

# 02

## КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

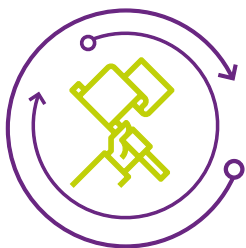
Миссия и видение места в отрасли	20
Наши корпоративные ценности и приоритеты	21
Бизнес-модель Компании	22
Оценка перспектив развития Компании (SWOT-анализ)	24
Стратегические цели и задачи	25
Оптимизация сети и внедрение новых технологий	26
Приоритеты Компании на 2025 год	26



# СЕТЬ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ДЛЯ ВАШЕГО НАСТОЯЩЕГО



# МИССИЯ И ВИДЕНИЕ МЕСТА В ОТРАСЛИ



## Миссия

Сделать связь доступной для всех жителей Казахстана, принося максимальную пользу своим абонентам и предоставляя услуги самого высокого качества!



## Видение

**АЛФА, KCELL!**

Мы расширяем горизонты и стремимся к:

▶ **АРХИТЕКТУРЕ БУДУЩЕГО** – строительству лучшей сети нового поколения 5G в Казахстане

- обеспечивая скорость 5G более 100 Мбит/с;
- расширяя покрытие 5G по всей стране;
- и внедряя сетевые инновации.

▶ **ЛИДЕРСТВУ** – привлечению ключевых сегментов, используя цифровые экосистемы, к росту прибыли

- привлекая более 1,5 млн альфа и зумеров;
- увеличивая LTV существующих клиентов;
- и расширяя предложения 5G FWA и B2B.

▶ **ГИБКОСТИ** к подходам по созданию продуктов и сервисов для улучшения цифрового опыта

- стремясь стать телеком-компанией с ведущим NPS;
- сокращая time to market в 2 раза;
- и улучшая цифровой путь клиента.

▶ **АМБИЦИЯМ**, к обеспечению роста финансовых показателей

- рационально распределяя капитал в перспективные области;
- обеспечивая надежное финансовое состояние для устойчивого роста.

▶ **KCELL!** к созданию команды, пропитанной культурой достижений, стремлением к совершенству

- отбирая таланты и возвращая звезд;
- через построение цифрового HR для цифрового оператора;
- и формируя культуру успеха с ростом eNPS более 38%.

# НАШИ КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ И ПРИОРИТЕТЫ

## ПРИОРИТЕТЫ



### ЛИКВИДАЦИЯ ЦИФРОВОГО НЕРАВЕНСТВА

АО «Кселл» стремится сократить цифровое неравенство посредством развития инфраструктуры и услуг, легко доступных на нашем рынке. Наши услуги способствуют росту и экономическому развитию, напрямую или косвенно помогая создавать рабочие места и внося финансовый вклад в общество, в котором мы работаем.



### ДОВЕРИЕ КЛИЕНТОВ

Компания прилагает все усилия для того, чтобы заслужить доверие существующих и потенциальных клиентов и стать для них выбором номер один. Нашей целью является предоставление высококачественных и безопасных услуг, предлагающих оптимальное соотношение цены и качества и способствующих успеху клиентов.



### РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Наши работники – ключ к успеху Компании. Компания прилагает все усилия к тому, чтобы быть привлекательным работодателем. Мы стремимся привлекать целеустремленных людей в свой коллектив и создавать условия для их профессионального развития.



### ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Компания стремится к созданию модели бизнеса, всецело учитывающей необходимость охраны окружающей среды. Мы вносим вклад в глобальную устойчивость посредством развития, продвижения и использования ресурсосберегающих технологий и стараемся снизить влияние нашей деятельности на окружающую среду.



### СОБЛЮДЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ ИНВЕСТОРОВ

Компания стремится быть привлекательным объектом инвестиций для широкой группы акционеров, нашей целью является долгосрочный устойчивый рост ценности вкладов акционеров. Мы своевременно, незамедлительно и открыто информируем наших акционеров и рынок обо всех крупных событиях, влияющих на стоимость акций Компании.





# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

GRI 2-6



## НАШ КАПИТАЛ

### ФИНАНСОВЫЙ КАПИТАЛ

#### Собственный капитал

**181 677**

млрд тенге

#### Заемные средства

**90 639**

млрд тенге

### ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ

Количество базовых станций – **8 380** единиц, включая **997** базовых станций 5G и **4 225** базовых станций 4G/LTE

### ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

Совокупная стоимость интеллектуальной собственности (лицензии, программное обеспечение) – **113 448** млн тенге

Единая биллинговая система Nexign Converged Business Support System (внедрена в феврале 2022 года)

### ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

#### Численность сотрудников

**2 385**

чел.

#### Сотрудники с высшим образованием

**1 979**

чел.

#### Уровень текучести кадров

**39%**

### СОЦИАЛЬНО-РЕПУТАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ

Компания присутствует на рынке с 1998 года и имеет устойчивую деловую репутацию

Бренды Kcell и activ – одни из наиболее узнаваемых в Казахстане

Компания обладает широкой клиентской базой, включающей около 7,9 млн лояльных клиентов

### ПРИРОДНЫЙ КАПИТАЛ

Деятельность Компании не оказывает существенного прямого воздействия на окружающую среду. Тем не менее мы последовательно расширяем применение экологически чистых технологий и услуг во всех своих подразделениях и на всех этапах производственно-сбытовой цепочки.



## НАША ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

### ВИДЫ УСЛУГ

Компания предоставляет своим клиентам следующие виды услуг:

- Услуги мобильной голосовой связи, передачи коротких текстовых сообщений (SMS)
- Услуги передачи данных и беспроводного доступа к сети Интернет
- Мобильный финансовый сервис OGO Bank
- Дополнительные виды обслуживания (VAS), включая доступ к мобильному контенту, услуги экосистемы и др.

### РЫНОЧНАЯ НИША КОМПАНИИ

Доля Компании на рынке сотовых операторов Казахстана (по количеству абонентов)

**30,2%**

#### Абонентская база

**7 968**

тыс. абонентов

Покрытие территории Казахстана сетью сотовой связи

**92%**

Показатели на конец отчетного года / за отчетный год

## НАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ

### КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ КОМПАНИИ\*



Регуляторный риск



Стратегический риск



Риски вторичных санкций



Кредитный риск



Риск ликвидности



Налоговые риски



Операционные риски

### ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА



Привлечение и удержание качественных клиентов



Понимание и удовлетворение потребностей клиентов



Реализация B2B-потенциала



Повышение операционной эффективности



Создание оптимальных условий труда для сотрудников Компании

### ОПЕРАЦИОННЫЕ

Годовой мобильный интернет-трафик – **864** Пбайт

Среднемесячный голосовой трафик на одного абонента (MOU) – **151** м/мес.

Среднемесячная выручка на одного пользователя (ARPU) – **1 820** тенге/мес.

### ФИНАНСОВЫЕ

Чистая прибыль

**10 159**

млн тенге

ЕБИТДА

**92 130**

млн тенге

Объем инвестиций

**78 200**

млн тенге

Выплата налогов и иных платежей в бюджет

**25 027**

млн тенге

### СОЦИАЛЬНЫЕ

Годовой фонд оплаты труда

**19,7**

млрд тенге

Средняя заработная плата

**777,8**

тыс. тенге

Затраты на обучение персонала

**68**

млн тенге

Доля сотрудников, прошедших обучение

**85%**

Среднее количество часов обучения на одного сотрудника –

**7**

часов

### ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ

Компания инвестирует средства в модернизацию автономных систем и переводит их на более экологичные виды топлива

Компания стремится использовать материалы и технологии, безопасные для окружающей среды

В Компании внедрена система экологического менеджмента в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 14001

\*Подробная информация о рисках Компании представлена в разделе «Управление рисками».





# ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ (SWOT-АНАЛИЗ)

## GRI 2-6

SWOT-анализ представляет собой универсальный инструмент стратегического планирования, позволяющий наглядно оценить перспективы развития компании. При проведении SWOT-анализа выявляются

влияющие на организацию внешние и внутренние факторы, которые разбиваются на четыре группы: сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats).

## SWOT-анализ перспектив развития АО «Кселл»

### ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ



#### Сильные стороны (Strengths)

- Компания – один из доминирующих игроков на казахстанском рынке телекоммуникационных услуг;
- Компания является обладателем лицензии на 5G-частоты, развивает сети нового поколения 5G в Казахстане;
- Клиентоцентричный ретейл: сложный дизайн магазинов Kcell синхронизируется с цифровыми платформами, повышая общую вовлеченность пользователей;
- Использование передовых технологий и инноваций обеспечивает высокий уровень надежности и качества предоставляемых услуг;
- Развитие цифровых решений (дата-центры, облачные технологии, IoT, Big Data);
- В Компании внедрены лучшие практики корпоративного управления и отлажены производственные и бизнес-процессы;
- Многолетний опыт успешной работы в отрасли позволил Компании сформировать устойчивую позитивную репутацию;
- Персонал обладает высоким уровнем квалификации;
- Кадровая политика отличается гибкостью, сотрудники получают достойное вознаграждение за свою работу;
- В Компании развита культура корпоративной этики и проводится регулярное обучение работников;
- Компания обладает эффективной системой внутреннего контроля и аудита;
- В Компании внедрены антикоррупционные внутренние нормативные документы, проводятся регулярный антикоррупционный мониторинг и внутренний анализ коррупционных рисков;
- В Компании функционирует горячая линия, на которую можно сообщить о любых нарушениях Кодекса поведения, в том числе о фактах коррупции, дискриминации, неэтичного поведения и иных нарушениях.



#### Слабые стороны (Weaknesses)

- Стремительное технологическое развитие телекоммуникационной отрасли требует большого объема инвестиций на обновление оборудования и программного обеспечения;
- Сложность бюрократических процедур;
- Несвершенство нормативно-правовой базы ограничивает гибкость тарифной политики и может вести к снижению прибыли;
- Невозможность предотвратить все возможные риски.

### ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ



#### Возможности (Opportunities)

- Более гибкий подход к тарифообразованию;
- Диверсификация перечня услуг, предлагаемых клиентам;
- Дальнейшие меры по совершенствованию и стандартизации производственных процессов;
- Налаживание более тесных связей с потребителями за счет выстраивания эффективного диалога;
- Технологические инновации и автоматизация, применение возможностей искусственного интеллекта.



#### Угрозы (Threats)

- Снижение объема предоставляемых услуг голосовой мобильной связи вследствие перехода на использование интернет-мессенджеров и социальных сетей;
- Отказ клиентов от предоплаченных тарифных планов;
- Негативное влияние на тарифную политику изменений законодательства;
- Нарушение договорных обязательств недобросовестными поставщиками и подрядчиками;
- Изменение политической или экономической ситуации;
- Технологические угрозы и киберугрозы.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

GRI 2-6

В 2024 году была утверждена Стратегия развития АО «Кселл» на 2024–2028 гг., которая основана на синхронизации коммерческого и технического блоков, направлена на эффективное планирование развертыва-

ния сети с учетом приоритизации населенных пунктов, увеличение скорости, улучшение покрытия и, как следствие, рост абонентской базы и показателя ARPU.

## Стратегические цели и задачи АО «Кселл»

ЦЕЛИ	ЗАДАЧИ
 <p><b>Привлечение и удержание качественных клиентов</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продукты, удовлетворяющие потребности целевых клиентских сегментов</li> <li>• Обогащение и бандализация (формирование пакетных предложений) релевантных цифровых услуг и сервисов в продукты на основе потребностей клиентов</li> <li>• Лидерство в предоставлении широкого спектра продуктов, включая устройства мобильной связи</li> <li>• Новые направления бизнеса</li> <li>• Передовое восприятие качества сети</li> </ul>
 <p><b>Понимание и удовлетворение потребностей клиентов</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Клиентская база, пользующаяся актуальными тарифными планами и продуктами</li> <li>• Проактивное развитие абонентской базы и клиентских поведенческих паттернов посредством удовлетворения потребностей с помощью CVM (Customer Value Management)</li> <li>• Онлайн-обслуживание всех ключевых клиентских путей и операций</li> </ul>
 <p><b>Реализация B2B-потенциала</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кастомизированные под нужды корпоративных клиентов партнерские продукты с персонализированным обслуживанием</li> <li>• Удобные продукты, специализированные под нужды клиентов малого и среднего бизнеса</li> </ul>
 <p><b>Повышение операционной эффективности</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышенная продуктивность сотрудников</li> <li>• Оптимальная структура и уровень затрат</li> <li>• Высокий уровень простоты и автоматизации процессов</li> </ul>
 <p><b>Лучшее место для работы сотрудников</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Институт принятия решений, основанный на гибких практиках взаимодействия и повышенном уровне полномочий сотрудников</li> <li>• Наличие амбициозных, достижимых бизнес-целей для каждого направления и подразделения с помощью квартального планирования</li> <li>• Кросс-функциональные команды, эффективно взаимодействующие по критическим направлениям бизнеса</li> <li>• Ведущий работодатель телеком-танталов на рынке</li> </ul>





# ОПТИМИЗАЦИЯ СЕТИ И ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

В 2024 году Кселл перевыполнил лицензионные обязательства по развертыванию сети 5G, продемонстрировав лидерство в технологическом развитии. Компания существенно увеличила емкость базовых станций, что позволило улучшить качество связи и обслуживания абонентов.

В 2025 году Компания продолжит развитие сети и внедрение новых технологий. На 2025 год запланированы стратегически важные проекты: интеграция IMS, VoLTE для повышения качества голосовых услуг, рефарминг спектра в 5 МГц для оптимизации сети 3G и LTE, масштабная оптимизация сети. Также планируется запуск

платформы ENI (Ericsson Network Intelligence), которая позволит более эффективно управлять сетью и оперативно реагировать на ее изменения.

Компания ставит перед собой цель активного развития сети 5G Standalone, что позволит обеспечить более высокую скорость передачи данных, низкую задержку и открытие возможностей для внедрения новых технологий. Реализация этих направлений работы будет способствовать улучшению пользовательского опыта и дальнейшему укреплению конкурентных позиций Кселл.

## ПРИОРИТЕТЫ КОМПАНИИ НА 2025 ГОД

Факторами роста выручки Компании в 2025 году станут развитие FMC-продуктов, увеличение доходов от роуминга, расширение направлений B2B- и VAS-услуг, а также запуск новых продуктов, таких как EdTech и IoT.

В качестве приоритетных направлений развития на 2025 год Компания выделяет разработку инноваци-

онных предложений, повышение качества сервиса через цифровизацию и персонализацию, а также расширение и модернизацию инфраструктуры сети. Эти инициативы направлены на укрепление конкурентных позиций на рынке и повышение привлекательности сервисов Кселл для клиентов, что создаст основу для долгосрочного и устойчивого развития.

