

20	Описание отрасли
21	Цифровые и контентные услуги
25	Традиционные услуги
26	Конкурентный анализ
29	Основные изменения в регулировании отрасли
30	Прогноз развития отрасли
32	Стратегия развития
37	Устойчивое развитие
50	Управление рисками

# Стратегия развития



Основные пять стратегических направлений развития «Ростелекома» были сформулированы в 2013 году и нацелены на фундаментальные преобразования внутри компании за счет оптимизации традиционного телекоммуникационного бизнеса и поиска дополнительных источников роста. В конце 2015 года к ним добавились задачи, связанные с освоением перспективных рыночных сегментов, которые способны придать дополнительный импульс процессу трансформации «Ростелекома» в интегрированного провайдера цифровых сервисов и платформ. За последние несколько лет мы значительно продвинулись в направлении цифровой трансформации, о чем свидетельствует рост доли цифрового сегмента в выручке до 44 % в 2016 году.

Одна из наших приоритетных задач на ближайшую перспективу – это продолжить работу над улучшением качества предоставляемых компанией сервисов и развитием клиентского опыта. Это важный компонент нашей стратегии, который требует дальнейшего совершенствования для роста уровня клиентоориентированности внутри компании и повышения ценности нашего рыночного предложения для клиента. Простота и удобство пользования услугами, возможность решения проблем клиента и получение информационной и консультационной поддержки в любое время и через различные каналы обслуживания (офисы, контактные центры, мультимедийные каналы, функционал самообслуживания) – наши приоритеты в этом направлении.

Развитие нашего рыночного предложения также возможно через расширение линейки доступных сервисов, вывод на рынок новых кастомизированных услуг, более гибкой и быстрой реакции компании на изменение спроса и потребностей наших клиентов. Это еще одна важная точка приложения усилий, которая способна укрепить конкурентные позиции и обеспечить устойчивый рост доходов компании в будущем. В качестве примера можно привести начало реализации пилотных проектов в сфере IIoT с предприятиями нефтегазового, энергетического и машиностроительного секторов, которые стартовали в отчетном году. Вообще индустриальный интернет – это понятие очень широкое.

Мы относим к нему все, что связано со сбором, обработкой и последующим использованием информации в реальном секторе. Таким образом, интернет позволяет сделать процессы в базовых отраслях экономики дешевле и быстрее, получить дополнительные конкурентные преимущества за счет роста эффективности. Еще одна важная особенность IIoT заключается в том, что с его помощью создаются экосистемы, в которых отсутствуют барьеры между сегментами рынка, где множество участников взаимосвязаны между собой.

В области M&A у нас остается интерес на региональном рынке ШПД, мы предметно смотрим на потенциальные экономически эффективные для нас цели и выборочно увеличиваем свое присутствие на локальных рынках. Кроме того, у нас есть венчурный фонд, инвестирующий в активы в сфере новых технологий. Приоритетным объектом инвестиций являются носители экспертизы в интересующих нас областях.

**Сергей Анохин,**  
старший вице-президент



## ВИДЕНИЕ: МЫ СТРОИМ ЦИФРОВУЮ РОССИЮ

## МИССИЯ:

Дать людям качественные и удобные цифровые сервисы для комфортной жизни и эффективного бизнеса

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ:

Интегрированный провайдер цифровых услуг

## ЦЕННОСТИ:

Клиент определяет наше будущее, работаем для людей, используем интеллект и данные для принятия решений, добиваемся результата, идем на опережение.



**Ростелеком**

### Фиксированная СВЯЗЬ

<p><b>ПРИОРИТЕТЫ СТРАТЕГИИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Технологическое лидерство</li> <li>» Дифференцированные продукты</li> <li>» Лучший клиентский сервис</li> <li>» Организационная трансформация</li> <li>» Повышение эффективности</li> </ul>	<p><b>НОВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Дата-центры</li> <li>» Облачные сервисы</li> <li>» OTT-видеосервисы</li> <li>» Индустриальный интернет</li> <li>» Геоданные</li> </ul>
--	---



### Мобильная связь (Tele2)

<p><b>ЦЕЛИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Лучшая сервисная компания</li> <li>» Лучший возврат инвестиций</li> <li>» Лучший работодатель</li> </ul>	<p><b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Уникальное, выгодное, простое и честное предложение</li> <li>» Программы лояльности и цифровые партнерские сервисы</li> <li>» Лидерство по эффективности</li> <li>» Скорость запуска коммерческих проектов</li> </ul>
---	--

- 20 Описание отрасли
- 21 Цифровые и контентные услуги
- 25 Традиционные услуги
- 26 Конкурентный анализ
- 29 Основные изменения в регулировании отрасли
- 30 Прогноз развития отрасли
- 32 Стратегия развития
- 37 Устойчивое развитие
- 50 Управление рисками

## ЭВОЛЮЦИЯ ОСНОВНЫХ КОМПОНЕНТОВ СТРАТЕГИИ



**ФИКСИРОВАННЫЙ СЕГМЕНТ<sup>6</sup>**

В фиксированном сегменте, который является для компании основным с точки зрения доходов и имеющейся экспертизы, «Ростелеком» ставит своей целью предоставление клиентам качественных и современных услуг связи с одновременным повышением внутренней эффективности операций.

Основной задачей оператора на ближайшие несколько лет является переход к модели интегрированного провайдера цифровых услуг, предлагающего рынку платформы с собственными и сторонними цифровыми сервисами.

Для выполнения этой задачи «Ростелеком» фокусируется на развитии следующих пяти основных направлений:

- » **формирование технологического преимущества** через строительство современной высокоскоростной сетевой инфраструктуры на базе волоконно-оптических технологий;
- » **продвижение дифференцированных продуктов на базе пакетных предложений** и вывода на рынок новых современных цифровых сервисов;

- » **обеспечение клиентского сервиса на уровне лучших практик** через внедрение передовых стандартов обслуживания и развитие клиентского опыта;
- » **организационная трансформация** посредством внедрения принципов бережливого производства, упрощения организационной структуры и развитие клиентоориентированного подхода внутри компании;
- » **повышение внутренней эффективности** через реализацию программ по сокращению операционных затрат.

**МОБИЛЬНЫЙ СЕГМЕНТ**

В мобильном сегменте компания приняла решение развиваться в формате совместного предприятия с Tele2 с перспективой формирования ведущего федерального мобильного оператора.

В 2016 году Tele2 приняла обновленную стратегию развития компании до 2021 года. В рамках новой стратегии Tele2 планирует стать ключевым игроком новой digital-экосистемы на базе мобильных услуг с помощью партнерств с другими компаниями.

Tele2 видит свою роль в том, чтобы стать удобной и выгодной площадкой предоставления новых продуктов и услуг в различных сферах жизни не только для клиентов, но и для партнеров, сохраняя фундаментальные принципы работы на основе простоты и честности.

**НОВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ**

В октябре 2015 года совет директоров «Ростелекома» рассмотрел стратегические возможности компании в новых сегментах рынка. Помимо развития традиционных сегментов бизнеса, в том числе ШПД и платного ТВ, «Ростелеком» намерен расширить свое присутствие на новых рынках с высоким потенциалом роста. Компания обладает значительными компетенциями, необходимой инфраструктурой, а также клиентской базой, позволяющей реализовать потенциал роста данных сегментов. Ключевыми точками роста в сегменте новых услуг являются:

- » дата-центры;
- » облачные услуги;
- » OTT-видео;
- » геоданные;
- » промышленный интернет (IIoT).

Успешная работа на новых рынках позволит компании обеспечить высокий темп роста выручки в будущем.

<sup>6</sup> В «Ростелекоме» действует стратегия развития на период 2014–2018 годов, утвержденная в декабре 2013 года советом директоров [Протокол № 23 от 16 декабря 2013 года]. В течение 2016 года в стратегию развития на период 2014–2018 годов изменения не вносились. В октябре 2015 года совет директоров рассмотрел стратегические возможности компании в новых сегментах рынка с ключевыми точками роста в сегментах новых услуг, таких как дата центры, облачные услуги, OTT видео, промышленный интернет, геоданные.

20	Описание отрасли
21	Цифровые и контентные услуги
25	Традиционные услуги
26	Конкурентный анализ
29	Основные изменения в регулировании отрасли
30	Прогноз развития отрасли
32	Стратегия развития
37	Устойчивое развитие
50	Управление рисками

## ДОЛГОСРОЧНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

В январе 2015 года совет директоров компании утвердил Долгосрочную программу развития<sup>7</sup>, разработанную в соответствии с директивами Правительства и методическими рекомендациями Минэкономразвития. Вместе с Долгосрочной программой развития совет директоров утвердил ключевые показатели эффективности на 2015-2019 годы.<sup>8,9,10</sup>

Долгосрочная программа развития разработана в рамках реализации стратегии и до 2019 года определяет перечень тактических действий и инструментов, направленных на достижение стратегических целей компании.

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

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

<sup>7</sup> Долгосрочная программа развития утверждена советом директоров 29 января 2015 года, протокол № 28.

<sup>8</sup> Перечень КПЭ на 2016 год был дополнен в соответствии с полученными директивами: введен интегрированный инновационный КПЭ и показатель снижения операционных расходов;

<sup>9</sup> Уточненные целевые показатели КПЭ на 2016 год в пессимистическом сценарии были утверждены советом директоров 28 декабря 2016 года, в дополнение к представленным в утвержденной Программе на 2016 год.

<sup>10</sup> Фактическое выполнение КПЭ Долгосрочной программы развития за 2016 год представлено в Приложении № 4.