

# Портрет КОМПАНИИ

Телекоммуникации способны изменять и улучшать жизнь людей, и именно к этому стремится «Ростелеком» в отношениях со всеми, кто соприкасается с деятельностью нашей компании.

Ответственный подход к бизнесу – это открытость и честность перед клиентами, партнерами и инвесторами, активная благотворительная и волонтерская деятельность, построение позитивных и взаимовыгодных отношений между компанией и ее сотрудниками. Это забота о будущем общества, которая проявляется во всем, что делает наша компания.

**Инвестиции «Ростелекома» в социальные программы по развитию общества в 2017 году**

# 181

млн руб.

**Подарено воспитанникам более 120 детских домов**

# >14

ТЫС. КНИГ

**«Ростелеком» направил в региональные детские дома в рамках новогодней благотворительной акции в 2017 году**

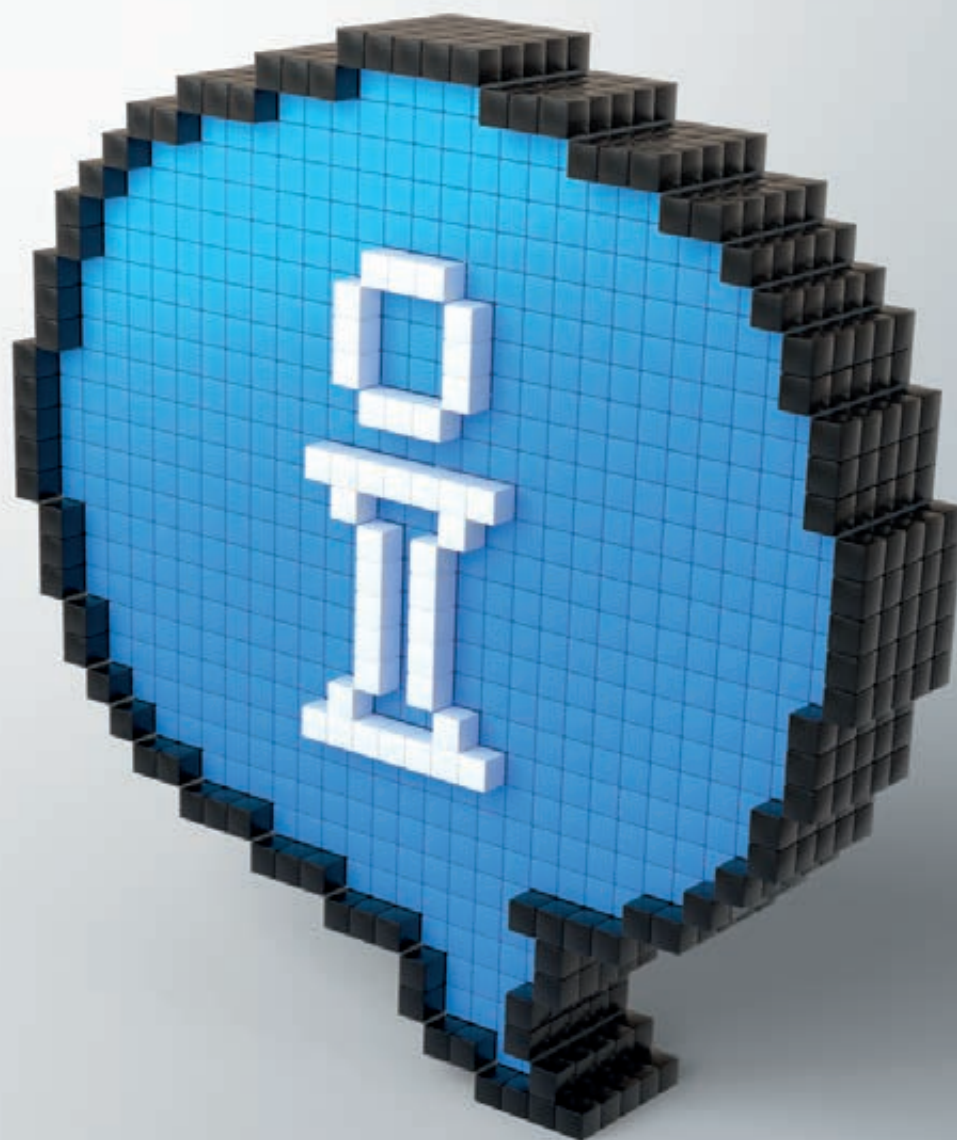
# 5,5

млн руб.

06	О компании
07	Краткая история развития
08	Структура компании
10	Бизнес-модель

12	Обновленная стратегия развития
18	Корпоративное управление
25	Управление рисками
28	Бизнес-этика

Мы создаем больше возможностей для людей – как через свои услуги, так и через реализацию проектов и инициатив, затрагивающих важные для общества темы



## О компании

### События в 2017 году

#### Январь 2017

- » «Ростелеком» приобрел компанию «Сибитекс»
- » Венчурный фонд «Ростелекома» инвестировал в компанию «Трансинфотех»

#### Февраль 2017

- » «Ростелеком» подписал соглашение с «Газпром нефтью» о стратегическом партнерстве в области инновационного развития и промышленного Интернета
- » «Ростелеком» заключил договор на оказание услуг для инфраструктуры ГАС «Правосудие»

#### Март 2017

- » Михаил Осеевский назначен президентом «Ростелекома»
- » «Ростелеком» консолидировал 100% группы SafeData

#### Апрель 2017

- » «Ростелеком» разместил биржевые облигации на 10 млрд рублей, ставка купона – 8,65% годовых
- » «Ростелеком» начал морские изыскательные работы по строительству ПВОЛП на Курильские острова

#### Июнь 2017

- » Состоялась ГОСА «Ростелекома», определен размер дивидендов на одну акцию на уровне 5,39 рублей, избраны новый Совет директоров и ревизионная комиссия, утвержден аудитор

#### Июль 2017

- » Одобрена новая опционная программа «Ростелекома» для старшего и среднего менеджмента
- » Агентство АКРА присвоило «Ростелекому» кредитный рейтинг AA(RU), прогноз «Стабильный»

#### Сентябрь 2017

- » «Ростелеком» успешно завершил первый в России мультивендорный тест транспортной SDN сети (Software-Defined Network)
- » «Ростелеком» обеспечил видеонаблюдение в единый день голосования

#### Октябрь 2017

- » «Ростелеком» представил новое комплексное решение для компаний малого и среднего бизнеса «Быть в плюсе»
- » «Ростелеком» запустил новую услугу «Умный дом. Видеонаблюдение» для домохозяйств

#### Ноябрь 2017

- » Мощность ЦОДов «Ростелекома» достигла 5 268 стоек (игрок № 1 на российском рынке дата-центров)
- » «Ростелеком» занял первое место в рейтинге полного внедрения приоритетных рекомендаций Кодекса корпоративного управления
- » «Ростелеком» разместил биржевые облигации на 10 млрд рублей, ставка купона – 7,7% годовых

#### Декабрь 2017

- » «Ростелеком» приобрел провайдера «Твинго Телеком»
- » Сбербанк и «Ростелеком» на паритетных правах подписали соглашение об увеличении капитала субфонда коммерческой недвижимости в форме совместного предприятия до 8,8 млрд рублей

### События после отчетного периода

#### Январь 2018

- » «Ростелеком» создал геоинформационную систему Архангельской области
- » «Ростелеком» подписал контракт с Правительством Москвы о передаче телеметрии со спецтехники

#### Февраль 2018

- » «Ростелеком» подписал договор с «Техносерв Cloud» о предоставлении услуги мониторинга трафика и защиты от DDoS-атак
- » «Ростелеком» представил первую рабочую версию Единой биометрической системы
- » «Ростелеком» представил облачное решение для защиты веб-ресурсов от широкого спектра атак
- » Агентство Fitch подтвердило «Ростелекому» рейтинг инвестиционной категории BBB-

#### Март 2018

- » «Ростелеком» приобрел разработчика мобильной операционной системы «Sailfish»
- » «Ростелеком» разместил биржевые облигации на 10 млрд рублей, ставка купона – 7,15% годовых
- » «Ростелеком» представил обновленную стратегию до 2022 года и новую дивидендную политику на 2018 – 2020 годы
- » «Ростелеком», Nokia и Фонд «Сколково» запустили первую в России открытую опытную зону сети нового поколения 5G
- » «Ростелеком» обеспечил видеонаблюдение на выборах Президента Российской Федерации

## Краткая история развития

**07.03.1876 г.**

А. Белл получил патент на телефон

**01.06.1880 г.**

Появился первый в мире таксофон

**15.01.1880 г.**

В России заработала первая междугородная телефонная сеть

**1882 г.**

Впервые в России запущена услуга телефонной связи на коммерческой основе. В первый год работы телефона в Санкт-Петербурге услугами нового вида связи пользовались 338 абонентов, в Москве – 224 абонента

**24.12.1906 г.**

Первая в мире трансляция радиопрограммы

**09.05.1911 г.**

Б. Розинг запатентовал «Способ электрической передачи изображений на расстояние» и впервые в мире осуществил передачу и прием телевизионного изображения

**1929 г.**

Первая в СССР автоматическая телефонная станция. Началось массовое развитие сетей связи на базе Наркомсвязи СССР и впоследствии – Минсвязи СССР

**30.12.1957 г.**

В НИИ дальней связи СССР изложена первая в мире концепция волоконно-оптической связи

**01.11.1964 г.**

Первая в мире многоканальная оптическая связь на расстоянии 10 км

**29.10.1969 г.**

Появление компьютерной сети ARPANET – прообраза Интернета

**03.04.1973 г.**

Первый в мире звонок по сотовому телефону

**22.05.1973 г.**

Разработка технологии Ethernet

**1990 г.**

На базе Минсвязи СССР образовано АО «Совтелеком» для эксплуатации и развития сети междугородной и международной электрической связи

**1991 г.**

«Совтелеком» преобразован в международное акционерное общество «Интертелеком», а год спустя – в «Ростелеком»

**06.08.1991 г.**

Появился первый в мире интернет-сайт

**03.12.1992 г.**

Отправлено первое сообщение SMS

**1995 г.**

Основана подконтрольная государству холдинговая компания «Связьинвест» для управления 85 региональными операторами связи

**23.07.1996 г.**

Первая публичная HD-трансляция в цифровом формате

**2002 г.**

Образованы семь межрегиональных компаний связи (МРК) через объединение региональных телекоммуникационных операторов

**2011 г.**

Завершен первый этап государственной реформы по объединению активов в области связи: МРК присоединены к «Ростелекому»

**2013 г.**

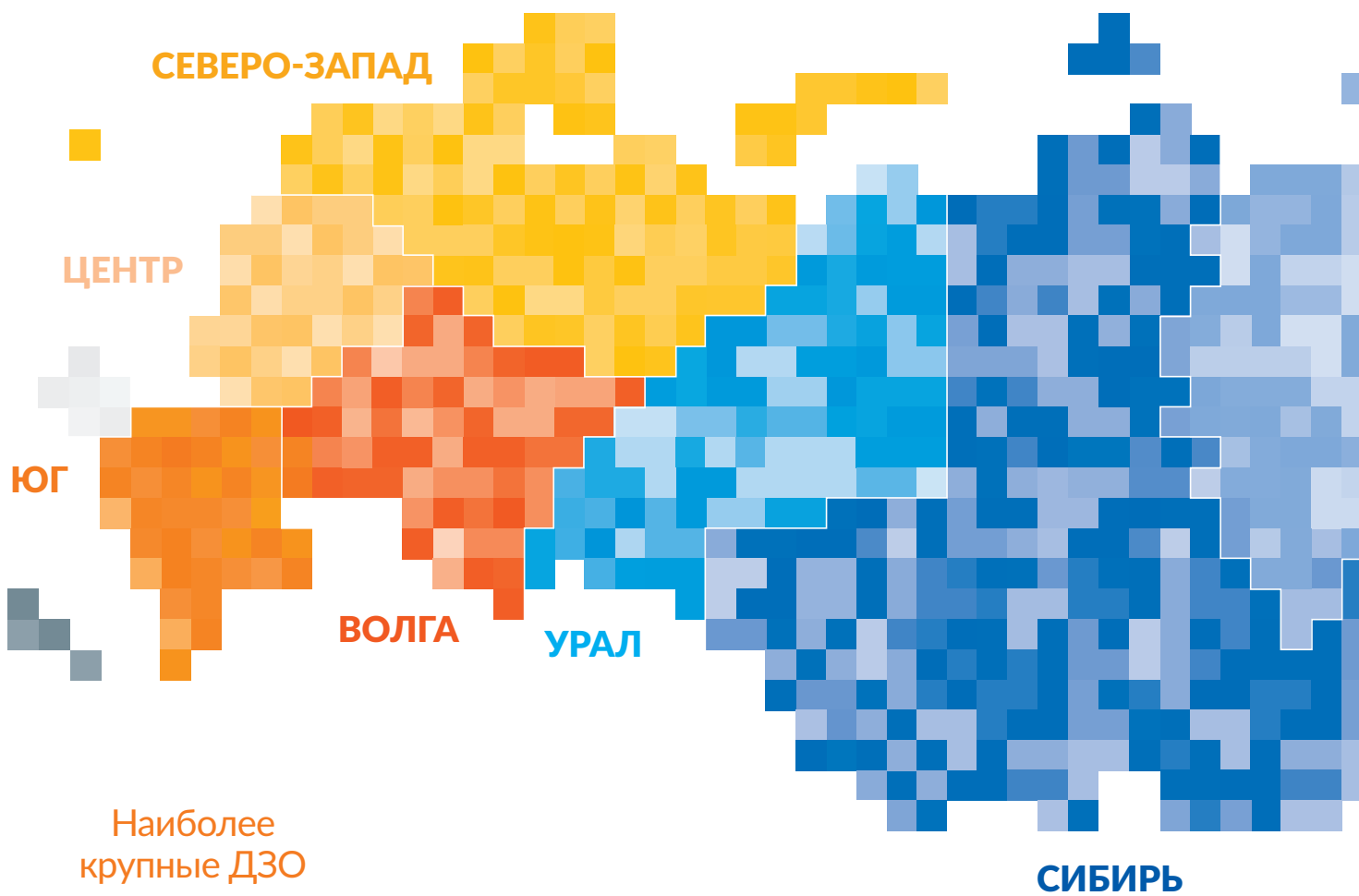
Завершен второй этап реорганизации «Ростелекома»: «Связьинвест» и 20 дочерних компаний объединились в «Ростелеком», образовав единое юридическое лицо

**2014 г.**

Создано совместное с «Tele2 Россия» предприятие для развития мобильного направления

## Структура компании

МРФ



ПАО «Башинформсвязь»

ПАО «Центральный телеграф»

ООО «Центр хранения данных»

ООО «Центр технологии визуализации»

АО «Центр взаимодействия компьютерных сетей «МСК-IX»

ЗАО «Макомнет»

АО «Северен-Телеком»

ПАО «Гипросвязь»

ЗАО «ДЖИЭНСИ-АЛЬФА»

### Совместные предприятия



<http://www.ru.tele2.ru>



<http://digitalrussia.tv>



ДАЛЬНИЙ  
ВОСТОК

Консолидированные  
показатели

ДОЛЯ ВЫРУЧКИ  
ОТ ЦИФРОВЫХ  
И КОНТЕНТНЫХ  
УСЛУГ

47%

МОЩНОСТЬ  
МАГИСТРАЛЬНОЙ  
СЕТИ

15,5 ТБ/с

ВЫРУЧКА

305,3  
млрд рублей

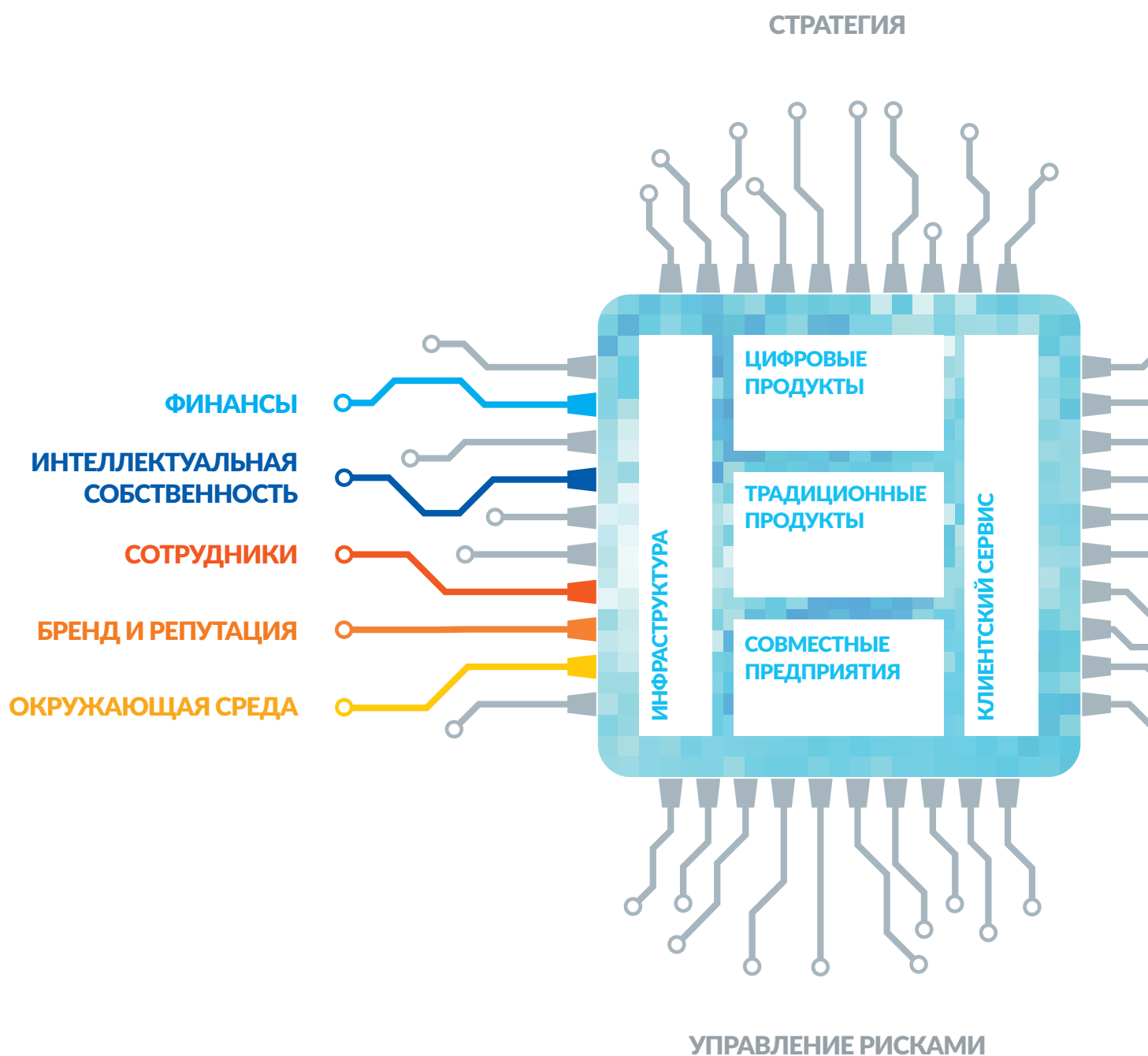
КОЛИЧЕСТВО  
СОТРУДНИКОВ

133,7  
тыс. человек

OIBDA

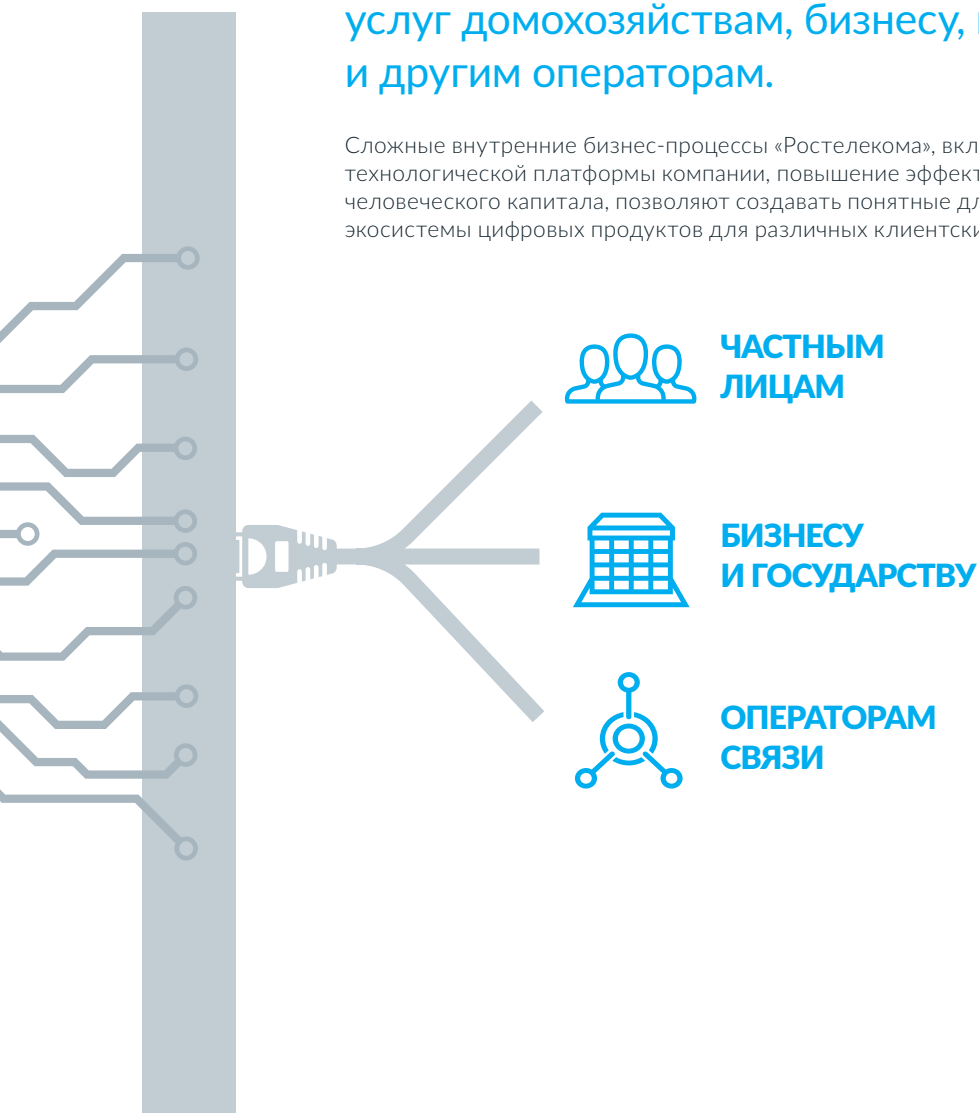
96,9  
млрд рублей

# Бизнес-модель



В соответствии с обновленной корпоративной стратегией бизнес-модель «Ростелекома» нацелена на предоставление качественных и современных цифровых услуг домохозяйствам, бизнесу, государству и другим операторам.

Сложные внутренние бизнес-процессы «Ростелекома», включая модернизацию технологической платформы компании, повышение эффективности и развитие человеческого капитала, позволяют создавать понятные для потребителя экосистемы цифровых продуктов для различных клиентских сегментов.

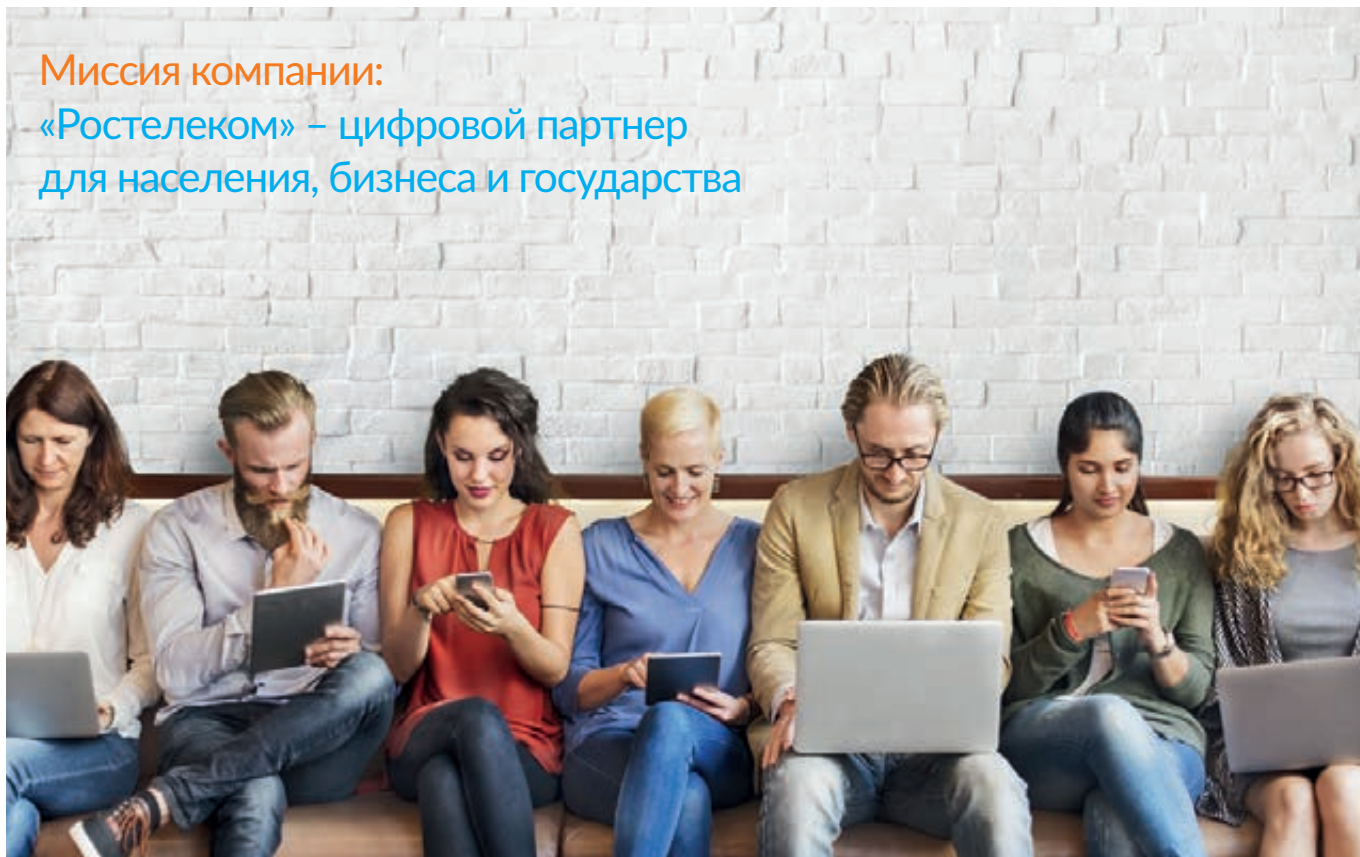




## Обновленная стратегия развития

### Миссия компании:

«Ростелеком» – цифровой партнер  
для населения, бизнеса и государства



### Сергей Анохин.

Старший вице-президент –  
финансовый директор

«Большим достижением «Ростелекома» в 2017 году стало создание комплексных стратегических процессов, обеспечивших сквозной переход от целей верхнего уровня компании к задачам для конкретных сегментов и функций. Нами был выстроен эффективный диалог с бизнес-единицами, обеспечивший их максимальное вовлечение в процесс стратегического планирования и усиливший совместную ответственность за достижение стратегических целей.

Ключевой задел 2017 года – мы верим в то, что можем добиться больших результатов, как в корпоративном центре, так и в регионах».

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>[1]</sup> охватывает горизонт до 2022 года и является органичным продолжением и развитием предыдущей стратегии.

[1] Утверждена Советом директоров 29 декабря 2017 года. Протокол № 13 от 29 декабря 2017 года.

## 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.

### 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 персонификации 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 окажет позитивное влияние на отток клиентов.

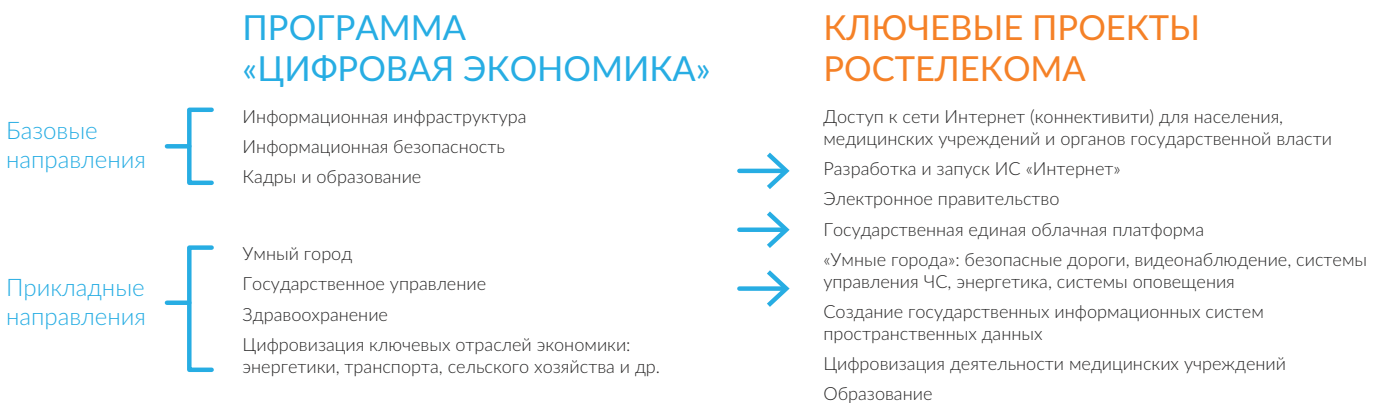
**Платформенная бизнес-модель доказала свою состоятельность и стала драйвером успешного роста многих инновационных компаний, обеспечивая взаимодействие клиентов и партнеров с помощью application programming interface (API)**

## Государственная политика

### Государственные программы и проекты стали важным фактором, повлиявшим на решение о пересмотре стратегии.

Ключевой задачей, которую компания решила в процессе обновления стратегии, стала ее гармонизация с госпрограммой «Цифровая экономика Российской Федерации» (Программа), в реализации которой «Ростелеком» играет одну из главных ролей. «Ростелеком» – основной партнер государства в реализации инфраструктурных инициатив Программы, создании современных отечественных цифровых сервисов и платформ в интересах граждан и бизнеса.

## Ростелеком – проводник цифровых решений для государства



В утвержденной системе управления реализацией Программы, одну из ключевых функций по организации диалога бизнеса и государственных органов выполняет специально созданная Автономная некоммерческая организация «Цифровая экономика» (АНО ЦЭ).

«Ростелеком», как один из учредителей, планирует играть активную роль в работе АНО ЦЭ – прорабатывать и продвигать предложения по корректировке и дополнению Программы новыми разделами, имеющими синергию с бизнесом «Ростелекома» по таким направлениям, как: «Умный город», «Цифровое государственное управление», «Цифровое здравоохранение» и ряду других.

Цифровая трансформация затронет многие сектора экономики и потребует значительных инвестиций в создание инфраструктуры нового поколения. У «Ростелекома» накоплены многие компетенции и ресурсы по созданию и эксплуатации подобных систем. Компания планирует совместно с другими операторами связи участвовать в мероприятиях по разработке и утверждению Концепции создания и развития сетей 5G в России.

С развитием экономики данных, неизбежно встает вопрос об их хранении и обработке. Инвестиционной программой «Ростелекома» предусмотрено масштабное развитие географически 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.

Цифровой экономике будут необходимы и новые цифровые платформы, предназначенные для сбора и обработки информации определенного 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 ИИТ.

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

## Долгосрочная программа развития

В декабре 2017 года Совет директоров утвердил Долгосрочную программу развития Группы «Ростелеком» на 2017–2021 годы<sup>[1]</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>[2]</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 т. д.

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.

[1] Утверждены Советом директоров 29 декабря 2017 года. Протокол № 13.

[2] 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.

# Корпоративное управление

## Система корпоративного управления

**Система корпоративного управления «Ростелекома» выстроена с учетом лучших практик и соответствует законодательству Российской Федерации и правилам Московской Биржи.**

Основные принципы корпоративного управления	Основные приоритеты корпоративного управления	Основные направления развития корпоративного управления
Баланс интересов акционеров, менеджмента и стейкхолдеров	Учет интересов и взаимодействие с заинтересованными лицами	Эффективная система внутреннего контроля и аудита
Равное отношение ко всем акционерам и соблюдение их прав	Соблюдение этических норм делового поведения	Непрерывные улучшения практики корпоративного управления
Подотчетность Совета директоров, президента и правления компании акционерам	Своевременное и точное раскрытие информации	Организация электронного голосования на общих собраниях акционеров
Информационная и финансовая прозрачность	Корпоративная социальная ответственность	Внедрение информационной системы, автоматизирующей работу правления и его комитетов

## Ключевые улучшения в 2017 году

- » В Устав внесены изменения, позволяющие проводить электронное голосование через Интернет (e-voting) на собраниях акционеров.
- » Совместно с НКО АО НРД и АО «Новый регистратор» проведено тестирование системы электронного голосования, благодаря которой акционеры «Ростелекома» смогут проголосовать на собраниях акционеров, авторизовавшись с помощью подтвержденной учетной записи портала государственных услуг Российской Федерации.
- » Утверждено<sup>[1]</sup> Положение об оценке работы Совета директоров.
- » В Положении об общем собрании акционеров отражена готовность компании проводить видеотрансляцию собраний акционеров, а также принимать предложения акционеров о выдвижении кандидатов в органы управления и внесении вопросов в повестку дня на электронный адрес [rtkm@rt.ru](mailto:rtkm@rt.ru) при условии подписания документов квалифицированной электронной цифровой подписью.
- » В Положении о президенте закреплено, что президент избирается большинством всех избранных членов Совета директоров.
- » В Положении о правлении указано, что совмещение членами правления должностей в органах управления иных организаций осуществляется с предварительного согласия Совета директоров.
- » На 80 % завершена разработка информационной системы, автоматизирующей работу правления и его комитетов, в том числе – дистанционное обсуждение и голосование с использованием электронной подписи (Портал правления).

## Рейтинг корпоративного управления

Рейтинг корпоративного управления Российского института директоров (РИД)<sup>[2]</sup>

# 7++

Развитая практика корпоративного управления

Соблюдение требований российского законодательства

Низкие риски потерь акционеров, связанные с качеством управления

Следование значительному числу рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления

[1] Протокол Совета директоров № 6 от 27 октября 2017 года.

[2] Рейтинг присвоен в ноябре 2016 года.

## Структура корпоративного управления



## Совершенствование корпоративного управления

В 2017 году Экспертный совет при правительстве РФ и рабочая группа по созданию МФЦ подвели итог<sup>[3]</sup> мониторинга внедрения Кодекса<sup>[4]</sup> за последние 3 года в 12 акционерных обществах с государственным участием. «Ростелеком» признан наиболее успешно и полно внедряющим рекомендации Кодекса – компания заняла первое место в рейтинге.

### Планы по улучшению практики корпоративного управления

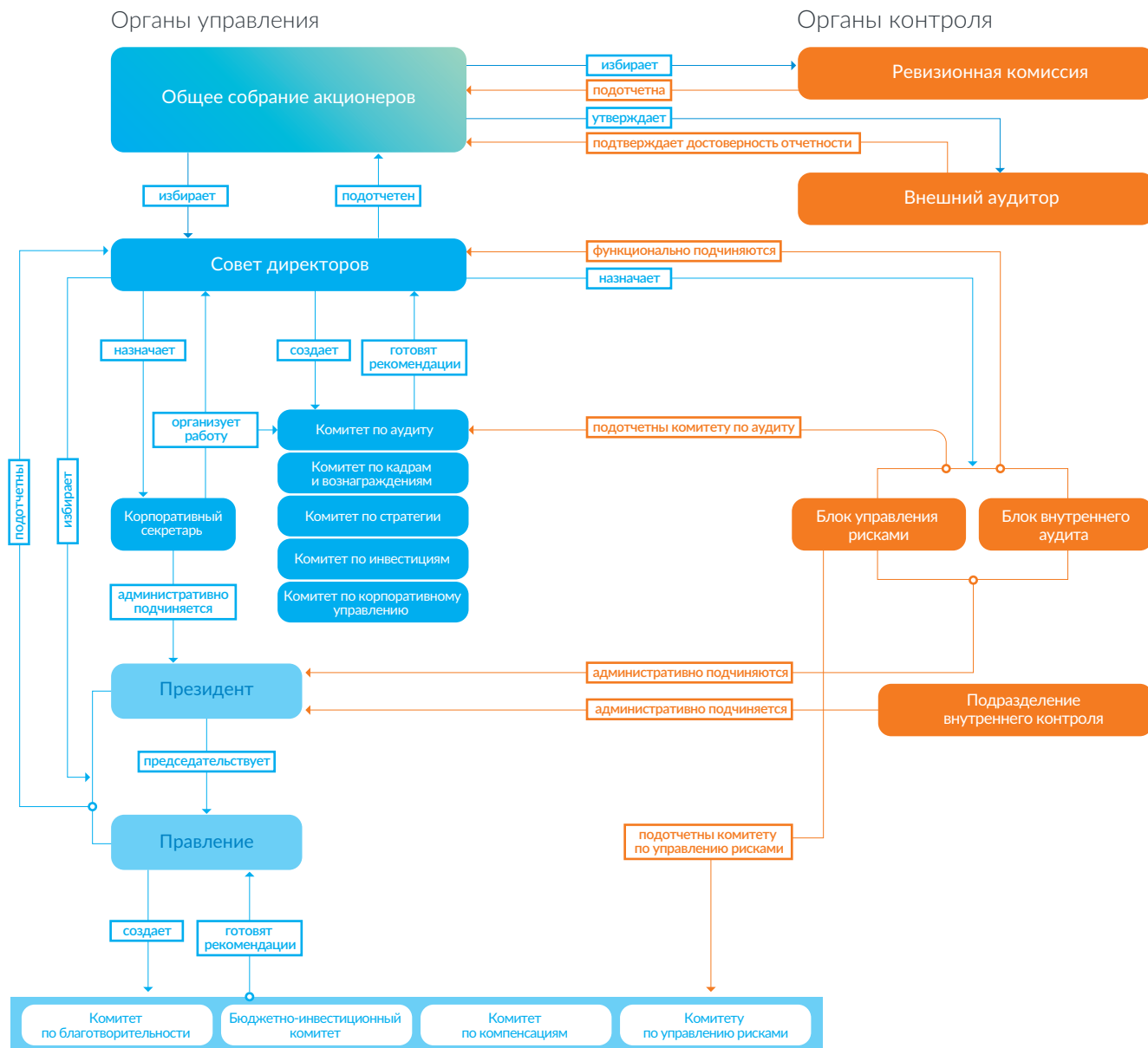
- » С 2018 года на собраниях акционеров появится возможность проводить электронное голосование через Интернет (e-voting), том числе с помощью авторизации через портал государственных услуг Российской Федерации;
- » В 2018 году будет введен в эксплуатацию Портал правления, обеспечивающий дистанционное обсуждение и голосование с использованием электронной подписи на заседаниях правления и его комитетов.

[3] Более подробную информацию можно найти по ссылке: [open.gov.ru/events/5516467/?sphrase\\_id=191663](https://open.gov.ru/events/5516467/?sphrase_id=191663)

[4] Кодекс корпоративного управления, одобренный в 2014 году Советом директоров Банка России.



## Органы управления



### Общее собрание акционеров

Высший орган управления компании – общее собрание акционеров. В 2017 году общее собрание акционеров «Ростелекома» состоялось 19 июня<sup>[1]</sup>.

### Совет директоров

Совет директоров – коллегиальный орган управления, к его компетенции относятся вопросы стратегии развития и общего руководства деятельностью компании, кроме отнесенных к исключительной прерогативе общего собрания акционеров. Полномочия Совета директоров подробно изложены в Уставе и Положении о Совете директоров<sup>[4]</sup>.

[1] Протокол № 1 от 22 июня 2017 года.

[2] Сведения о ключевых решениях, принятых общим собранием акционеров, приведены в Приложении № 2 «Органы управления и контроля» к настоящему Годовому отчету.

[3] Новая редакция № 17 была утверждена годовым общим собранием акционеров компании 19 июня 2017 года. Протокол №1 от 22 июня 2017 года. Текст новой редакции: [https://www.rostelecom.ru/ir/corporate\\_governance/docs/Устав\\_ред\\_17.pdf](https://www.rostelecom.ru/ir/corporate_governance/docs/Устав_ред_17.pdf)

[4] Новая редакция № 15 была утверждена годовым общим собранием акционеров компании 19 июня 2017 года. Протокол №1 от 22 июня 2017 года. Текст новой редакции: [https://www.rostelecom.ru/ir/corporate\\_governance/docs/Положение\\_о\\_Совете\\_директоров\\_ред\\_15.pdf](https://www.rostelecom.ru/ir/corporate_governance/docs/Положение_о_Совете_директоров_ред_15.pdf)

## Ключевые задачи Совета директоров

Формирование  
и продвижение бизнес-задач  
и операционных целей компании

Защита прав  
и законных интересов акционеров

Обеспечение полноты, надежности  
и объективности публичной  
информации о компании

## Ключевые принципы Совета директоров

Внесение вклада в развитие  
компании и персонала и достижение  
конкурентных преимуществ бизнеса

Достижение баланса интересов  
между различными группами  
акционеров и принятие максимально  
объективных и сбалансированных  
решений в интересах всех акционеров

Обеспечение соблюдения компанией долгосрочных интересов акционеров  
и получение акционерами соответствующей информации о деятельности компании

Принятие решений на основании  
надежной информации  
о деятельности компании

Трактовка любого двусмысленного  
пункта правил, описанных  
в нормативных юридических и иных  
актах, в пользу расширения прав  
и законных интересов акционеров

Ежегодно избирается

**11** директоров

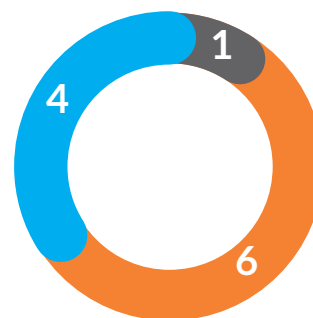
Средний возраст  
членов Совета директоров

**51** год

Средний стаж директоров  
в Совете директоров компании

**4,3** лет

Независимость директоров



● Исполнительный

● Неисполнительные

● Независимые

## Комитеты правления

В целях повышения эффективности работы правления в компании действуют четыре комитета<sup>[5]</sup>.

бюджетно-  
инвестиционный  
комитет

комитет  
по компенсациям

комитет  
по управлению рисками

комитет  
по благотворительности

[5] Подробные сведения о работе комитетов правления приведены в Приложении №2 «Органы управления и контроля» к Годовому отчету Ростелеком за 2017 год.

## Органы контроля<sup>[1]</sup>

### Блок внутреннего аудита

- » содействие Совету директоров и исполнительным органам компании в повышении эффективности управления, совершенствовании финансово-хозяйственной деятельности;
- » независимая объективная проверка и выработка рекомендаций, направленных на повышение эффективности деятельности компании;
- » обеспечение систематизированного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления;
- » разумная оценка достижимости поставленных перед компанией задач

### Блок управления рисками

- » выявление и оценка рисков компании с целью непрерывного процесса мониторинга рисков, обеспечения полноты и эффективности мероприятий по управлению рисками;
- » обеспечение информационного обмена в области управления рисками между подразделениями и органами управления компании с помощью Программы и ежеквартальной отчетности по управлению рисками;
- » разработка документов, регламентирующих методологию и порядок взаимодействия подразделений компании в процессе управления рисками, с учетом лучших международных практик;
- » подготовка отчетности по управлению рисками и предоставление результатов на рассмотрение, согласование и утверждение правлению, Совету директоров и их комитетов

### Подразделение внутреннего контроля

- » содействие защите интересов акционеров, инвесторов и клиентов, предотвращение и устранение конфликта интересов, поддержка эффективного управления компанией и достижения ее целей наиболее эффективным способом с учетом изменения внешних и внутренних условий;
- » содействие обеспечению соблюдения компанией требований законодательства и внутренних нормативных документов;
- » создание условий для своевременной подготовки и предоставления достоверной финансовой, бухгалтерской, статистической, управленческой и иной отчетности для внешних и внутренних пользователей;
- » содействие обеспечению сохранности активов и эффективного использования ресурсов и потенциала компании

### Ревизионная комиссия

- » контроль над финансово-хозяйственной деятельностью в периоды между заседаниями общих собраний акционеров

### Независимый аудитор

- » подтверждение достоверности отчетности на общем собрании акционеров

[1] Подробная информация о работе органов контроля содержится в Приложении № 2 «Органы управления и контроля» к настоящему Годовому отчету.

# Вознаграждение

## Совет директоров

### Общие принципы системы вознаграждения членов Совета директоров<sup>[2]</sup>

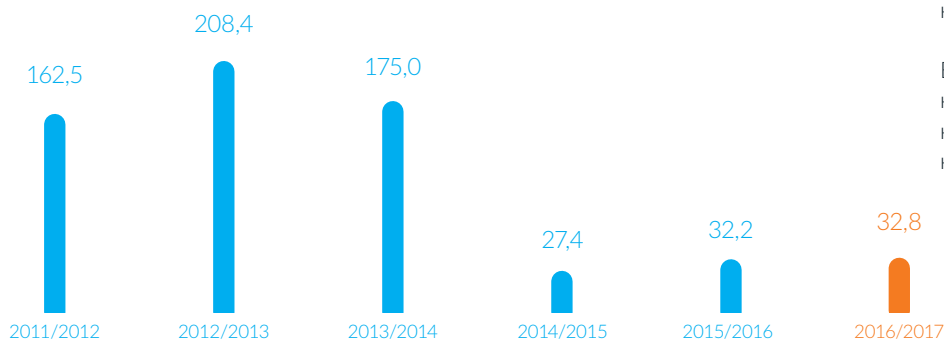


Годовое вознаграждение члену Совета директоров выплачивается не позднее одного месяца после годового общего собрания акционеров по итогам года, в котором он был избран в Совет директоров.

### Уменьшение вознаграждения в случае пропуска заседаний и заочных голосований, %



### Вознаграждение, выплаченное Совету директоров в 2012–2017 годах<sup>[3]</sup>, млн руб.



Компенсация расходов и иные выплаты членам Совета директоров в 2017 году не производились, займы (кредиты) не выдавались.

В 2017 году члены Совета директоров, не являющиеся сотрудниками компании, не участвовали в программе долгосрочной мотивации менеджмента компании.

[2] Содержатся в редакции № 15 Положения о Совете директоров, утвержденного годовым общим собранием акционеров 19 июня 2017 года, Протокол № 1 от 22 июня 2017 года.  
 [3] Вознаграждение, выплаченное за год X/Y, было выплачено по итогам работы Совета директоров, исполнявшего свои обязанности, начиная с ГОСА в году X и заканчивая ГОСА в году Y. Значительное сокращение вознаграждения Совета директоров с 2015 года обусловлено изменением системы вознаграждения, одобренным на годовом общем собрании акционеров в 2014 году.

## Президент и правление

Размер оплаты труда президента устанавливается в договоре, условия которого утверждаются Советом директоров. Помимо этого, по решению Совета директоров, президенту за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, а также по результатам выполнения показателей бюджета выплачивается годовая премия.

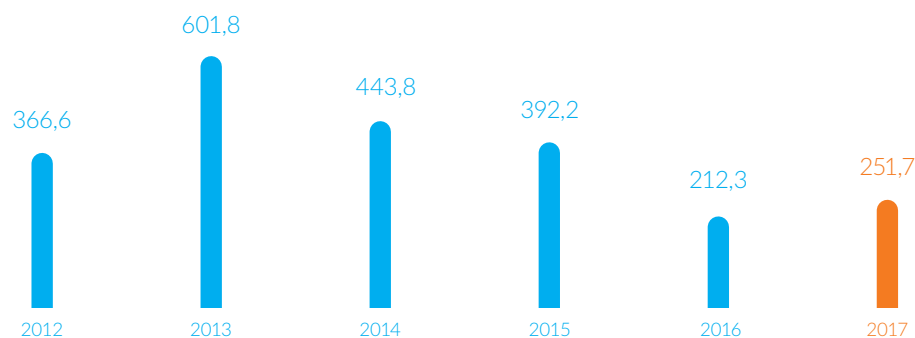
Вознаграждение за осуществление функций членом правления не предусмотрено, после того как 8 октября 2015 года Совет директоров принял решение о признании утратившим силу Положения о вознаграждении членов правления.

В соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации размер выходного пособия, которое выплачивается руководителям «Ростелекома», в том числе членам правления, в случае расторжения трудового договора по инициативе компании либо в связи со сменой собственника имущества компании, не превышает трехкратного среднего месячного заработка работника.

Вид выплаты	Выплаты членам правления	Выплаты пяти наиболее высокооплачиваемым членам исполнительных органов (ключевым руководящим работникам)
Заработная плата	177 050 730,72	114 341 874,79
Премии	397 551 034,55	302 593 963,15
В том числе в виде денежных средств, направленных на приобретение обыкновенных акций компании	322 872 045,29	224 834 349,62
Комиссионные	0,00	0,00
Льготы	0,00	0,00
Компенсации расходов	0,00	0,00
Иное	0,00	0,00
<b>Итого</b>	<b>574 601 765,27</b>	<b>416 935 837,94</b>

Займы (кредиты) членам правления компания не выдавала.

Вознаграждение, выплаченное членам правления компании, без учета программы долгосрочной мотивации, млн руб.



Примечание: Увеличение вознаграждения, выплаченного правлению в 2017 году, связано с увеличением количественного состава правления с 6 до 9 человек.

## Ревизионная комиссия

Общие принципы системы вознаграждения членам ревизионной комиссии содержатся в редакции № 4 Положения о ревизионной комиссии, утвержденного годовым общим собранием акционеров 15.06.2015, Протокол № 1 от 17.06.2015

Примечание: Годовое вознаграждение не выплачивается членам Ревизионной комиссии, являющимся государственными служащими.

Годовое вознаграждение членов  
ревизионной комиссии

800 тыс. руб.

Коэффициент председателя  
ревизионной комиссии

1,3

Коэффициент секретаря  
ревизионной комиссии

1,1

## Управление рисками

### Система управления рисками

**Риск-ориентированный подход при принятии бизнес-решений в «Ростелекоме» осуществляется на стратегическом и операционном уровнях.**

Стратегические риски отражаются в Программе управления рисками<sup>[1]</sup>, которая содержит:

- » перечень и возможные сценарии реализации стратегических рисков;
- » ключевые индикаторы стратегических рисков и их пороговых значений;
- » мероприятия для управления стратегическими рисками.

Операционные риски учитываются в текущей деятельности, при разработке продуктов и услуг, а также при реализации иных проектов компании. Они отражаются в проектной документации, типовых реестрах рисков, в скоринговых моделях по различным направлениям деятельности и фиксируются в текущей отчетности по бизнес-процессам.

Система управления рисками компании организована и функционирует в полном соответствии с требованиями и рекомендациями, содержащимися в международных и российских стандартах по управлению рисками, и учитывает методические указания регулирующих органов и организаций<sup>[2]</sup>.

Ключевые внутренние документы, регламентирующие процессы управления рисками в «Ростелекоме»:

- » Устав общества;
- » Политика управления рисками;
- » Положения о Совете директоров и комитете по аудиту Совета директоров;
- » Положение об интегрированной системе управления рисками;
- » Положение о комитете по управлению рисками правления;
- » Процедура управления рисками.

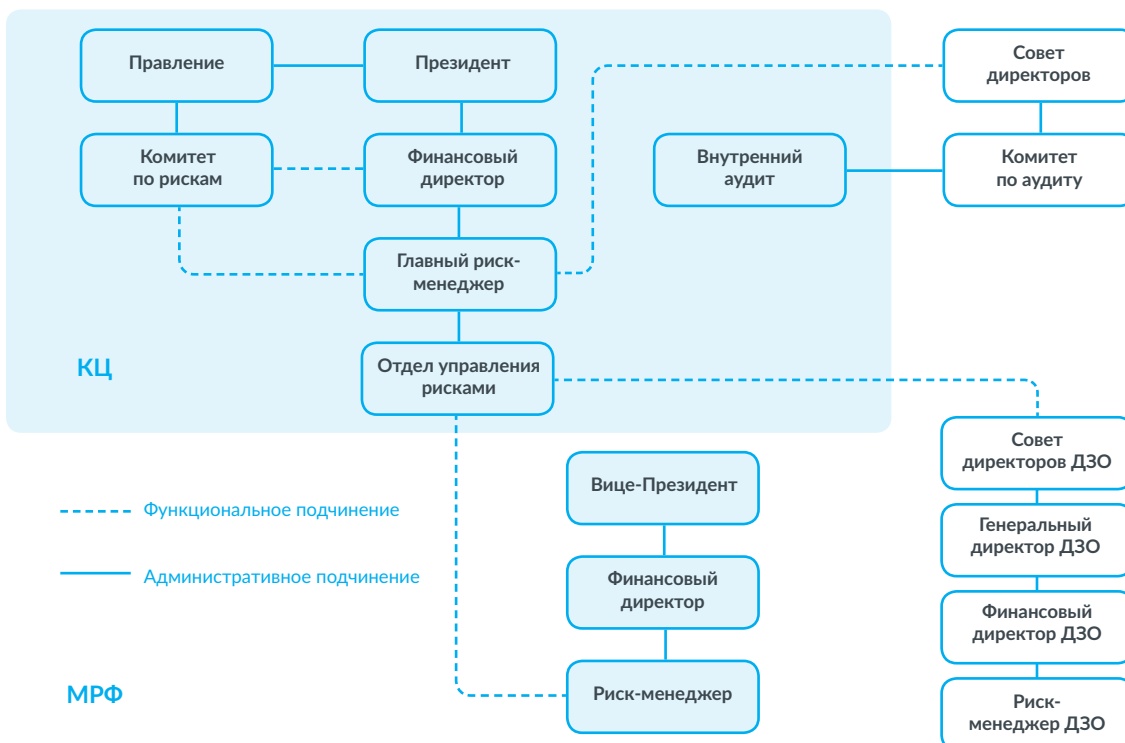
[1] Утверждается Советом директоров компании.

[2] ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». Кодекс корпоративного управления Банка России, Методические указания Росимущества по подготовке положения о системе управления рисками и др.

## Участники процесса управления рисками

Участник	Задачи и ответственность
Совет директоров	Определение принципов функционирования и направлений развития системы управления рисками, общий мониторинг эффективности процесса управления рисками
Комитет по аудиту	Контроль функционирования и выявление недостатков системы управления рисками, выработка рекомендаций совету директоров
Руководство компании	Управление наиболее значимыми рисками и регулярный мониторинг системы управления рисками
Подразделения внутреннего аудита и внутреннего контроля	Оценка эффективности системы управления рисками и выработка рекомендаций по ее совершенствованию
Главный риск-менеджер и блок управления рисками	Построение, мониторинг функционирования и поддержание в рабочем состоянии системы управления рисками <sup>[1]</sup>
Подразделения и сотрудники компании	Управление рисками в соответствии с закрепленными за ними функциональными обязанностями

Схема взаимодействия участников системы управления рисками Группы «Ростелеком»



[1] Подробное описание представлено в разделе «Корпоративное управление».

## Управление рисками в 2017 году

Мероприятия по управлению рисками «Ростелекома» в 2017 году выполнялись в соответствии с планом компании, благодаря чему реализация рисков не превысила утвержденный риск-аппетит.

Для эффективного управления рисками и развития культуры управления рисками в 2017 году были проведены ежеквартальные очные заседания комитетов по управлению рисками на уровне корпоративного центра и МРФ, проведено обучение управлению рисками в корпоративном центре, МРФ и ДЗО.

Для повышения эффективности функционирования системы управления рисками в компании реализованы следующие основные мероприятия:

- » разработан новый метод расчета риск-аппетита и оценки рисков реализации бюджета компании, в основе которого лежит имитационное моделирование ключевых финансовых показателей компании через статистику отклонений основных влияющих на них факторов;
- » применен новый порядок классификации рисков по 7 типовым источникам их возникновения: рынок (клиенты и конкуренты), финансы, законодательство, ИТ, кадры, технологии и контрагенты;
- » внедрена модель ключевых индикаторов рисков, направленная на выявление и фиксацию фактов и причин отклонений в достижении целевых показателей объектов контроля;

- » проведена актуализация внутренних документов, регламентирующих работу системы управления рисками (подготовлены новые редакции Положения о системе управления рисками и Процедуры управления рисками);
- » внедрен top-down подход к формированию Программы управления рисками: программа на 2018 год сформирована по принципу «чек-листа» потенциальных сценариев реализации рисков, определенных с учетом тенденций реализации рисков компании в течение 2017 года и актуальных рисков телекоммуникационного сектора на 2018 год по оценкам международных экспертов.

Система управления рисками «Ростелекома» в 2017 году успешно прошла сертификацию на соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»<sup>[2]</sup>.

Подробнее ознакомиться с системой управления рисками в ПАО «Ростелеком» можно в Годовом отчете компании за 2017 год, размещенном на сайте [www.rostelecom.ru](http://www.rostelecom.ru)





## Бизнес-этика

В своей работе «Ростелеком» придерживается принципов открытости, честности и прозрачности. Компания уверена, что только так можно сохранить и укрепить репутацию надежного партнера, ответственного члена общества и добросовестного поставщика качественных и доступных услуг.

В основе устойчивого развития «Ростелекома» – четкие правила делового поведения, зафиксированные в Этическом кодексе и основанные на корпоративных ценностях компании: профессионализм, ответственность, инновационность, открытость и приемственность.

Этический кодекс определяет принципы, которыми «Ростелеком» руководствуется при принятии решений в различных ситуациях.

### Ключевые события:

**в адрес Правительства РФ в 2017 году были направлены отчеты о результатах исполнения требований Плана противодействия коррупции на 2016–2017 годы;**

**в 2017 году были обновлены Антикоррупционная политика и Положение по управлению конфликтом интересов,** разработан пакет типовых антикоррупционных документов для дочерних обществ компании;

**в 2017 году началась работа по внедрению антикоррупционных программ** и повышению этических стандартов ведения бизнеса в дочерних обществах компании;

**в июне 2017 года** для сотрудников компании, включая работников региональных филиалов, проведен ежегодный **День комплаенс** (compliance – англ. «соблюдение, согласие») с участием Президента «Ростелекома»;

**09 декабря 2017 года** в компании отметили Международный день борьбы с коррупцией: на корпоративном портале «Ростелекома» был размещен видеоролик «Ростелеком» против коррупции» с участием топ-менеджеров компании, а также проведен опрос сотрудников на тему использования корпоративных каналов связи;

**за 2017 год очное антикоррупционное обучение было проведено для 980 сотрудников «Ростелекома»,** включая высшее руководство и сотрудников региональных филиалов.

Любой сотрудник компании, желающий сообщить о случаях нарушения Этического кодекса, может направить сообщение на специальный адрес электронной почты:

[ethics@rostelecom.ru](mailto:ethics@rostelecom.ru)



Подробнее ознакомиться с Этическим кодексом «Ростелекома» можно на сайте:

[www.rostelecom.ru](http://www.rostelecom.ru)



### Принципы Этического кодекса «Ростелекома»:

- » законность;
- » добросовестность;
- » открытость;
- » конфиденциальность;
- » вовлеченность.

Эти принципы являются обязательными для выполнения всеми работниками компании.

## Противодействие коррупции

«Ростелеком» придерживается принципа нулевой терпимости к любым проявлениям коррупции, демонстрируя приверженность высоким стандартам ведения бизнеса и деловой этики при взаимодействии со всеми заинтересованными сторонами. В компании с 2014 года действует Антикоррупционная политика (обновлена в июле 2017 года), которая устанавливает базовые принципы и требования по соблюдению антикоррупционного законодательства всеми сотрудниками, руководством, членами правления и ревизионной комиссии «Ростелекома».

Департамент защиты активов, созданный в 2014 году, отвечает за координацию действий по вопросам создания и реализации антикоррупционных программ, в том числе и в дочерних обществах ПАО «Ростелеком» (с августа 2017 г.). За 2014–2017 гг. в компании разработан ряд основополагающих документов по профилактике коррупции (в т. ч. обновленный Этический кодекс, Антикоррупционная политика, Положение по управлению конфликтом интересов, Положение о принятии и дарении подарков и пр.). В данный период проведены сотни антикоррупционных тренингов для сотрудников корпоративного центра и макрорегиональных филиалов, а также ведется регулярная работа по управлению конфликтом интересов.

«Ростелеком» внедряет эффективные меры для профилактики коррупции и мошенничества: в компании функционирует телефонная «Линия доверия» («Горячая линия»), а также антикоррупционный портал [www.nocorruption.rt.ru](http://www.nocorruption.rt.ru). На портале предусмотрено прохождение специальных тестов для сотрудников и поставщиков компании, размещены документы по антикоррупционной тематике, интересные материалы о борьбе с коррупцией, ответы на наиболее часто возникающие вопросы и другие материалы. В рамках организации работы по профилактике коррупции и защите активов с ноября 2017 года функционирование антикоррупционного портала [www.nocorruption.rt.ru](http://www.nocorruption.rt.ru) и телефонной «Линии доверия» также распространено на дочерние общества ПАО «Ростелеком».

Кроме того, в компании в 2017 году проведен ряд мероприятий, направленный на повышение эффективности противодействия коррупции и развитие культуры нулевой толерантности коррупции.

- » Проведено дистанционное и аудиторное обучение сотрудников согласно требованиям антикоррупционного законодательства. За 2017 год очное антикоррупционное обучение проведено для 980 сотрудников «Ростелекома», включая высшее руководство и сотрудников региональных филиалов.
- » В целях повышения уровня знаний о внутренних правилах и этических нормах, направленных на соблюдение требований антикоррупционного законодательства, повышения эффективности проводимых антикоррупционных мероприятий в ПАО «Ростелеком» в июне 2017 года проведен День комплаенс с участием Президента «Ростелекома»; 09 декабря 2017 года в компании в Международный день борьбы с коррупцией на корпоративном портале размещен видеоролик «Ростелеком» против коррупции» с участием топ-менеджмента, а также проведен опрос сотрудников на тему использования корпоративных каналов связи («Линии Доверия» и Формы обратной связи на [www.nocorruption.rt.ru](http://www.nocorruption.rt.ru)).
- » С целью минимизации коррупционных рисков при осуществлении закупочной деятельности в рамках мониторинга исполнения договоров ПАО «Ростелеком» проводится работа по созданию и внедрению в бизнес-процессы Общества Автоматизированной системы контроля затрат при реализации проектов, связанных с выполнением работ для организации услуг связи.
- » Для выявления аффилированных связей сотрудников ПАО «Ростелеком» с контрагентами (конкурентами), повышения достоверности и объективности проверок ситуаций конфликта интересов, автоматической проверки участников закупочных процедур на предмет наличия негативной

информации в СМИ о причастности к коррупционным правонарушениям, наличия негативной судебной практики и пр. осуществляется работа по внедрению Автоматизированной системы по управлению конфликтом интересов.

Мы объединяем наши усилия, направленные на борьбу с коррупцией, и работу с антикоррупционными общественными организациями. В «Ростелекоме» функционирует Совет по прозрачности деятельности, в состав которого входят представители Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, средств массовой информации, высших учебных заведений, антикоррупционных общественных организаций. На заседаниях Совета рассматриваются вопросы реализации антикоррупционных мероприятий, оценки коррупционных рисков, связанных с деятельностью компании, приводится статистика по обращениям на корпоративные каналы обратной связи и пр.

«Ростелеком» активно участвует в разработке новых и актуализации действующих норм антикоррупционного законодательства. В 2017 году были подготовлены и направлены на рассмотрение в Правительство Российской Федерации предложения изменений нормативно-правовых актов, которые утверждают перечень организационно-правовых мер по повышению эффективности государственной антикоррупционной политики.

С 2014 года «Ростелеком» является участником Антикоррупционной хартии российского бизнеса. Антикоррупционная хартия предполагает внедрение антикоррупционных программ корпоративную политику Общества, мониторинг и оценку их реализации, эффективный финансовый контроль, принцип публичности антикоррупционных мер, отказ от незаконного получения преимуществ, участие в тендерах на основе принципов прозрачности и конкуренции, информационное противодействие коррупции, сотрудничество с государством, содействие осуществлению правосудия и соблюдению законности, другие меры. В апреле 2017 года ПАО «Ростелеком» подтвердил свой статус действующего члена Хартии.

# Права человека

**Соблюдение прав человека является одним из основных принципов деятельности «Ростелекома».**

Компания прикладывает максимальные усилия для соблюдения защиты прав человека, **обеспечивая ответственное отношение к своим сотрудникам, и гарантирует, что их труд является добровольным и вознаграждается должным образом**

## Наш подход

Мы не приемлем нарушения прав человека в любых формах и проявлениях в сфере взаимодействия с персоналом, местными сообществами, в работе с поставщиками, подрядчиками и другими заинтересованными сторонами. Строго соблюдая правила этического ведения бизнеса, мы несем ответственность за обеспечение того, чтобы любые действия прямо или косвенно не способствовали нарушению прав человека.

## Правовая и нормативная база

Нами принят Кодекс деловой этики поставщика ПАО «Ростелеком», который предусматривает соблюдение контрагентом этики делового поведения, основных трудовых стандартов и прав человека, а также бережного отношения к окружающей среде.

В целом, в области соблюдения прав человека «Ростелеком» опирается на следующие рекомендации:

- » Всеобщая декларация прав человека ООН;
- » Основные конвенции Международной организации труда;
- » Добровольные принципы по безопасности и правам человека;
- » Принципы Глобального договора ООН;
- » Руководящие принципы предпринимательской деятельности в аспекте прав человека ООН.

### Права человека нашли отражение:

- » В коллективном договоре;
- » В Кодексе этики;
- » В Кодексе деловой этики поставщика;
- » В ряде отраслевых политик.

В ближайшее время «Ростелеком» планирует разработать отдельный регулирующий документ по вопросам прав человека на уровне всей компании.

## Принципы

Наш подход подразумевает принятие обязательств в сфере прав человека, оценку рисков и воздействий в данной области, взаимодействие с заинтересованными сторонами по связанным вопросам, информирование персонала компании и подрядчиков, а также соответствующий контроль и отчетность.

«Ростелеком» также приветствует правильный подход в области прав человека у организаций, вступающих с компанией в деловые отношения.

Компания поощряет бизнес-партнеров к соблюдению и уважению прав человека, формируя и поддерживая долгосрочные отношения на основе доверия. ПАО «Ростелеком» ожидает, что поставщики разделяют этические принципы компании, и их деятельность соответствует действующему законодательству.

Мы стремимся сотрудничать только с такими поставщиками, которые в своей деятельности руководствуются принципами законности, не приемлют коррупцию, уважают права человека, заботятся об охране труда и здоровья сотрудников.

«Ростелеком» ставит перед собой задачу соблюдения прав человека во всех подразделениях. Для этого повышается информационное взаимодействие по данной теме внутри компании, разрабатываются процедуры и обучающие мероприятия.

В рамках соблюдения прав человека компания проводит обучение сотрудников, а также осуществляет контроль и проводит оценку достижений в данной сфере. Требования компании в области прав человека включены в ряд обучающих инструктажей и программу специальных курсов, обязательных для всего персонала компании и подрядчиков.

Мы публикуем информацию о достижениях в области соблюдения прав человека, что является неотъемлемой частью диалога с заинтересованными группами.

Коммерческая деятельность осуществляется в соответствии с требованиями трудового законодательства Российской Федерации, и риски случаев использования принудительного или обязательного труда, а также случаи нарушений, затрагивающих права коренных и малочисленных народов, отсутствуют.

«Ростелеком» заключает трудовые договоры с лицами, соответствующими минимальным возрастным требованиям, установленным действующим законодательством. В компании не применяется детский труд.

Оплата труда сотрудников устанавливается в соответствии с действующими законодательными актами, определяющими минимальный размер оплаты труда, продолжительность рабочего дня и сверхурочных часов.

Сотрудники, вне зависимости от расы, цвета кожи, вероисповедания, национальности, пола, возраста, семейного положения или любого другого статуса, защищенного законодательством, свободны от домогательств и незаконной дискриминации. В компании уделяется внимание развитию культурного, гендерного и этнического многообразия. Корпоративная культура строится на взаимном доверии и уважении друг к другу.

Сотрудникам различных гендерных и возрастных групп предоставляются равные возможности; не допускаются факты дискриминации при принятии управленческих решений.

Не ограничивается право работников на создание общественных организаций, представляющих их интересы. Признается право сотрудников создавать, вступать или не вступать в такие организации, не опасаясь каких-либо последствий или взысканий.

Отношения с сотрудниками строятся на основе социального партнерства, неотъемлемой частью которого является прямой диалог.

С целью обеспечения взаимодействия сотрудников на основе принципов социального партнерства и защиты социально-трудовых интересов в ПАО «Ростелеком» заключен коллективный договор.

В Этическом кодексе компании закреплено право сотрудников заниматься любой политической, образовательной, благотворительной и общественной деятельностью при условии, что данная деятельность не оказывает влияние на исполнение ими своих непосредственных должностных обязанностей, не противоречит и не наносит ущерба интересам компании.

В случае нарушения положений Этического кодекса сотрудники могут обратиться на «Горячую линию» по соблюдению Этического кодекса: [ethics@rostelecom.ru](mailto:ethics@rostelecom.ru)

Гарантируется, что персональные данные сотрудника, а также сообщенные сведения, будут использоваться конфиденциально, только в целях проведения расследования и только теми лицами, которые непосредственно участвуют в проведении расследования.

Компания гарантирует недопущение ответных действий в отношении добросовестных лиц, сообщающих о таких нарушениях.

Запрещено любое преследование или оказание давления на сотрудников, сообщивших о нарушениях Этического кодекса или участвующих в расследовании таких нарушений.