



СТРАТЕГИЯ

2021–2025

20 апреля 2021 г.

Содержание

**Стратегическое
видение**

Заключение

**Михаил
Осеевский**
Президент



**Приоритеты и
цели**

**Сергей
Крылов**
Вице-президент по
стратегии



**Сессия
вопросов и
ответов**



Заявление об ограничении ответственности

Некоторые заявления, содержащиеся в настоящей презентации ПАО «Ростелеком» (далее – презентация), являются «заявлениями, содержащими прогноз относительно будущих событий» в значении, придаваемом этому термину федеральными законами США о ценных бумагах, и, следовательно, на данные заявления распространяется действие положений указанных законов, которые предусматривают освобождение от ответственности за совершаемые добросовестно действия.

Такие заявления, содержащие прогноз относительно будущих событий, включают в себя, но не ограничиваются, следующей информацией:

- оценка будущих операционных и финансовых показателей ПАО «Ростелеком» (далее – Компания), а также прогнозы относительно факторов, влияющих на текущую стоимость будущих денежных потоков;
- планы Компании по участию в уставных капиталах других организаций;
- планы Компании по строительству и модернизации сети, а также планируемые капиталовложения;
- динамика спроса на услуги Компании и планы Компании по развитию существующих и новых услуг, а также в области ценообразования;
- планы по совершенствованию практики корпоративного управления Компании;
- будущее положение Компании на телекоммуникационном рынке и прогнозы развития рыночных сегментов, в которых работает Компания;
- экономические прогнозы и ожидаемые отраслевые тенденции;
- возможные регуляторные изменения и оценка влияния тех или иных нормативных актов на деятельность Компании;
- иные планы и прогнозы Компании в отношении еще не произошедших событий.

Названные заявления, содержащие прогноз относительно будущих событий, подвержены влиянию факторов риска, неопределенности, а также иных факторов, вследствие которых действительные результаты в итоге могут не соответствовать заявленному. Данные риски, факторы неопределенности и иные факторы включают в себя:

- риски, связанные с возможным изменением политических, экономических и социальных условий в России, а также мировых экономических условий;
- риски, относящиеся к области российского законодательства, правового регулирования и налогообложения, включая законы, положения, указы и постановления, регламентирующие отрасль связи Российской Федерации, деятельность, связанную с выпуском и обращением ценных бумаг, а также валютный контроль в отношении российских компаний, не исключая официального толкования подобных актов регулирующими органами;
- риски, касающиеся деятельности Компании, среди которых выделяются: возможность достижения запланированных результатов, уровней рентабельности и темпов роста; способность к формированию и удовлетворению спроса на услуги Компании, включая их продвижение; способность Компании оставаться конкурентоспособной в условиях либерализации российского рынка телекоммуникаций;
- технологические риски, связанные с функционированием и развитием инфраструктуры связи, технологическими инновациями и конвергенцией технологий;
- прочие риски и факторы неопределенности. Более детальный обзор данных факторов содержится в публично раскрываемых документах Компании.

Большинство из указанных факторов находится вне возможности контроля и прогнозирования со стороны Компании. Поэтому, с учетом вышесказанного, Компания не рекомендует необоснованно полагаться на какие-либо высказывания относительно будущих событий, приведенные в настоящей презентации. Компания не принимает на себя обязательств публично пересматривать данные прогнозы – ни с целью отразить события или обстоятельства, имевшие место после публикации настоящей презентации, ни с целью указать на непредвиденно возникшие события – за исключением тех случаев, когда это требуется в соответствии с применимым законодательством.

Стратегическое видение



**Михаил
Осеевский**
Президент



Ростелеком – уникальный игрок информационно-коммуникационного рынка России

Ростелеком сегодня

Инфраструктура компании – базис для развития цифровых решений национального масштаба

Сервисы Ростелеком – фундамент цифровой трансформации государства, экономики и общества



Ростелеком

**Мы строим
цифровую Россию**

Роль Ростелекома

Обеспечение надежной, защищенной и отказоустойчивой инфраструктурой всех субъектов экономики

Предоставление сервисов, формирующих образ жизни людей в цифровом мире и сопровождающих человека во всех жизненных ситуациях

Построение цифровых услуг будущего для граждан, компаний и государства

Задачи Стратегии 2018–2022 гг. были успешно решены

Что планировали

Выйти на траекторию устойчивого роста и на новые рынки

Чего достигли



ДЛЯ НАСЕЛЕНИЯ

- Лидерство по темпам роста, объединение с Tele2, создание конвергентного предложения
- Запущены новые цифровые продукты: Wink, игровое направление, платформа «Ростелеком. Ключ», Умный дом

12.4 млн

Абонентов ШПД В2С



ДЛЯ БИЗНЕСА

- Лидер рынка по новым направлениям – ЦОД, информационная безопасность, B2C, Wi-Fi
- Реализованы инновационные решения: M2M (IoT), pLTE, вертикальные (отраслевые) решения на федеральном и региональном уровне

10.8 млн

Абонентов платного ТВ



ДЛЯ ГОСУДАРСТВА

- Реализованы масштабные госпрограммы по построению «цифровой» инфраструктуры
- Разработаны новые продукты и решения – видеонаблюдение, биометрия и цифровая подпись, «Цифровой регион»
- Существенно расширен функционал портала Госуслуг

13.2 тыс.

Стоек ЦОД

12.4 тыс.

Точек подключено по УЦН

Выполнение финансовых целей

Цели Стратегии 2018–2022	Факт 2020 Ростелеком (без Tele2)	Факт 2020 Группа Ростелеком
--------------------------	----------------------------------	-----------------------------

Рост выручки



Рентабельность OIBDA



CAPEX / Выручка



Образ Ростелекома к 2025 году

Кто?

Цифровой партнер
для населения, бизнеса и государства

Цифровая клиентоцентричная группа компаний

Флагман,
определяющий
развитие рынка
телеком-услуг в
стране

Игрок №1 в
выбранных
новых
направлениях
бизнеса

Трансформация
организации с
фокусом на
клиента,
лидерство по
эффективности
затрат

Устойчивое
финансовое
развитие

Как?

Люди

Цифровой каркас

Сетевая
инфраструктура и
распределенная
сеть ЦОД

Новые решения:
инфобезопасность
и облачные
сервисы

Лидирующая роль
в цифровизации
государства

Собственный ИТ
кластер

Приоритеты и цели

**Сергей
Крылов**
Вице-президент по
стратегии



Ключевые приоритеты новой стратегии 2021–2025 гг.

«Умный рост» в традиционном бизнесе, обеспечивающий рост возврата на инвестиции и денежного потока

01

Опережающие темпы роста в выбранных новых бизнесах – достижение лидерских позиций

02

Сохранение и расширение роли компании для ключевого партнера – государства в цифровизации

03

Рост эффективности в традиционном бизнесе

04



Ростелеком 2025 – флагман рынка телекоммуникационных услуг в стране

Устойчивое финансовое развитие

№1

для **НАСЕЛЕНИЯ**



Лидер по предоставлению услуг для населения за счет лучшего клиентского сервиса

№1

для **БИЗНЕСА**



Увеличение отрыва от конкурентов за счет развития отраслевых решений и новых цифровых продуктов

№1

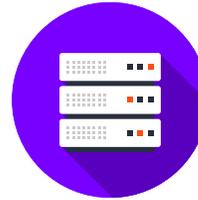
для **ГОСУДАРСТВА**



Ключевой партнер по цифровизации систем государственного управления, главный поставщик коммуникационной инфраструктуры и решений

№1

в **НОВЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ**



Лидер рынка в новых выбранных направлениях: ЦОД и облачные услуги, Информационная безопасность, Государственные цифровые услуги и сервисы, Цифровая медицина, Цифровой регион

700+
млрд руб.
Выручка в 2025 году

в **1,5** раза
Рост OIBDA за 5 лет

в **2** раза
Рост чистой прибыли за 5 лет

Для фокусировки усилий Ростелекомом будет развиваться в холдинговой логике

Сегментно-кластерная модель Ростелекома

Зона ответственности сегмента – комплексная работа с клиентом

К 2025 году будут построены интегрированные фиксированно-мобильные сегменты



Ростелеком – холдинг без создания отдельной холдинговой надстройки

Кластеры с отдельной моделью управления

«Умный рост» в традиционном бизнесе



01

02

03

04

Флагман телеком-сектора: крупнейший игрок и трендсеттер рынка коммуникаций

Видение 2025



B2C

Стать лидером на телеком-рынке по абонентам и выручке за счет конвергентного предложения и лучшего клиентского сервиса



B2B/G

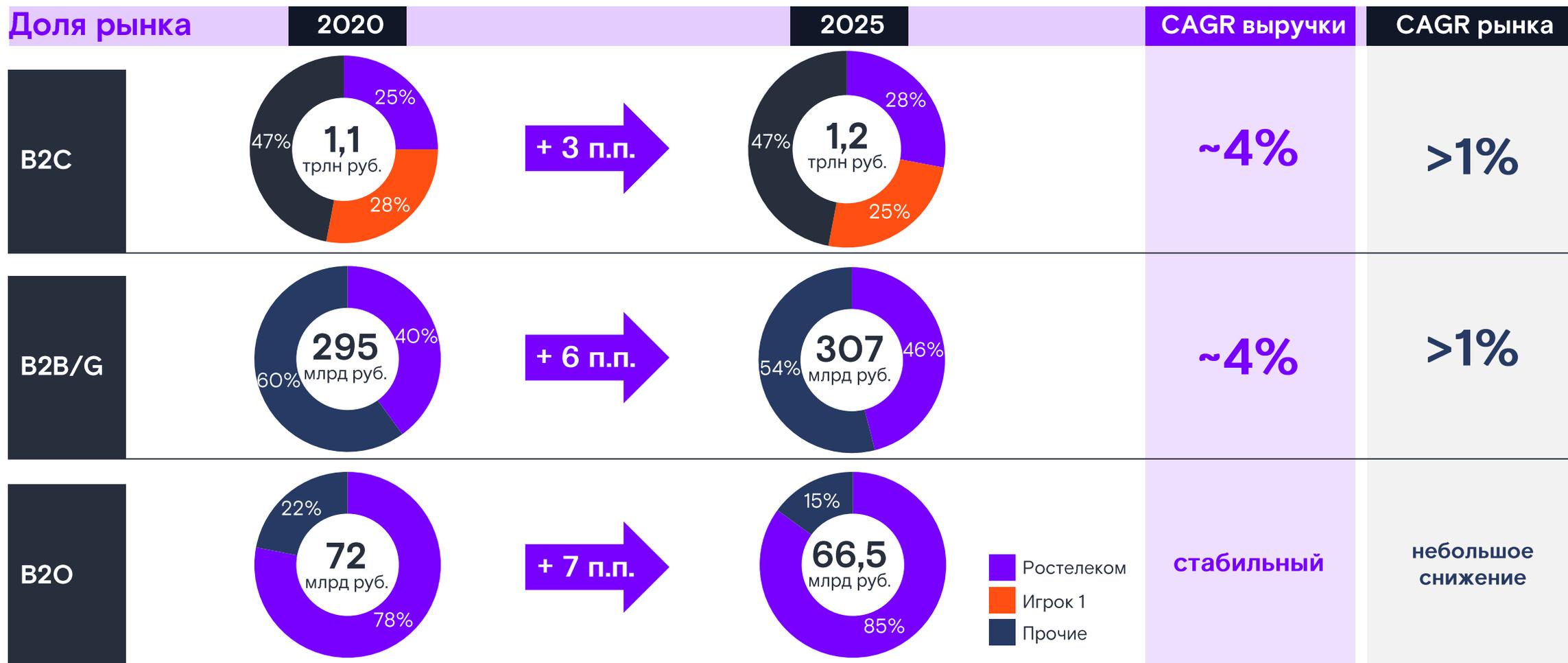
Безусловное лидерство на рынках B2B и сохранение статуса компании выбора №1 для государства



B2O

Сохранение лидерства на операторском рынке

К 2025 году Ростелеком будет лидером на всех традиционных сегментах рынка связи



Источник: Прогнозы рынка TMT Consulting, J'son, ИКС-Медиа, отчетность операторов, данные Компании.

Примечания: B2C включает традиционные услуги телефонии, ШПД, мобильную связь, кабельное ТВ и IPTV. B2B включает традиционные услуги телефонии (вкл. ВАТС и IP), ШПД, мобильную связь, VPN и аренду каналов, M2M. B2O включает присоединение и пропуск трафика, IP-транзита, VPN и аренду каналов, инфраструктурные услуги.

В2С: рост абонентской базы и увеличение проникновения сервисов

Амбиция



Стать крупнейшим телекоммуникационным провайдером для населения

Основные приоритеты



Развитие конвергентного предложения (FMC): формирование единой клиентской базы и сквозного клиентского сервиса



Максимизация дохода от клиента и увеличение доли в кошельке за счет развития конвергента и цифровых услуг



Повышение качества клиентского сервиса:

- ▶ развитие цифровых каналов и каналов самообслуживания
- ▶ предложение цифровых продуктов
- ▶ улучшение качества базовых услуг (сети)

что в результате приведет к снижению оттока абонентской базы

Цели 2025

100 млн

Число пользователей услуг и сервисов

3+

Количество сервисов на клиента

Топ-3 NPS

Улучшение клиентского сервиса и удовлетворенности качеством

Мобильный бизнес: растет быстрее рынка и внесет ключевой вклад в рост B2C

Факторы роста



Сохранение рыночного лидерства по VFM, NPS, Consideration ⁽¹⁾



Рост эффективности: цифровизация процессов и сервисов, сокращение TTM, сохранение высокого уровня вовлеченности персонала

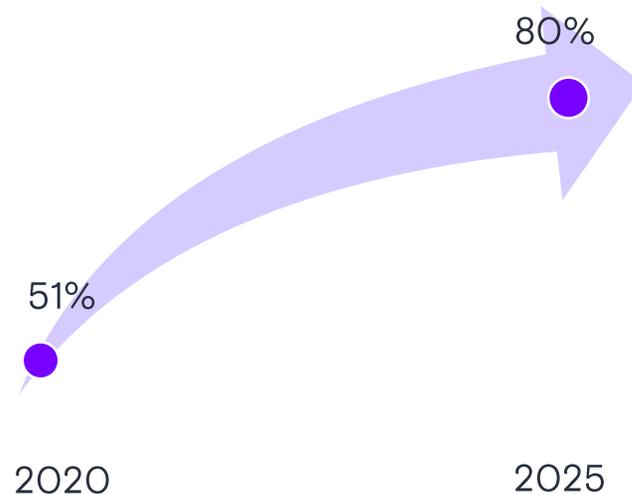


Повышение качества сети



Сохранение регулярности запуска уникальных предложений

Доля активных пользователей мобильных данных 4G, %



Цели 2025

5%

Среднегодовой темп роста ARPU

2%

Среднегодовой темп роста абонентской базы

Топ-3

Вхождение в тройку крупнейших операторов России

Примечание: VFM – Value for money, NPS – Net Promoter Score, TTM – Time-to-Market.

B2B/G: стратегия безусловного лидерства благодаря цифровым и комплексным решениям

Амбиция



Удержать лидерство и увеличить отрыв от конкурентов

Цели 2025

Основные приоритеты



Перейти от концепции оператора связи к провайдеру комплексных услуг

- ▶ Увеличить продажи цифровых и комплексных услуг крупным клиентам
- ▶ Продавать вертикальные отраслевые решения в выбранных отраслях



Обеспечение лучшего сервиса за счет цифровизации процессов привлечения, подключения и обслуживания клиентов



Создание сквозной каскадной ответственности за развитие клиента внутри сегмента/кластера

50%

Доля в кошельке от цифровых продуктов у крупных клиентов

+100 тыс.

новых клиентов МСП в год

V2O: повышение рентабельности и рост доли рынка

Амбиция



Стать партнером приоритетного выбора для операторов, оказывающим базовые телеком- и цифровые услуги

Основные приоритеты



- ▶ Запуск новых инфраструктурных сервисов: совместное использование сетей радиодоступа и опорной сети для мобильных операторов; умные опоры с датчиками и сенсорами, обеспечивающие работу сотовой связи, WiFi и «Умного города»
- ▶ Переход на полный цикл инфраструктурного партнерства (от проектирования до монтажа и предоставления сервиса)



Строительство и монетизация новой магистральной линии связи «Транзит Европа – Азия» (TEA Next), обладающей уникальными потребительскими характеристиками



Дополнительные услуги:

- ▶ Предоставление в аренду участков оптического спектра
- ▶ Монетизация данных интерконнекта

Цели 2025

20%+

Доля рынка обслуживания ВОЛС и базовых станций сторонних операторов

5%+

Доля выручки от новых продуктов в сегменте

Опережающие темпы роста в новых бизнесах



01

02

03

04

Акцент в новых бизнесах

№1

Цифровая
медицина

№1

Информационная
безопасность



№1

ЦОД
и облачные
услуги

№1

Государственные
цифровые
услуги и
сервисы

№1

Цифровой регион

Цели 2025

Игрок №1

На каждом из выбранных
рынков

25%

Доля выручки кластеров и
новых цифровых продуктов

IPO

Привлечение стратегических
партнеров и вывод на IPO
отдельных бизнесов

Обеспечение долгосрочного лидерства на рынке ЦОД и облачных сервисов

Основные приоритеты



Развитие федеральной сети ЦОД и инфраструктуры доступа к ним



Развитие мощностей и возможностей облачной инфраструктуры



Внедрение новых сервисов: активный переход к PaaS и SaaS



Развитие оригинальных программных и аппаратных импортозамещенных решений



Цели 2025

Быстрее рынка

Темпы роста выручки опережают среднерыночные показатели

20+ тыс.

Емкость сети дата-центров компании в стойках

Развитие сервисов информационной безопасности

Амбиция



Ключевой системообразующий игрок рынка кибербезопасности для B2B/G



Развитие по модели сервис-провайдера



Фабрика собственных технологий и продуктов и R&D



Гибкий и адаптивный go-to-market



Формирование новых рынков и развитие спроса на услуги информационной безопасности

2x+

Рост выручки в 2020 г.

70%

Доля собственных сервисов и разработок в портфеле

Цели 2025

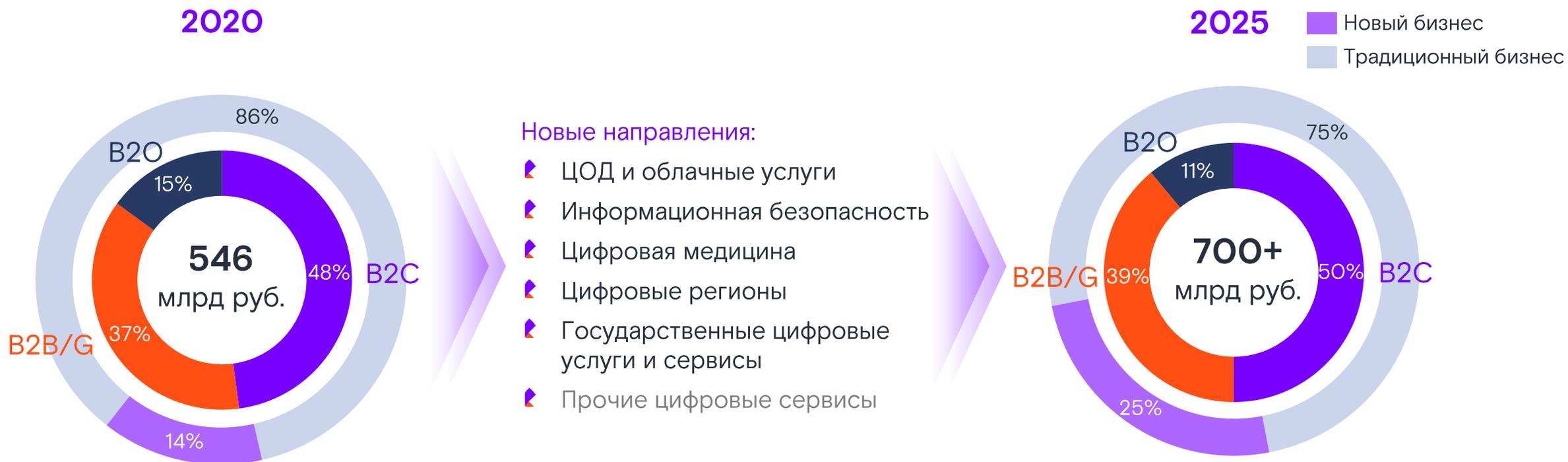
№1

Лидерство на рынке кибербезопасности для B2B/G в России

20%+

CAGR выручки за 5 лет

Увеличение доли цифровых сервисов в суммарной выручке Группы компаний



~1,5–2,0x

Средний мультипликатор
EV / Выручка
для традиционного бизнеса

~4–11x

Средний мультипликатор
EV / Выручка
для новых бизнесов

Ростелеком – ключевой партнер государства в цифровизации



01

02

03

04

Приоритеты взаимодействия с органами государственной власти



Поставка инфраструктуры и каналов связи

- Расширение охвата основной инфраструктуры связи
- Развитие каналов связи
- Развитие технологий и инфраструктуры цифрового ID и ЕБС

01

Государственные проекты и программы

- Реализация государственных задач в области связи и инфраструктуры (Цифровая экономика, проект УЦН, подключение СЗО)

02

Цифровизация ключевых процессов

- Работа государственных органов (ИЭП, Цифровой регион)
- Взаимодействие бизнесов и населения с государством (единый цифровой профиль, расширение функционала портала госуслуг)

03

Государство: переход к модели проактивного развития задач по цифровизации государства

Амбиция



Остаться ключевым партнером государства в цифровизации и укрепить свое лидерство

Основные приоритеты

- ◆ Быть оператором приоритета №1 по всем традиционным услугам
 - ◆ Стать № 1 оператором мобильной связи для государственных заказчиков
-
- ◆ Развитие направлений Электронного Правительства и систем межведомственного взаимодействия
 - ◆ Достижение лидерства в предоставлении сервисов «Цифрового региона»
 - ◆ Содействие реализации проектов в области здравоохранения
-
- ◆ Участие в национальном проекте «Цифровая экономика» и реализация задач в области связи (проект «Устранение цифрового неравенства», подключение социально-значимых объектов к сети Интернет и др.)

Цели

№1

Сохранение лидерства в предоставлении традиционных услуг государственным заказчикам

№1

Сохранение лидерства в выбранных направлениях цифровизации государства

Рост эффективности в традиционном бизнесе



01

02

03

04

Повышение эффективности бизнеса за счет агрессивной оптимизации затрат

Амбиция



Агрессивная оптимизация затрат и повышение эффективности

Цели 2025

Ключевые факторы



Сокращение доли затрат на персонал в выручке, в т.ч. за счет повышения производительности труда



Оптимизация прочих непрямых затрат, в т.ч.:

- ▶ Материалы, ремонт и обслуживание
- ▶ Прочие операционные расходы ⁽¹⁾



Повышение операционной эффективности:

- ▶ Сокращение количества уровней управления
- ▶ Оптимизация портфеля активов, вкл. продажу недвижимости
- ▶ Пересмотр и упрощение ключевых процессов через реализацию программы повышения операционной эффективности

20%

Целевая доля ФОТ от выручки

до 2 п.п.

Повышение рентабельности OIBDA благодаря оптимизации прочих затрат

40%+

Целевая рентабельность OIBDA

Примечание: (1) В том числе расходы на обслуживание; расходы на охрану и безопасность; поддержка и обслуживание программного обеспечения и баз данных; услуги сторонних организаций и расходы, связанные с управлением; расходы на аудит, информационные и консультационные услуги и др.

Построение модели развития и эксплуатации сети «от клиента»

Амбиция



Создание конкурентного преимущества в приоритетных для бизнеса регионах при снижении стоимости обслуживания



Лидерство по эффективности затрат



Качество и надежность сети



Стандартизация технических решений и автоматизация

Цели 2025

>15%

снижение TCO и
удельного CAPEX

Топ-1/Топ-3

По NPS на оптике
для B2B / B2C

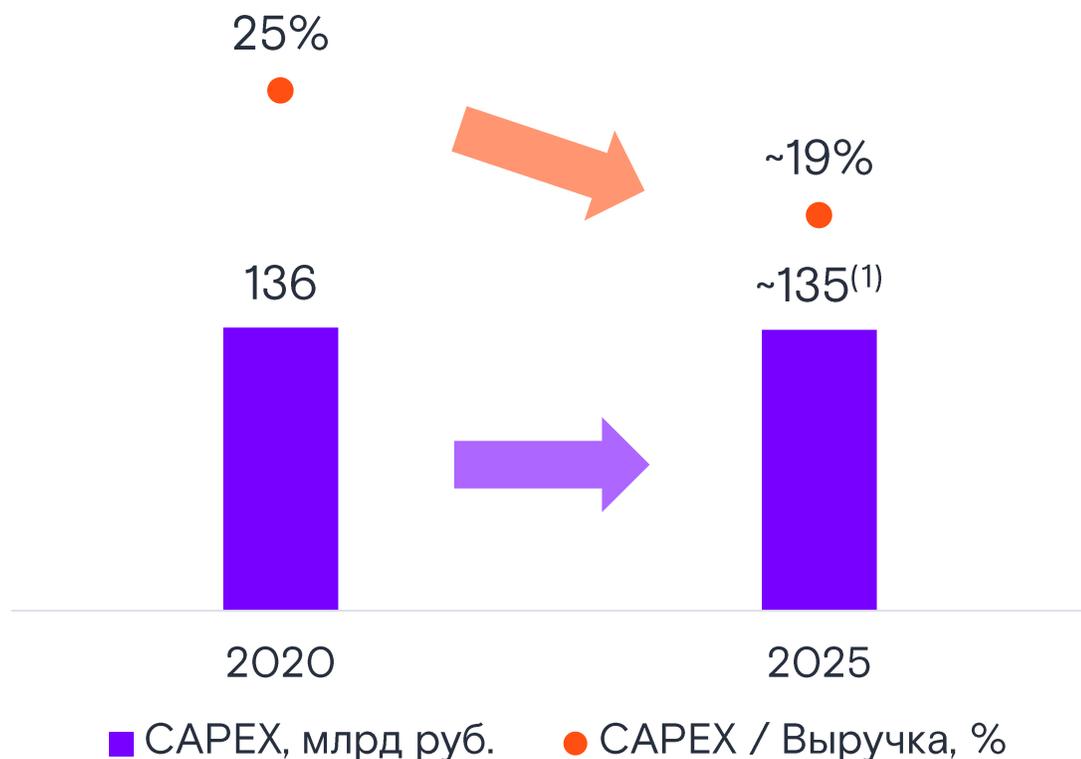
40–55%

доля российского
оборудования на
магистральной сети

Примечание: TCO – Total cost of ownership, совокупная стоимость владения.

«Умный» подход к инвестированию

Динамика CAPEX



Подход к инвестированию

- ▶ Переход на менее интенсивную с точки зрения капитальных затрат модель роста в традиционном бизнесе
- ▶ Фокус инвестиций на приоритетных регионах в традиционном бизнесе
- ▶ Увеличение инвестиций на развитие наиболее быстро растущих продуктов

Заключение



**Михаил
Осеевский**
Президент



Цели 2025 года



Примечание: Чистый долг включая обязательства по аренде.

Инициативы в области ESG



E

Environmental (окружающая среда)

- Снижение объемов потребления электроэнергии, кроме кластера ЦОД и облачных продуктов, на 15% к концу 2025 г.
- Увеличение доли потребляемой электроэнергии от возобновляемых источников
- Внедрение программ сбора и утилизации старых кабельных сетей, сетевого оборудования, абонентских устройств
- Внедрение концепции «зеленый офис» на всех офисных площадках компании к 2025 г.

S

Social (социальная ответственность)

- Гендерное равенство: поддержание доли женщин в менеджменте и в целом по компании на уровне 40% к 2025 г.
- «Региональное равенство»: децентрализация функций путем создания общекорпоративных центров компетенций в регионах и равных возможностей для «карьерной миграции»

G

Corporate governance (корпоративное управление)

- Внедрение принципов ESG в закупочную деятельность к 2025 г.
- Содействие продвижению и реализации ESG принципов среди клиентов, включая разработку коммерческих продуктов и решений, позволяющих клиентам быть ESG ответственными

Прогрессивная дивидендная политика 2021–2023 гг.

Рост дивиденда на
акцию год-к-году

$\geq 5\%$

Дивиденд на
обыкновенную
акцию

≥ 5
руб.

Доля общей суммы
дивидендов от
Чистой прибыли

$\geq 50\%$ &
 $\leq 100\%$



Результаты реализации Стратегии 2021–2025 гг.

К 2025 году
Ростелеком –
крупнейший
интегрированный
телеком и ИКТ
игрок,
безоговорочный
лидер на всех
ключевых
клиентских
сегментах рынка

01

Рост стоимости
компании не менее
чем в 1,5 раза,
существенное
улучшение
показателей
рентабельности и
стабильный рост
дивидендов

02

Создан твердый
фундамент для
будущего роста
компании –
сформирована
широкая база
клиентов
физических и
юридических лиц,
25% выручки от
новых услуг

03

Ростелеком –
ключевой партнер в
цифровизации
государства

04



Сессия вопросов и ответов

