

Стратегия развития Компании

Миссия, видение, ценности

Миссия

Стать незаменимой и привычной частью жизни каждого, меняясь, удивляя и превосходя ожидания. Ключевыми в Миссии Группы являются следующие понятия:

СТАТЬ

заложить основу трансформации Группы в соответствии с ее стратегией

НЕЗАМЕНИМОЙ

конкурировать путем предоставления уникального предложения на рынке за счет лидерства в инновациях, цене, региональном охвате и комплексе услуг

ПРИВЫЧНОЙ

обеспечить удобство, доступность и стабильность

ЧАСТЬЮ ЖИЗНИ

создать среду общения, обеспечить получение и обмен информацией, управление знаниями, развлекательность и социальную направленность

КАЖДОГО

охватить все сегменты, применять дифференцированный подход

МЕНЯЯСЬ

построить структуру и процессы, ориентированные на своевременное и гибкое реагирование на изменения технологий, рынка, спроса и конкурентной ситуации

УДИВЛЯЯ

обеспечить создание уникального клиентского опыта

ПРЕВОСХОДЯ ОЖИДАНИЯ

формировать и удовлетворять потребности, быть лидером в инновациях

Актуальные глобальные тренды телекоммуникационной отрасли

Видение

Лидирующий казахстанский интегрированный сервис-провайдер на рынке инфокоммуникаций.

Координированные действия всех участников группы с целью сохранения, укрепления и формирования ведущих лидирующих позиций на ключевых сегментах рынка инфокоммуникаций РК посредством реализации стратегических инициатив и направлений развития.

Образ и развитие телекоммуникационной отрасли в мире (в том числе и в Казахстане) сегодня определяется шестью ключевыми трендами:

- 1 рост конкуренции на рынке и растущее давление со стороны игроков из смежных отраслей (банки, цифровые компании, игроки сектора розничных продаж);
- 2 движение потребительских предпочтений в сторону простых, интуитивно понятных продуктовых предложений и цифрового самообслуживания;
- 3 всеобщее проникновение Интернета и сдвиг предпочтений в сторону мобильного Интернета;
- 4 быстрорастущая нагрузка от OTT платформ на сеть и их вовлечение в дальнейшее развитие инфраструктуры;
- 5 продвижение мобильных сетей поколения 5G;
- 6 влияние в 2020 году пандемии COVID-19 на структуру потребительского спроса, ускорение тенденции цифровой трансформации (строительство экосистем, «вынужденный» переход в режим online и т. д.).

Данные тренды определяют движение компаний-лидеров индустрии в сторону активного внедрения новых высокоэффективных моделей управления (agile), оптимизации затрат, в т. ч. через цифровизацию клиентских и внутренних процессов, диверсификации деятельности и участия в экосистемах, а также подготовки к следующему этапу эволюции сетевой инфраструктуры.

Ключевые показатели реализации стратегии

Основной целью новой стратегии является повышение акционерной стоимости Группы путем увеличения выручки от основной деятельности в смежных отраслях, а также оптимизации базы затрат.

СНР 1 Бренд первого выбора

Целью СНР 1 является сохранение долгосрочного лидерства на рынках мобильной связи для В2С и В2Х (включая рынки В2В, В2G и В2O), фиксированной связи В2С (включая продуктовые сегменты ШПД, телефонии и платного телевидения), фиксированной связи В2Х с увеличением выручки и оптимизацией затрат на маркетинг и продажи через:

- › обеспечение лидерства в монетизации растущего трафика по принципу More For More, а также контроль агрессивной ценовой политики конкурентов на рынках фиксированной и мобильной связи;
- › создание портфеля конкурентоспособных продуктов, взаимодополняющих друг друга;
- › развитие, ценообразование и продажа продуктов на основе продвинутых методов сегментирования клиентов;
- › оптимизация затрат на маркетинг и продажи.

СНР 2 Цифровая платформа

Множество примеров из различных отраслей однозначно показывают на неизбежность цифровой трансформации экономики: выход игроков с принципиально новыми, изначально цифровыми операционными моделями сопровождается значительным увеличением давления на показатели традиционных игроков. Наибольшую устойчивость к изменениям на рынке проявляют традиционные компании — лидеры цифровизации, способные в короткие сроки адаптироваться к новой рыночной ситуации.

Данный тренд особенно заметен в наиболее продвинутых с технологической точки зрения отраслях, таких как телекоммуникационная отрасль, где львиная доля этого роста пришлась на цифровые и технологические компании, в то время как доля телекоммуникационных игроков сократилась на 35%. Снижение финансовых показателей телекоммуникационных компаний по всему миру указывает на необходимость срочного внедрения цифровых методов работы и аналитики для сокращения затрат и поиска новых источников доходов. При этом эффект от проведения цифровых трансформаций уже доказан — внедрение указанного комплекса мер позволяет:

- › увеличить выручку **на 15–20%**;
- › снизить операционные затраты **на 20–30%**;
- › снизить капитальные затраты **на 5–10%**.

АО «Казахтелеком» в рамках СНР Цифровая платформа ставит перед собой цели по цифровой трансформации основного бизнеса и сети, а также монетизации уникального рыночного положения с использованием новых цифровых бизнес-моделей и партнерств:

- › работа по принципу «Все в Онлайн!» с цифровизацией клиентских путей, применением цифровых методов продаж, автоматизацией и роботизацией вспомогательных функций;
- › обеспечение лидерства в CVM и углубленной аналитике с использованием собственных экспертных знаний, опыта и данных (как в рамках Группы, так и для внешней монетизации);
- › цифровизация сети через виртуализацию сетевых функций и развертывание сети поколения 5G;

- › развитие цифровых направлений бизнеса и партнерств для диверсификации портфеля и выхода в смежные отрасли.

В рамках стратегии Цифровая трансформация рассматривается с точки зрения трех направлений (цифровая трансформация основного бизнеса, развитие новых цифровых направлений бизнеса, цифровая трансформация сети) и двух временных горизонтов с различными задачами:

- › **первый горизонт (до 2022 г.):** достижение цифровой зрелости через оптимизацию и цифровизацию клиентских путей и внедрение инструментов цифрового маркетинга;
- › **второй горизонт (2023 г. +):** масштабное внедрение аналитики для оптимизации процессов во всех сферах деятельности, роботизация бэк-офиса и вспомогательных функций, масштабная виртуализация сети и запуск 5G, развитие новых цифровых направлений бизнеса.

СНР 3

Эффективная организация

Ключевыми задачами СНР 3 являются запуск масштабной программы повышения эффективности и переход к оптимальной организационной структуре Группы, в том числе:

- › устранение дублирования в сетевой инфраструктуре, переход на беспроводные технологии в сельских районах и увеличение объемов обслуживания;
- › автоматизация выполнения рутинных задач и продвинутое управление эффективностью персонала;
- › оптимизация административных функций, включая дальнейшую оптимизацию ОЦО и вывод определенных функций в аутсорсинг;

- › оптимизация организационной структуры Группы с выделением Холдинга и ключевых бизнес-единиц.

В рамках данного СНР также охватывается тема интеграции сетей мобильных активов в составе Группы для реализации синергии в части операционных и капитальных затрат.

Реализация новой стратегии позволит достичь следующих стратегических целей на горизонте 5 лет (целевое состояние на 2024 г.).

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ
«КАЗАХТЕЛЕКОМ» НА ГОРИЗОНТЕ 5 ЛЕТ**Бренд первого
выбора**Удержание доли рынка мобильной
связи на уровне**66-68%**

фиксированной связи на

73-75%Снижение затрат мобильных операторов
на маркетинг и продажи↘ на **15-20%**

Снижение оттока абонентов ШПД в сегменте B2B

↘ на **15%****Эффективная
организация**

Перевод с медных линий на FTTX

740 000 **абонентов**Миграция сельских населенных пунктов
на беспроводные сети**2 000** **сел****Цифровая
платформа**

Продажи через онлайн-каналы

30%

Снижение затрат на обслуживание клиентов

40%

Снижение затрат на маркетинг*

20%

MAU сайта и приложения на уровне

30%Снижение количества обращений
в колл-центры и физические отделения**30-50%**Повышение удовлетворенности
клиентов — рост NPS**20 п.п.**

Оценка рисков при реализации Стратегии

Деятельность АО «Казакхтелеком» подвержена влиянию различных угроз, которые вносят существенную неопределенность в достижение Цели. В этой связи для обеспечения превентивных мер по управлению рисками были определены потенциальные угрозы по СНР с указанием влияния и мероприятий по их снижению.

Однако АО «Казакхтелеком» не исключает существование других угроз, включая риски, о которых в настоящий момент ничего не известно или которые АО «Казакхтелеком» считает несущественными.

Бренд первого выбора

ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ, ПРИВОДЯЩИЕ К ОГРАНИЧЕНИЯМ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА КОМПАНИИ

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ

1. Тесное взаимодействие с уполномоченным органом в области связи. Мониторинг проектов законов и НПА, своевременное уведомление заинтересованных лиц о проектах/изменениях законов.
2. Участие в рабочих группах по вопросам изменения законодательства в области связи в уполномоченном органе, НТА, НПП. Вынесение проблемных вопросов на Круглый стол в Парламенте, РОСПП, Совет по экономической политике. Организация встреч с депутатами.

ВЛИЯНИЕ

Наиболее ожидаемое

Рост оттока абонентов не более 7%. Снижение доли рынка не более 3%.

Приемлемое

Рост оттока абонентов не более 12%. Снижение доли рынка не более 10%.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЕ/ВЕРОЯТНОСТЬ

3/4

КАННИБАЛИЗАЦИЯ ВЫРУЧКИ НА УРОВНЕ ГРУППЫ И ВНУТРИГРУППОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ

1. Создание подразделения стратегического управления на уровне Группы.
2. Создание сбалансированных КПД на корпоративном уровне всем участникам Группы.
3. Обеспечение сегментации клиентских профилей и ведение бизнес-деятельности участников Группы в соответствии с ней.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЕ/ВЕРОЯТНОСТЬ

3/3

Бренд первого выбора

ЗАПУСК НОВОГО ЭТАПА ЦЕНОВОЙ ВОЙНЫ НА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОМ РЫНКЕ

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ

1. Создание подразделения стратегического управления на уровне Группы (согласование тарифов, инвестирования, взаимодействия с регулятором).
2. Создание сбалансированных КПД на корпоративном уровне всем участникам Группы.
3. Внедрение управленческого учета по бизнес-единицам, продуктам Группы для оценки маржинальности и эффекта на акционерную стоимость.

ВЛИЯНИЕ

Наиболее ожидаемое

Снижение выручки Группы на 7-15%.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЕ/ВЕРОЯТНОСТЬ

3/3

РАЗРУШЕНИЕ СТОИМОСТИ НА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОМ РЫНКЕ ПРИ ФОРСИРОВАННОМ РАЗВИТИИ FMS-ПРОДУКТОВ

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ

1. Создание подразделения стратегического управления на уровне Группы (согласование тарифов, инвестирования, взаимодействия с регулятором).
2. Создание сбалансированных КПД на корпоративном уровне всем участникам Группы для удержания параметров:
 - › обеспечение КПД FMS на уровне ARPU не ниже 1 050 тенге;
 - › количество сим-карт не более 1,1 млн ед.;
 - › и выручки не ниже 13 млрд тенге;
 - › В случае агрессивных действий конкурента — соответствующее изменение параметров.
3. Внедрение управленческого учета по бизнес-единицам, продуктам Группы для оценки маржинальности и эффекта на акционерную стоимость.
4. Поиск новых точек роста на розничном рынке.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЕ/ВЕРОЯТНОСТЬ

3/3

НАЛОЖЕНИЕ САНКЦИЙ СО СТОРОНЫ РЕГУЛЯТОРА (КОМИТЕТ ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ ЕСТЕСТВЕННЫХ МОНОПОЛИЙ МИНИСТЕРСТВА НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ РК)

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ

1. Выстраивание позиции, организация взаимодействия с регулятором для пересмотра условий (ограниченных во времени и постоянных).
2. Поиск новых точек роста на мобильном рынке.

ВЛИЯНИЕ

Наиболее ожидаемое

Не оценивается, ввиду безусловности.

Приемлемое

Не оценивается, ввиду безусловности.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЕ/ВЕРОЯТНОСТЬ

3/3

ЗАДЕРЖКИ И СРЫВЫ КРУПНЫХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ С УЧАСТИЕМ ГОСУДАРСТВА

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ

1. Внедрение управленческого учета для расчета фактической результативности и эффекта на акционерную стоимость.
2. Взаимодействие с государственным органом по пересмотру условий проекта в случае выявления существенных угроз срыва проектов.
3. Создание сбалансированных КПД на корпоративном уровне всем участникам проектов.

ВЛИЯНИЕ

Наиболее ожидаемое

Недостижение ожидаемых эффектов на 20-30%.

Приемлемое

0 недостижение ожидаемых эффектов.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЕ/ВЕРОЯТНОСТЬ

3/3

Цифровая платформа

ОГРАНИЧЕННОСТЬ ВНЕШНЕЙ РЕГЛАМЕНТНОЙ БАЗЫ ПО НОВЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ

1. Внедрение стандартов по новым технологиям
2. Применение оборудования и решений от лидирующих производителей.

ВЛИЯНИЕ

Наиболее ожидаемое

Сдвиг сроков внедрения новых бизнесов на 3 месяца.

Приемлемое

Сдвиг сроков внедрения новых бизнесов на 6 месяцев.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЕ/ВЕРОЯТНОСТЬ

3/3

НЕДОСТАТОЧНОСТЬ РЕСУРСОВ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ИНИЦИАТИВ

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ

1. Набор и/или переквалификация работников для реализации инициатив.
2. Внедрение новых подходов в области цифровой платформы, проведение обучения.
3. При необходимости обеспечение сертификации.

ВЛИЯНИЕ

Наиболее ожидаемое

Обеспечение ресурсами для реализации инициатив не менее 80%.

Приемлемое

Обеспечение ресурсами для реализации инициатив не менее 95%.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЕ/ВЕРОЯТНОСТЬ

3/3

НЕДОСТАТОЧНАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПОРТФЕЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ ИНФОКОМУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ И РЕШЕНИЙ

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ

1. Развитие корпоративных продаж ИКТ-услуг филиалами Компании, реализация и продвижение облачных услуг IaaS, PaaS и SaaS на базе Дата-центров, облачная система хранения данных, разработка долгосрочной стратегии продвижения ИКТ-услуг (маркетинговые и рекламные мероприятия).
2. Привлечение экспертов для решения задач интеграции систем, формирование сильного штата, увеличение персонала по продажам в сегменте крупных клиентов.
3. Сертификация Дата-центров по системе качества.
4. Оказание дополнительных консалтинговых услуг крупным предприятиям, развитие и продвижение услуг интеграции систем и аутсорсинг.

ВЛИЯНИЕ

Наиболее ожидаемое

Снижение доли доходов рынка ИКТ не более 6%.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЕ/ВЕРОЯТНОСТЬ

4/3

Эффективная организация

ВАЛЮТНЫЙ РИСК

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ

1. Проведение переговоров по снижению стоимости.
2. Перевод контрактов в тенге и в рубли по зарубежным правообладателям.
3. Диверсификация валютных позиций со стороны хранения и размещения временно свободных денежных средств Компании в корзине валют.

ВЛИЯНИЕ

Наиболее ожидаемое

Рост потенциальных убытков при реализации валютного риска в пределах риск-аппетита Компании.

Приемлемое

Рост потенциальных убытков при реализации риска в пределах порогов, определенных менеджментом Компании.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЕ/ВЕРОЯТНОСТЬ

4/3

НЕИСПОЛНЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ БАНКАМИ ПЕРЕД КОМПАНИЕЙ

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ

1. Оценивать ликвидность и достаточность капитала Банков.
2. Придерживаться корпоративного стандарта по казначейским операциям АО «ФНБ «Самрук-Казына».

ВЛИЯНИЕ

Наиболее ожидаемое

Неисполненные обязательства Банков перед Компанией до 25% от риск-аппетита Компанией.

Приемлемое

Неисполнение обязательств Банков перед Компанией 50% от риск-аппетита Компанией.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЕ/ВЕРОЯТНОСТЬ

4/3

ОГРАНИЧЕННОСТЬ НОРМАТИВНОЙ БАЗЫ ПО ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ

1. Систематизация объектов сетевой инфраструктуры в целях выбора оптимальных технических решений для применения в каждом конкретном случае.
2. Актуализация нормативной базы по инвестиционной деятельности Компании.

ВЛИЯНИЕ

Наиболее ожидаемое

Отсутствие проектов, принятых к реализации, не соответствующих регламентующим требованиям.

Приемлемое

Наличие проектов, определенных менеджментом и принятых к реализации обеспеченных соблюдением внешних регламентных требований.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЕ/ВЕРОЯТНОСТЬ

3/3

РИСК ПОТЕРИ КЛЮЧЕВОГО КВАЛИФИЦИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ

1. Построение прозрачной системы мотивации ключевого персонала/развитие инструментов признания ключевого персонала.
2. Планирование замещения на ключевые должности.
3. Создание целевой модели обучения и развития квалифицированного персонала (функциональные Академии, школа Лидерства).

ВЛИЯНИЕ

Наиболее ожидаемое

Уровень текучести кадров ключевого квалифицированного персонала не более 3%.

Приемлемое

Уровень текучести кадров ключевого квалифицированного персонала не более 5%.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЕ/ВЕРОЯТНОСТЬ

3/2

Эффективная организация

РОСТ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ

1. Проведение разъяснительной работы среди персонала о проводимых мероприятиях и изменениях в Компании.
2. Своевременное информирование персонала о мероприятиях HR-направления.
3. Систематический мониторинг морально-психологического климата.
4. Внедрение регулярных сессий по обратной связи между руководителем и работником.
5. Четкое определение зон ответственности линейных руководителей.
6. Совершенствование системы оценки эффективности деятельности персонала.
7. Проведение социологических опросов персонала.

ВЛИЯНИЕ

Наиболее ожидаемое

Рейтинг социальной стабильности не менее 73%.

Приемлемое

Рейтинг социальной стабильности не менее 70%.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЕ/ВЕРОЯТНОСТЬ

2/4

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ СРЫВЫ СЕТИ, ЗАДЕРЖКИ И/ИЛИ НЕПОЛНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ СИНЕРГИИ В РАМКАХ ИНТЕГРАЦИИ МОБИЛЬНЫХ ОПЕРАТОРОВ

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ

1. Создание органа по проекту интеграции, в коллаборации с подразделением стратегического управления Группы.
2. Внедрение управленческого учета для расчета фактической синергии и эффекта на акционерную стоимость.
3. Создание сбалансированных КПД на корпоративном уровне всем участникам Группы.

ВЛИЯНИЕ

Наиболее ожидаемое

Недостижение ожидаемых эффектов на 1-3%.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЕ/ВЕРОЯТНОСТЬ

3/3