна из причин пересмотра стратегических целей и инициатив. Такие технологии, как IoT, искусственный интеллект и большие данные, формируют новые возможности для развития «Ростелекома».

## Основные технологические тренды

## ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ

Рост количества «подключенных» устройств для решения бытовых и промышленных задач



Умный дом



Смарт устройства



Умная одежда



Цифровое здравоохранение



Промышленный интернет



Дроны

## ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Использование продвинутых интеллектуальных технологий обучения и роботизации во всех интерфейсах



Машинное обучение



Предиктивная аналитика



Голосовые интерфейсы



Роботизация

## ЭРА ДАННЫХ

Количество доступной информации возрастает. Начинается новый этап развития методов по сбору, анализу и хранению данных



Квантовые вычисления



Цифровые двойники



Блокчейн



Открытые данные и API



Кибербезопасность



Облачные вычисления

## Влияние на «Ростелеком»

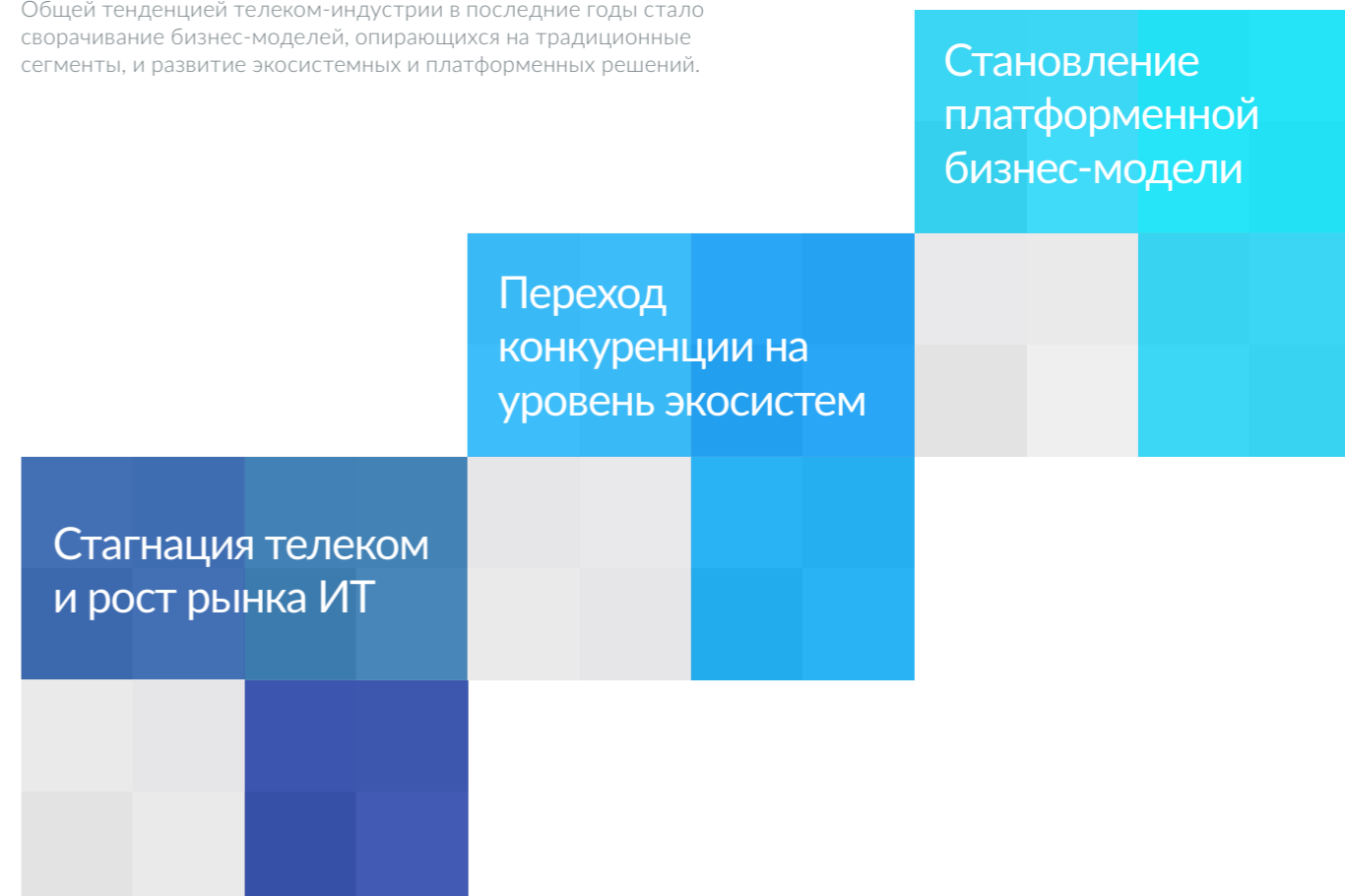
Наличие платформ для интеграции любых устройств

Партнерство с лидирующими ИТ и интернет-компаниями для разработки совместных продуктов

Разработка инструментов и продуктов для облачных вычислений и работы с большими данными

## Индустриальные тренды

Общей тенденцией телеком-индустрии в последние годы стало сворачивание бизнес-моделей, опирающихся на традиционные сегменты, и развитие экосистемных и платформенных решений.



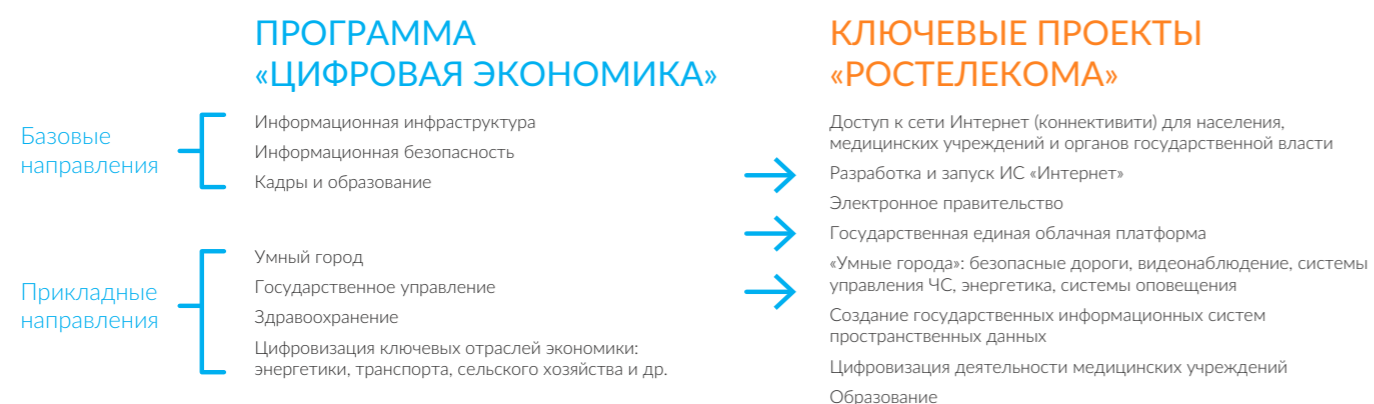
В то время как среднегодовые темпы роста телеком-рынка в РФ составляют около 1 %, рынок ИТ-услуг демонстрирует рост на уровне 11 % в год. Экосистемный подход позволит продолжить развитие за пределами «базового продукта» и будет способствовать увеличению продаж, а также повысит лояльность клиентов.

**Платформенная бизнес-модель доказала свою состоятельность и стала драйвером успешного роста многих инновационных компаний, обеспечивая взаимодействие клиентов и партнеров с помощью application programming interface (API).**

## Государственная политика

Существенную роль в принятии решения о пересмотре стратегии компании сыграла необходимость гармонизации документа с существующими государственными документами стратегического планирования, в том числе программой «Цифровая экономика Российской Федерации»<sup>8</sup> (далее – Программа). «Ростелеком» – основной партнер государства в реализации как инфраструктурных инициатив Программы, так и в создании современных отечественных цифровых сервисов и платформ в интересах граждан и бизнеса.

«Ростелеком» – проводник цифровых решений для государства



Ключевым вопросом развития цифровой экономики является обеспечение равного доступа к электронным государственным услугам и цифровым сервисам, в том числе в таких социально-ориентированных сферах как здравоохранение и образование, что потребует значительных инвестиций в создание инфраструктуры нового поколения. Компания планирует совместно с другими операторами связи участвовать в мероприятиях по разработке и утверждению Концепции создания и развития сетей 5G в России.

Строительство инфраструктуры для сетей 5G, по оценкам экспертов, потребует в 5-10 раз больше инвестиций, чем для сетей связи прошлых поколений, что обусловлено гораздо более высокой плотностью размещения базовых станций и разветвлённостью соединяющих их волоконно-оптических линий связи. У «Ростелекома» накоплены многие компетенции и ресурсы по созданию и эксплуатации сложной ИКТ-инфраструктуры, что позволит обеспечить успешное развертывание и управление базовой инфраструктуры беспроводных сетей связи 5-го поколения, которые могут быть совместно использованы другими операторами связи, что позволит снизить расходы всей отрасли на переход к новому поколению сетей связи.

С развитием экономики данных неизбежно встает вопрос об их хранении и обработке. Инвестиционной программой «Ростелекома» предусмотрено масштабное расширение географии распределенной сети ЦОД с присутствием в каждом федеральном округе. Таким образом, «Ростелеком» станет опорной компанией, обеспечивающей хранение и обработку растущих объемов данных в рамках реализации Программы.

Еще одна важная задача для «Ростелекома» – создание единой «облачной» платформы для органов государственной власти и перенос на нее до конца 2020 года большей части федеральных государственных информационных ресурсов. В рамках будущей распределенной системы планируется предоставление органам власти услуг по хранению и обработке данных. Платформа будет доступна всем участникам рынка ЦОД, соответствующим специально разработанному и принятому стандарту и подключившим свои вычислительные мощности к единой инфраструктуре. «Ростелеком» станет оператором новой платформы, инвестировав совместно с государством в ее создание до 200 млн рублей в период с 2018 по 2020 годы.

<sup>(8)</sup> Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 года № 1632-р.

Помимо традиционной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры для цифровой экономики необходима инфраструктура нового типа – цифровые платформы, предназначенные для сбора и обработки информации определённого типа. «Ростелеком» совместно с партнерами планирует в рамках реализации Программы спроектировать, реализовать и вывести на рынок платформы для работы с биометрической и навигационной информацией, пространственными данными и данными производственных процессов, предоставляемыми IIoT.

Реализация государственных программ и приоритетных направлений потребует от «Ростелекома» дополнительных инвестиций в развитие инфраструктуры, цифровых продуктов и обеспечение кибербезопасности.

## Стратегические приоритеты «Ростелекома» до 2022 года

Стратегический вектор развития:  
цифровой партнер для населения, бизнеса и государства



### Стратегические приоритеты обновленной стратегии

#### Развитие экосистем продуктов, услуг и клиентского сервиса

- » Развитие продуктовых и сервисных экосистем вокруг потребностей клиентов
- » Обеспечение высоких стандартов клиентского сервиса
- » Создание и развитие партнерских платформ
- » Масштабирование традиционного бизнеса

#### Модернизация технологической платформы

- » Модернизация и централизация ИТ-ландшафта
- » Развитие оптической и модернизация медной сети

#### Развитие человеческого капитала

- » Нарастание цифровых компетенций
- » Переобучение и внутренняя миграция персонала
- » Адаптация подходов к развитию персонала, совершенствование корпоративной культуры для соответствия требованиям цифровой компании

#### Повышение эффективности

- » Продолжение программы операционной эффективности
- » Оптимизация портфеля недвижимости
- » Совершенствование системы принятия решений и бизнес-процессов

### Экосистемы «Ростелекома»

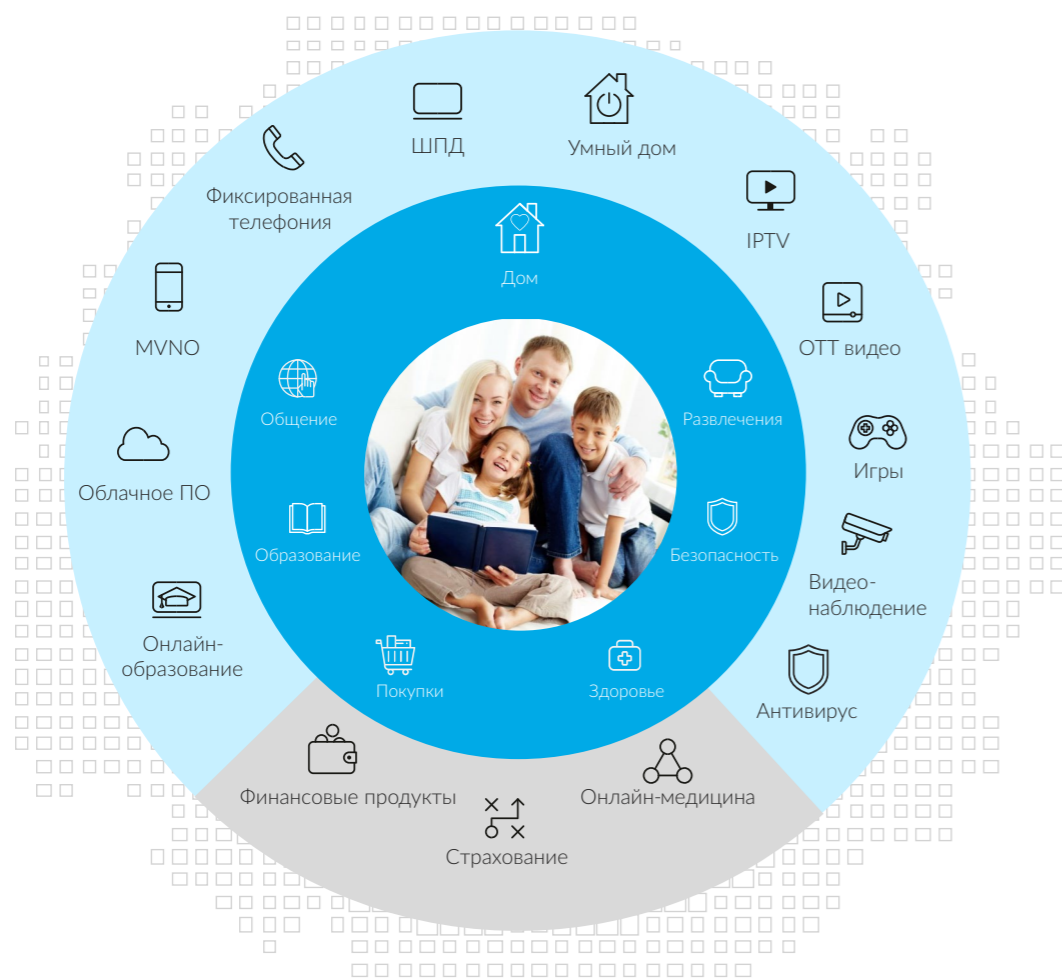
Сильные позиции «Ростелекома» во всех сегментах и уникальная накопленная экспертиза служат прочным фундаментом для построения цифровой экосистемы:

- » лидерство по доле, занимаемой на перспективных рынках, и по темпам привлечения новых клиентов;
- » географически развитая, защищенная и отказоустойчивая высокоскоростная IP-сеть с доступом к более чем 33 млн частных домохозяйств;
- » надежный заказчик в лице государства, в том числе в рамках реализации долгосрочных проектов федерального масштаба.

Вокруг каждого из клиентских сегментов планируется построение релевантной экосистемы, отвечающей текущим и будущим потребностям.

### Домохозяйства

Для частных клиентов «Ростелеком» выстраивает экосистему, опираясь на якорные продукты в виде ШПД, IPTV и телефонии.



Стратегические задачи для B2C сегмента до 2022 года:

- » вход в новые дома на этапе строительства, что обеспечит высокое проникновение услуг и создаст потенциал для партнерства с другими операторами в развитии «Умных городов»;
- » развитие услуг OTT-видео и усиление рыночных позиций по ним;
- » повышение доходности за счет «якорных» продуктов;
- » развитие базы пользователей мобильных услуг через продажу конвергентных пакетов;
- » развитие экосистемы новых продуктов: «Умный дом», «Стриминг игр», «Онлайн-образование»;
- » повышение удовлетворенности клиентов, рост качества услуг и сервиса.

Одним из приоритетных проектов, который, по прогнозам компании, даст значительный инкрементальный эффект на доходную базу розничного сегмента, является инициатива по «захвату рынка новостроек». «Ростелеком» будет стремиться еще на этапе строительства достичь договоренности с застройщиками и ТСЖ по разворачиванию сетевой инфраструктуры, необходимой для оказания полного спектра цифровых услуг. Компания получит возможность предложить уже на этапе заселения весь набор сервисов по модели «Умный дом» и сможет обеспечить как базовые услуги (телевидение и ШПД), так и новые цифровые сервисы: видеонаблюдение, охранная сигнализация, умные домофоны, шлагбаумы и другие. При этом будет значительно повышен уровень проникновения услуг «Ростелекома» в сравнении с традиционной моделью продаж по запросу.

### Комплексное решение для новостроек



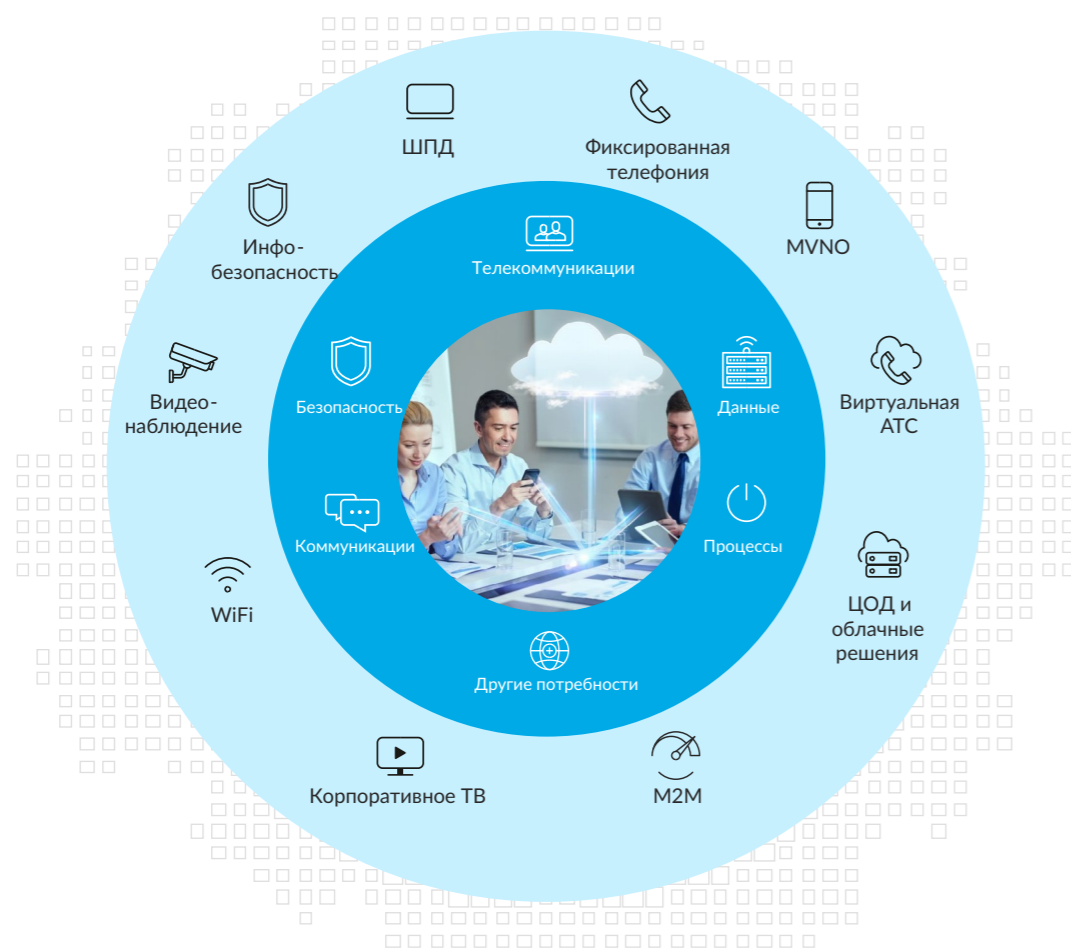


### Корпоративный и государственный сегмент

Для корпоративных клиентов экосистема «Ростелекома» опирается на такие якорные продукты, как ШПД, различные виды телефонии, виртуальные АТС, ЦОДы и облачные сервисы.

Стратегические задачи для B2B сегмента до 2022 года:

- » укрепление технологического лидерства на традиционных рынках, перевод на оптику и развитие сетей SDN;
- » акцент на работе с крупными клиентами (привлечение федеральных клиентов и клиентов ТОП-100 в каждом регионе), увеличение маржинальности путем кастомизации продуктовых предложений и трансформации технической поддержки;
- » лидерство на рынке среднего и малого бизнеса через лучшие пакетные решения и построение эффективных каналов взаимодействия;
- » агрессивный рост на новых и смежных рынках.



«Ростелеком» продолжит оставаться ключевым партнером государства в цифровизации и инфокоммуникационных задачах. Основой экосистемы для государственного сегмента выступают якорные продукты электронного правительства, услуг ШПД и всех видов телефонии, сервисы для системы образования и здравоохранения.

Стратегические задачи для B2G сегмента до 2022 года:

- » развитие прикладных сервисов: Электронное правительство, Образование, Здравоохранение, Геоданные, Энергетика, Безопасность;
- » развитие текущего бизнеса в сфере «Умные города (территории)»: Безопасные дороги, Видеонаблюдение, Системы управления ЧС, Энергетика и системы оповещения;
- » участие в оптимизации государственной инфокоммуникационной инфраструктуры: Единая государственная облачная платформа и другие проекты;
- » поддержка государственных проектов: программа УЦН, программа подключения учреждений здравоохранения.

В рамках создания комфортной экосистемы цифровых продуктов и услуг в сегменте B2B/G компания будет уделять особое внимание развитию следующих решений и продуктов.

### Дата-центры

Компания планирует укреплять свое доминирующее положение на рынке ЦОД и на горизонте до 2022 года ставит цель увеличить мощность собственного парка дата-центров до более 10 тыс. стоек. Это позволит абсорбировать растущий спрос на облачные сервисы, предлагаемые клиентам по модели ХaaS.

Лидер на рынке ЦОДов  
и облачных услуг

### Цель 2022

>10  
тыс. стоек

+70 %  
Рост рынка в 2018-2022 гг.

№1  
на рынке ЦОД



**Умные города**

«Ростелеком» лидирует в предоставлении решений «Умные города» и планирует продолжить их развитие. Компания обладает необходимой экспертизой, опытом и финансовым ресурсом для предоставления услуг по проекту «Умный город» в рамках сервисной модели. По прогнозам компании, потенциал роста доходов от проекта «Умный город» превысит 50 % к 2022 году.

## Создаем «Умные города»

**+50 %**

прирост выручки  
от проектов «Умный город»  
к 2022 году

**Информационная безопасность**

Услуги по обеспечению информационной безопасности становятся все более актуальными для бизнеса и государства и несут в себе значительный потенциал для наращивания клиентской базы и доходов «Ростелекома».

Информационная  
безопасность как сервис

- SOC- мониторинг и реагирования 24/7
- Анализ угроз и тесты на проникновение
- Комплексный подход к организации Информационной безопасности
- Инвестиции в безопасность клиента

Оператор с инфраструктурным  
преимуществом**Цель 2022**

- Предоставление инфраструктуры «под ключ»
- Развитие проекта O2O
- Развитие транзитных магистральных каналов

**Операторский сегмент**

Для клиентов – операторов связи «Ростелеком» видит себя единым инфраструктурным оператором, основываясь на якорных продуктах транзита голоса и IP, сдачи в аренду каналов связи и предоставления услуги IP VPN.

Стратегические задачи для B2O сегмента до 2022 года:

- » развитие проекта O2O: обслуживание инфраструктуры мобильных и фиксированных операторов, подготовка к созданию инфраструктуры 5G;
- » стандартизация предоставления инфраструктуры «Ростелекома»: единый продуктовый и сервисный каталог, устранение недостатков в техническом учете инфраструктуры;
- » развитие и оптимизация магистральной инфраструктуры: ТЕА, Россия – Европа, Средняя Азия со скоростью 2–4 Тбит/с;
- » увеличение доли рынка на международных направлениях: удержание выручки на текущих рынках Средней Азии и СНГ, усиление прямых продаж и выход на новые рынки.

**Модернизация технологической платформы**

Компания планирует развивать свое технологическое лидерство за счет улучшения качества сетевой инфраструктуры и ИТ-систем.

Стратегическими приоритетами в рамках этой задачи являются:

- » расширение магистральной сети для обеспечения готовности к доставке тяжелого контента и для соответствия новым требованиям к скорости;
- » оптимизация сети доступа для повышения качества, снижение аварийности и подключение умных устройств IoT/SmartHome/SmartCity;
- » внедрение NFV/SDN для повышения эффективности управления сетью и снижения затрат на эксплуатацию;
- » развитие сервисной платформы для упрощения разработки и настройки продуктовых предложений;
- » переход на целевую ИТ-архитектуру для повышения контроля за запуском продуктов и маркетинговых активностей;
- » трансформация ИТ-ландшафта для автоматизации процессов продаж, подключения, обслуживания и технической поддержки.

## Лучшая сеть

### Цели 2022

Расширение магистральной IP-сети для предоставления высоких скоростей и обеспечения доставки тяжелого контента

Оптимизация сети доступа для повышения качества, снижения аварийности и подключения умных устройств IoT/ SmartHome/ SmartCity

Внедрение SDN/NFV для повышения эффективности управления сетью и снижения затрат на эксплуатацию

1 / 10 Гб/с

скорость для частных клиентов / бизнеса (для новых подключений)

x2

снижение времени настройки услуг для клиента

на 40 %

РСПД сети внедрены NFV/SDN решения

## Удобный IT — больше возможности для бизнеса

### Цели 2022

от 30 %

сокращение эксплуатируемых систем

1-5 мес.

обеспечение возможности time-2-market по новым или изменяемым продуктам

#### КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ



Гармонизация ИТ-ландшафта



Обеспечение открытости и адаптивности



Развитие информационной среды и аналитики для лучшего понимания клиента

### Развитие человеческого капитала

Компания ставит своей целью развитие человеческого капитала, поскольку сотрудник находится в центре развития бизнеса предприятия, являясь главным ресурсом и движущей силой цифровой трансформации «Ростелекома».

Основными задачами развития человеческого капитала являются:

- » помощь сотруднику максимально раскрыть свой потенциал;
- » повышение эффективности работы сотрудника;
- » преобразование сотрудника в драйвер изменений в компании, сохраняя его вовлеченность.

Основные усилия «Ростелекома» будут направлены на изменение среды, которая будет способствовать развитию талантов, командной работе и ориентации на сверхрезультат. Важную роль будет играть персонификация всех процессов и сервисов в компании вокруг сотрудника, его интересов и потребностей. Рабочее место и график работы, компенсации, льготы, поддерживающие процессы и приложения будут персонифицированы под роль конкретного специалиста. Планируется, что комфорт будет сопровождать сотрудника с первой рабочей минуты, будет формироваться индивидуальная настройка рабочего процесса и ежедневное совершенствование ресурсной базы – от мобильного приложения как гида по адаптации до возможности обучения за счет компании.

Одной из приоритетных задач является интеграция в бизнес компании «поколения Z»<sup>9</sup>, которое будет составлять 20–25 % численности сотрудников к 2022 году. Такие сотрудники характеризуются высокой мобильностью и гибкостью, они ориентируются на интересную работу, понимают значимость результата и необходимость обратной связи. Компания внедряет новый, цифровой язык внутри «Ростелекома» для повышения вовлеченности молодых специалистов «поколения Z». Компания планирует активно работать с молодым поколением с целью формирования устойчивого интереса в молодежной среде и развития своей репутации и узнаваемости среди «поколения Z».

«Ростелеком» последовательно выстраивает свой HR-бренд, чтобы войти в топ-5 лучших работодателей для специалистов ИТ-индустрии.

«Ростелеком» продолжит реализацию программы по повышению производительности труда. Цель компании к 2022 году – увеличить показатель производительности труда на 40 %, одновременно снизив долю расходов на оплату труда в выручке на 2 процентных пункта. Общая численность персонала сократится на 10–15 %. При этом существенным образом будет меняться структура персонала компании. До 25 % вырастет доля экспертов с цифровыми и аналитическими компетенциями, а доля сотрудников, действующих в рамках регламентов и выполняющих рутинные операции, будет планомерно снижаться за счет автоматизации и оптимизации процессов, а также уплотнения организационных структур.

## Сотрудник — в центре развития бизнеса компании

до 20 % рабочих мест  
роботизация на >80 %

20-25 % составит поколение Z к 2022 году

Рост доли сотрудников с цифровыми навыками и компетенциями

Спрос на цифровые профессии



Инициативы «Ростелекома», которые обеспечат реализацию этих целей, лежат в нескольких плоскостях:

- » организационная трансформация;
- » оптимизация бизнес-процессов и ПСР;
- » автоматизация и роботизация.

## В приоритете рост эффективности труда

### Цели 2022

+40 %

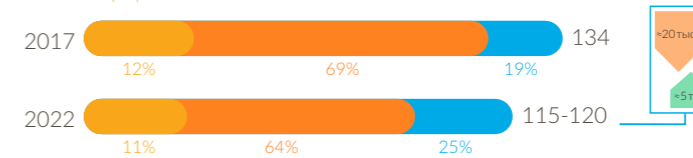
Рост производительности труда

-2 п.п.

Снижение доли затрат на персонал в выручке

Структура персонала, тыс. чел.

Сотрудники, выполняющие рутинные операции  
Сотрудники, действующие в рамках регламентов  
Цифровые эксперты



10-15 %

Оптимизация численности персонала

<sup>9</sup> Поколения людей, родившихся примерно с 1995 года в соответствии с Теорией поколений, созданной Уильямом Штраусом (англ. William Strauss) и Нилом Хоувом (англ. Neil Howe).

## Развитие человеческого капитала

**С. Анохин,**  
Старший вице-президент —  
финансовый директор



«Для повышения вовлеченности в создание ценности на всей цепочке и обеспечения высокого качества наших услуг и клиентского сервиса начиная с 2018 года NPS включен в КПЭ для всего персонала компании».

**Повышение эффективности**

Повышение внутренней эффективности останется важнейшим приоритетом компании на горизонте до 2022 года. Основными направлениями будут: оптимизация портфеля недвижимости, продолжение программы операционной эффективности и улучшение системы принятия решений.

Эффект от дальнейшего повышения операционной эффективности составит дополнительно 20 млрд рублей за период до 2022 года.

Ожидается, что в результате оптимизации портфеля недвижимости общий размер площадей сократится к 2022 году на 20 % и составит 7 млн кв. м, а дополнительные доходы от монетизации недвижимости — более 30 млрд рублей. При этом реализация программы позволит существенно сократить операционные расходы и обеспечит суммарную экономию в размере более 3 млрд рублей в 2018–2022 гг.

Повышение эффективности поддержит рентабельность бизнеса

**Цели 2022**

Повышение операционной эффективности

**до 20**  
млрд руб. экономии  
за 2018–2022 гг.

Управление недвижимостью

**>30**  
млрд руб.  
от работы с недвижимостью  
за 2018–2022 гг.

Оптимальный портфель недвижимости — плюс к OIBDA

Доходы от управления недвижимостью в 2018–2022 гг.



Экономия операционных расходов за счет сокращения портфеля

**+3**  
млрд руб.  
Суммарно  
за 2018–2022 гг.

**>1**  
млрд руб.  
Ежегодно,  
начиная с 2022 г.

**Долгосрочная программа развития**

В декабре 2017 года совет директоров утвердил Долгосрочную программу развития Группы «Ростелеком» на 2017 – 2021 годы<sup>10</sup>, разработанную в соответствии с директивами Правительства РФ и методическими рекомендациями Минэкономразвития.

Вместе с долгосрочной программой развития совет директоров утвердил ключевые показатели эффективности на 2017 – 2021 годы<sup>11</sup>.

Долгосрочная программа охватывает все сферы деятельности «Ростелекома» в области как укрепления рыночных позиций, инфраструктурного и инновационного развития, так и повышения эффективности деятельности.

Мероприятия, определенные в долгосрочной программе, подкреплены инвестиционными, человеческими и управленческими ресурсами и сбалансированы с точки зрения финансовых возможностей компании.

**Стратегия «Tele2 Россия»**

Компания «Tele2 Россия», в капитале которой «Ростелекому» принадлежит 45 %, самостоятельно осуществляет собственную стратегию на рынке мобильной связи. При этом «Ростелеком» и «Tele2 Россия» реализуют ряд проектов, направленных на получение синергетического эффекта от совместного оказания услуг, комбинирования закупок, использования сетевой инфраструктуры и ряда других.

Стратегия развития до 2021 года, принятая «Tele2 Россия» в конце 2016 года, фокусируется на эмоциональном и рациональном выборе клиентом оператора с акцентом на Value for Money (разумное соотношение цены и качества). «Tele2 Россия» намерена стать ключевым игроком новой digital-экосистемы с помощью партнерств с другими компаниями. Компания видит свою роль в том, чтобы стать удобной и выгодной площадкой предоставления новых продуктов и услуг, сохраняя фундаментальные принципы работы на основе простоты и честности.

**Tele2 Россия****Обновленное видение:**

Мы будем предпочтительным и любимым оператором мобильных услуг для тех, кто не хочет переплачивать.

**Миссия:**

Мы создаем альтернативу рыночным практикам. Мы несем новое качество жизни потребителям мобильных услуг: честные, прозрачные, выгодные предложения, высококачественные партнерские программы и услуги.

**Цели компании:**

- » быть лучшей сервисной компанией;
- » обеспечить лучший возврат инвестиций;
- » оставаться лучшим работодателем.

**Стратегические области развития:**

- » уникальное выгодное, простое и честное предложение;
- » лидерство по эффективности;
- » программа лояльности и цифровые партнерские сервисы;
- » скорость запуска продуктов и услуг.

<sup>(10)</sup> Утверждены советом директоров 29 декабря 2017 года. Протокол № 13.

<sup>(11)</sup> Фактическое выполнение КПЭ ДПР за 2017 год представлено в пункте 7 Приложения № 4 «Сведения о фактических результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации» к настоящему Годовому отчету.