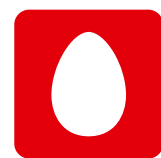




# ВОИ ОТЧЕТ

# 2010



**MTC**

ПРЕДВАРИТЕЛЬНО УТВЕРЖДЕН  
решением Совета директоров ПАО «МТС»  
27 мая 2019 г., Протокол № 283

УТВЕРЖДЕН  
Годовым Общим собранием акционеров ПАО «МТС»  
27 июня 2019 г., Протокол № 45

## Юридическое предупреждение

Настоящий Годовой отчет подготовлен ПАО «МТС» (Компания) исключительно в информационных целях и может содержать заявления, основанные на прогнозных данных, или сами прогнозы. Такие заявления или прогнозы касаются вопросов, которые не являются историческими фактами или заявлениями и отражают намерения Компании, ее убеждения или имеющиеся на данный момент ожидания относительно, помимо прочего, результатов деятельности, финансового состояния, ликвидности, эффективности, перспектив, темпов роста, стратегий Компании и отрасли, в которой она работает. Характер заявлений, основанных на прогнозных данных, и прогнозов таков, что они содержат в себе риск и неопределенность, поскольку они связаны с событиями и зависят от обстоятельств, которые могут возникнуть, а могут и не возникнуть в будущем. Компания предупреждает, что заявления, основанные на прогнозных данных, и прогнозы не являются гарантией будущих результатов, что фактические результаты деятельности, финансовое состояние и ликвидность Компании, а также изменения, происходящие в отрасли, в которой работает Компания, могут существенно отличаться от заявленного или допускаемого в заявлениях, основанных на прогнозных данных, или прогнозах, содержащихся в настоя-

щем отчете. К числу факторов, которые могут привести к существенному расхождению между фактическими результатами и допущениями, содержащимися в заявлениях, основанных на прогнозных данных, или прогнозах, могут относиться общие экономические условия, преобладающие на рынках, на которых работает Компания, конкурентная среда и риски, связанные с работой на таких рынках, рыночные изменения в отрасли и смежных отраслях, а также другие риски, затрагивающие Компанию и ее деятельность. Более того, даже если результаты деятельности, финансовое состояние и ликвидность Компании и изменения, происходящие в отрасли, в которой работает Компания, соответствуют изложенному в заявлениях, основанных на прогнозных данных, или прогнозах, представленных в данном отчете, такие результаты и изменения могут не давать представления о результатах или изменениях будущих периодов. Компания не принимает на себя никаких обязательств по пересмотру или подтверждению ожиданий, оценок или обновлению каких-либо заявлений, основанных на прогнозных данных, или прогнозов с целью отражения событий или обстоятельств, происходящих или возникающих после даты настоящего отчета.

# Добро пожаловать в Годовой отчет ПАО «МТС» за 2018 год!

Представляем вашему вниманию Годовой отчет ПАО «МТС» по итогам работы за 2018 год.

Это 18-й по счету Отчет — мы готовим их для вас начиная с 2001 года.

## Цель Годового отчета

В Отчете представлена консолидированная информация об основных результатах деятельности Компании в соответствии с ее стратегическими целями и задачами на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу. Инструмент годовой отчетности дает МТС возможность соблюдать высокий уровень открытости и прозрачности, в том числе позволяет информировать инвесторов и акционеров, а также клиентов о передовых решениях и сервисах, которые Компания внедряет в процессы управления и продуктовые линейки.

МТС — инновационная и постоянно развивающаяся Компания, позволяющая сделать повседневную жизнь удобнее, насыщеннее и ярче.

Мы хотим рассказать вам об этом.

## Стандарты подготовки Годового отчета

Отчет подготовлен в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и применимых к МТС требований регуляторов, а также в соответствии с российскими и международными стандартами и практиками в области публичной годовой отчетности.

## Структура Годового отчета

Отчет состоит из четырех основных разделов:

1. О Компании;
2. Отчет менеджмента;
3. Корпоративное управление;
4. Устойчивое развитие.

## Стратегически ориентированный Отчет

Отчет сфокусирован на стратегическом видении руководства Компании, результатах и ключевых аспектах деятельности МТС в соответствии со стратегией. Особое внимание уделено полноте и качеству прогнозной/экспертной информации по макроэкономике, региональным рынкам телекомов.

## Где еще найти информацию

Годовой отчет доступен онлайн (интерактивная версия), в приложении для iPad, а также в формате PDF и полиграфическом исполнении на русском и английском языках.

### Онлайн-версия (интерактивная):

<https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/raskritie-informacii/godovaya-otchetnost>

### Приложение для iPad:

<https://itunes.apple.com/ru/app/godovaa-otcetnost-gruppy-mts/id919440557?mt=8>

Также МТС ежегодно публикует Отчеты об устойчивом развитии

<https://moskva.mts.ru/about/mts-dlya-obshhestva/novosti-i-otcheti/otchet-ustoychivogo-razvitiya>

# Что такое МТС<sup>1</sup>

Уважаемые друзья!

Мы работаем в отрасли телекоммуникаций — стратегической для развития страны и незаменимой для решения широкого круга повседневных и бизнес-задач каждого человека. Все виды сервисов, которые предоставляет МТС, — мобильная и фиксированная связь, доступ в интернет — уже давно прочно вошли в потребительскую корзину каждого россиянина.

Смысл нашей работы — не только в обеспечении клиентов качественными, выгодными и удобными услугами, высоким уровнем обслуживания. Мы постоянно смотрим вперед, совершенствуя сервисы, запуская на рынок передовые услуги. Так, МТС открывает для клиентов двери в инновационное будущее, и уже сегодня с помощью мобильного телефона наши абоненты оперативно находят в сети нужную информацию, совершают покупки, оплачивают проезд на транспорте, покупают билеты на концерты и в кино, управляют своими финансами и делают много других полезных и интересных вещей. В планах у нас гораздо больше!

Наша цель — сделать так, чтобы клиенты МТС в полной мере могли использовать те возможности, которые предоставляют современные технологии мобильной связи, не ограничивая себя в общении. Высокопрофессиональная команда МТС ежедневно реализует новые идеи и проекты, чтобы наши клиенты в любом регионе и с любым достатком могли пользоваться услугами связи столько, сколько им нужно и нравится, и при этом не несли непредвиденных затрат.

Присоединяйтесь к МТС, оставайтесь с нами на долгие годы, и вы всегда будете на шаг впереди: мы знаем, понимаем, ценим вас и стремимся превосходить ваши ожидания!

С уважением,  
Алексей Корня,  
Президент МТС

## Миссия и стратегия Компании

Более подробная информация

<https://moskva.mts.ru/about/informaciya-o-mts/mts-v-rossii-i-v-mire/o-kompanii/missiya-i-strategiya>

<sup>1</sup> В настоящем Годовом отчете под терминами «МТС», «Компания», «Общество» и «Группа» следует понимать совокупность компаний, состоящих из ПАО «МТС» и ее дочерних обществ, под термином ПАО «МТС» следует понимать публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы». Показатели, указанные в настоящем Годовом отчете, представлены по состоянию на 31 декабря 2018 года, за исключением показателей, в отношении которых прямо указаны иные периоды, даты.



# Содержание

## 1. О Компании

Группа МТС сегодня	6
Развитие нетелекоммуникационных направлений МТС	8
Основные итоги 2018 года	10
Ключевые события 2018 года	12
Обращение Председателя Совета директоров	14

## 2. Отчет менеджмента

Обращение Президента	18
Бизнес-модель МТС: источник ваших дивидендов	20
Наши рынки	22
Взгляд в будущее	28
Центр инноваций МТС: итоги 2018 года	32
Наша стратегия	36
Обзор бизнеса	48
Финансовый обзор	68
Управление рисками	90
Комплаенс и культура добросовестного поведения	102

## 3. Корпоративное управление

Отчет Совета директоров	114
Взаимодействие с акционерами и инвесторами	117

Наши достижения	123
Система управления Группы МТС	124
Управление дочерними обществами Группы МТС	206
Внутренний контроль и аудит	211
Капитал и ценные бумаги	218
Развитие корпоративного управления	225

## 4. Устойчивое развитие

Наш подход к устойчивому развитию и социальной ответственности	230
Наши сотрудники	244
Социальные инвестиции	255
Безопасность и защита информации	267

## 5. Дополнительная информация

История развития Компании	274
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	276
Основные характеристики персонала и показатели системы управления персоналом	307
Глоссарий	312
Контакты и дополнительная информация о Компании	314





## группа МТС сегодня

**>65** тыс.

сотрудников

**5800**

салонов МТС

и около **100**

офисов МТС Банка

**105** млн

абонентов

**>220** тыс. км

оптоволоконных  
линий, первые  
гигабитные сети 4.9G,  
тесты 5G

В **50** регионах России

запущены сети  
интернета вещей  
NB-IoT МТС

**12,6** млрд руб.

— объем наличных  
кредитов, выданных  
на основе Big Data  
в МТС Банке

**3,5** млрд руб.

— совокупный эффект  
от использования  
Big Data за два года

В **13** регионах России

МТС участвует  
в проекте «Умный  
город»



# Развитие нетелекоммуникационных направлений МТС



## Облака

- Более 600 клиентов #CloudMTS
- 10 дата-центров
- Семикратный рост объема хранимой и перерабатываемой информации за год
- Приобретения: Авантаж, ИТ-Град



## Big Data

- Решение Workforce Management для розничной сети МТС
- Ускорение скоринга и выдачи кредитов
- Более 200 специалистов data science и инженеров
- Запуск сервиса рекламного самообслуживания для среднего и малого бизнеса МТС Маркетолог



## AI

- Более 70% обращений клиентов через веб-сайт МТС решено с помощью чат-бота
- Алгоритм Legal Tech от МТС достиг более чем 75% точности



## Системная интеграция

- Годовой рост выручки на 50%
- Запуск пилотных IoT-проектов по автоматизации
- Рост количества контрактов на 40% по сравнению с I кв. 2018 года



## ФинТех

- Четырехкратный рост кросс-продаж услуг МТС Банка за год
- Интеграция самых популярных продуктов банка в приложение «Мой МТС»



## E-Health

- EHealth-платформа и приложение SmartMed для онлайн-консультаций с врачами
- Рост количества установок приложения более чем в два раза с начала года
- Рост числа ежемесячно проводимых консультаций на 70% с начала года



## Розница

- Рост годовой выручки на 31%
- Рост доли рынка до  $\approx 13\%$  с 10% в 2018 году
- 63% tNPS (уровень рекомендаций посетителей салона)



## NB-IoT

- Запуск сетей NB-IoT в более чем 50 регионах России
- Соглашения по развитию «умного города» подписаны в 13 регионах страны



## ТВ

- Один из лидеров рынка по росту абонентской базы. Ежеквартальный прирост – порядка 70 тысяч пользователей
- Более 200 ТВ каналов
- Более четырех миллионов пользователей Мобильного ТВ



## Smart Education

- Программа онлайн-обучения английскому языку и математике Smart University
- Ежемесячный рост числа зарегистрированных пользователей в среднем на 50%
- Ежемесячный прирост количества проводимых уроков в среднем на 40%



## Esports & билетные сервисы

- Запуск стриминговой платформы в марте 2019 года
- Инкрементальный рост выручки от кросс-продаж билетов

# О

## СНОВНЫЕ ИТОГИ 2018 года

В 2018 году Группа МТС продемонстрировала высокие финансовые результаты. Компания значительно продвинулась по пути реализации стратегии цифровой трансформации бизнеса и заметно укрепила позиции на российском рынке продаж устройств. В то же время основной телекоммуникационный бизнес продолжил расти благодаря общей ценовой конъюнктуре в России и устойчивому росту потребления интернета на всех рынках присутствия Группы. Результаты 2018 года соответствуют прогнозу компании: выручка Группы выросла на 8,4% в годовом выражении и достигла 480,3 млрд рублей, скорректированная OIBDA выросла на 22,9% в годовом исчислении — до 220,9 млрд рублей, включая влияние новых стандартов МСФО. Группа поддерживает комфортный уровень долга, что выгодно отличает ее от зарубежных и локальных игроков на аналогичных рынках.

В течение 2018 года Компания успешно работала над реализацией digital-стратегии, расширяла деятель-

ность в новых направлениях. Был сделан ряд важных стратегических шагов по созданию цифровой экосистемы для клиентов.

- Получен контроль в МТС Банке. Это позволило Компании эффективнее выводить на рынок новые продукты в области цифрового банкинга.
- Представлен ряд инновационных сервисов в сфере B2C — это онлайн-школа Smart University и сервис по телемедицине SmartMed.
- Приобретение одного из крупнейших владельцев дата-центров в России — компании «Авантаж» и ведущего облачного провайдера «ИТ-Град» привело к укреплению позиции Компании на быстрорастущем рынке облачных услуг.
- Развитие сетей: построена первая в России федеральная сеть NB-IoT для интернета вещей. Развернуты сети LTE на всех рынках присутствия.



## Финансовые показатели

Консолидированная выручка

**480,3** млрд руб.

↑ 8,4% по сравнению с 2017 годом

OIBDA

**220,9** млрд руб.

↑ 22,9% по сравнению с 2017 годом

Рентабельность по OIBDA

**46%**

Общая чистая прибыль  
без учета финансового резерва

**65,9** млрд руб.

## Операционные показатели

Проникновение смартфонов в сети МТС

**70%**

50 регионов обеспечены сетями NB-IoT.  
Доля МТС на рынке SIM-карт для IoT  
в России

**42%**

Выручка от системной интеграции

**7,4** млрд руб.

↑ 33% по сравнению с 2017 годом

Дивидендные выплаты в 2018 году

**26,0** руб. на акцию +  
возврат **11,1** руб. на акцию  
в рамках программы выкупа

# Ключевые события 2018 года

## М&A и инвестиции

**ЯНВАРЬ — ФЕВРАЛЬ.** МТС приобрела двух ведущих российских билетных операторов на рынке культурно-развлекательных мероприятий — 100% в ООО «МДТЗК» (бренд Ticketland.ru) за 3,25 млрд рублей с учетом долга и 78,2% в компании Cubichall — единственном участнике ООО «Культурная служба» (бренд «Пономиналу.ру»). Компания ООО «Культурная служба» была оценена в 495 млн рублей, включая чистый долг. Сделки, нацеленные на диверсификацию бизнеса, позволят МТС занять ведущие позиции на перспективном рынке продаж билетов в театры, на концерты, мюзиклы и фестивали, а также предложить абонентам сервис покупки электронных билетов с его интеграцией в программу лояльности и экосистему мобильных приложений МТС.

**АПРЕЛЬ.** МТС и «Медси» запустили телемедицинскую платформу SmartMed, на базе которой компании развивают комплекс продуктов и услуг цифрового здравоохранения.

**ИЮЛЬ.** МТС приобрела через свою 100-процентную дочернюю компанию Mobile TeleSystems B.V. 28,63% акций ПАО «МТС-Банк» за 8,27 млрд рублей у ПАО АФК «Система». В результате сделки доля МТС в капитале банка выросла с 26,61% до 55,24%. В феврале 2019 года МТС увеличила свою долю до 94,72 % в результате покупки дополнительных 39,48% акций МТС Банк. Сделка должна упростить взаимодействие между МТС и МТС Банком, усилить синергию телекоммуникационных и банковских продуктов, ускорить процесс принятия решений, сократить время вывода на рынок новых цифровых финансовых продуктов и увеличить охват банка за счет возможностей розничной сети МТС.

**СЕНТЯБРЬ.** МТС приобрела за 8,9 млрд рублей (с учетом долга) у группы частных инвесторов 100% уставного капитала ООО «Авантаж», владеющего одним из крупнейших в России по количеству стойко-мест центром обработки данных (ЦОД) в г. Лыткарино Московской области. Приобретенный ЦОД стал десятым в федеральной сети дата-центров МТС, которые расположены в крупных российских городах.

МТС стала владельцем 13,7% акций компании Youdo Web Technologies Limited (Кипр), владеющей одним из крупнейших российских онлайн-сервисов по поиску исполнителей для решения бытовых и бизнес-задач Youdo.com. Стоимость сделки составила 12 млн долларов США (824 млн рублей). Онлайн-сервис Youdo является лидером на рынке объявлений и заявок на выполнение работ по уборке, ремонту, грузоперевозкам, курьерской доставке и другим услугам в сегментах C2C и B2B.

<sup>1</sup> Подробная информация о ключевых событиях за 2018 год на сайте: <https://moskva.mts.ru/about/obshhestvennosti-i-smi/soobshheniya-kompanii/finansovaya-otchetnost/>.

## Корпоративные новости

**МАРТ.** На должность Президента МТС назначен вице-президент МТС по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям Алексей Корня.

**АПРЕЛЬ.** Совет директоров МТС утвердил ряд назначений в топ-менеджменте Группы МТС. На должность вице-президента по стратегии утвержден Александр Горбунов, Андрей Каменский занял пост вице-президента по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям.

**СЕНТЯБРЬ.** Совет директоров МТС утвердил ряд назначений в топ-менеджменте группы: вице-президентом по цифровым бизнес-решениям назначен Валерий Шоржин; вице-президентом по закупкам и административным вопросам назначен Алексей Горячкин; упразднена позиция вице-президента МТС по финансовым технологиям; руководителем направления финансовых технологий в МТС назначен вице-президент по стратегии и развитию Александр Горбунов.

## Цифровая трансформация

**АПРЕЛЬ.** МТС запустила облачный сервис для хранения и обработки персональных данных для предприятий в рамках выполнения требований по защите данных в соответствии с российским законодательством.

**СЕНТЯБРЬ.** МТС вышла на рынок онлайн-образования и запустила платформу Smart University. Первым направлением Smart University стала подготовка к ЕГЭ по английскому языку.

**МАРТ.** МТС запустила акселератор MTS Startup Hub для технологических стартапов. Первый набор прошел по шести направлениям: облачные технологии, искусственный интеллект, финансовые сервисы, цифровая медицина, автоматизация закупок и логистики, онлайн-обучение.

## Интернет вещей

**ОКТАБРЬ.** МТС выпустила SIM-карты NB-IoT для интернета вещей в 16 городах России. Новые SIM-карты открывают доступ к сети NB-IoT, которая позволяет бизнесу существенно сократить расходы при внедрении интернета вещей в производство благодаря преимуществам новой технологии над существующими стандартами: NB-IoT обеспечивает большую емкость сети, высокую радиочувствительность, долгий срок службы подключенных устройств и низкую стоимость оборудования. Устройства с SIM-картами NB-IoT могут работать без перебоев до 10 лет без дополнительной подзарядки батареи.

щими стандартами: NB-IoT обеспечивает большую емкость сети, высокую радиочувствительность, долгий срок службы подключенных устройств и низкую стоимость оборудования. Устройства с SIM-картами NB-IoT могут работать без перебоев до 10 лет без дополнительной подзарядки батареи.

## Развитие сети

**МАЙ.** МТС запустила в Республике Башкортостан первую в Восточной Европе и России коммерческую высокоскоростную LTE-сеть гигабитного класса с поддержкой технологии LAA, обеспечив скорости передачи данных до 979 Мбит/сек за счет объединения обычного лицензируемого диапазона частот

с нелицензируемым спектром сетей Wi-Fi. Такие высокие параметры загрузки были продемонстрированы на фрагменте действующей сети МТС в центре Уфы совместно с компаниями Ericsson и Qualcomm Technologies, Inc., дочерней компании Qualcomm Incorporated.

# Обращение Председателя Совета директоров



## Уважаемые акционеры!

Мы живем в эпоху тотальной цифровой трансформации, преобразующей практически всё, с чем мы сталкиваемся каждый день: изменяются методы приобретения товаров и услуг, форматы взаимодействия с деловыми партнерами и общения с близкими, появляются новые виды развлечений и способы реализации творческого потенциала. Вполне естественно, что такие радикальные перемены сопровождаются столь же радикальными изменениями бизнес-ландшафта, который сейчас представляет собой гипердинамичную, чрезвычайно конкурентную среду с низкими барьерами выхода на рынок и доступа к массовому потребителю.

Никого не удивляет ситуация, когда группа студентов, удачно выявив потребность и сформировав базовую бизнес-идею, создает мобильное приложение, которое в течение нескольких месяцев обретает невероятную популярность, начинает значимо влиять на потребительское поведение и в течение нескольких лет изменяет мир. Для привлечения инвестиций таким командам не требуется опыт, рыночная позиция, международные связи, сколь-нибудь значимый стартовый капитал или кредитный рейтинг. Даже демонстрируя сугубо негативную экономическую эффективность, такие проекты являются центром интереса инвестиционного сообщества. На мой взгляд, условия среды еще никогда не были столь благоприятны для становления новых бизнесов, а степень конкурентного давления на существующих участников рынка — столь высокой.

Именно поэтому для МТС, компании, действующей одновременно в двух мирах — в традиционном телекоме и в высокотехнологичной цифровой среде, одним из ключевых стратегических вопросов является понимание собственной идентификации и конкурентной дифференциации в отношении окружения. В этом смысле наше стратегическое рыночное позиционирование определяется следующими тремя ключевыми элементами:

1. Доминирующей составляющей нашего бизнеса в отношении выручки (но не управленческих усилий) остается телекоммуникационное ядро. Оно позволяет нам генерировать устойчивый денежный поток, который мы, во-первых, обращаем в ценность для акционеров, во-вторых — используем в качестве источника финансирования цифровых проектов.
2. Мы радикально смещаем фокус наших управленческих усилий в сторону digital. В первую очередь это отражается в эволюции внутренней организационной структуры из функционально- в продуктово-ориентированную. В центре нашего внимания начиная с 2018 года — продуктовые цифровые направления, за которые отвечают выделенные команды, находящиеся на том же уровне и занимающие столь же значимое положение, как и функциональные блоки для телекоммуникационной части бизнеса. Эта структурная трансформация, по моему убеждению, является одним из наиболее важных достижений в 2018 году.

3. Помимо собственных разработок в направлениях digital мы активно ищем возможности акционерного участия в цифровых проектах без стремления сразу интегрировать их в нашу управленческую структуру, оставляя за ними максимально возможную самостоятельность. Здесь нам дополнительно помогает некоторая общая изолированность российского рынка, на котором слабо представлены глобальные игроки, а локальные команды, способные предложить продукт высочайшего международного уровня, ограничены в возможностях выхода на мировые финансовые рынки. Этот, казалось бы, негативный аспект открывает перед российскими инвесторами возможность выступить в роли агрегаторов локальных цифровых проектов, и мы этой возможностью намерены в полной мере воспользоваться.

По нашему мнению, именно такое позиционирование, с одной стороны, позволит нам эффективно осваивать цифровые бизнес-направления, с другой — оградит наших инвесторов от угрозы размытия акционерной стоимости как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Надеюсь, это мнение разделяете и вы.

Я благодарю вас за оказываемое нам доверие и поддержку и передаю слово менеджменту для детального ознакомления с операционными результатами деятельности компании в 2018 году.

Рон Зоммер,  
Председатель Совета директоров МТС





# Обращение Президента



Друзья и коллеги!

2018 год можно назвать прорывным для МТС. Мы не только завершили его с рекордными финансовыми показателями и продемонстрировали динамику роста выручки, которой российскому телекоммуникационному рынку не приходилось видеть последние пять лет, но и значительно увеличили долю выручки вне телекоммуникационного сектора, обозначив трансформацию МТС в экосистему бизнесов. Мы продолжили укреплять лидерство в телеком-сфере — эта базовая для нас часть бизнеса по-прежнему приносит МТС основную долю выручки. Предоставление качественных услуг, в том числе активно растущего сегмента передачи данных, более чем 105 миллионам абонентов МТС в четырех странах остается для компании безусловным приоритетом. Тем не менее для нас особенно ценно, что значи-

тельный вклад в успех МТС в 2018 году внесли новые направления бизнеса Группы, на развитие которых мы делаем ставку сегодня.

Важным для нас стратегическим шагом стала в 2018 году консолидация МТС Банка. Она открыла для нас широкие возможности развития конвергентных сервисов на основе цифровых банковских продуктов и финтех-решений. Уже сегодня мы видим первые результаты интеграции банка в Группу МТС. Так, благодаря активному использованию «больших данных» Группы, МТС Банк смог разработать и предложить привлекательные финансовые услуги для клиентов МТС, что, в свою очередь, способствовало резкому увеличению продаж персональных кредитов: во второй половине 2018 года их объем вырос более чем на 33%.

Еще одно направление, которое находилось в фокусе нашего внимания в 2018 году, — развитие розницы. МТС не только существенно, на 33%, нарастила выручку от этого направления, но и продолжила развитие собственного интернет-магазина, который в перспективе может стать основным каналом розничных продаж для МТС. МТС также стала владельцем 13,7 процента акций компании, владеющей одним из крупнейших российских онлайн-сервисов по поиску исполнителей для решения бытовых и бизнес-задач YouDo. Другое важное приобретение 2018 года — покупка двух ведущих российских билетных операторов Ticketland.ru и «Пономиналу.ру». Эти сделки позволили МТС занять ведущие позиции на перспективном рынке продаж билетов на развлекательные мероприятия.

Мы также продолжили развитие решений, способствующих цифровизации и одновременно повышению безопасности бизнеса наших клиентов. Облачный провайдер #CloudMTS уже стал заметным игроком на российском рынке облачных решений, и мы видим большой потенциал в развитии этого направления. Поэтому в 2018 году МТС инвестировала



в покупку облачных активов группы компаний «ИТ-Град», одного из ведущих облачных провайдеров на российском рынке IaaS, и в приобретение одного из крупнейших в России центров обработки данных «Авантаж», расположенного в Московской области.

Продолжая говорить о стратегии завоевания лидерства МТС на рынке цифровых решений, важно отметить успехи в развитии технологий NB-IoT, Big Data и AI, которые служат фундаментом для строительства собственной цифровой экосистемы МТС. Мы уже обеспечили более 50 регионов сетью NB-IoT, на базе которой наши партнеры и клиенты могут развивать инновационные IoT-решения. Анализ больших данных, используемый МТС для повышения эффективности собственных бизнес-процессов и предлагаемый на внешний рынок, за два года активного использования в МТС принёс компании совокупно более 3,5 млрд рублей. А собственный чат-бот, одна из первых разработок МТС с использованием AI, помогает роботизировать обслуживание миллионов клиентов МТС в России. Но важно понимать, что этот фундамент — не созданная единожды инфраструктура, а постоянно совершенствующиеся технологии, поэтому, несмотря на достигнутые успехи, мы продолжим активно инвестировать в их развитие.

Формируя стратегию МТС, мы ориентируемся на долгосрочную перспективу и думаем о том, как сегодня создать основу для благополучного будущего. Ориентирами для нас выступают, в частности, цели устойчивого развития, определенные ООН. Как технологическая компания, мы видим свою роль в том, чтобы создавать инновационные решения, способствующие повышению уровня жизни людей, устранению социального неравенства, развитию инфраструктуры городов, осознанному потреблению ограниченных природных ресурсов. И чем дальше вперед мы уходим с точки зрения технологического развития, тем больший вклад в достижение этих целей мы можем внести.

Строительство сетей МТС в отдаленных регионах стран присутствия компании открывает перед жителями даже самых небольших населенных пунктов возможности для доступа к современным цифровым услугам. Следующая ступень — разработка конкретных продуктов, решающих глобальные социальные проблемы. Поэтому, выходя за пределы традиционного для МТС телеком-бизнеса, мы в первую очередь запустили продукты, способствующие повышению доступности качественной медицины (SmartMed), качественного дополнительного обра-

зования (Smart University), развитию инфраструктуры городов с учетом ответственного потребления, экономии ресурсов, заботы об экологии (решения в области Smart City на базе IoT, Big Data и AI).

При этом, безусловно, основой успешного развития МТС являются не технологии, а люди, которые их создают. Я с удовольствием отмечаю, что в 2018 году команда МТС была усилена признанными лидерами своих профессиональных областей: Инесса Галактионова стала вице-президентом по продажам и обслуживанию; Александр Горбунов занял должность вице-президента МТС по стратегии; Андрей Каменский — пост вице-президента по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям. В рамках digital-трансформации компании мы ввели должность вице-президента по цифровым бизнес-решениям, которую занял Валерий Шоржин, и вице-президента МТС по цифровым решениям для дома, на которую назначен Кирилл Дмитриев. Должность вице-президента по закупкам и административным вопросам занял Алексей Горячкин.

Поскольку стратегические цели МТС требуют быстрого роста компетенций компании в разработке ИТ-решений, основной акцент с точки зрения развития команды мы сделали на привлечении лучших ИТ-экспертов и расширении ИТ- и продуктовой экспертизы действующих сотрудников. В 2018 году мы наняли более 1000 новых ИТ-специалистов, которые работают над развитием действующих и запуском новых продуктов МТС.

Буквально несколько лет назад сложно было представить, что, подводя итоги очередного успешного года, мы будем говорить не столько о телекоммуникационном рынке, сколько о новых направлениях бизнеса МТС. Сегодня же именно эти направления — стратегический приоритет МТС. Отрадно, что новые бизнесы МТС уже демонстрируют высокие результаты, но мы всегда помним, что развитие инноваций — это игра в долгую. Поэтому ставка на направления вне телекома — это инвестиции МТС в будущее, в цифровое будущее наших клиентов и цифровизацию стран присутствия компании.

Сейчас нам сложно представить, об успехах на каких рынках мы будем рассказывать вам через несколько лет, но я совершенно уверен, что это будут направления, делающие комфортнее, интереснее и разнообразнее жизнь каждого из вас. Именно в этом долгосрочный приоритет МТС, именно в этом, убежден, залог нашего успеха.

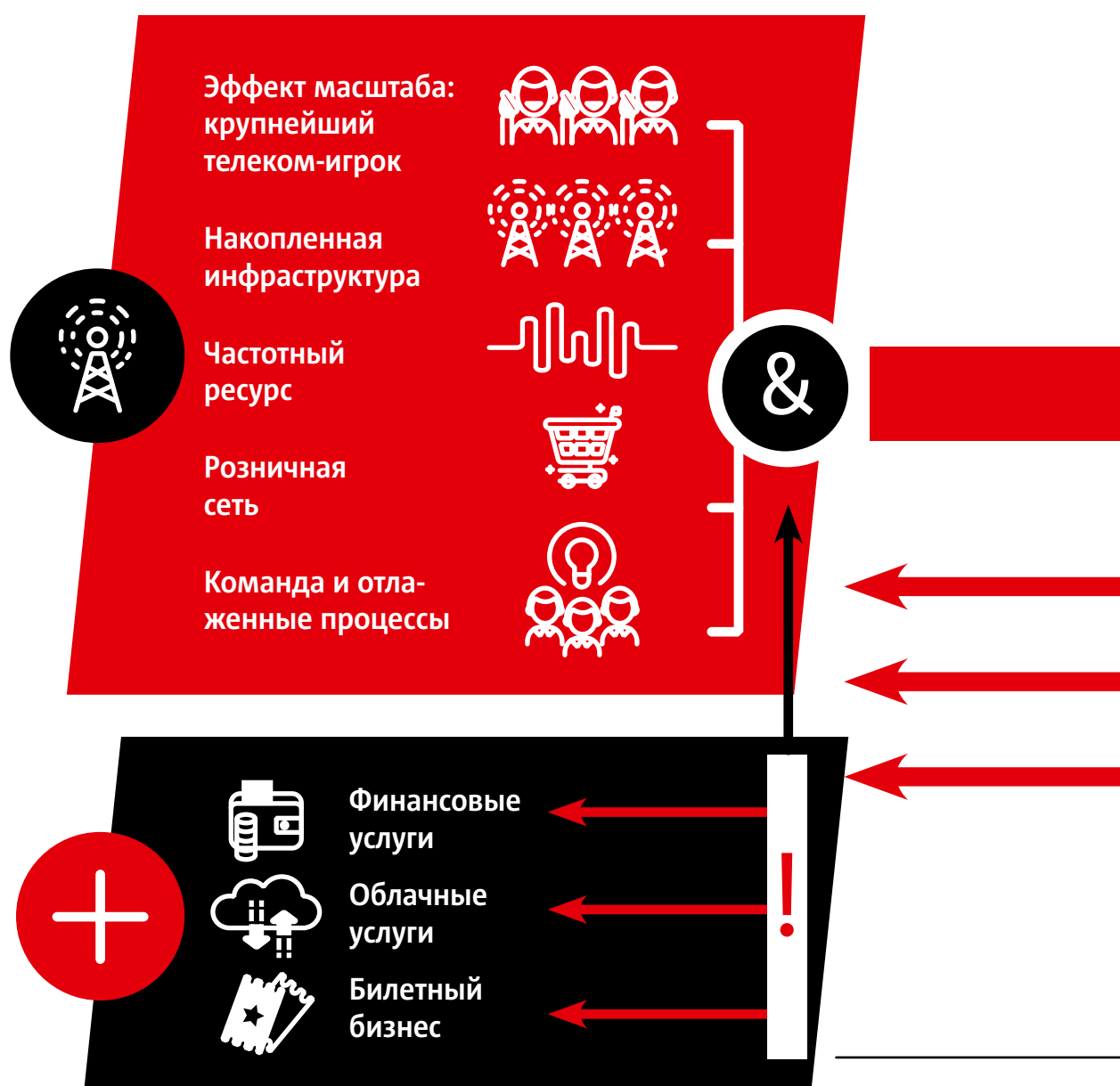
С уважением,  
Алексей Корня,  
Президент МТС



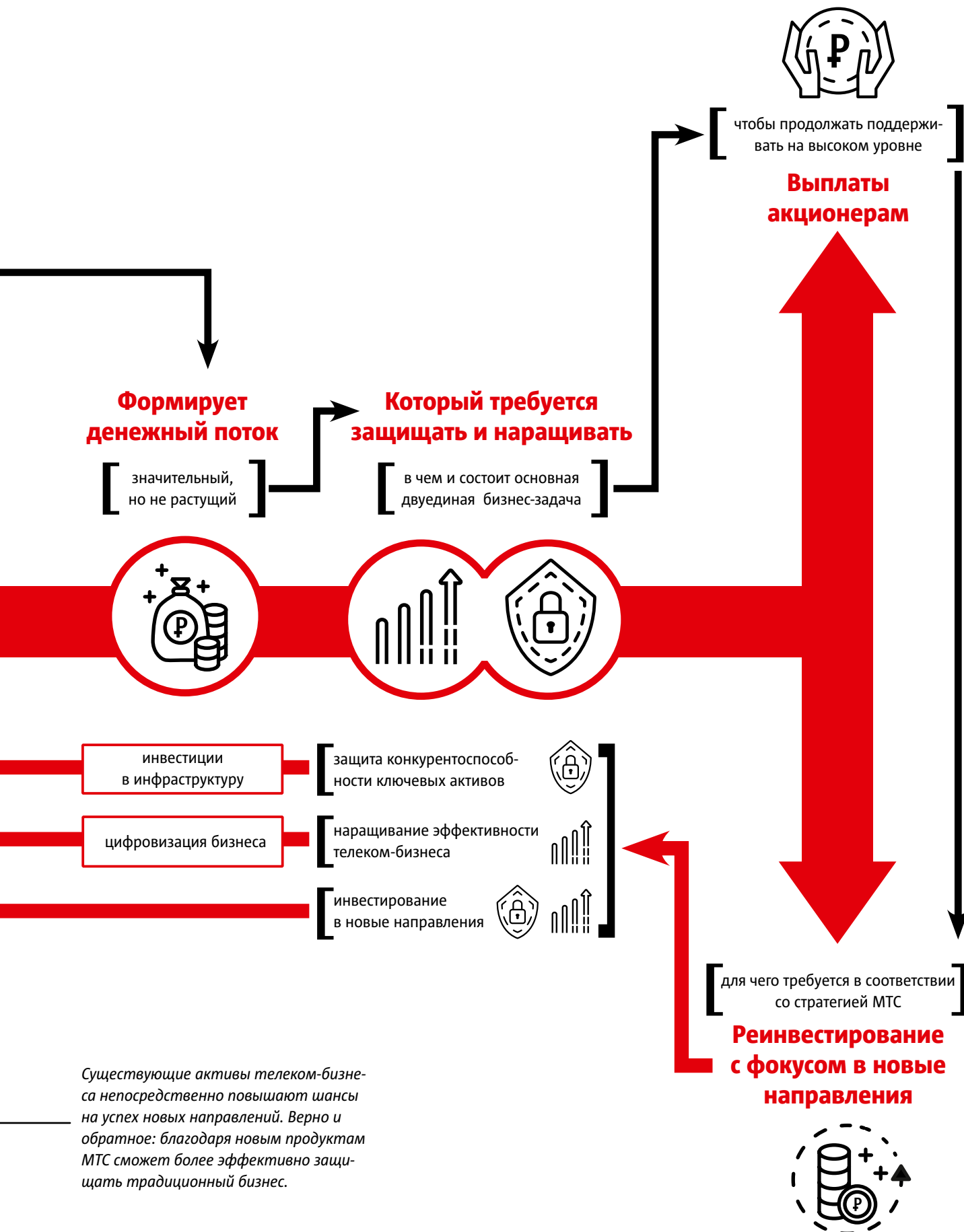
# Бизнес-модель МТС: источник ваших дивидендов

**Существующий  
телеком-бизнес**

[ за счет комбинации ключевых преимуществ,  
накопленных за всю историю компании ]

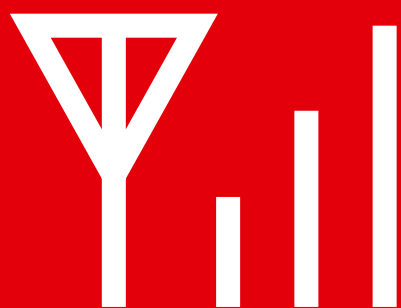


**Примеры новых  
направлений**



# Наша рынки

## Ключевые рынки Группы МТС



### **М**обильная связь

Ведущий по доходам  
и абонентской базе  
телекоммуникационный  
оператор в России



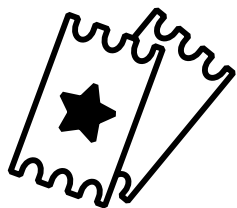
### **Э**лектронная коммерция

Лучший онлайн-магазин  
среди российских операторов



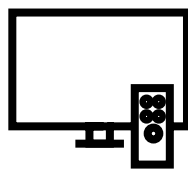
### **С**истемная интеграция

Системный интегратор  
АО «Энвижн Груп»  
17 лет на ИТ-рынке, входит  
в ТОП-20 крупнейших  
российских компаний



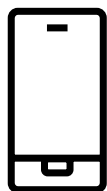
## **Билетный агрегатор**

25% рынка электронных театральных и концертных билетов



## **Платное ТВ**

МТС входит в ТОП-5 российских операторов платного ТВ



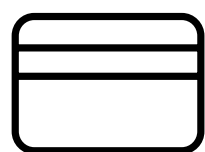
## **Телефоны и смартфоны**

Крупнейший розничный ритейл непродовольственных товаров



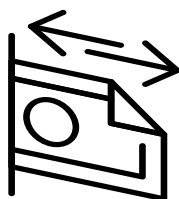
## **Фиксированная связь**

МТС входит в ТОП-3 российских операторов ШПД, лидер на рынке Москвы



## **Банковские услуги**

МТС Банк — 37-е место в России по вкладам населения\*

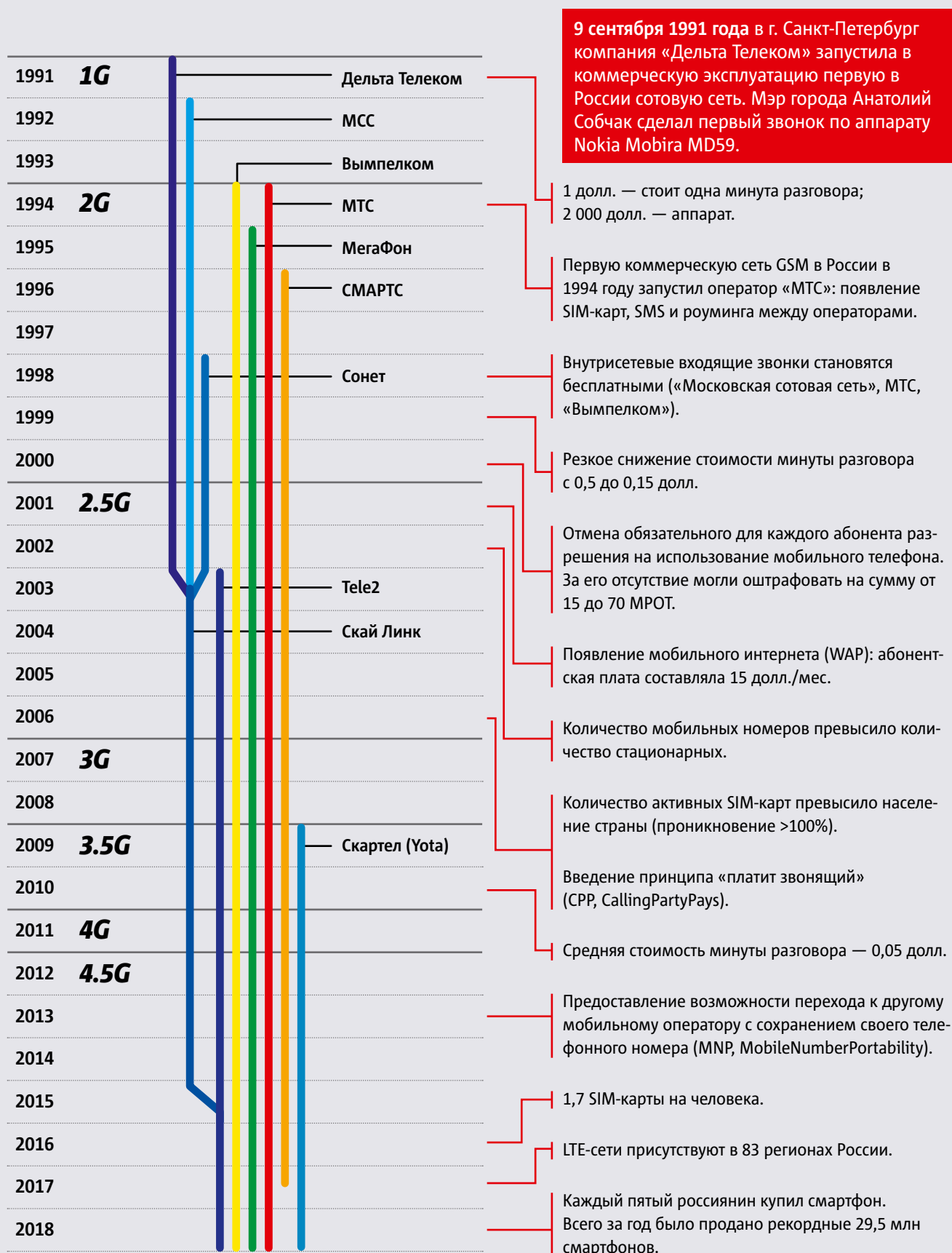


## **Финансовые услуги**

Крупнейший провайдер финансовых услуг среди российских операторов

\* По методике Banki.ru на 31.12.2018

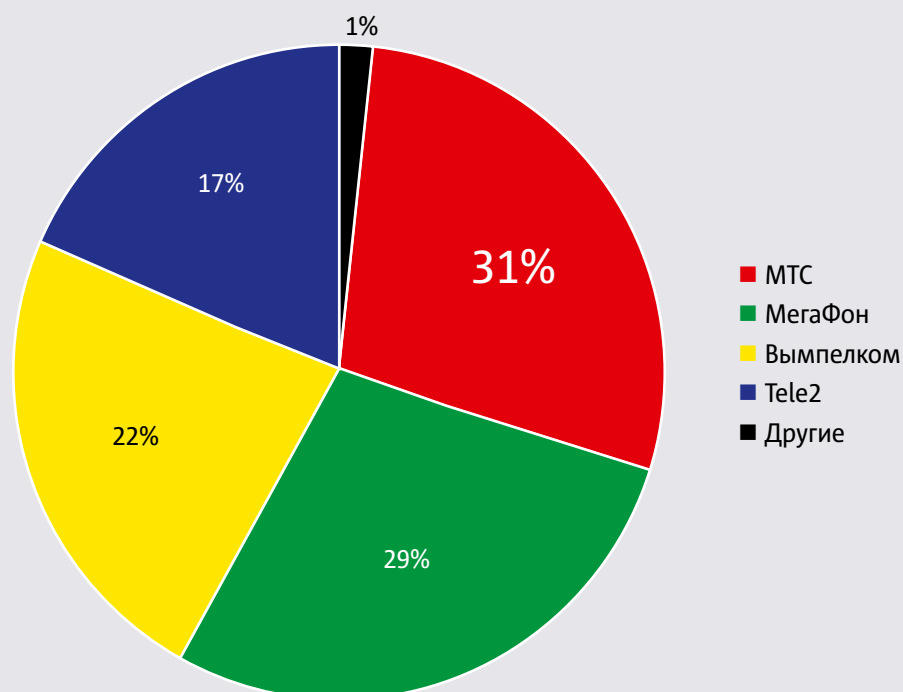
# Крупнейшие операторы и эволюция стандартов



## Суммарная активная база сотовой связи в России



## Распределение абонентов между операторами на 31.12.2018



По данным AC&M Consulting

# Обзор экономической ситуации и развития рынков

В 2018 году ПАО «МТС» обладало лицензиями на работу:

- на территории Российской Федерации;
- на территории Украины: дочерняя компания ПрАО «ВФ Украина»;
- на территории Республики Армения: дочерняя компания АО «МТС Армения»;
- на территории Республики Беларусь: дочерняя компания ООО «Мобильные ТелеСистемы».

Более 200 млн человек — общая численность населения лицензионной территории ПАО «МТС».

## Россия

Отсчет истории российского рынка мобильной связи начинается с первого звонка, совершенного в сентябре 1991 года в Санкт-Петербурге в сети компании «Дельта Телеком». Спустя год мобильная связь появилась в Москве, начали работу «Московская сотовая связь» и «Вымпелком». В октябре 1993 года была образована компания «Мобильные ТелеСистемы» (МТС). Первая сеть МТС запущена в Московской лицензионной зоне в 1994 году.

До 1998 года мобильная связь считалась элитной услугой и ею пользовалось менее 0,5% граждан, а затем взрывной спрос привел к тому, что уже в 2006 году количество зарегистрированных в сетях абонентов превысило численность населения страны. Тройка операторов — лидеров рынка: МТС, Билайн и Мегафон — предоставляли услуги связи 85% абонентской базы.

Причинами быстрого роста рынка связи в России, по данным, АСМ-Consulting стали:

- переход операторов на один европейский стандарт GSM-900 МГц;
- ввод федеральных номеров;
- снижение стоимости услуг в 2 раза;
- введение бесплатных звонков внутри сети и доступных тарифов на роуминг.

Факторами, повлиявшими на дальнейшее развитие связи в России, стали:

- введение в 2006 году принципа «платит звонящий» (CPP, Calling Party Pays);
- возможность доступа к сети Интернет, сначала по технологии WAP, а с 2008 года по технологии 3G;
- предоставление в 2013 году возможности перехода к другому мобильному оператору с сохранением своего телефонного номера (MNP, Mobile Number Portability).

Сегодня на российском рынке сотовой связи работают четыре федеральных оператора: ПАО «МТС», ПАО «МегаФон», ПАО «ВымпелКом» (VEON Ltd) и ЗАО «РТ-Мобайл» (T2PTK Холдинг — совместное предприятие ПАО «Ростелеком» и Tele2). Несколько региональных телекоммуникационных компаний и операторов виртуальных сетей (MVNO) занимают около 1% рынка.

- > 170% — уровень проникновения услуг сотовой связи в России по итогам 2018 года, что соответствует развитым телекоммуникационным рынкам мира.
- Наиболее крупные рынки сотовой связи России: Москва, Московская область, Санкт-Петербург, Ленинградская область (25% SIM-карт, > 230% — проникновение услуг).

Маркетинговая политика Компании смещает усилия с привлечения новых абонентов в сторону обеспечения лояльности и повышения доходности существующих абонентов на возможность получения специфических и конвергентных услуг.



В традиционном для Компании сегменте мобильной телефонии важнейшими факторами являются сохранение общего уровня пользования базовыми услугами связи и более активное потребление абонентами дополнительных услуг.

Тарифные федеральные предложения МТС разрабатываются и выводятся на рынок с учетом региональной специфики. Ориентированность на перспективные технологии, расширение каналов взаимодействия с абонентами, улучшение качества связи — неизменные принципы работы МТС.

Передача данных и мобильный интернет из дополнительной услуги трансформировались в ключевой фактор роста бизнеса:

- > 58% абонентской базы — постоянные пользователи услуг передачи данных;
- рост в 1,5 раза объема потребления трафика передачи данных по сравнению с 2017 годом;
- рост в 1,3 раза проникновения LTE среди пользователей мобильного интернета по сравнению с 2017 годом.

## Украина

19,7 млн (36,8% рынка) — количество абонентов ПрАО «ВФ Украина» по итогам 2018 года.

126,5% — проникновение услуг сотовой связи.

Покрытие на конец 2018 года:

- 98% населения — 2G-сеть;
- 85% населения — 3G-сеть;
- 45% населения — 4G-сеть.

Основные конкуренты: ПрАО «Киевстар», дочерняя компания Veon Ltd, и ООО «Лайфселл», дочерняя компания Turkcell.

В 2018 году Vodafone Украина получила лицензии для внедрения связи четвертого поколения, полностью выполнила план по строительству сети LTE.

Рост в 2 раза — потребление услуг передачи данных. Основные факторы: запуск технологии 4G, фокус на строительстве LTE и активное расширение покрытия сети 3G компании Vodafone Украина. Компания улучшила результаты операционной эффективности за счет роста количества дата-пользователей и стабилизации абонентской базы.

С 1 мая 2019 года планируется запуск услуги смены мобильного оператора с сохранением телефонного номера (MNP).

## Прочие рынки

Страны СНГ по итогам 2018 года: > 120% — проникновение услуг сотовой связи.

Республика Армения (ЗАО «К-Телеком») — 2,1 млн абонентов; основной конкурент — ЗАО «Веон Армения» (торговая марка Beeline).

Республика Беларусь (СООО «МТС» не консолидируется в финансовую отчетность Группы МТС) — 5,5 млн абонентов; основные конкуренты — компания Velcom и ЗАО «БелСТ» (бренд life:).

# Взгляд в будущее

## Глобальные тренды в телекоммуникационном секторе

Общее развитие отрасли связи по-прежнему определяется, с одной стороны, ростом спроса на передачу данных (мобильную и фиксированную), с другой стороны — технологическим развитием (ростом технологических возможностей), основной движущей силой которого являются поставщики оборудования, а также различные институциональные образования (от 3GPP и GSMA до правительств отдельных стран). При этом в глобальном масштабе отрасли удается достигать и технологического, и рыночного баланса с соблюдением интересов всех трех основных групп — пользователей (общества), операторов и поставщиков оборудования (как операторского, так и абонентского). Однако этот баланс обеспечивает в лучшем случае медленный рост выручки и прибыли для «обычного» оператора. В связи с чем можно выделить следующие общие для отрасли усилия, связанные с желанием вырваться из этой стагнационной ловушки.

**Диверсификация**, органическая или более широкая. Практически все крупные (по меркам своих географических рынков) операторы ищут новые направления роста. Это может быть как развитие на смежные направления (платное ТВ, сложные B2B-услуги в области ИТ, собственные комплексные IoT-решения), так и попытки выйти в новые области (финансовые услуги, производство контента, телемедицина и т.п.). Подобные попытки диверсификации продолжатся и в будущем, и их интенсивность будет возрастать.

**Цифровизация** бизнес-процессов и продуктов операторов. Несмотря на близость к интернет- и ИТ-экономике, операторы сами по себе как компании не всегда были на острие цифровизации. Однако переход на «цифровые» рельсы декларируют все больше компаний, понимая под этим как повышение эффективности внутренних процессов, так и развитие цифровой составляющей базовых

продуктов. Степень использования Big Data напрямую определяет конкурентоспособность оператора. Другой набирающий силу тренд в области цифровизации — использование элементов искусственного интеллекта (ИИ) в повседневном бизнесе: технологии распознавания голоса и чат-ботов могут существенно сократить расходы на контактные центры успешных в этой области операторов.

**Участие отрасли в цифровой экономике** через IoT- и 5G-решения. Многие операторы стремятся не только стать поставщиками передачи данных, но и получить более весомую роль в направлениях, связанных с «умным городом», «промышленностью 4.0», «умной инфраструктурой» и другими проявлениями цифровой экономики, разрабатывая и предоставляя продукты в широком классе вплоть до E2E-решений.

Отдельно в качестве глобального тренда стоит отметить **рост государственного регулирования**. Правительства все большего числа стран осознают критическую с точки зрения безопасности роль происходящего в интернете и, как следствие, важность его контроля и регулирования, в том числе и в части вопросов, связанных с доступом пользователей в интернет. Такая «борьба за интернет» приобретает различные формы, в том числе проявляется в виде международных «технологических» войн за 5G, нацеленных на интернет-гигантов, ужесточения требований к обработке персональных данных и т.п. В любом случае роль крупных государств будет все больше возрастать. Операторы, как наиболее простые с точки зрения регулирования компании (и близкие к конечному пользователю технологически), будут, очевидно, в первую очередь обеспечивать выполнение регуляторных (или других политических) требований, что может иметь отрицательный эффект на экономические показатели.

# Прогноз развития рынков России и Украины на 2019 год и среднесрочную перспективу

## Россия

Общая макроэкономическая ситуация в России по итогам 2018 года дает повод для осторожного оптимизма: динамика ВВП положительна, продолжается рост реальных зарплат (хотя общие денежные доходы населения незначительно сокращаются), что подтверждается ростом оборотов розничной торговли, а также ростом рынка новых автомобилей, авиаперевозок и выездного туризма. Инфляция также находилась на исторических минимумах, хотя и выросла в конце 2018 — начале 2019 годов. Мы рассчитываем, что экономическая ситуация в России не ухудшится и не станет ограничивающим фактором для потребительского спроса на основных рынках присутствия МТС в ближайшей и среднесрочной перспективе.

Рынок **базовых услуг связи** (мобильная и фиксированная связь) продолжит рост с годовыми темпами в единицы процентов — с учетом предположения, что существенные риски (например, такие как усиление регуляторного давления) не реализуются. Фундаментальным драйвером роста выручки в сегменте мобильной связи по-прежнему является востребованность услуги ШПД, спрос на которую растет как удельно, на одного пользователя (MBoU), так и в связи с ростом числа пользователей этой услуги, проникновение которой еще достаточно далеко от предельных значений, демонстрируемых в настоящее время наиболее продвинутыми рынками. Также можно предположить, что операторы продолжат плавное повышение средних цен (в том числе за счет отказа от «дешевых» тарифных планов), что также внесет свой вклад в рост выручки от мобильных услуг.

Другой фундаментальный фактор в мобильном сегменте, который может оказать положительное влияние в среднесрочной перспективе, — рост спроса на новые услуги, с технологической точки зрения обеспечиваемые сетями класса LPWAN (в частности, NB-IoT) и 5G. Если по первому направлению есть достаточное большое количество оптимистических прогнозов (экспоненциальных **рост подключений M2M/IoT-типа** в городском хозяйстве, безопасности,

промышленности и пр.), то касательно принципиально новых услуг, которые возникнут благодаря развертыванию 5G-сетей, прогнозы гораздо более осторожны как в России, так и в мире. В качестве консервативного прогноза разумно рассматривать на данный момент сценарий, в котором в среднесрочной перспективе **внедрение 5G** окажет положительный эффект скорее на затраты мобильных операторов в России, чем на их выручку, за счет большей эффективности новой технологии, а также использования новых частотных диапазонов. Тем не менее применительно к 5G необходимо отметить, что в настоящий момент в России еще нет определенности со сценариями развития таких сетей. Регулирующие органы рассматривают различные варианты, включая создание единой 5G-сети. Базовой проблемой при этом является дефицит частотного ресурса, прежде всего в диапазоне 3,4–3,8 ГГц. Положительный эффект (или вообще его наличие) для отрасли от внедрения 5G будет зависеть от темпов высвобождения и способа распределения спектра среди мобильных операторов. Вероятно, в течение 2019 года в вопросе развития 5G в России появится больше определенности: так, государство ставит задачу покрытия сетями нового поколения крупнейших городов через 2 года.

**Рынок фиксированного ШПД** плавно сокращает темпы своего роста, но, как и сегмент мобильного ШПД, имеет потенциал в виде дальнейшего роста проникновения данной услуги — также с точки зрения сравнения с наиболее передовыми в данном вопросе странами. Другим положительным фактором роста может стать постепенная консолидация рынка за счет поглощения (или закрытия) малых региональных/городских провайдеров.

Большой интерес с точки зрения динамики развития представляет (и будет представлять) рынок **платного ТВ**. Во-первых, проникновение даже простого, линейного платного ТВ невысоко, что автоматически обеспечивает здесь темпы роста как минимум на несколько процентных пунктов выше, чем в (связанном) сегменте фиксированного ШПД. Во-вторых,

еще большими темпами — гарантированно двузначными в среднесрочной перспективе — будет расти сегмент Video-on-Demand (VoD), в основном благодаря активности OTT-провайдеров данной услуги. Успех Netflix (как пример), а также низкое проникновение VoD в России вкупе с высокой текущей динамикой основных локальных VoD-игроков позволяют говорить об этом с высокой долей уверенности.

Важным драйвером развития B2B- и B2G-сегментов станут IoT-услуги, включая «вертикальные» решения. Существенную роль здесь должен сыграть спрос со стороны государственных структур (включая субъекты РФ и муниципалитеты) в рамках проектов по цифровизации городского хозяйства, ЖКХ, безопасности («умный город» и т. п.). Кроме IoT, значительная часть этого направления основывается на развитии систем видеонаблюдения и видеоаналитики. В качестве рисков развития этого направления (в B2G-части) следует отметить попытки его «огосударствления», когда госкомпании получают определенные явные и неявные преимущества. В B2B все большую роль начинает играть сегмент так называемых облачных услуг (и связанный с ними рынок ЦОДов). Следует отметить, что цифровизация экономики потребует как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе больших вычислительных мощностей и мощностей по хранению и обработке данных, а также разработки и внедрения гибких универсальных платформ под различные направления, что еще больше подстегнет спрос на облачные/ЦОД-услуги.

Связанный с рынком мобильной связи рынок смартфонов в штучном выражении, вероятно, продолжит рост на единицы процентов (в том числе и для «обеспечения» продолжающегося роста проникновения смартфонов). В деньгах, тем не менее, темпы роста могут быть выше (как это было и в 2018 году) в связи с переориентацией потребителей на более совершенные (и дорогие) устройства. Очевидно, важным фактором роста здесь будет являться общеэкономическая ситуация в стране — в частности, динамика доходов населения и обменного курса рубля.

Из значимых для бизнеса МТС рынков также следует отметить направление финансовых услуг: компа-

ния завершила консолидацию МТС Банка и теперь владеет 95% этой организации. Прогноз среднесрочной динамики розничных (B2C) банковских услуг в России предполагается выше, чем общеэкономический рост (ВВП). Это связано как с отыгрыванием проседания отрасли в кризисный период 2014–2016 годов, так и с низким (относительно наиболее развитых стран) уровнем развития этой отрасли в стране (измеряемым, например, числом банковских карт на душу населения, уровнем долговой нагрузки, объемом кредитования физических лиц и прочими подобными индикаторами). Кроме того, финансовые услуги будут расти не только благодаря классическим продуктам (кредиты, проведение платежей), но и вследствие продвижения новых услуг — таких, например, как брокерские и страховые. Кроме этого, банковская отрасль в лице своих самых продвинутых представителей стремится выйти за рамки финансовых услуг, ставя перед собой амбициозные цели по формированию собственных экосистем, что не только повысит спрос на их базовые услуги, но отнимет долю у игроков на рынках, куда такие банки выходят. По всей видимости, в среднесрочной перспективе финансовые услуги не только будут демонстрировать хорошую динамику, но будут изменяться и усложняться.

Общим для всех рассмотренных рынков является та роль, которую в их развитии могут сыграть технологические новации. Среди таких новаций стоит упомянуть развитие направления Big Data, а также элементов искусственного интеллекта. Прогресс в этих областях позволит существенно улучшить клиентоориентированность и эффективность операций на базовых рынках (связи, банковских услуг), причем влияние будет разноплановым. Так, Big Data не только позволит предсказывать поведение абонентов, но и существенно улучшит качество управления сетью за счет прогнозирования и выявления проблемных участков; комплексный анализ поведения клиента позволит предоставлять ему кредиты по более низкой ставке; развитие средств распознавания голоса, а также биометрии снизит затраты на привлечение и обслуживание клиентов. Все это в комплексе может значительно видоизменить существующие рынки, включая бизнес-модели работающих на них компаний.

# У

## краина

Ожидается, что экономика Украины продолжит укрепляться с годовыми темпами роста, близкими к 3%, как минимум в течение ближайших нескольких лет. Это должно благотворно сказаться на динамике доходов населения, что увеличит совокупный потребительский спрос, в том числе и на услуги отрасли связи. Из макроэкономических рисков необходимо отметить продолжающееся сокращение населения (как за счет естественной убыли, так и за счет миграции) и по-прежнему отрицательный торговый баланс (что увеличивает вероятность девальвации гривны в средне- и долгосрочной перспективах).

Рынок **мобильной связи** продолжит рост темпами выше, чем в России, — прежде всего благодаря развитию 3G- и 4G-сетей, строительство которых продолжается всеми операторами, что позволяет наращивать число пользователей мобильной передачи данных и соответствующую выручку. Более поздний запуск таких сетей на Украине привел к значительному объему отложенного спроса на услуги мобильного ШПД, потенциал которого будет положительно влиять на отрасль еще несколько лет. Другой (долгосрочный) фактор роста — услуги IoT, в том числе развитие направления SmartCity рядом городов Украины. В дальнейшем рост рынка будет зависеть в том числе от решения государства по выделению дополнительных (а также рефармингу существующих) частот для сетей 4G и 5G. Так, возможно проведение в 2019–2020 годах аукциона на

низкие частоты для сетей LTE (800-900 МГц), однако с выполнением операторами жестких условий по охвату малых населенных пунктов и дорог, что создает новые бизнес-возможности, но и заставит отрасль понести дополнительные расходы.

Также ряд других факторов в случае их реализации может оказать на отрасль существенное влияние, причем уже в 2019 году. Среди них стоит отметить запуск услуги **MNP, паспортизацию** взаимоотношений абонентов и операторов, а также развитие монобрендовой розницы всеми операторами. Запуск услуги переноса номера (MNP) может привести к некоторому перераспределению долей рынка, а также давлению на цены, но в целом, по опыту Группы МТС, не оказывает, как правило, существенного влияния на крупных игроков. Реализация двух последних факторов в оптимистичном сценарии может привести к упорядочению рынка подключений и сокращению издержек в среднесрочной перспективе.

Кроме базовых, мобильных услуг, необходимо отметить, что все мобильные операторы Украины продолжают развитие финансовых услуг в том или ином виде. Представляется, что данные услуги еще не станут в ближайшие годы давать хоть сколько-нибудь заметный вклад в общую выручку, но позволят отрасли расширить спектр оказываемых услуг и нащупать новые направления роста.

# Центр инноваций МТС: итоги 2018 года

## Искусственный интеллект: чат-бот Smarty



**Smarty**

МТС в 2018 году активно занималась разработкой собственного чат-бота на основе искусственного интеллекта.

Бот МТС будет использоваться для обслуживания клиентов по всей России, он сможет проконсультировать о продуктах, изменить тариф, подключить и отключить услуги, проверить баланс и работать с жалобами. Тестирование чат-бота показало, что он позволил сократить время обслуживания и оперативно взаимодействовать с большим количеством клиентов без увеличения штата операторов. В 2019 году компания намерена масштабировать использование чат-бота на все регионы присутствия, а также предложить услуги создания ботов для внешнего рынка.

## Облака — технологическая основа для внедрения инноваций

### О развитии облачного провайдера #CloudMTS



Объем российского рынка облаков растет в среднем на 30% в год, соответствуя общемировым тенденциям. Переход к облачным технологиям — это значимый тренд, часть цифровой трансформации бизнеса, экономики и общества.

Облака становятся центром цифровых экосистем компаний, представляя собой технологическую основу для внедрения инноваций. Облачные технологии обеспечивают внедрение сервисов интернета вещей, Big Data, искусственного интеллекта.

МТС предоставляет облачные услуги под брендом #CloudMTS на базе собственных дата-центров, связанных магистральными каналами связи оператора. В 2018 году наблюдался активный рост облачного направления МТС.

В 2018 году: рост в 3 раза — выручка от облачных услуг, рост в 7 раз — объем хранимых и обрабатываемых данных (по сравнению с 2017 годом).

В целях укрепления позиций на рынке и расширения компетенций МТС в облачном бизнесе компания приобрела одного из крупнейших в России облачных провайдеров «ИТ-Град» за 2,5 млрд рублей. В сентябре 2018 года МТС купила дата-центр «Авантаж» (2240 стоек), один из крупнейших в России. Всего за последний год МТС вложила в развитие облачного направления более 12,4 млрд рублей (с учетом M&A-сделок).

В 2018 году корпоративным клиентам МТС стали доступны новые облачные услуги, такие как:

- Облачное решение Диск #CloudMTS для защищенного хранения и обмена корпоративной информацией. Услуга позволяет разграничивать доступы пользователей и интегрировать облачный сервис в собственную ИТ-инфраструктуру клиентов. В течение 2018 года число пользователей сервисаросло в среднем на 30% ежемесячно.
- Сервис по работе с персональными данными в соответствии с требованиями российского законодательства. Услуга позволяет клиентам хранить и обрабатывать персональные данные третьего уровня защищенности (УЗ-3) без самостоятельного построения соответствующей системы. Провайдер создал в своем облаке аттестованный сегмент в соответствии со всеми требованиями законодательства по безопасности информации.
- Облачные услуги на базе глобальной платформы для бизнеса Microsoft Azure Stack. МТС стала первым в стране поставщиком сервисов Azure из собственных дата-центров, размещенных на территории России. Клиенты могут создавать современные гибридные приложения с одновременным использованием мощностей локальных центров обработки данных МТС и глобальной инфраструктуры Microsoft Azure.



- Стали доступны SaaS-сервисы, направленные на решение бизнесом повседневных задач: почта из облака, сервисы хранения и обмена корпоративными данными. Также такие сервисы, как Disaster Recovery (аварийное восстановление), резервное копирование и т.д.

Компании используют облачную платформу #CloudMTS для размещения популярных корпоративных программ и приложений: например, решений линейки SAP, 1С и других. В дальнейшем планируется запуск линейки PaaS-сервисов.

## SmartMed

<https://medsi.ru/smartmed/app/>



19 апреля 2018 года МТС и АО «Группа компаний «Медси» объявили о запуске телемедицинской платформы SmartMed, на базе которой планируется развивать комплекс продуктов и услуг цифрового здравоохранения<sup>1</sup>.

Первым совместным продуктом компаний стало одноименное приложение SmartMed для дистанционных консультаций с врачами и хранения электронной медицинской карты в защищенном сегменте облака #CloudMTS с моментальным доступом со смартфона. Приложение позволяет получать консультации врачей МЕДСИ по видеосвязи или в чате, находясь в любой точке мира, вызывать врача на дом и записываться на очные приемы в клиники МЕДСИ, хранить медицинские данные в смартфоне, оставаясь уверенным в их защищенности. В приложении доступна актуальная информация о клиниках и врачах МЕДСИ, история обращений за консультациями онлайн и офлайн (с момента регистрации в SmartMed), все сохраняемые пациентом или направляемые врачом документы, включая назначения и результаты анализов.

За 2018 год командой SmartMed были достигнуты следующие показатели:

- приложение было установлено более 100 тысячами пользователей;
- телемедицину SmartMed включили в свои ДМС 23 страховые компании;

- с ноября 2018 года подписку на услуги SmartMed могут приобрести покупатели сети РТК в Москве и Подмосковье;
- 38% пользователей обращаются за дистанционной консультацией повторно.

## Smart University

<https://smart-university.ru/>



Smart University

19 сентября 2018 года МТС объявила о выходе на новый для себя рынок онлайн-образования и

о запуске инновационной образовательной онлайн-платформы Smart University. Платформа предназначена для проведения занятий один на один с преподавателем и в первую очередь ориентирована на рынок дополнительного школьного образования и частного репетиторства, которые оцениваются только в России в 130 млрд рублей и 69 млрд рублей соответственно.

Уроки в Smart University проводятся учителями дистанционно с помощью видеосвязи через приложение для iOS и Android или сайт сервиса. Общаясь с учителем, ученик выполняет задания в рамках специально созданного известными авторами интерактивного учебника.

Программа обучения строится для каждого ученика индивидуально при помощи специальных адаптивных алгоритмов, которые позволяют повышать качество подготовки до 1,5 раз. Программа также позволяет в течение всего курса проходить промежуточные тесты и контролировать прогресс своего обучения с помощью встроенной системы статистики. Трекинг прогресса доступен в том числе и для родителей школьников.

Первым направлением Smart University стала подготовка к ЕГЭ по английскому языку (ЕГЭ — единый государственный экзамен, который сдают школьники после 11-го, финального класса). Интерактивный учебник по английскому включает в себя более 5000 упражнений, более 22 часов аудиозаписей с носителями языка из США и Великобритании, а также более 30 вариантов промежуточных и пробных тестов и диагностических тестирований.

Уже 4 декабря 2018 года Smart University запустил курсы подготовки к ЕГЭ по математике для учащихся

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/obshhestvennosti-i-smi/soobshheniya-kompanii/press-relizi/2018-04-19/mts-i-medsi-zapuskeyut-platformu-dlya-razvitiya-uslug-cifrovoy-mediciny>

10-11 классов. Как и в случае с английским, первый урок по математике предоставляется бесплатно. На вводном уроке преподаватель Smart University проводит диагностирование текущего уровня знаний пользователя, и на основании полученных данных специальная программа формирует персональный трек обучения и считает, сколько занятий нужно для достижения обозначенной учеником цели. Интерактивный учебник по математике включает в себя более 3000 упражнений и более 35 интерактивных вариантов тестов.

В 2019 году команда Smart University планирует расширить продуктовую линейку за счет запуска курсов общего английского и бизнес-английского для взрослой аудитории и корпоративного сегмента, внедрения формата групповых онлайн-занятий, а также распространения сервиса на территории Беларуси и Украины.

## Esports

### Начало разработки стриминговой платформы<sup>1</sup> WASD.TV

<https://wasd.tv/>



Во II квартале 2018 года началась разработка MVP собственной стриминговой платформы МТС. В июне 2018 года был готов прототип, а в августе 2018-го открылся обширный закрытый бета-тест платформы для сотрудников МТС. В тестировании приняло участие около 1200 сотрудников, за этот период было проведено более полутора тысяч трансляций на платформе.

К окончанию года был разработан базовый объем функционала, который выходит в открытое бета-тестирование 13 марта 2019 года. В число этого функционала вошли в том числе технологически новые особенности и инструменты, такие как:

- кооперативный стриминг, позволяющий наблюдать трансляции двух стримеров одновременно и объединяющий их аудиторию в цельный чат;
- собственная система геймификации, которая позволяет пользователям влиять на успех стримеров, с развитием своего уровня получать дополнительные опции на платформе, самим стримерам — получать доступ к высокотехно-

логичным функциям и впервые в стриминге — к инструментам продвижения своего канала на платформе;

- приложение Oneclickstreaming драматически понижает порог входа для начинающих стримеров. Приложение позволяет запускать стримы практически нажатием нескольких кнопок «Далее».

В рамках ЗБТ также был протестирован функционал Лиги стримеров, который будет использоваться для наращивания пиар-активности и объемов контента с началом открытого бета-тестирования.

### Синергия WASD.TV с Gambit Esports

Совместно с компанией L2P подготовлен функционал лиги со сложной системой оценки участников. Лига становится инструментом селекции для создания кадрового резерва в киберспорте, и к началу открытого бета-тестирования запускается регистрация на первую селекционную Лигу Gambit, в результате которой будут отобраны Junior составы Gambit Esports.

### Gambit Esports

Несколько составов Gambit Esports показали взрывной рост результатов. Команда по LoL выиграла три континентальных турнира из трех и поднималась до 8-й строчки на одном из мировых чемпионатов.

Команда по Dota 2, которая была собрана в сентябре 2018 года, сумела отобраться на один из крупнейших чемпионатов мира и выиграть свой первый крупный онлайн-турнир.

В 2018 году была открыта новая дисциплина Fortnite, и на финальном годовом чемпионате мира наш игрок занял 7-ю позицию среди сильнейших представителей данной дисциплины по всему миру.

Игроки Gambit Esports также приняли участие в нескольких мероприятиях МТС для партнеров, а также стали героями рекламных роликов для одного из тарифов и предстоящих рекламных материалов для продвижения платформы WASD.TV.

За год команда с логотипом МТС на форме посетила несколько десятков международных турниров с общим количеством просмотров около 500 млн.

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/obshhestvennosti-i-smi/soobshheniya-kompanii/press-relizi/2018-01-16/mts-vihodit-na-rinok-kibersporta>



## Акселератор

<https://startup.mts.ru/>



Корпоративный акселератор MTS StartUp Hub запущен в марте 2018 года и стал ключевым элементом

системы взаимодействия МТС с молодыми технологическими компаниями.

За 2018 год MTS StartUp Hub провел два набора в корпоративный акселератор, в рамках которых эксперты МТС рассмотрели суммарно более 1000 заявок от технологических проектов из 13 стран. Среди партнеров программы MTS StartUp Hub — один из крупнейших американских акселераторов 500 Startups, Сбербанк, НИУ ВШЭ и др.

60% пилотных проектов, которые провел MTS StartUp Hub, оказались успешными. Ряд команд уже приступили к масштабированию, среди них: Containerum — платформа для сокращения времени

вывода IT-сервисов или их обновлений на рынок; Doczilla — проект по автоматизации подготовки договоров; Compensair — платформа для получения компенсации от авиакомпаний при задержке или отмене рейса; Pay2U — платформа и пользовательский интерфейс для автоматизации партнерства и процессов по CashBack; Sarex — платформа по поиску площадок для антенно-мачтовых сооружений и оценки их состояния в автоматическом режиме с помощью дронов. Проекты позволяют ускорить и удешевить процесс внедрения новых технологий и, таким образом, укрепить позиции на рынке в условиях жесткой конкуренции.

За 2018 год МТС выделила порядка 30 млн рублей на развитие стартапов. По прогнозу MTS StartUp Hub, в ближайшей перспективе потенциальный экономический эффект от внедрения стартапов составит сотни миллионов рублей.

В 2019 году MTS StartUp Hub планирует зарубежную экспансию на рынки Израиля, Сингапура и Европы. В рамках работы с зарубежными партнерами планируется скаутинг местных стартапов и экспорт российских проектов на международные рынки.

# Наша стратегия

В 2018 году Компания в своей деятельности продолжила руководствоваться стратегической формулой «3D: Data. Digital. Dividends.» с некоторой корректировкой стратегических приоритетов и смещением акцентов.

Компания сконцентрировалась на реализации инициатив в рамках специально выделенной сущности «Цифровая трансформация», фундамента для всех составляющих 3D. Она включает в себя действия по изменению внутренних процессов компании с ориентацией на цифровые технологии и сопутствующие изменения корпоративной культуры и методов управления. Принято принципиальное решение о постепенном переформатировании управленческой структуры от функционально-ориентированной к продуктово-ориентированной, и в первую очередь это касается именно цифровых направлений деятельности. Это решение не означает полный отказ от функциональных подразделений, но основную роль в реализации продуктовых проектов теперь будут играть специально выделенные команды с широкими полномочиями (в том числе по распоряжению ресурсами), максимально гибкой структурой и свободой в выборе методов своей работы. Такая автономизация, или «атомизация», структуры управления продуктами и бизнес-линиями наилучшим образом соответствует задаче проникновения и достижения успеха в новых перспективных направлениях.

С учетом анализа результатов, полученных в процессе работы в направлении Digital, основные бизнес-направления были распределены на несколько категорий:

- традиционные продукты,
- смежные высокосинергетичные направления,
- несмежные цифровые бизнесы (проекты, далекие от телекоммуникационной среды, но действующие в измерении цифровой экономики и имеющие существенный потенциал роста).

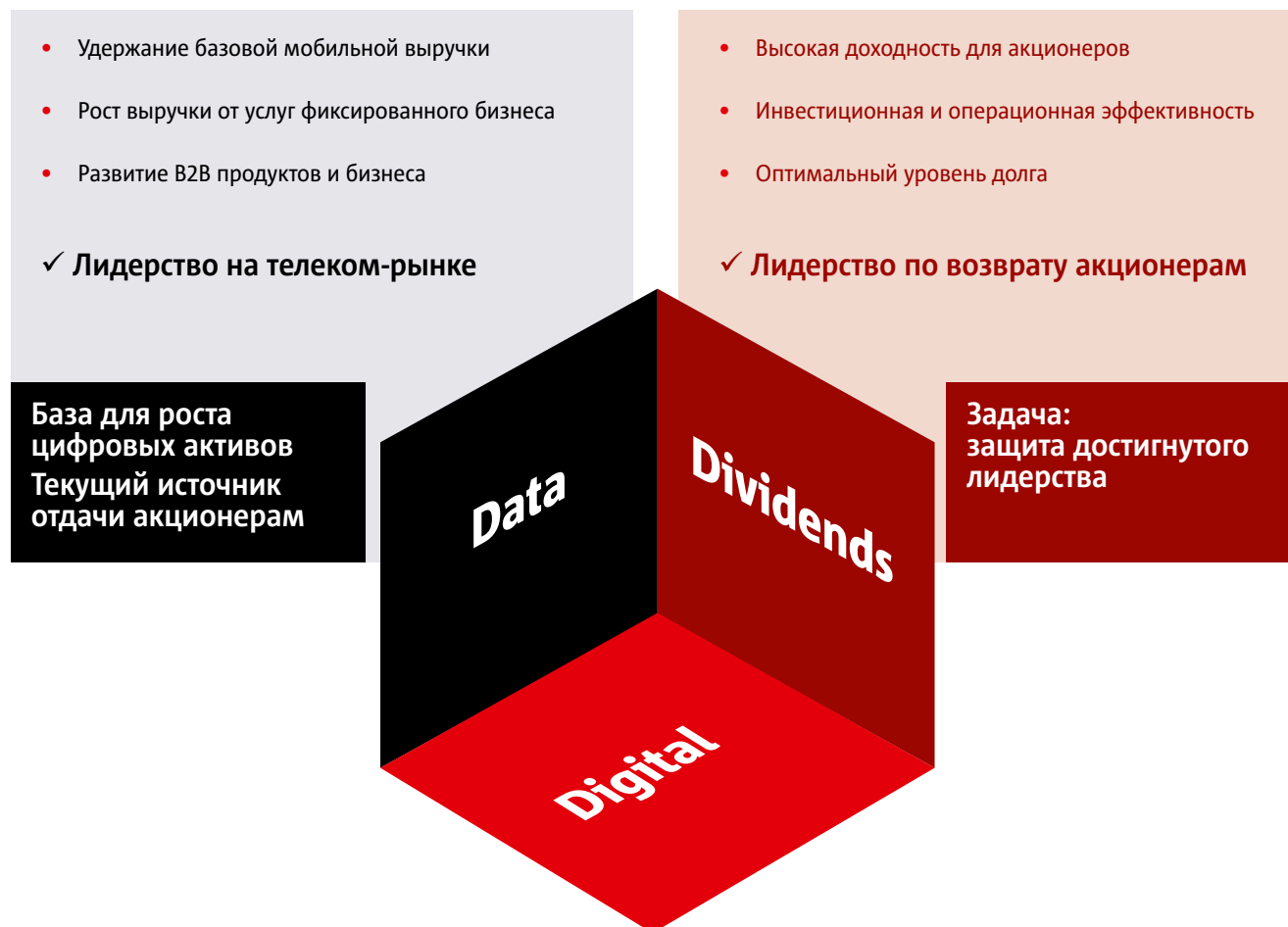
Подход МТС в отношении компонент Data и Dividends компания считает взвешенным, отвечающим текущей ситуации и подтверждает, что целевое позиционирование компании здесь продолжает определяться стремлением оставаться лидером рынка.

Более подробная информация — на стр. 39.

**В** основе текущей стратегии МТС лежит трансформация из традиционного телекоммуникационного оператора, обеспечивающего базовый уровень сервисов, в сервисную компанию, предоставляющую клиентам возможность использования цифровой экосистемы, включающей широкий ассортимент продуктов, нацеленных на удовлетворение потребностей клиентов как в массовом, так и в корпоративном сегменте. Основой для разработки новых цифровых сервисов и конвергентных продуктов являются фундаментальные инновационные технологии: современные высокоскоростные сети передачи данных, в том числе 5G и NB-IoT; аналитика больших данных и искусственный интеллект. На базе этих технологий, помимо традиционных направлений Mobile и Home, мы развиваем три основные цифровые бизнес-линии: B2B-сервисы, финансовые технологии и развлечения.

*Алексей Корня,  
Президент МТС*

# Наши стратегические приоритеты



Фокус стратегии и руководства Компании (потенциал роста капитализации на 30–50%)	Набор критической массы и изменение бизнес-модели
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Традиционные продукты (e-commerce, IoT, СИ)</li> <li>• Смежные направления (финтех, приложения, big data)</li> <li>• Несмежные цифровые бизнесы (e-ticketing)</li> <li>• Экспериментальные направления центра инноваций</li> </ul> <p>✓ <b>Новые цифровые бизнесы</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ориентация на процессы взаимодействия с клиентами / качество продуктов / time-to-market</li> <li>• Развитие ИТ нового поколения</li> <li>• Развитие гибкой и стимулирующей инновации корпоративной культуры (в том числе ее перенос из новых бизнесов)</li> <li>• Атомизация управления продуктами и бизнес-линиями</li> </ul> <p>✓ <b>Цифровая трансформация внутри</b></p>

**Data** — часть бизнеса МТС, связанная с телекоммуникационной средой, включает в себя полный набор соответствующих продуктов и услуг для массового и бизнес-рынка. Это базовый слой клиентского опыта, роль которого заключается в обеспечении возможности общения и надежного доступа к информационной среде в самом широком ее понимании. Эта составляющая остается для Компании основным источником дохода, ресурсом, который позволяет двигаться в новые цифровые направления и обеспечивать выполнение обязательств перед акционерами. Ключевым приоритетом остается удержание лидерских рыночных позиций, обеспечение высочайшего уровня качества услуг, своевременное и последовательное освоение новых технологических стандартов, активные действия по повышению удовлетворенности клиентов и уровня лояльности.

**Digital** — это множество перспективных бизнес-направлений, находящихся за пределами традиционного телекоммуникационного рынка, в которых Компания видит основной источник будущего роста. Для их освоения реализуется многоуровневый подход, включающий в себя: формирование компетенций, команд и продуктовых проектов на базе внутреннего поиска в рамках существующего функционала; поиск и кристаллизацию новых бизнесов в рамках функционирующего в Компании Центра инноваций, в котором созданы условия максимального благоприятствования их росту и активные действия в области M&A.

**Dividends** отражает стремление МТС быть предельно надежным партнером для инвесторов, абсолютно предсказуемым источником дивидендных выплат и формирования акционерной стоимости. Главными приоритетами в этом направлении остаются постоянная работа над повышением эффективности бизнеса, в первую очередь через процессы цифровой трансформации, а также обеспечение взвешенного уровня долга, оптимальной стоимости и структуры долговых обязательств.

**«Цифровая трансформация»** связана с реализацией комплексной программы организационных изменений, необходимых для перехода от структуры, нацеленной на достижение успеха в одной — телекоммуникационной отрасли, к многозадачной и многоцелевой системе, способной действовать одновременно на разных, иногда лишь отдаленно связанных рынках. В процессе трансформации Компания осуществляет децентрализацию механизма управления продуктовыми направлениями, формирует самостоятельные проектные команды, наделяет их полномочиями и ресурсами, предоставляет значительную свободу действий для достижения главной для них цели — успешного возвращения закрепленного за ними направления. При этом Компания в значительной мере отступает от жестких корпоративных практик, поощряет гибкость, склонность к экспериментам, креативному поиску и смелости в принятии нестандартных решений.

## Реализация стратегии в 2018 году

В 2018 году Группа МТС превысила анонсированные прогнозные уровни ключевых индикаторов деятельности.

2018 год стал для МТС годом активного функционирования в рамках принятой стратегии развития «3D: Data. Digital. Dividends». Достигнутые конкретные результаты по каждой ее составляющей доказывают правильность выбранных направлений, что подтверждается как лидирующими позициями Компании на рынке, так и экономической эффективностью операционной деятельности. Компания держится основного курса и лишь вносит некоторые корректировки и уточнения в связи с меняющимися условиями внешней среды и конкурентной ситуации.

### Data

Главной задачей направления Data по-прежнему остается сохранение лидерства и поддержание долгосрочной конкурентоспособности Компании в базовом бизнесе — удержание мобильной выручки (в том числе за счет потенциального получения конкурентного спектра в 5G), обеспечение устойчивого роста услуг фиксированной связи и спутникового ТВ, а также ускоренное развитие сервисов B2B.

#### Развитие наших сетей

В 2018 году Группа МТС вела строительство базовых станций в 83 регионах России, из которых более половины составили базовые станции в стандарте LTE. Охват 4G достиг 68% населения. Проникновение

смартфонов в сеть МТС достигло 70,1%, а проникновение мобильного интернета — 58,8%. Компания продолжила расширение магистральных оптоволоконных линий. Проникновение сетей FTTB и GPON достигло 93,2%.

МТС продолжила активное расширение сетей мобильной передачи данных в Украине: покрытие сети 3G достигло 85%, сети 4G — 45% населенной территории.

В Республике Башкортостан была запущена первая в Восточной Европе и России коммерческая высокоскоростная LTE-сеть гигабитного класса с поддержкой технологии LAA, обеспечивающая скорости передачи данных до 979 Мбит/сек за счет объединения

#### Ключевые индикаторы деятельности Компании<sup>1</sup>

	2018		2017		2016	
	Цель	Факт <sup>2</sup>	Цель	Факт	Цель	Факт
Показатель (Группа МТС)						
Изменение выручки, %	+ 4-6%	+ 8,9%	0 / +2%	+ 1,7%	+ 2-3%	+ 2,1%
Изменение OIBDA, %	~ 2%	+ 6,2%	+ 5%	+ 6,2%	– 4%	– 4,4%

<sup>1</sup> Подробный анализ значений операционных показателей представлен в разделе «Финансовый обзор».

<sup>2</sup> Без учета эффекта новых стандартов МСФО.

обычного лицензируемого диапазона частот с нелегальным спектром сетей Wi-Fi.

При подготовке к мировому футбольному первенству была развернута крупнейшая в Европе сеть на базе технологии Massive MIMO в стандарте LTE-TDD 2600 в 7 из 11 городов турнира. Технология Massive MIMO будет широко использоваться в сетях связи пятого поколения. Это решение за счет использования на базовых станциях множественных антенных элементов увеличивает пропускную способность и емкость соты, а также увеличивает радиус ее покрытия при передаче данных благодаря одновременно формированию на одной частоте управляемых узконаправленных радиолучей от базовой станции сразу к нескольким абонентским устройствам.

Компания начала масштабную программу по строительству в малых и удаленных населенных пунктах России мобильных сетей связи LTE2100 на частотах предыдущего поколения 3G и первой среди российских операторов связи приступила к рефармингу (переводу) диапазона 2100 МГц, первоначально предназначенного для сетей UMTS (3G), под более скоростные и емкие сети связи 4G (LTE). К настоящему моменту МТС запустила сети LTE2100 в 19 регионах России. Широкое применение принципа технологической нейтральности в доступных диапазонах позволяет преодолеть дефицит частот, ускорить развертывание сетей LTE в стране, увеличить скорости передачи данных и расширить зоны уверенного покрытия 4G.

Также были запущены услуги WiFi Calling и VoLTE в крупнейших городах — Москве и Санкт-Петербурге и близлежащих областях. Впервые эти услуги стали доступны в России в качестве комбинированного продукта.

## Развитие конвергентных предложений

В 2018 году с Huawei был подписан меморандум о создании единой мультимедийной платформы для развития всех телевизионных продуктов МТС, включая мобильное, кабельное, спутниковое телевидение и IPTV. Это позволит внедрить сервисы рекомендации контента сторонних приложений на основе Big Data и подключить клиентов к программам кросс-скидок на услуги МТС. Развитие в рамках единой платформы также даст возможность в течение пяти лет удвоить количество телеканалов в HD- и

UltraHD-формате и утроить число фильмов и сериалов, доступных пользователям данных телевизионных сервисов. Полный перевод всех ТВ-сервисов МТС на новую платформу планируется произвести до конца 2019 года.

В апреле 2018 года была запущена новая партнерская программа монетизации контентных услуг 1Click. Благодаря новым строгим требованиям к качеству услуг и закрытию услуг, не отвечающих требованиям программы, в короткие сроки удалось кардинально снизить уровень жалоб абонентов по данной категории. Также наблюдается рост NPS Россия с момента отключения услуг низкого качества на фоне снижения показателя у конкурентов.

В мае МТС запустила новую «Опцию с подпиской ivi» — два месяца подписки и безлимитный доступ к крупнейшему в России онлайн-кинотеатру ivi. Фильмы, сериалы, а также мультфильмы в высоком качестве можно смотреть онлайн либо офлайн на смартфоне или планшете, а также на других устройствах — компьютере либо телевизоре.

Почти в 70 городах по всей России были объединены в один сервис безлимитный мобильный и домашний интернет. Клиенты МТС могут подключить на один лицевой счет проводной и мобильный интернет и пользоваться им без ограничений по трафику. В январе 2019 года запущены пакетные конвергентные предложения мобильной связи, мобильного интернета и спутникового ТВ, что обеспечит пользователей доступом к высококачественному цифровому контенту, мобильному интернету и голосовой связи в рамках единого пакета и лицевого счета. Продукты в первую очередь ориентированы на жителей небольших городов и сельской местности, где спутниковое ТВ — оптимальный способ доступа к телевизионным услугам, а мобильные сервисы — единственный способ выхода в интернет и пользования голосовыми сервисами.

Создание конвергентных продуктов — одно из стратегических направлений развития Группы МТС, которая обладает необходимым опытом и лицензиями для вывода на рынок такого рода решений. МТС успешно реализовал вывод на рынок конвергентных решений для мобильных и фиксированных сервисов и продолжит развивать это направление. Запуск новых продуктов позволяет обеспечить наших абонентов самыми актуальными сервисами с максимальным удобством и минимальными затратами.

# Digital

В 2018 году МТС сфокусировала свои усилия на нескольких ключевых векторах развития Digital в зависимости от того, в какой степени они соответствуют и дополняют основной телеком-бизнес.

## Первый вектор

### Традиционные цифровые продукты:

- облачные технологии (eClouds),
- интернет вещей (Internet of Things — IoT),
- электронная коммерция (eCommerce),
- ИТ и системная интеграция.

## Второй вектор

### Смежные цифровые направления с высоким эффектом синергии:

- финансовые услуги (mobile banking, Internet banking),
- мобильные приложения (Over The Top — OTT),
- Big Data,
- искусственный интеллект (Artificial Intelligence — AI),
- машинное обучение (Machine Learning — ML).

## Третий вектор

### Новые несмежные цифровые услуги:

- билетные сервисы (e-ticketing),
- онлайн-платформы по поиску исполнителей поручений для решения различных задач (YouDo).

## Четвертый вектор

### Экспериментальные направления Центра инноваций:

- киберспорт (eSports),
- онлайн-медицина (eHealth),
- онлайн-образование (Smart Education) и т.п.

# 12,4

млрд руб.

— инвестиции МТС в развитие облачных сервисов в 2018 году (с учетом M&A сделок)

## Облачные решения для бизнеса (eClouds)

МТС обеспечила существенный прирост вычислительных мощностей и расширила технологическую базу для предоставления корпоративным клиентам новых выгодных сервисов. Российские компании в 2018 году наиболее активно использовали IaaS-решения, доля которых превышает 80% в общем объеме контрактов #CloudMTS. Компании перенесли в облако как поддерживающие, так и критически важные функции: клиентские онлайн-порталы, CRM-системы, бухгалтерские приложения и базы данных.

В 2018 году МТС расширила возможности облачной платформы #CloudMTS, запустила новые услуги для бизнеса:

- почтовые облачные сервисы,
- сервис для хранения и обмена корпоративной информацией,
- выделенный сегмент для работы с персональными данными.

**МТС первой в России запустила** сервисы на платформе Microsoft Azure Stack на базе своих дата-центров.

В 2018 году **МТС построила первую в России** федеральную сеть для сервисов и устройств интернета вещей в стандарте LTE на основе технологии NB-IoT.

На рынок был выведен облачный B2B-сервис для хранения и обработки персональных данных, призванный помочь предприятиям защитить персональные данные своих клиентов и сотрудников в соответствии с последними требованиями российского законодательства. МТС не только обеспечивает хранение данных в облаке, но и помогает клиентам с оформлением документов для аттестации и проверки. В основе сервиса — выделенный защищенный сегмент облака #CloudMTS. Сервис позволяет размещать в облаке информационные системы, которые участвуют в процессе сбора и обработки персональных данных, — системы управления кадрами, корпоративным контентом, взаимодействием с клиентами и т. д.

Благодаря запуску Azure Stack в России в рамках облачного провайдера #CloudMTS клиенты могут создавать современные гибридные приложения с одновременным использованием мощностей локальных центров обработки данных (ЦОД) МТС и глобальной инфраструктуры Microsoft Azure.

## Интернет вещей (Internet of Things — IoT)

МТС продолжает активно развивать в своем портфеле услуги IoT. Успешные запуски сети NB-IoT уже состоялись в 50 городах России. В 2018 году МТС обеспечила сплошное покрытие NB-IoT во всех городах-миллионниках и в ряде крупных городов России, а также предоставила сервисы для работы с умными устройствами. NB-IoT обеспечивает большую емкость сети, высокую радиочувствительность, долгий срок службы подключенных устройств и низкую стоимость оборудования. Устройства с SIM-картами NB-IoT могут работать без перебоев до 10 лет без дополнительной подзарядки батареи.

В апреле 2018 года было подписано соглашение с администрацией Санкт-Петербурга о стратегическом партнерстве в рамках реализации программ, направленных на развитие инновационной инфраструктуры города. Приоритетное направление сотрудничества — развитие в Санкт-Петербурге технологий, связанных с цифровизацией городской инфраструктуры. Для реализации проекта «Умный город Санкт-Петербург» МТС запускает первую пилотную зону интернета вещей на базе сетей NB-IoT. В ближайшие два года Компания планирует инвестировать в развитие региона порядка 4 млрд рублей.

В партнерстве с Ericsson в Республике Татарстан был открыт совместный Центр исследований и разработок для создания и вывода на российский и глобальный рынки инновационных продуктов и решений на



основе технологий 5G и Big Data, а также развития сетей мобильной связи для беспилотных автомобилей и промышленных решений IoT.

В рамках Startup Village компания МТС и технопарк Сколково подписали соглашение о сотрудничестве в сфере развития технологий «цифрового города». Первым шагом в реализации соглашения стал запуск на территории технопарка пилотной зоны интернета вещей на базе сетей NB-IoT.

На инфраструктуре МТС была запущена платформа Nokia IMPACT IoT. В результате партнерства МТС и Nokia компании, которые используют сегодня отраслевые платформы и решения, приложения, сервисы и датчики, получают возможность централизованно управлять всеми своими IoT-компонентами.

## ИТ и системная интеграция

В 2018 году МТС вышла на рынок ИТ-аутсорсинга, предоставив корпоративным клиентам услуги системной интеграции, обслуживания сетевой инфраструктуры и ИТ-систем, управления бизнес-приложениями и другими внутренними сервисами клиентов. Компания задействует экспертизу дочернего системного интегратора «Энвижн Груп» и штат из более чем пяти тысяч ИТ-специалистов по всей стране. МТС гарантирует уровень обслуживания через соглашение об уровне сервиса (SLA). Продолжительность контракта может составлять от 1 до 5 лет.

В ноябре МТС и ПАО «Кировский завод» объявили о стратегическом партнерстве в области автоматизации производственной деятельности и повышения эффективности промышленного производства с помощью инновационных ИТ-технологий. Результатом проекта станет появление на рынке нового класса ИТ-решений — индустриальной коммуникационной платформы, которая расширит возможности промышленных предприятий в области цифровизации.

В городе Иннополис был установлен первый в Татарстане терминал выдачи SIM-карт с функцией распознавания личности. Также подобные устройства были установлены в московском метро. Аппарат оборудован технологиями для обработки персональных и биометрических данных, а также специальным программным комплексом, обеспечивающим высокую защиту персональных данных от внешних и внутренних сетевых атак при передаче по каналам связи.

## Приложения (Over The Top — OTT), финансовые технологии (Fintech) и электронная торговля (eCommerce)

В феврале 2019 года МТС довела свою долю в капитале МТС Банка до 95%. Приобретение пакета акций банка необходимо для успешного достижения кросс-синергий между телеком- и банковскими продуктами, ускорения запуска проектов и реализации стратегии финансовых услуг, направленных на построение единой цифровой экосистемы инновационных сервисов для клиентов.

В сотрудничестве с МТС Банком Группа МТС продолжила развитие финансовых услуг — одного из ключевых направлений деятельности Компании. К концу 2018 года количество клиентов «МТС Деньги» достигло 5,4 млн пользователей из-за дальнейшего расширения портфеля конвергентных продуктов, а общий кредитный портфель вырос до 21,6 млрд рублей.

В 2018 году банк интегрировал самые популярные потребительские продукты, включая запросы на кредитные карты и персональные кредиты, в приложение «Мой МТС», что позволит радикально расширить клиентскую базу. Внедрение единой стратегии скоринга позволит банку предоставлять потенциальному клиенту комбинированный набор банковских продуктов. Это внедрение повысит уровень удовлетворенности клиентов, избегая кредитных рисков.

МТС, МТС-Банк и Mastercard объявили о запуске первой в России виртуальной кредитной карты «МТС Кредит Онлайн» для безопасных покупок в интернете и розничных точках продаж при помощи смартфонов. Для получения карты абоненту МТС не нужно посещать офис банка или заполнять онлайн-анкету — достаточно оформить виртуальную карту в мобильных приложениях или на сайте МТС.

МТС также продолжает успешно развивать электронную торговлю. В начале 2018 года была запущена новая технологическая платформа для интернет-магазина, что позволило повысить удобство онлайн-покупок для потребителей. Компания увеличила скорость и надежность сайта, а также расширила логистические возможности и улучшила службу курьерской доставки. Объем онлайн-продаж МТС за год вырос на 33,8% и превысил 6,9 млрд рублей.

**Первая в России виртуальная кредитная карта — «МТС Кредит Онлайн»**

# 14,1 млн

— количество месячных пользователей приложения для самообслуживания «Мой МТС»

МТС значительно улучшила кредитные возможности для онлайн-клиентов и оптимизировала сервис персонализированных рекомендаций устройств через приложение «Мой МТС», а также запустила две новые услуги — оформление интернет-заказов для B2B-клиентов и trade-in калькулятор.

Продолжается рост пользователей мобильного приложения для самообслуживания «Мой МТС». «Мой МТС» активно используется в качестве платформы для продвижения других цифровых сервисов и «витрины» для различных брендированных продуктов МТС, а также продаж телефонов на основе алгоритмов больших данных и персонализированных рекомендаций. Компания расширила функционал приложения, в который теперь интегрированы сервисы «МТС Деньги», «МТС Кэшбек» и онлайн-билеты.

## Big Data, искусственный интеллект (Artificial Intelligence — AI) и машинное обучение (Machine Learning — ML)

В 2018 году проекту Big Data в МТС исполнилось три года. С момента запуска команда проекта, состоявшая изначально из 20 сотрудников, выросла до 250 опытных экспертов, а чистый экономический эффект за всё время ее работы оценивается в 3,5 млрд рублей.

Проект из категории Workforce Management: централизация и оптимизация планирования рабочей силы на уровне каждого из более чем 5,5 тыс. розничных салонов улучшили качество обслуживания и удовлетворенность персонала при снижении затрат на ФОТ. Двукратное сокращение числа работников, занятых в незагруженные часы, привело к снижению ФОТ на 10%. При этом не произошло оттока персонала и несколько выросли продажи.

Благодаря активному использованию возможностей больших данных Группы, МТС Банк разработал и предложил привлекательные финансовые услуги для

клиентов МТС, что способствовало резкому увеличению продаж персональных кредитов во второй половине 2018 года.

В сентябре 2018 года была запущена платформа для digital-рекламы «МТС Маркетолог», которая позволит предпринимателям и компаниям малого и среднего бизнеса проводить таргетированные коммуникации с клиентами в цифровой среде. Пользователи платформы смогут повысить точность и релевантность рекламы, настраивая коммуникации по более чем 120 параметрам, которые МТС постоянно улучшает с помощью алгоритмов Big Data и машинного обучения. Облачная платформа «МТС Маркетолог» объединяет в одном пользовательском интерфейсе возможность таргетировать рекламу в интернете, SMS, Viber и e-mail, а также начислять клиентам кэшбэк за покупки. Подключившись к платформе, пользователь имеет возможность самостоятельно, без дополнительных звонков и обращений в офисы оператора, запустить коммуникацию со своими клиентами.

В ноябре МТС интегрировала в онлайн-магазин [shop.mts.ru](http://shop.mts.ru) технологию разработчика Detectum, основанную на машинном обучении и аналитике данных. Решение позволяет отслеживать запросы клиентов в поисковой строке с учетом возможных исправлений и трактовок, а также запоминает предпочтения пользователей по категориям и брендам. На основе этих данных система выдает наиболее подходящие покупателю выборки товаров. Если по запросу пользователя релевантных товаров находится много, то система автоматически предлагает контекстно-зависимые фильтры — самые важные параметры с самыми популярными значениями. Алгоритм автоматически обучается на событиях и действиях пользователей. Целью проекта является увеличение конверсии поисковых сессий в покупки и потенциальный рост среднего чека.

## Билетные сервисы (e-Ticketing)

В 2018 году МТС вышла на рынок развлекательных мероприятий путем приобретения двух ведущих российских билетных операторов — брендов Ticketland.ru и Пономиналу.ру. Сделки, нацеленные на диверсификацию бизнеса, позволили Компании занять ведущие позиции на перспективном рынке продаж билетов в театры, на концерты, мюзиклы и фестивали, а также предложить абонентам сервис покупки электронных билетов с его интеграцией в программу лояльности и экосистему мобильных приложений МТС. Используя инструменты Big Data, связанные с анализом абонентов, удалось повысить продажи билетов за счет значительного роста

коэффициента кликабельности (click-through rate — CTR): от 4 до 10% людей реагируют на сообщения о мероприятиях, подобранные специально с учетом их интересов.

В 2018 году рост доходов Ticketland.ru и Пономиналу.ру составил 9%. МТС активно развивает синергии билетного бизнеса с другими направлениями своей деятельности. Ключевыми кросс-направлениями МТС и билетного бизнеса в 2018 году стали спонсорство мероприятий, развитие рекомендаций и Big Data, интеграция продажи билетов в розничные салоны МТС, создание цифровых билетных витрин для абонентов МТС, развитие платежных инструментов для оплаты билетов, интеграция продажи билетов в цифровые продукты МТС.

### Онлайн-платформа по поиску исполнителей поручений для решения различных задач (YouDo)

В сентябре МТС объявила о покупке за 12 млн долларов США 13,7% акций компании Youdo Web Technologies Limited, владеющей одним из крупнейших российских онлайн-сервисов по поиску исполнителей для решения бытовых и бизнес-задач YouDo.com. Данный онлайн-сервис занимает лидирующие позиции на рынке объявлений и заявок на выполнение работ по уборке, ремонту, грузоперевозкам, курьерской доставке и другим услугам в сегментах C2C и B2B. На сервисе зарегистрировано 5 млн пользователей, из которых более 800 тыс. — верифицированные исполнители.

### Киберспорт (eSports)

В рамках образованного в МТС Центра инноваций создано специальное киберспортивное подразделение, отвечающее за развитие МТС на рынке киберспорта. В январе 2018 года была приобретена компания Praliss Enterprises, управляющая Gambit Esports — организацией, которая объединяет четыре команды (16 игроков) в наиболее популярных сегодня игровых дисциплинах — Counter-Strike: Global Offensive, League of Legends, Dota 2 и FIFA. Выход на рынок киберспорта соответствует стратегии МТС по развитию digital-направлений и продуктов, лежащих за пределами традиционного телекома. Наша задача — сделать так, чтобы новые сервисы МТС стали частью образа жизни тех, кто привык использовать современные технологии, в первую очередь, молодежи.

### Онлайн-медицина (eHealth)

В сотрудничестве с МЕДСИ, одной из ведущих в России частных федеральных сетей медицинских клиник, МТС запустила в 2018 году телемедицинскую платформу SmartMed для дистанционных консультаций с врачами и хранения электронной медицинской карты в защищенном сегменте облака #CloudMTC с моментальным доступом со смартфона. Приложение позволяет получать консультации у врачей МЕДСИ по видеосвязи или в чате, находясь в любой точке мира, вызывать врача на дом, в том числе неотложную помощь, и записываться на очные приемы в клиники МЕДСИ.

### Онлайн-образование (Smart Education)

В сентябре 2018 года МТС вышла на рынок онлайн-образования и запустила платформу Smart University. Первым направлением Smart University стала подготовка к ЕГЭ по английскому языку, затем к нему добавились курсы по математике. Платформа предлагает персональную программу, которая разрабатывается индивидуально для каждого ученика (one-to-one) с использованием специального алгоритма, учитывающего уровень знаний, доступное время занятий и балл, который ученик планирует получить на ЕГЭ.

### Партнерства

**Vodafone Group.** МТС продлила соглашение о стратегическом партнерстве с Vodafone Group, заключенное в 2008 году. Помимо предусмотренного ранее сотрудничества в сфере закупок, технологий и маркетинга компании договорились о содействии Vodafone в цифровой трансформации бизнеса МТС, разработке и выводе на рынок инновационных технологий и продуктов МТС до конца 2020 года.

**Apple.** В мае 2018 года было подписано соглашение с Apple о предоставлении абонентам МТС услуги Apple Music, по которой оплата подписки на музыкальный сервис Apple выполняется со счета мобильного телефона. Абоненты МТС могут прослушивать более чем 45 млн песен в Apple Music, подписавшись на эксклюзивное предложение — 6 месяцев Apple Music бесплатно. Подобную услугу Apple Music предлагают только восемь операторов во всем мире, включая МТС.

# 52

млрд руб.,

или 26,0 руб. на обыкновенную именную акцию (52 руб. на одну АДР), — выплатила МТС в 2018 году в соответствии с дивидендной политикой компании на 2016–2018 годы.

**ASUS.** В июле 2018 года было заключено стратегическое партнерство с ASUS для продвижения мобильных устройств и разработки новых продуктов. МТС планирует представлять на российском рынке специальные смартфоны для геймеров с мощным процессором и батареей, док-станции и профессиональные игровые аксессуары, которые позволят превратить телефон в полноценную игровую станцию.

**Сбербанк.** В октябре МТС и Сбербанк договорились о партнерстве в области поддержки и развития инновационных технологических проектов в России. В рамках партнерства корпоративный акселератор MTS StartUp Hub, совместно с акселератором Сбербанка и одним из крупнейших американских акселераторов — 500 Startups, отберет перспективные стартапы и оценит потенциальные шансы команд на проведение пилотных проектов и получение контракта с одним из партнеров программы.

**РАН.** МТС заключила соглашение о сотрудничестве с Российской академией наук в области развития информационно-коммуникационных технологий. Соглашение предусматривает взаимодействие при проведении фундаментальных и прикладных научных исследований, совместную экспертизу научно-технических программ и проектов для практического внедрения разработок в интересах МТС и российской ИКТ-отрасли, организацию мероприятий для обмена информацией и опытом наряду с популяризацией современных технологий и научных знаний.

## Dividends

МТС остается одной из самых привлекательных для акционеров компаний в отрасли, обеспечивающей высокую доходность и возврат на вложенный капитал за счет операционной эффективности и оптимального уровня долга.

2 июля 2018 года МТС запустила новую программу выкупа своих обыкновенных акций и АДР на сумму

до 30 млрд рублей на два года, включая средства на приобретение акций у «Системы Финанс».

По итогам 2018 года котировки акций МТС продемонстрировали наилучшую динамику среди игроков российского телекоммуникационного рынка, что позволило Компании еще больше увеличить и без того весомый отрыв от конкурентов по уровню капитализации.

## Цифровая трансформация

Инновационные проекты в области Digital, которые являются основными драйверами развития Компании и усиливают ее конкурентную позицию на рынке, невозможно успешно внедрить, если для этого нет соответствующей внутренней среды, состоящей из организационной структуры и бизнес-процессов, корпоративной культуры, системы мотивации и методов работы персонала. Поэтому цифровая трансформация глубоко проникает внутрь Компании, пронизывает насквозь каждый ее структурный элемент и отражается на каждом ее действии.

В рамках данной стратегии в 2018 году МТС начала реализацию проекта iDA — Internal Digital Automation — программы цифровизации внутренних бизнес-процессов во всех сферах деятельности компании. Программа рассчитана на инициативы «снизу» для поиска и внедрения идей упрощения и повышения скорости выполнения бизнес-процессов, снижения трудоемкости и количества ручных, транзакционных операций. Ключевыми элементами реализации инициатив iDA являются функциональные подразделения как генераторы идей цифровизации

и автоматизации своих бизнес-процессов, проектный офис как единое входное окно и помощник в реализации инициатив, особая упрощенная схема согласования финансирования инвестиций и закупок и, наконец, совместная реализация функциями и проектным офисом проектов цифровизации.

Работы по исследованию бизнес-процессов охватили подразделения с общей численностью 17 тыс. человек. Помимо анкетирования было проведено более 500 интервью. По итогам исследования сформирован реестр из более чем 300 гипотез и инициатив для цифровизации.

Еще одной немаловажной составляющей цифровой трансформации Компании является создание множества продуктовых команд, отвечающих за управление цифровыми продуктами и бизнес-линиями. Мир Digital диктует новые правила игры, где традиционные телеком-решения часто становятся неэффективными. Поскольку телекоммуникационный бизнес остается для МТС фундаментом, на его базе строятся на атомарном уровне успешные agile-команды новых направлений с гибкой структурой, отдельным бюджетом, максимальной автономией и оперативностью принятия решений, свободой действий в инвестициях и времени вывода на рынок (time-to-market). Команды конкурируют за каналы продвижения и продаж по критериям эффективности их использования. У них нет жесткой интеграции в структуру и процессы «базового» МТС, однако есть свой куратор в руководстве и комитет для приоритизации и решения проблем и конфликтов, их деятельность проходит постоянный жесткий мониторинг и оценку деятельности.

Для решения задач сокращения времени разработки новых продуктов и улучшения их качества МТС наращивает кадровый потенциал и активно пере-

3

тыс. ИТ-специалистов

За 2018 год количество ИТ-специалистов в Компании увеличилось до 3 тыс. человек, в то время как затраты на R&D блока ИТ выросли более чем в пять раз.

**Наша цель** — за три года сократить время вывода продуктов на рынок в 10 раз.

страивает ландшафт компании в сфере ИТ. ИТ-подразделения трансформируются с учетом изменения модели их управления с функциональной на продуктово-ориентированную, а также формирования продуктового мышления у сотрудников. Многократно увеличены затраты на обучение, регулярно проводятся специальные мероприятия (хакатоны, agile day, agile safe и т. п.), развиваются современная офисная инфраструктура и профессиональные сообщества. В результате уже сформированы первые 9 продуктовых направлений и 25 продуктовых команд. МТС создает ИТ-платформы для базовых сервисов — единый продуктовый каталог и платформу монетизации, цифровой контейнер для приложений, единую платформу продаж и омниканального взаимодействия.

## Стратегия в области слияний и поглощений

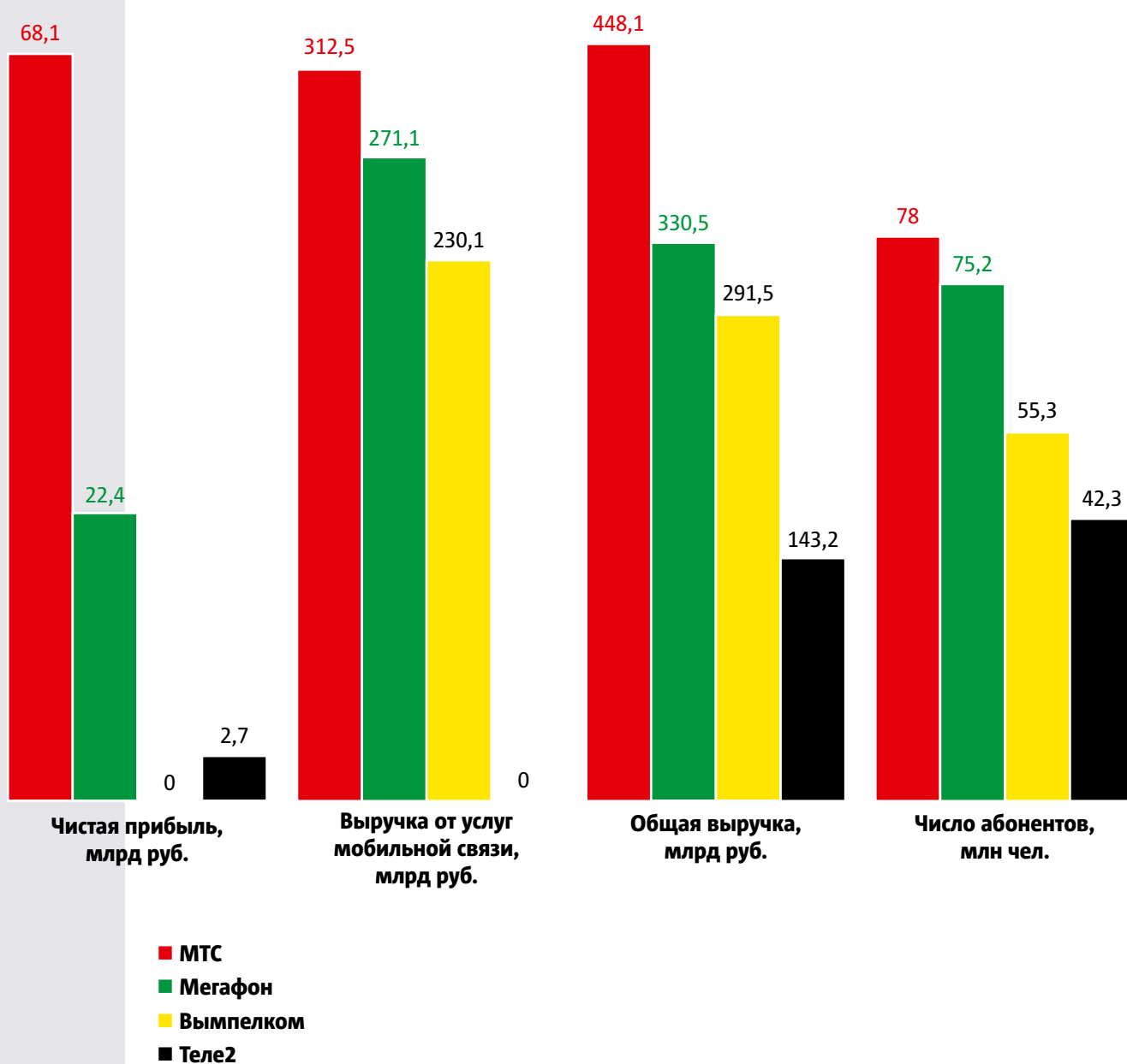
Компания отслеживает возможности неорганического роста как на рынках присутствия, так и за их пределами. ПАО «МТС» обладает достаточным опытом интеграции приобретенных компаний, что позволяет

эффективно включать их в структуру бизнеса и максимально быстро получать положительный экономический эффект.

# Обзор бизнеса

## Мобильный бизнес

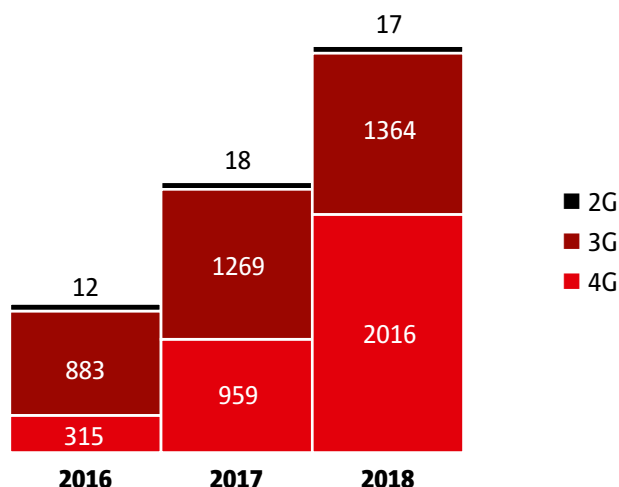
МТС и конкуренты в 2018 году



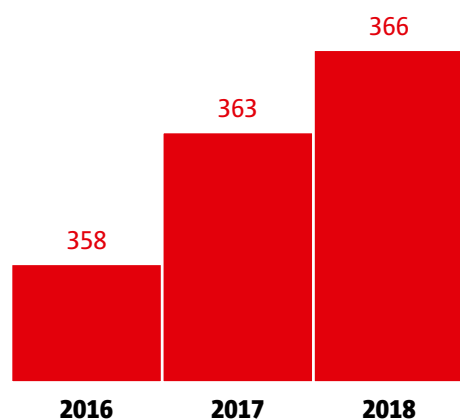
## Россия

## Мобильный трафик, ПБ

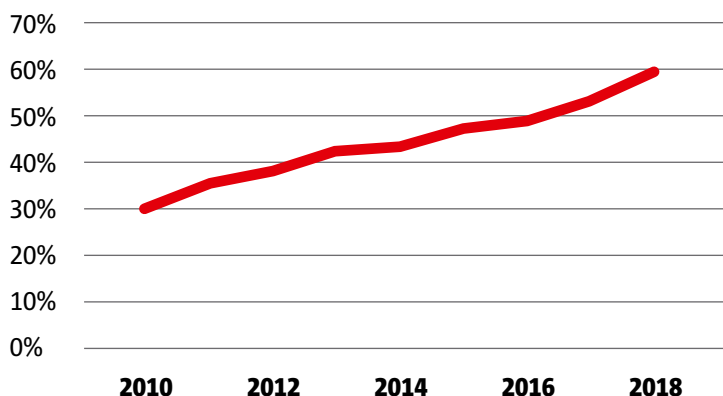
С 2013 года по настоящее время линейка тарифных планов SMART является основным продаваемым предложением Компании МТС. Пакет услуг «Голос+Интернет» (Voice&Data) ориентирован на быстрорастущий сегмент пользователей смартфонов и отвечает потребностям абонентов современного рынка. За определенную абонентскую плату в тариф включены пакеты минут, SMS и интернет-трафика. При значительном росте объема потребления мобильного трафика как в суммарном выражении, так и в расчете на одного абонента абоненты МТС сохранили объем потребления голосовых услуг, что позволило нам стабилизировать уровень ARPU. Доля абонентов, обслуживаемых на пакетных тарифах, превысила 55% абонентской базы.



## Голосовой трафик, млн мин.



## Проникновение пользователей мобильного интернета, в % от ежемесячных активных пользователей в 2010–2018 годах

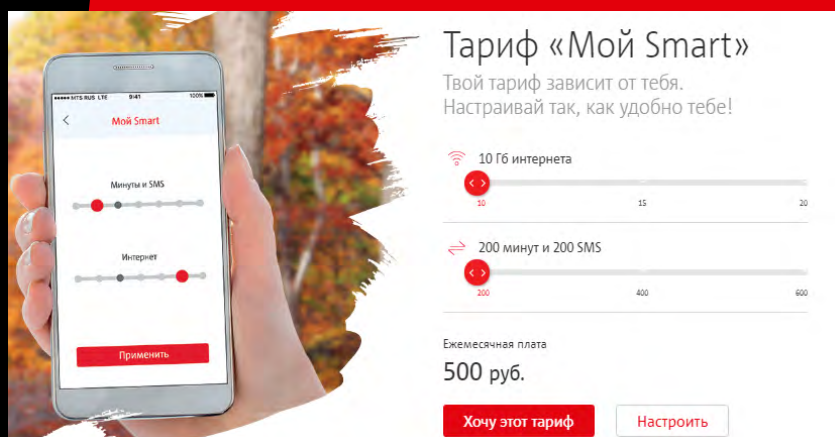


**В** 2018 году Группа МТС продемонстрировала высокие финансовые результаты. Мы значительно продвинулись по пути реализации нашей стратегии по цифровой трансформации бизнеса и заметно укрепили позиции на российском рынке продаж устройств. В то же время наш основной телекоммуникационный бизнес продолжает расти благодаря общей ценовой конъюнктуре в России и устойчивому росту потребления интернета на всех рынках присутствия Группы.

Мы сохраняем оптимизм по поводу перспектив нашего бизнеса, учитывая устойчивое улучшение рыночной и конкурентной ситуации, а также продолжающийся рост потребления услуг передачи данных. Несмотря на влияние регуляторных изменений, мы твердо верим, что спрос на наши услуги продолжит расти, поддерживая нашу финансовую устойчивость и укрепляя лидирующие позиции в отрасли.

Алексей Корня,  
Президент МТС





### Тариф «Мой Smart»

Твой тариф зависит от тебя.  
Настраивай так, как удобно тебе!

10 Гб интернета

200 минут и 200 SMS

Ежемесячная плата  
**500 руб.**

Хочу этот тариф Настроить

В январе 2018 года был запущен первый тариф-конструктор, в рамках которого абонент самостоятельно может подобрать оптимальный размер голосового и интернет-трафика в соответствии со своим стилем общения и потребностями.

Для быстрорастущего рынка интернета вещей (IoT-устройств) МТС предлагает тарифный план, ориентированный на профиль потребления данных устройств и возможность оплачивать услуги связи один раз в год.

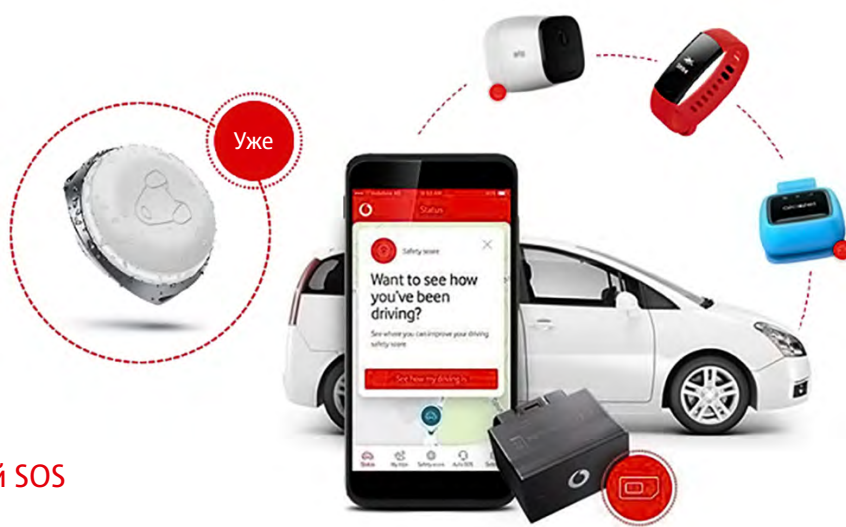
Для абонентов-путешественников МТС предлагает опции к основному тарифному плану, позволяющие сократить расходы на роуминг и не ограничивать себя в общении. Опциями «БИТ за границей» и «Забугорище» пользуются более половины абонентов,

выезжающих за пределы Российской Федерации. Опция «Ноль без границ» была усовершенствована: теперь в льготный объем трафика включены не только входящие вызовы, но и исходящие.

В 2018 году наиболее популярные сервисы: Apple Music, MTS Music, ivi и другие — стали включаться в первоначальный комплект тарифов, что позволило расширить экспертизу сервисов и приобрести новых пользователей контентных услуг.

## Какие устройства могут быть?

- Часы и фитнес-браслеты
- Автодонглы и «умные» девайсы для авто
- Трекер вещей
- Умная розетка
- Датчики для дома
- Камера видеонаблюдения
- Кнопка SOS для пожилых / Трость для пожилых с кнопкой SOS





## VoLTE и Wi-Fi Calling

На базе сети LTE в 2018 году запущены VoLTE и Wi-Fi Calling.

Технология VoLTE позволяет абоненту осуществлять звонки через сеть LTE, исключая необходимость перехода абонентов в технологию 2G/3G, что значительно сокращает время установления соединения за нескольких секунд и за счет возможности работать на низких уровнях сигнала обеспечивает возможность совершения вызовов в местах с недостаточным покрытием сетей 2G/3G. VoLTE — это быстрое соединение, высокое качество звука, возможность одновременно разговаривать по смартфону и пользоваться 4G-интернетом. Тарификация звонков для абонента осуществляется так же, как и обычные звонки. Оператор при этом получает возможность экономии частотного ресурса и снижение нагрузки на сеть 3G, что в свою очередь повышает качество предоставляемых услуг.

Технология Wi-Fi Calling — возможность звонить и отправлять текстовые сообщения (SMS over IP) через беспроводную сеть Wi-Fi там, где смартфон не может поймать сигнал базовой станции оператора. При активации функционала Wi-Fi Calling роль сети сотовой связи выполняет Wi-Fi-точка. Тарификация звонков для абонента осуществляется так же, как и обычные звонки, что позволяет абонентам экономить на звонках из-за границы, а оператору — обеспечить связью абонентов даже там, где отсутствует покрытие сети МТС, через Wi-Fi-сети других операторов.

На текущий момент доля трафика в регионах с максимальным проникновением услуги VoLTE, Москве и Санкт-Петербурге достигает 15%. Смещение голосового трафика происходит как из сетей 3G (в зонах с хорошим уровнем сигнала 3G), так и из сетей 2G (за счет обеспечения возможности работы в зонах с недостаточным уровнем 2G или отсутствием сигнала 2G сети). В перспективе такой перевод будет способствовать высвобождению дополнительных ресурсов 2G/3G и помогут их рефармингу в LTE.

	 <b>VoLTE</b>	 <b>Wi-Fi Calling</b>
Сеть	 Сеть МТС	 Любая Wi-Fi сеть
Цена	 По тарифному плану абонента	 Домашний тариф по всему миру (в Wi-Fi)
Активация	 Встроенная функция телефона	 Встроенная функция телефона
Преимущества	 Почти мгновенное соединение. Традиционная сеть 6–8 с., VoLTE 2–3 с.	 Обеспечивает связь там, где нет сотовой сети

## Фиксированная связь

Темпы роста российского рынка широкополосного доступа в интернет (ШПД) снижаются: в 2018 году прирост абонентов составил 2,3% (в 2017 году — 4,1%, в 2016 году — 4,4%, прогноз на 2019 год — 0,6%). Услуга развивается в основном за счет роста числа частных пользователей, однако при проникновении, близком к 60%, на конец 2018 года рынок насыщен не только в крупных, но и в большинстве средних городов. Показатель ARPU по итогам 2018 года составил 346 рублей, что на 2% выше, чем факт 2017 года (343 рубля). Это связано с пересмотром тарифных линеек операторов — отказом от низкоскоростных тарифов и «оздоровлением» (на рынке ШПД достаточно долгое время сдерживались цены, при этом стоимость оборудования и себестоимость самих услуг росла).

По состоянию на конец 2018 года проникновение в городах с населением свыше 50 тыс. человек превышает 69%. При этом, как правило, конкурентная ситуация в этих городах достаточно острая: услугу

предоставляют не менее трех операторов, как федеральных, так и локальных. В населенных пунктах с населением меньше 50 тыс. человек проникновение все еще остается невысоким — на уровне 35%. Возможности для органического роста у операторов уже исчерпаны. Тем не менее по итогам 2018 года МТС показала прирост абонентской базы на 6% и доходов на 9%.

В условиях насыщения рынка основной стратегией на рынке фиксированного ШПД является привлечение и удержание абонентов за счет развития пакетных предложений, увеличения скорости доступа, внедрения конвергентных услуг. В 2018 году ведущие провайдеры продолжили переход к конвергенции фиксированных и мобильных услуг. По состоянию на конец 2018 года услуги мобильной связи (в том числе в формате MVNO) представлены в предложениях всех ТОП-5 операторов ШПД в России. МТС запустила конвергентное предложение во всех регионах присутствия фиксированного бизнеса.

## Услуги фиксированной связи

МТС продолжает планомерно следовать стратегии улучшения качества своих фиксированных продуктов, модернизируя сети, запуская цифровые и интерактивные услуги ТВ, расширяя пропускные способности магистральных каналов для роста скоростей у абонентов.

МТС первым из наземных операторов платного ТВ запустил канал сверхвысокого разрешения UltraHD в своей кабельной сети DVB-C и на спутниковой платформе. Вещание в формате UltraHD рассматривается МТС в качестве одного из драйверов роста рынка платного телевидения на ближайшую перспективу. Сверхчеткое вещание UltraHD всегда было прерогативой рынка спутникового ТВ. Запуск UltraHD в кабельном сегменте, непосредственно в МТС, придаст импульс развитию рынка телевидения нового поколения в России, стимулирует спрос и открывает новые возможности и рынки для владельцев качественного контента. Мы предоставляем более 175 телеканалов в цифровом качестве, включая

более чем 40 HD-каналов и 4 телеканала в стандарте ультравысокого разрешения 4K.

Проникновение ЦТВ увеличилось до 90% (по сравнению с 85% в 2017 году). В базовый пакет входит более 130 каналов, в том числе более 20 HD-каналов. Это самый большой на региональных рынках базовый пакет, который также вошел во все пакетные предложения с ШПД и телефонией. Средняя скорость потребления абонентов ШПД выросла более чем на 17% (2017 год — 55 Мбит/с; 2018 год — 64 Мбит/с). При наличии технической возможности всем абонентам низкоскоростных тарифных планов скорость доступа в интернет в 2018 году была увеличена не менее чем до 50 Мбит/с. Также в 2018 году в ряде регионов запущены тарифы ШПД со скоростью доступа в интернет до 330 Мбит/с.

В 2018 году Компания МТС продолжила развитие новой ТВ-платформы, расширяющей возможности традиционного ТВ интерактивными компонентами.

В 2018 году МТС активно продвигала «Интерактивное ТВ» — услугу, с помощью которой абонент получает доступ к большому количеству каналов, в том числе в HD-качестве, к премиальным пакетам и современным интерактивным сервисам. В интерактивное ТВ МТС в 2017 году были интегрированы такие приложения, как Яндекс.Диск, Wiki TV, Megogo,


Amediateka, Легкий платеж. В 2018 году Компания МТС интегрировала приложение Tvigle Караоке, предоставила своим абонентам доступ к онлайн-кинотеатру премьер фильмов и сериалов START и крупнейшему онлайн-кинотеатру ivi. В каталоге «Видео по запросу» в сервисе интерактивного ТВ представлено более 6,5 тыс. единиц контента.

## К онвергент

Сочетая возможности фиксированной и подвижной связи, Компания разрабатывает конвергентные услуги. Тарифный план «Весь МТС» представляет собой пакет услуг трех телекоммуникационных направлений: домашний интернет + ТВ + мобильная связь. На конец 2018 года география предоставления конвергентных услуг охватывает 48 регионов России.

К дополнительному подключению в пакет «Весь МТС» доступны все действующие услуги и сервисы мобильной и фиксированной связи:

- тематические/премиальные ТВ-пакеты;
- домашний интернет на высоких скоростях;
- функция перемотки и записи в интерактивном ТВ;
- защита детей от нежелательного контента в интерактивном пакете;
- скидки на мобильную связь МТС;
- оплата всех услуг с единого счета — номера мобильного телефона.



### Весь МТС Супер ТВ

Домашний интернет + Цифровое ТВ + Мобильная связь в подарок

**МОБИЛЬНАЯ СВЯЗЬ**

- ∞ Интернет Безлимит
- ⇄ Минуты/SMS 500/500
- ∞ На МТС России Безлимит

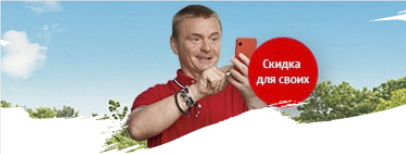
**ДОМАШНИЙ ИНТЕРНЕТ И ТВ**

- ⇄ Интернет 300 Мбит/с
- 📺 141 канал IP-телевидения

Преимущества

**950 руб./мес.**

[Подключить](#) [Подробнее](#)



### Весь МТС

Домашний интернет + Мобильная связь в подарок

**МОБИЛЬНАЯ СВЯЗЬ**

- 🌐 Интернет 2 Гб
- ⇄ Минуты/SMS 350/350
- ∞ На МТС России Безлимит


**ДОМАШНИЙ ИНТЕРНЕТ И ТВ**

- ⇄ Интернет 300 Мбит/с

Преимущества

**650 руб./мес.**

[Подключить](#) [Подробнее](#)



### Весь МТС Спутник

Спутниковое ТВ + Безлимитный интернет 4G

📺 от 190 каналов (34 в HD, 4 в UHD)

**Мобильная связь**

Интернет 4G	Безлимит
(до 4Мб/сек)	

- Скидка на 4G-WiFi Роутер и комплект Спутникового ТВ

**670 руб./мес.**

[Подробнее](#)

# Розничная дистрибуция

## Каналы продаж

Розничная сеть МТС остается основным каналом привлечения абонентов МТС, через салоны МТС осуществляется более 50% продаж SIM-карт.

МТС остается крупнейшей непроизводственной розничной сетью в России. По итогам 2018 года количество салонов МТС составило 5,9 тыс. точек, в том числе 1,8 тыс. точек, работающих по франчайзинговой модели.

В офисах МТС абоненты получают полный спектр услуг, предоставляемых оператором, включая услуги широкополосного доступа в интернет и телевидения. Любая новая услуга, выпускаемая Компанией, автоматически становится доступной к продаже в офисе розничной сети. Кроме того, мы предлагаем клиентам розничной сети обширный перечень финансовых услуг, таких как: потребительское кредитование, денежные переводы, погашение кредитов, страхование жизни (ДМС) и товаров и карты «МТС. Деньги».

Наличие собственного канала продаж позволяет более эффективно управлять количеством и качеством подключений, а также поддерживать уровень обслуживания.

Основными приоритетами по работе с каналами продаж МТС в 2018 году стали:

- продажи V&D тарифов;
- лидерство по качеству обслуживания среди монобрендовой розницы;
- повышение операционной эффективности;
- совместные продажи с дата-генерирующими устройствами;
- продажи ключевых продуктов Группы МТС (МТС Банк, спутниковое ТВ, широкополосный доступ к интернету);
- поддержание высокого клиентского потока в салоны МТС.



## Непрофильные услуги МТС

	Онлайн-ТВ	○ + 
	Финансовые сервисы	○ + 
	IoT- решения	○
	Системная интеграция	○
	Онлайн-кассы для бизнеса	○
	Киберспорт	○
	Big Data	○
	Телемедицина	○ + 
	Билетные агрегаторы	○
	Облачные услуги	○
	Мессенджер	○
	Музыка	○ + 
	Пресса и книги	○ + 



Свои



Партнерства

## Качество и улучшение клиентского опыта

Повышение качества и улучшение клиентского опыта является одной из ключевых стратегических задач компании МТС. Неизменно высокий уровень качества голосовой связи и мобильного интернета являются основными фокусами нашей деятельности. Согласно прогнозам, к 2021 году LTE станет базовой сетью не только для передачи данных, но и для голоса. Именно поэтому в 2018 году была реализована первая часть четырехлетней программы строительства высокоскоростного коврового покрытия LTE по всем регионам страны. За прошедший год было построено рекордное количество новых площадок. Темпы строительства YoY выросли практически в 2 раза.

Помимо качественной связи, Компания стремится обеспечить клиентов надежными высокотехнологичными продуктами. Под влиянием рыночных изменений новые предложения становятся сложнее, сроки выхода продуктов на рынок сокращаются, а конкуренция выходит далеко за рамки телеком-отрасли. Это приводит к необходимости выстраивания системы управления качеством на каждом этапе жизненного цикла продукта. В 2018 году стартовала реализация проекта по трансформации системы управления качеством продуктов: уход от старой системы, при которой контролировалась работоспособность конкретных ИТ-платформ, и выстраивание новой системы координат, где качество мониторится и управляется по пользовательским продуктам на основе end-to-end показателей, начиная от процесса его разработки и запуска до момента закрытия. В этой новой системе основополагающими показателями являются оценки самих пользователей по этим продуктам.

Также в 2018 году Компания продолжила развивать масштабную программу изучения клиентского мне-

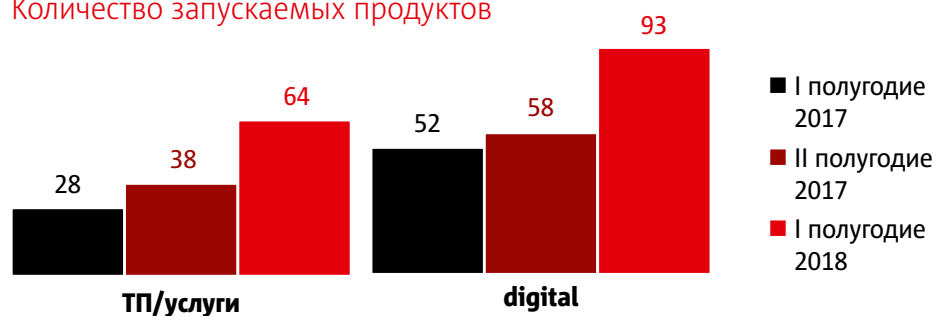
ния и повышения лояльности. Общение с клиентом максимально автоматизируется и переводится в digital-среду, однако при этом сохраняется «живое» общение с теми, для кого это важно. Клиенты могут быть уверены, что в любой точке контакта у них есть возможность сообщить о проблеме, это сообщение не останется без внимания и проблема будет обязательно решена. Клиенты, которые высоко оценивают качество нашей работы, обязательно получают благодарность от Компании. МТС старается создать систему интерактивного взаимодействия, при которой клиенты чувствуют сопричастность с Компанией и в полной мере ощущают свое влияние на качество ее работы. Компания планирует транслировать данный проект и на digital-каналы (сайт, личный кабинет, приложение «Мой МТС», социальные сети, веб-страницы продуктов и др.), где можно взаимодействовать с клиентами в интерактиве и посредством анимации, вовлекая тем самым в общение с компанией и создавая эмоциональную связь с брендом.

## Управление качеством осуществляется на каждом шаге жизненного цикла продукта

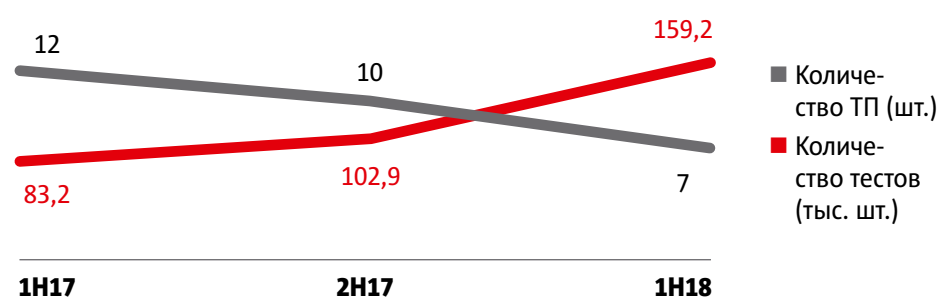
### Текущие рыночные условия:

- 1** Общее количество запускаемых продуктов постоянно увеличивается

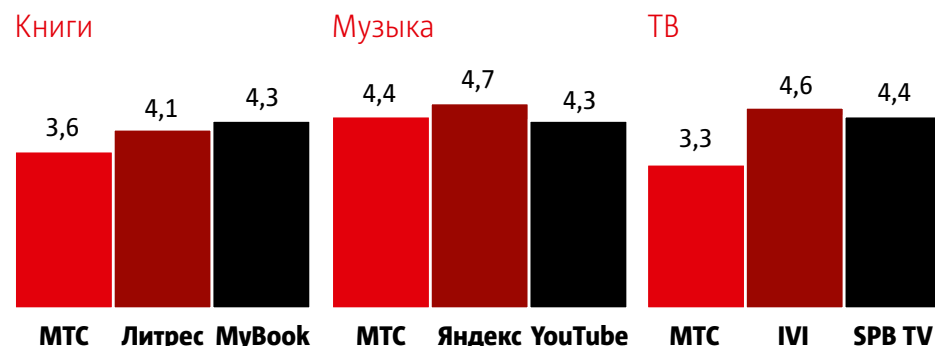
Количество запускаемых продуктов



- 2** Параметры новых продуктов становятся сложнее



- 3** Конкурирование продуктов происходит не на уровне BIG4, а на уровне Google и Apple



**Система управления качеством и клиентским опытом на всех этапах жизненного цикла продукта**





# Бизнес на рынках нашего присутствия

## Украина

На территории Украины услуги сотовой связи в стандартах GSM 900/1800, UMTS, LTE 1800/2600 под торговой маркой Vodafone оказывает ПрАО «ВФ Украина».

Ключевым событием года стало получение частот, развертывание и запуск сетей LTE ведущими операторами рынка. Теперь абоненты Vodafone Украина могут намного активнее пользоваться мобильным интернетом и сервисами на базе 4G, такими как стриминг HD TV, онлайн-игры, активно использовать облачные сервисы, а также новые направления: интернет вещей, телемедицина, smart-управление энергетикой и сельским хозяйством, электронные мобильные кошельки.

Разработка и успешный вывод на рынок новых тарифных предложений и услуг позволили ПрАО «ВФ Украина» улучшить операционные показатели и стабилизировать абонентскую базу, заинтересовать все основные сегментные группы:

- для корпоративных абонентов в линейке Vodafone Red Business увеличены объемы мобильного интернета и добавлена возможность на определенный период подключить безлимитный мобильный интернет или сервис Microsoft Office;
- для контрактных абонентов предложены новые линейки тарифов Vodafone Red (S, M, L, XL и XXL) и Vodafone Ultra (Ultra, Ultra VIP);

- для prepaid-абонентов предложены тарифы Vodafone SuperNet (Start, Pro, Unlim) с большим пакетом мобильного интернета;
- для бизнес-клиентов запущен сервис электронной цифровой подписи на базе технологии Mobile ID;
- для желающих обновить телефонный аппарат запущена акция — 20% кэшбэк при покупке 4G-смартфонов Nokia 3 или Nokia 5 в магазинах Vodafone;
- для абонентов-путешественников предложены новые роуминг-тарифы для общения более чем в 75 странах мира с более доступным мобильным интернетом, с меньшей стоимостью разговоров в роуминге.

На конец 2018 года 4G-сеть Vodafone доступна во всех областях страны, покрывает 45% населения страны, сеть 3G доступна 85% населения.

Ключевыми целями на 2019 год Vodafone Украина ставит следование трендам в развитии новых технологий, digital- и финансовых сервисов, IoT-услуг.



# Армения

С сентября 2007 года МТС владеет ведущим оператором на рынке Армении — ЗАО «МТС Армения» (в прошлом ЗАО «К-Телеком»).

Под торговой маркой VivaCell-MTS наша Компания предлагает услуги связи в стандарте GSM 900/1800, UMTS и LTE. Абонентам VivaCell-MTS доступны инновационные тарифы и услуги, удобные форматы сервисного обслуживания, соответствующие мировым стандартам, действующим в Группе МТС.

VivaCell-MTS сохраняет свои лидерские позиции на рынке с большим отрывом от конкурентов. Доля рынка на конец 2018 года, по нашим оценкам, сохраняется на уровне 58%.

Основным приоритетом МТС на рынке Армении в 2018 году стал запуск новых тарифов в дополнение к существующей линейке Viva. Новые тарифные пла-

ны Y и X ориентированы на современные тенденции использования социальных сетей и мессенджеров.

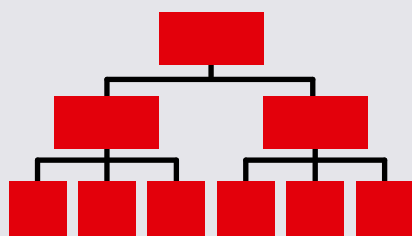
Бизнес-результаты 2018 года:

- сохранение высокой доли рынка по абонентам и доходам;
- число потребителей мобильного интернета выросло более чем на 10% в сравнении с прошлым годом;
- рост числа пользователей Voice&Data тарифов составил + 20% в сравнении с прошлым годом.

# Атомизация как подход к организации управления

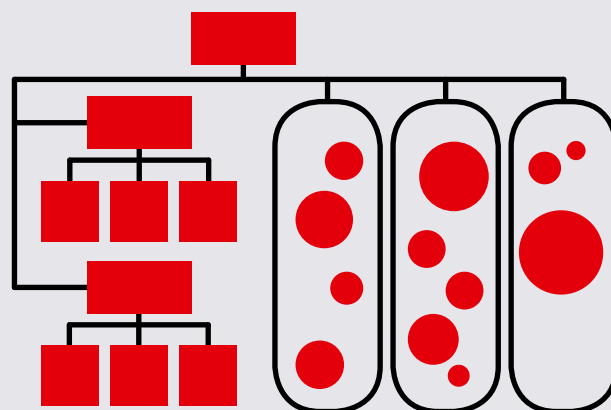
## Вчера

Классическая компания на монорынке  
Функциональная иерархическая структура



## Сегодня

Гибкая компания многих рынков  
Матричная продуктоцентричная структура



## Ключевые принципы атомизации

- Передача бизнес-функций, полномочий по ним и ответственности в создаваемые бизнес-линии
- Атомарные agile-команды внутри бизнес-линий с максимальной автономией
- Поддержка и синергия с экспертизой и коммунальными ресурсами «большого МТС»
- Собственные P&L и КПЭ бизнес-линий и команд внутри них

МТС будет сохранять эффективную жесткую функциональную организацию для базового бизнеса, параллельно развивая гибкую организацию автономных, «атомарных» команд для новых бизнес-линий.

## Примеры успешных результатов команд внешних и внутренних продуктов

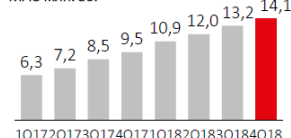


Мой МТС  
Вячеслав Николаев

Гордей Бородин

Бизнес	ИТ
23	79

Пользователи приложения Мой МТС, MAU млн. аб.



Кол-во релизов с каждым годом увеличивается на 30%

Самый успешный мобильный продукт самообслуживания среди операторов в России

ТОП 1 в App store за 2018 год в категории «Производительность»

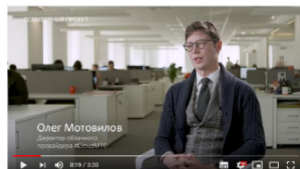
Оценка в App store – 4,6



Валерий Шоржин

Олег Мотовилов

Бизнес	ИТ	Техника
84	59	54



<https://www.youtube.com/watch?v=QuOU7yxQnhA> - Совместный проект с РБК

За короткое время #CloudMTS из стартап превратился в крупного облачного провайдера с сотнями клиентов по всей стране.



Шамиль Хайретдинов

Олег Кискин

Бизнес	ИТ
30	12

МТС запустила площадку по торговле поддержанным ИТ- и телекомоборудованием

<https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2019/01/29/792640-mts>

В этом году площадка выйдет на оборот 600 млн. рублей



Владимир Хренков

Дмитрий Курин

Бизнес

11

МТС выпустит стартапы на свою базу абонентов

<https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2018/03/22/754656-mts-startapi>

Номинарованы на «Самая инновационная корпорация» <http://pitch-award.ru/award>

1000 стартапов в воронке, 36 прошли акселерацию и 15 уже масштабируются в МТС

# Мобильные приложения для клиентов МТС<sup>1</sup>

## Мой МТС

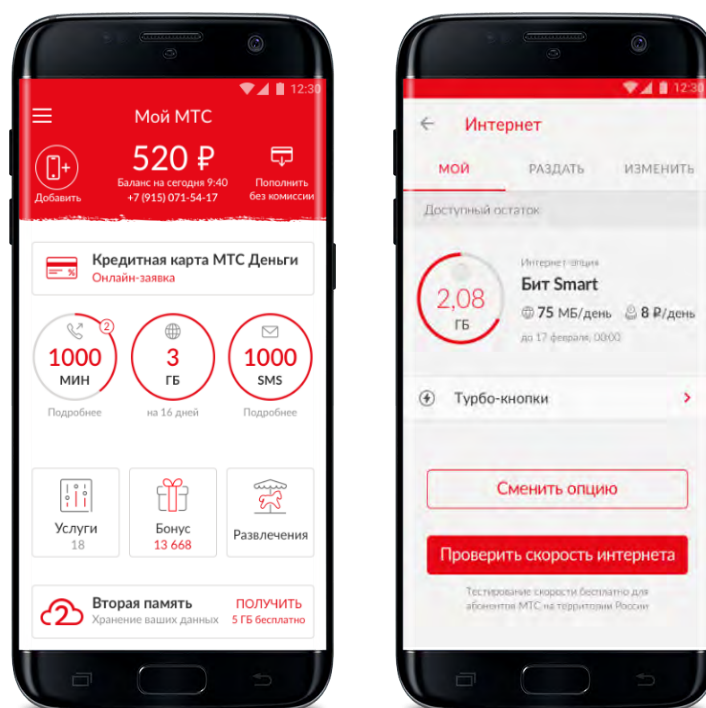
Приложение «Мой МТС» — мобильный личный кабинет для абонентов оператора — вошло в ТОП-20 лучших бесплатных программ российского App Store 2018 года.

«Мой МТС» избавляет пользователя от необходимости посещать салоны оператора по большинству вопросов, возникающих у абонентов.

### Важнейшие изменения, внесенные в приложение «Мой МТС» в 2018 году:

- Появился раздел «Контроль расходов», наглядно отображающий все траты абонентов с разбивкой по категориям и возможностью изучить историю транзакций.
- Заработал удобный роуминг-режим, который включается автоматически при нахождении за границей, при этом интернет-трафик приложения остается бесплатным, а абоненту предлагаются тарифные опции для оптимизации расходов на связь за рубежом.
- В разделе «В поездках» стало еще удобнее сравнивать услуги, позволяющие путешественникам сократить расходы на связь.
- Улучшен виджет для отслеживания баланса и остатков мегабайт, минут и SMS в подключенных пакетах.
- В приложении стала возможной покупка билетов через крупные онлайн-сервисы Ticketland.ru и Ponominalu.ru.

К концу 2018 года мультиплатформенное мобильное приложение «Мой МТС» насчитывало более 33,5 млн установок. Над программой постоянно работает команда из нескольких десятков человек. Ключевая задача команды разработчиков — сделать из приложения единый функциональный центр для управления всеми услугами, которые предоставляются под брендом МТС. Поэтому в 2019 году приложение продолжит меняться, будет совершенствоваться его дизайн и появятся сразу несколько новых возможностей для пользователей.



<sup>1</sup> Ключевые мобильные приложения по итогам 2018 года.

# MTC Music

Приложение «MTC Music» предоставляет доступ к музыкальному порталу MTC и возможность прослушивать на своем устройстве любую музыку, оптимизировано для работы на Android и iOS.

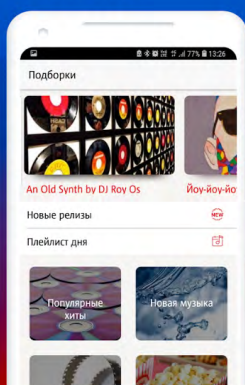
## Основные достижения 2018 года

- Проведен полный редизайн приложений Android/iOS.
- Реализован функционал промокодов на 1, 3, 6, 12 месяцев.
- Запущен бесплатный раздел «Новые релизы».
- Оценка iOS выросла с 3,1 до 4,4.
- Оценка Android выросла с 4,0 до 4,6.

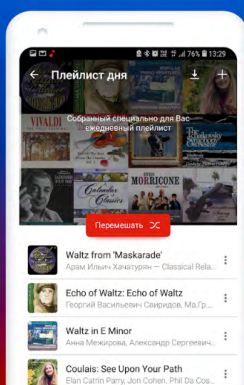
## Ключевые цели на 2019 год

- Рост активной базы пользователей.
- Открыть приложения для всех сотовых операторов.
- Запуск приложения на платформе MTC/Яндекс Авто.
- Интеграция в MTC Cashback.

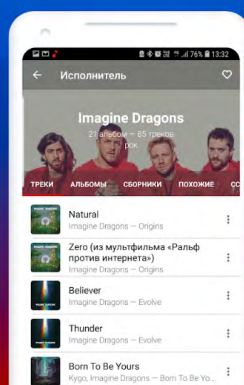
Слушайте крутые подборки бесплатно



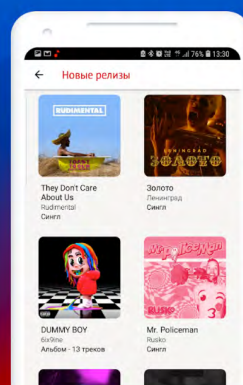
Плейлист дня специально для тебя



Более 40 000 000 треков



Следите за музыкальными новинками





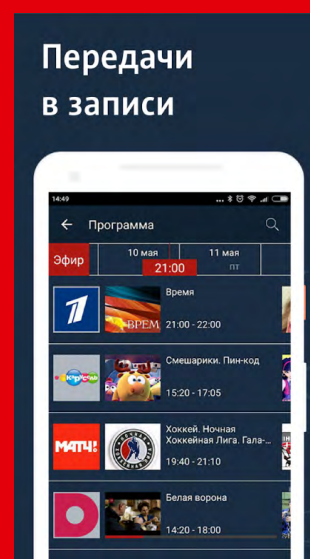
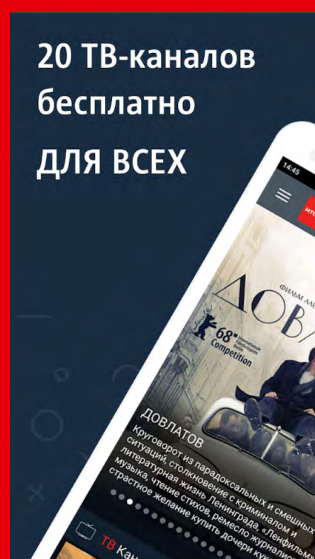
«МТС ТВ» — удобное приложение для просмотра фильмов, сериалов, мультфильмов и телевизионных программ. Возможность смотреть ТВ онлайн на смартфоне, планшете, телевизоре и компьютере через сайт <https://www.mtstv.ru/>.

#### Основные достижения в 2018 года

- Запущен бесплатный пакет 20 ТВ-каналов для абонентов любых сотовых операторов.
- Реализован функционал промокодов на 1, 3, 6, 12 месяцев.

#### Ключевые цели на 2019 год

- Рост активной базы пользователей.
- Запуск приложения на платформе МТС/Яндекс Авто.
- Редизайн главной страницы в феврале 2019 года.
- Интеграция в MTC Cashback.





## Цифровые партнерства МТС

### Подписка на Apple Music и 6 месяцев бесплатно для абонентов МТС



В мае 2018 года МТС в партнерстве с Apple запустил совместный цифровой продукт по подписке — Apple Music.

в части бесплатного пробного периода для своих клиентов — 6 месяцев Apple Music бесплатно.

Всего 15 операторов в мире, включая МТС, имеют подобное операторское предложение для своих абонентов. Благодаря совместному партнерству данный проект имеет самое сильное предложение

Операционные показатели проекта имеют одни из самых высоких результатов как в динамике, так и абсолютно. Фактические показатели проекта в 4 раза превысили плановые.

Совместное с Apple партнерство позволило не только количественно увеличить базу пользователей МТС, которые пользуются цифровыми сервисами, но и повысить лояльность абонентов к МТС, показатели NPS, NSAT, увеличить потребление мобильного интернета и создать прецедент в качестве сильнейшего цифрового партнерства на рынке РФ.



Одна из лучших рекламных ATL кампаний 2018 года

### Подписка на ivi с безлимитным трафиком и 2 месяца бесплатно



В мае 2018 года МТС совместно с ivi запустил подписку на онлайн-кинотеатр ivi с безлимитным трафиком

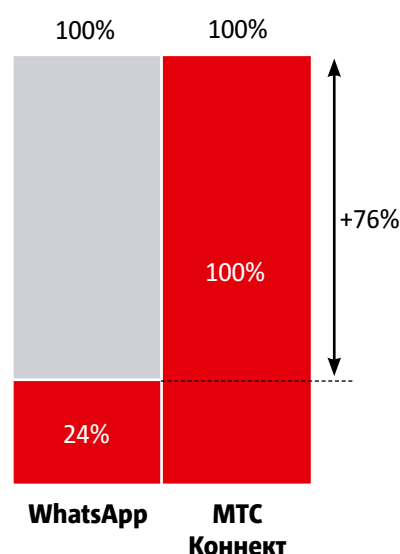
и двумя месяцами бесплатного пользования для абонентов МТС.



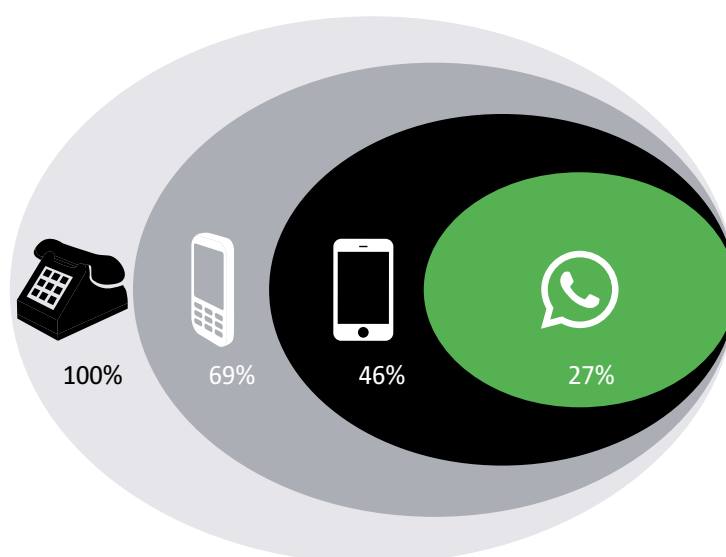
# MTC Коннект

Пользователями приложений-мессенджеров — сервиса для совершения мультимедийных звонков и передачи сообщений, таких как WhatsApp, Viber, WeChat, стали миллионы абонентов во всем мире. МТС, оценивая интерес потребителей к такому варианту общения, в конце 2015 года разработал и запустил собственное приложение «МТС Коннект». Обновленное в 2018 году приложение в некоторых областях стало более выигрышным для абонента, чем другие предложения рынка.

- Из приложения «МТС Коннект» можно сделать вызов на любой номер, в том числе стационарный, короткий, другого оператора.
- Пользователи «МТС Коннект» могут подключаться к Wi-Fi и звонить, находясь за пределами Российской Федерации, по домашнему тарифу.
- Дополнительная плата за звонки через приложение «МТС Коннект» не взимается. Звонки на МТС — бесплатно, другие направления по тарифу.



- Все телефоны РФ
- Куда можно позвонить и принять звонок



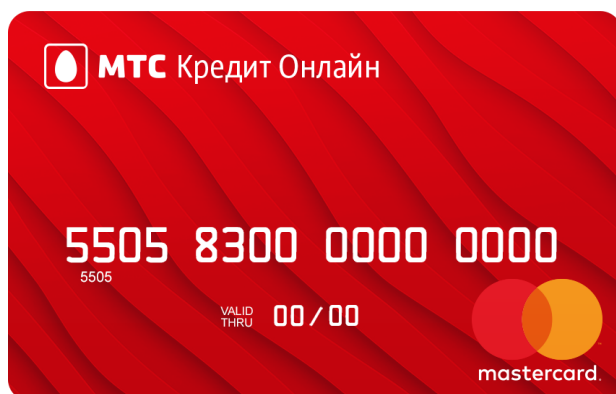
- Все телефоны России (370,64 млн)
- Все мобильные телефоны России (258,3 млн)
- Все смартфоны России (172,2 млн)
- Смартфоны с WhatsApp (101,5 млн)

Из приложения «МТС Коннект» можно сделать **вызов на любой номер**, в том числе на стационарный, короткий, другого оператора и т.д.

\* По данным официального сайт Федерального агентства связи (Россвязь)

# MTC Деньги

В 2018 году получила дальнейшее развитие интеграция МТС и МТС Банка. Главные ориентиры — цифровизация финансовых продуктов, улучшение юзабилити клиентских интерфейсов и запуск новых сервисов, отвечающих потребностям клиентов.



При этом востребованность абонентами платежей с мобильного счета также оказывает существенное влияние на развитие направления финансовых услуг МТС и постоянное повышение уровня клиентского опыта и функциональности данного вида сервисов.

В 2018 году рост доходов от платежей с мобильного счета составил более 40%, несмотря на конкуренцию платежных инструментов и общую тенденцию развития платежей с банковских карт.

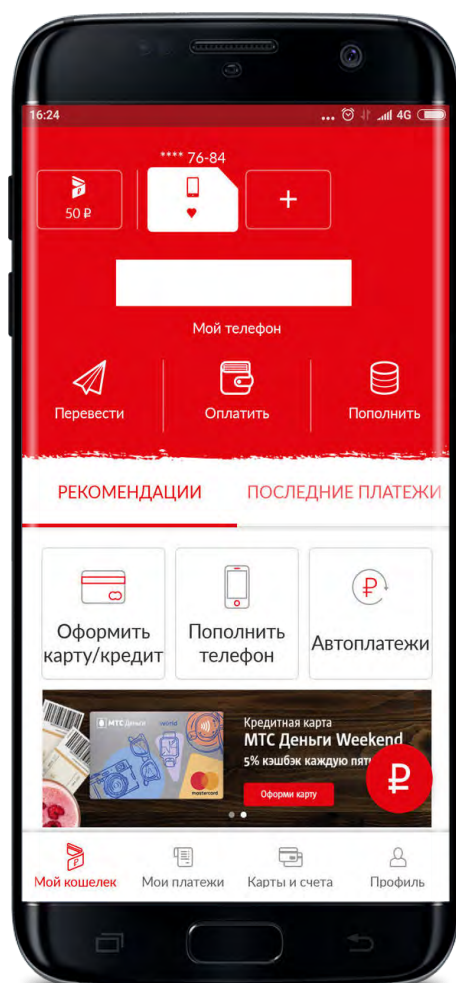
## Виртуальная карта «МТС Кредит Онлайн»

МТС и МТС Банк первыми в России запустили виртуальную кредитную карту для безопасных покупок в интернете и розничных точках продаж при помощи смартфонов. Чтобы воспользоваться картой, абоненту МТС не нужно посещать салон МТС или отделение банка. Виртуальную карту можно оформить буквально в несколько кликов на сайте МТС или в мобильном приложении.

Виртуальная кредитная карта «МТС Кредит Онлайн» доступна абонентам МТС, которые при заключении абонентского договора МТС выразили свое согласие и на получение дистанционных услуг МТС Банка. Карта «МТС Кредит Онлайн» доступна к оформлению при наличии персонального предложения с заранее одобренным кредитным лимитом от МТС Банка. Картой можно не только расплачиваться в интернет-магазинах, но и добавить ее в приложения сервисов Apple Pay, Samsung Pay для покупок в точках продаж, оборудованных терминалами бесконтактной оплаты.

## Рост выдач POS-кредитов

Объемы выдачи POS-кредитов МТС Банка в салонах МТС увеличились в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 35%.





## Сервисы бесконтактной оплаты

Реализация возможности оплаты картами любых банков-эмитентов, добавленных в Apple Pay/ Google Pay/ Samsung Pay, позволила клиентам МТС получить инновационный способ платежа в приложениях «МТС Деньги», «Мой МТС», «МГТС», на сайтах mts.ru, payment.mts.ru.

На второй месяц запуска Apple Pay в приложении «МТС Деньги» более 20% платежей совершаются с использованием данного способа оплаты.

Также реализована загрузка карт МТС Банка в платежные сервисы Apple Pay и Samsung Pay прямо из приложений «МТС Деньги» и «Мой МТС».

## Оплата счетов для москвичей

В приложении «МТС Деньги» и «Мой МТС» появилась удобная услуга, позволяющая заплатить за детский сад, секции и дополнительные образовательные платные услуги в Москве. Теперь счета автоматически подтягиваются в приложение, без заполнения длинных реквизитов.

Чтобы воспользоваться сервисом, достаточно зайти в раздел «Счета на оплату», указать один или несколько документов (паспорт родителя, СНИЛС или свидетельство о рождении ребенка) и сохранить шаблон.

Сервис проверит наличие счетов в базе данных Москвы и после проверки покажет их в приложении.

## Дистанционное банковское обслуживание МТС Банка в приложении «МТС Деньги»

Клиенты МТС Банка получили доступ к опциям дистанционного банковского обслуживания в приложении «МТС Деньги». После привязки аккаунта банка в приложении автоматически отображаются карты и счета МТС Банка, их баланс и история операций. Таким образом, у клиентов МТС Банка появилась уникальная возможность совместить наиболее востребованный функционал мобильного банкинга с функционалом оплаты со счета телефона, загрузкой карт в платежные сервисы Apple Pay и Samsung Pay, привязкой карт любых банков и другими опциями приложения «МТС Деньги».

**15,6** млрд руб.

Общий доход

**1,9** млрд руб.

Доход от платежей с мобильного счета

**24,66%**

Доля пользователей от базы цифровых клиентов МТС

## Мобильная коммерция. Рост оплаты со счета мобильного телефона

В 2018 году ускорился рост оборотов и доходов мобильной коммерции, несмотря на конкуренцию платежных инструментов и общую тенденцию развития платежей с банковских карт.

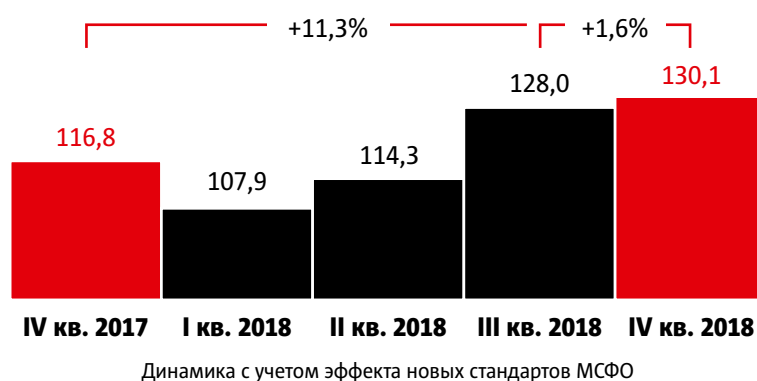
Рост дохода от мобильной коммерции составил 40%.



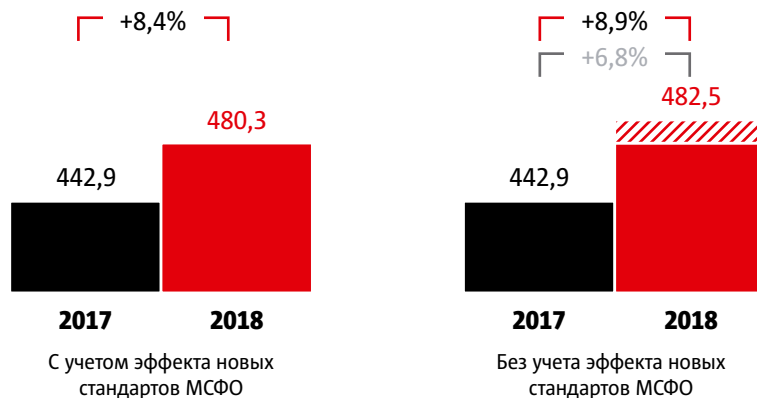
# финансовый обзор

## Финансовые показатели Группы

Выручка Группы (млрд руб.)



Группа МТС демонстрирует лучшую динамику выручки с 2012 года



 МТС Банк

Информация о консолидированных финансовых и операционных результатах Группы МТС за IV квартал 2018 года и 2018 год размещена на сайте компании: <https://moskva.mts.ru/about/obshhestvennosti-i-smi/soobshheniya-kompanii/finansovaya-otchetnost/>

**В** 2018 году Группа МТС продемонстрировала высокие финансовые результаты. Мы значительно продвинулись по пути реализации нашей стратегии по цифровой трансформации бизнеса и заметно укрепили позиции на российском рынке продаж устройств. В то же время наш основной телекоммуникационный бизнес продолжает расти благодаря общей ценовой конъюнктуре в России и устойчивому росту потребления интернета на всех рынках присутствия Группы. Мы сохраняем оптимизм по поводу перспектив нашего бизнеса, учитывая устойчивое улучшение рыночной и конкурентной ситуации, а также продолжающийся рост потребления услуг передачи данных. Несмотря на влияние регуляторных изменений, мы твердо верим, что спрос на наши услуги продолжит расти, поддерживая нашу финансовую устойчивость и укрепляя лидирующие позиции в отрасли.

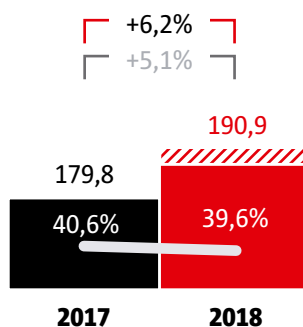
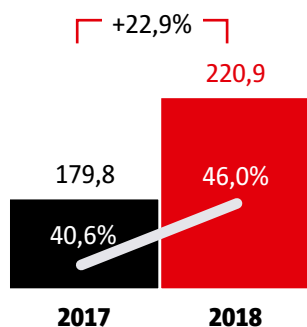
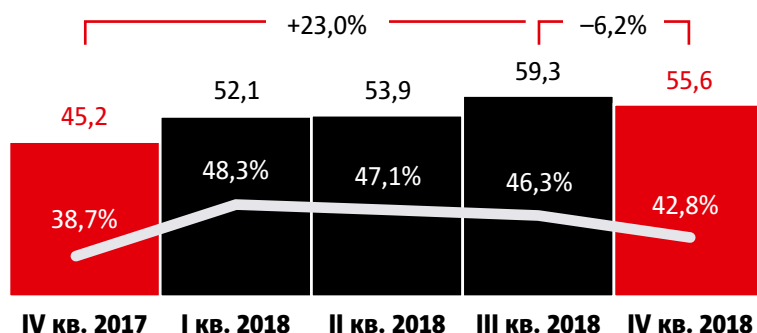
Алексей Корня,  
Президент МТС



Рост показателя скорректированной OIBDA Группы обусловлен сильными результатами в России и в Украине на фоне улучшения рыночной конъюнктуры, роста пользования передачей данных и другими цифровыми сервисами, продолжения реализации стратегии по укреплению контроля за расходами, а также консолидацией результатов МТС Банка. Негативное влияние на скорректированный показатель OIBDA оказало увеличение примерно на 40% платы за использование радиочастотного спектра в России.

Андрей Каменский,  
член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям МТС

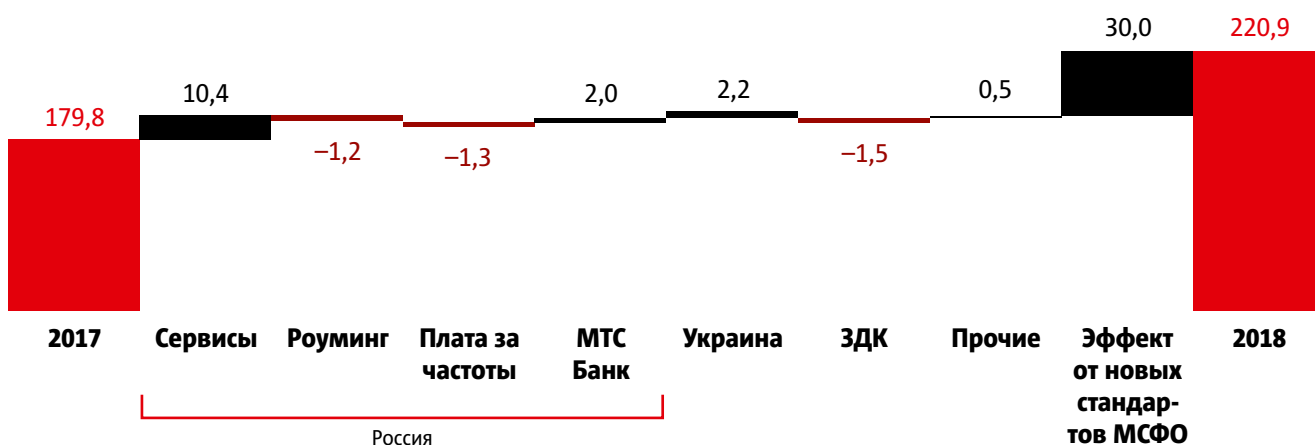
## Скорректированная<sup>1</sup> OIBDA Группы и маржа OIBDA (млрд руб.)



МТС Банк

<sup>1</sup> Скорректированный показатель OIBDA не включает убыток от обесценения внеоборотных активов в размере 1,1 млрд рублей, 2,6 млрд рублей, 3,8 млрд рублей и 0,1 млрд рублей за III и IV кв. 2017 года, полный год 2017 и IV кв. 2018 / полный год 2018 соответственно.

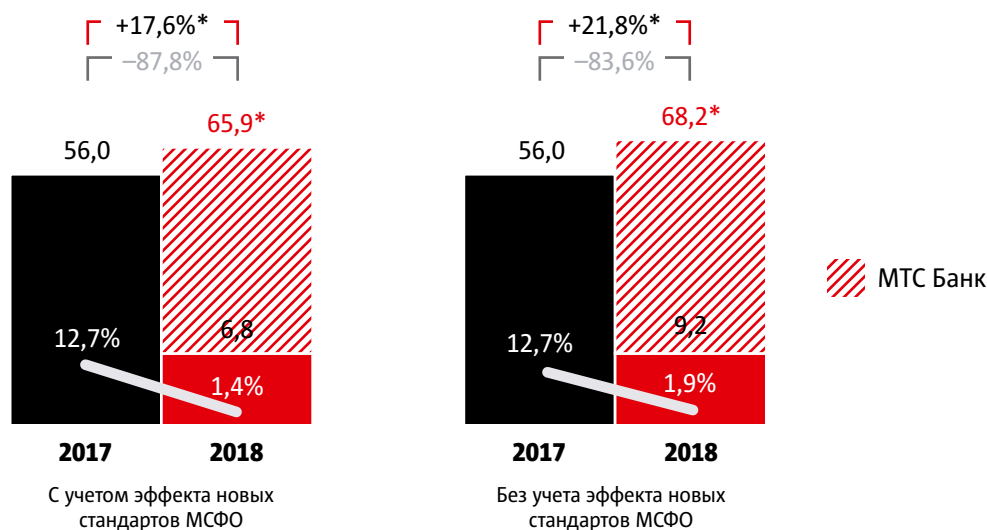
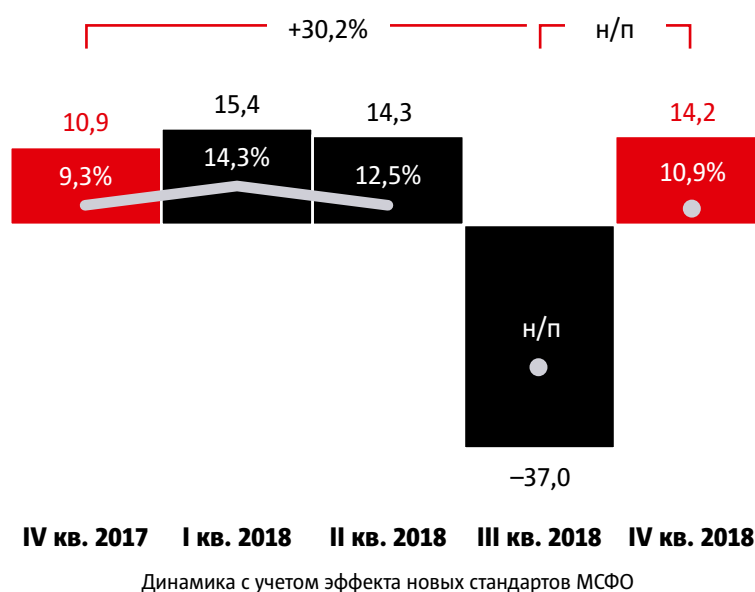
## Факторный анализ скорректированной OIBDA Группы (млрд руб.)



Положительные результаты Группы МТС в 2018 году во многом обусловлены результатами, полученными в России вследствие роста пользования услугами передачи данных, продаж смартфонов и оборудования, а также роста услуг системной интеграции и других цифровых сервисов: пользовательских приложений, облачных сервисов, IoT и Big Data. На показатели выручки Группы повлиял рост доходов от услуг передачи данных в Украине, что обусловлено активным развитием стандарта 4G.

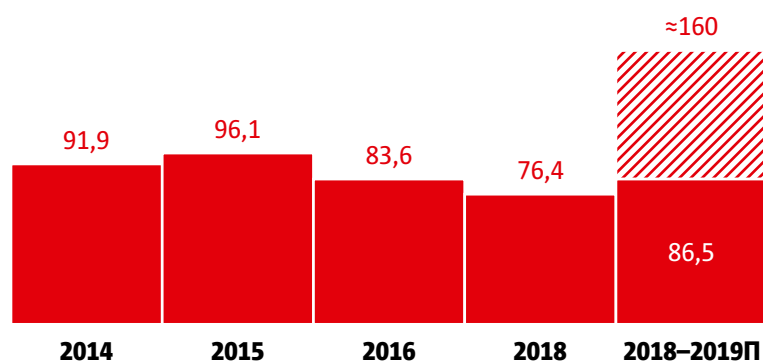
Андрей Каменский,  
член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям МТС

## Чистая прибыль и маржа чистой прибыли Группы (млрд руб.)



\* Не включая резерв в качестве потенциального обязательства в отношении расследования Комиссии по ценным бумагам и биржам Соединенных Штатов Америки и Министерства юстиции Соединенных Штатов Америки.

## Капитальные затраты Группы (млрд руб.)



	2017		2018	
	Капитальные затраты (млрд руб.)	В % от выручки	Капитальные затраты (млрд руб.)	В % от выручки
Россия	65,2	15,8%	75,1	16,8%
Украина*	10,3	39,4%	9,3	31,4%
Армения	0,9	12,5%	2,0	26,4%
Туркменистан	0,1	3,9%	—	—
<b>Группа*</b>	<b>76,4</b>	<b>17,3%</b>	<b>86,5</b>	<b>18,0%</b>

\* Без учета затрат в размере 5,5 миллиарда рублей, связанных с приобретением лицензий 4G в Украине в 2018 году

В 2018 году Группа МТС:

- Построила более 21 500 базовых станций в 83 регионах России, из которых более половины составили базовые станции в стандарте LTE.
- Продолжила расширять магистральные оптоволоконные линии. Проникновение сетей FTTB и GPON достигло 93,2%.
- Продолжила активное расширение сетей мобильной передачи данных в Украине: покрытие сети 3G достигло 85% населенной территории, сети 4G — 45%.

# К

апитальные затраты Группы по итогам 2018 года составили 86,5 млрд рублей без учета затрат на приобретение лицензий в Украине, при соотношении капитальных затрат к выручке на уровне 18,0 процента. Компания увеличила сумму инвестиций в развитие сетей в России, фокусируясь на обеспечении лучшего покрытия LTE. За отчетный период МТС построила более 21 500 базовых станций в 83 регионах России, из которых более половины — базовые станции в стандарте LTE. На конец 2018 года охват 4G достиг 68% населения. МТС также продолжила расширять свои магистральные оптоволоконные линии. На конец 2018 года проникновение сетей FTTB и GPON достигло 93,2%.

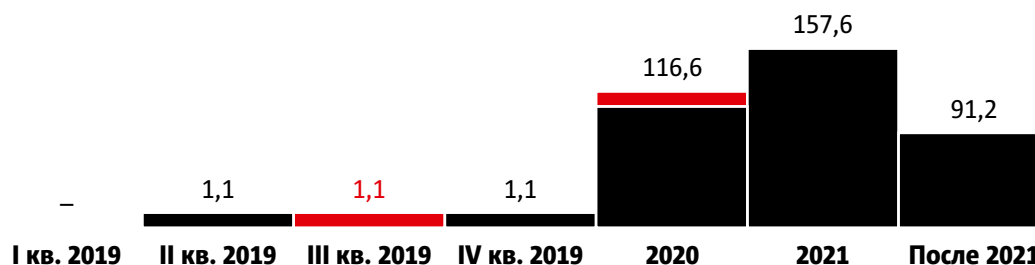
Андрей Каменский,  
член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям МТС

## Долговые обязательства<sup>1</sup>

Общий долг Группы<sup>2</sup> = 368,7 млрд руб.

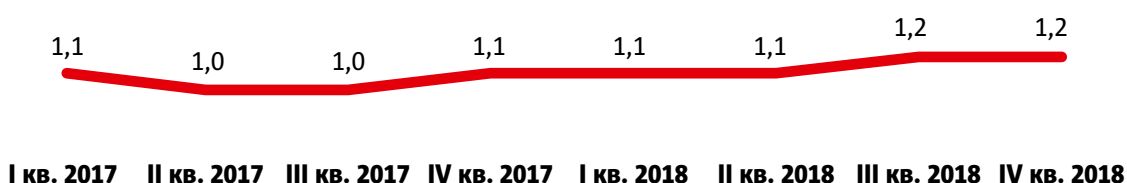
Чистый долг Группы = 232,8 млрд руб.

График выплат долга (млрд руб.)

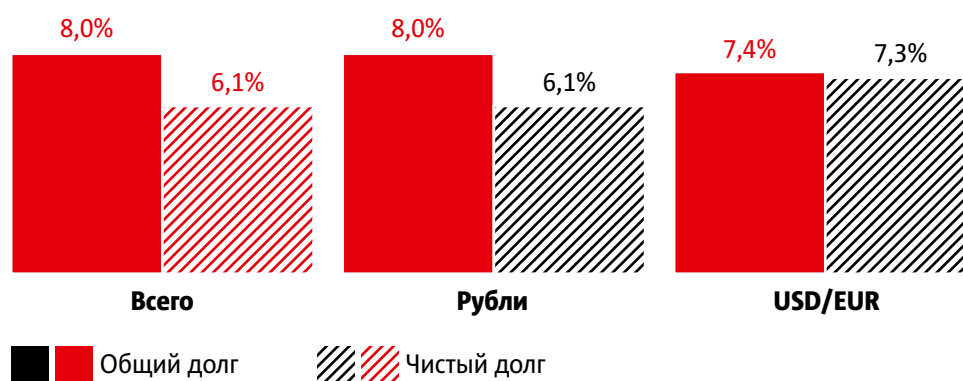


■ Рублевые облигации BO-02 и BO-01 содержат пут-опционы, которые по состоянию на 31 декабря 2018 года могут быть исполнены в сентябре 2019 года и в марте 2020 года соответственно

Чистый долг (млрд руб.) к LTM скорректированной OIBDA<sup>3</sup>



Средневзвешенные процентные ставки



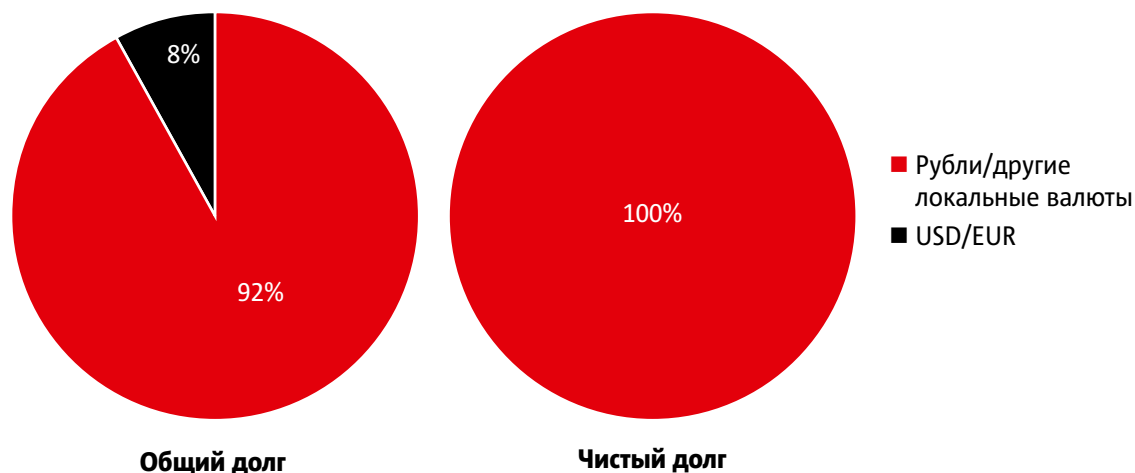
- Соотношение чистого долга к скорректированному показателю OIBDA остается на комфортном уровне 1.2х, что позволяет сохранить финансовую устойчивость и способность компании поддерживать как уровень инвестиций, так и высокую доходность для акционеров

<sup>1</sup> Без учета лизинговых обязательств по состоянию на 31 декабря 2018 года.

<sup>2</sup> Без учета расходов на привлечение займов по состоянию на 31 декабря 2018 года.

<sup>3</sup> Без учета эффекта от перехода на новые стандарты отчетности МСФО 9, 15 и 16.

## Структура долга по валютам<sup>1</sup>



<sup>1</sup> С учетом валютного хеджирования на сумму 463,9 миллиона долларов США по состоянию на 31 декабря 2018 года.

## Абонентская база в странах присутствия Группы

### Мобильные абоненты (млн)

	IV кв. 2018	III кв. 2018	Изменение IV кв. 2018/ III кв. 2018, %	IV кв. 2017	Изменение IV кв. 2018/ IV кв. 2017, %
Мобильные абоненты	105,3	105,5	−0,2%	106,5	−1,1%
Россия	78,0	78,0	0,1%	78,3	−0,4%
Украина <sup>1</sup>	19,7	19,9	−1,3%	20,8	−5,5%
Армения	2,1	2,2	−1,1%	2,1	0,4%
Беларусь <sup>2</sup>	5,5	5,4	1,1%	5,2	4,5%

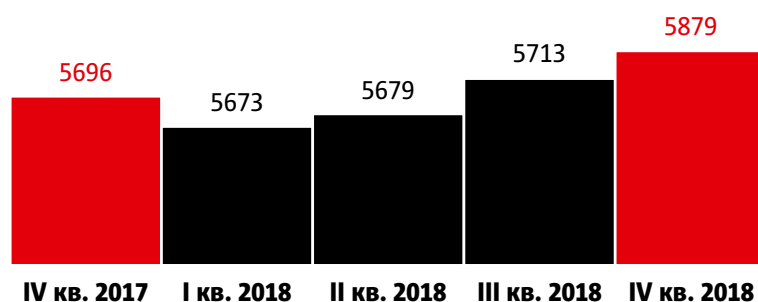
<sup>1</sup> Включая пользователей CDMA.

<sup>2</sup> МТС владеет 49% акций в ООО «МТС» в Беларуси, которые не консолидируются.

- Стабилизация темпов подключений в России вследствие позитивных изменений на рынке.
- Рост абонентской базы в Беларуси на фоне развития сервисов мобильной передачи данных.
- Сокращение абонентской базы в Украине обусловлено недоступностью услуг связи на некоторых территориях страны.
- Увеличилось количество абонентов, которые потребляют более одной услуги и используют мобильные, фиксированные и цифровые сервисы от МТС, что стимулирует сокращение оттока и рост выручки.

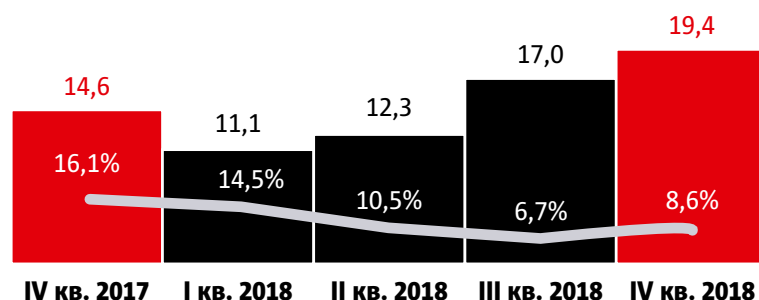
## Развитие ритейла и самообслуживания

Количество салонов розничной сети МТС (на конец периода<sup>1</sup>)

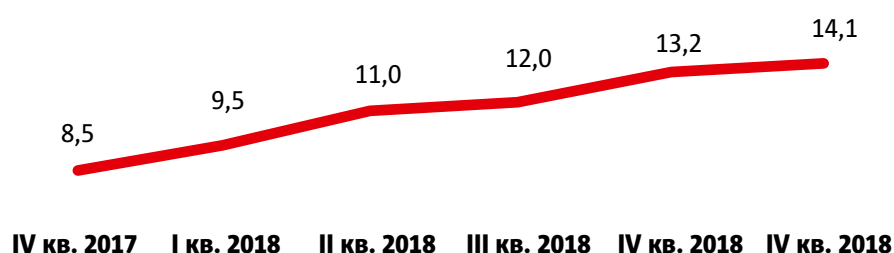


<sup>1</sup> Включая франчайзинговые салоны.

Продажи телефонов и аксессуаров и валовая маржа продаж (млрд руб.)



Одномесячные пользователи приложения Мой МТС (млн)



# В

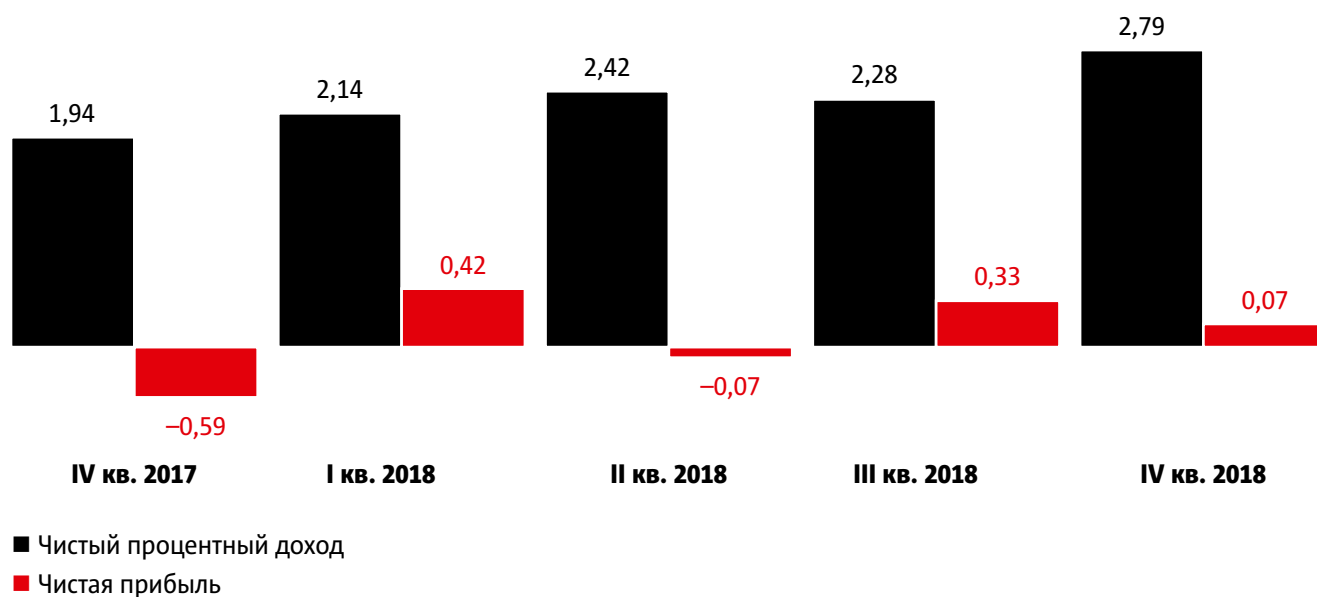
2018 году количество розничных салонов МТС незначительно увеличилось до 5 879. В текущей конкурентной ситуации эффективное количество салонов находится в диапазоне 5500–6000 салонов. Проникновение смартфонов в сеть по итогам 2018 года достигло 70,1%. Проникновение мобильного интернета достигло 58,8%. Продолжился рост в сегменте e-commerce: объем онлайн-продаж за год вырос на 33,8% и превысил 6,9 млрд рублей.

Инеса Галактионова,  
член Правления — вице-президент по продажам и обслуживанию МТС

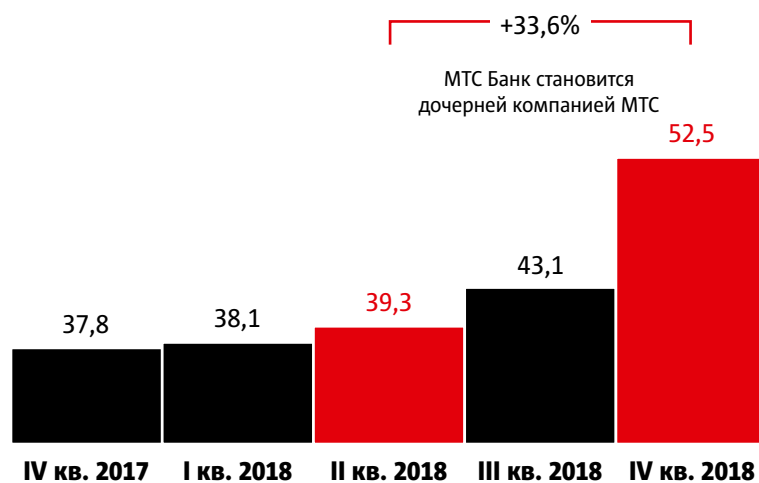


## МТС Банк

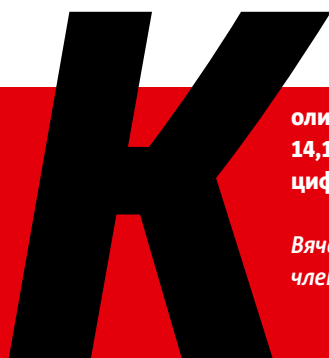
Чистый процентный доход и чистая прибыль/убыток (млрд руб.)



Кредиты физических лиц (млрд руб.)



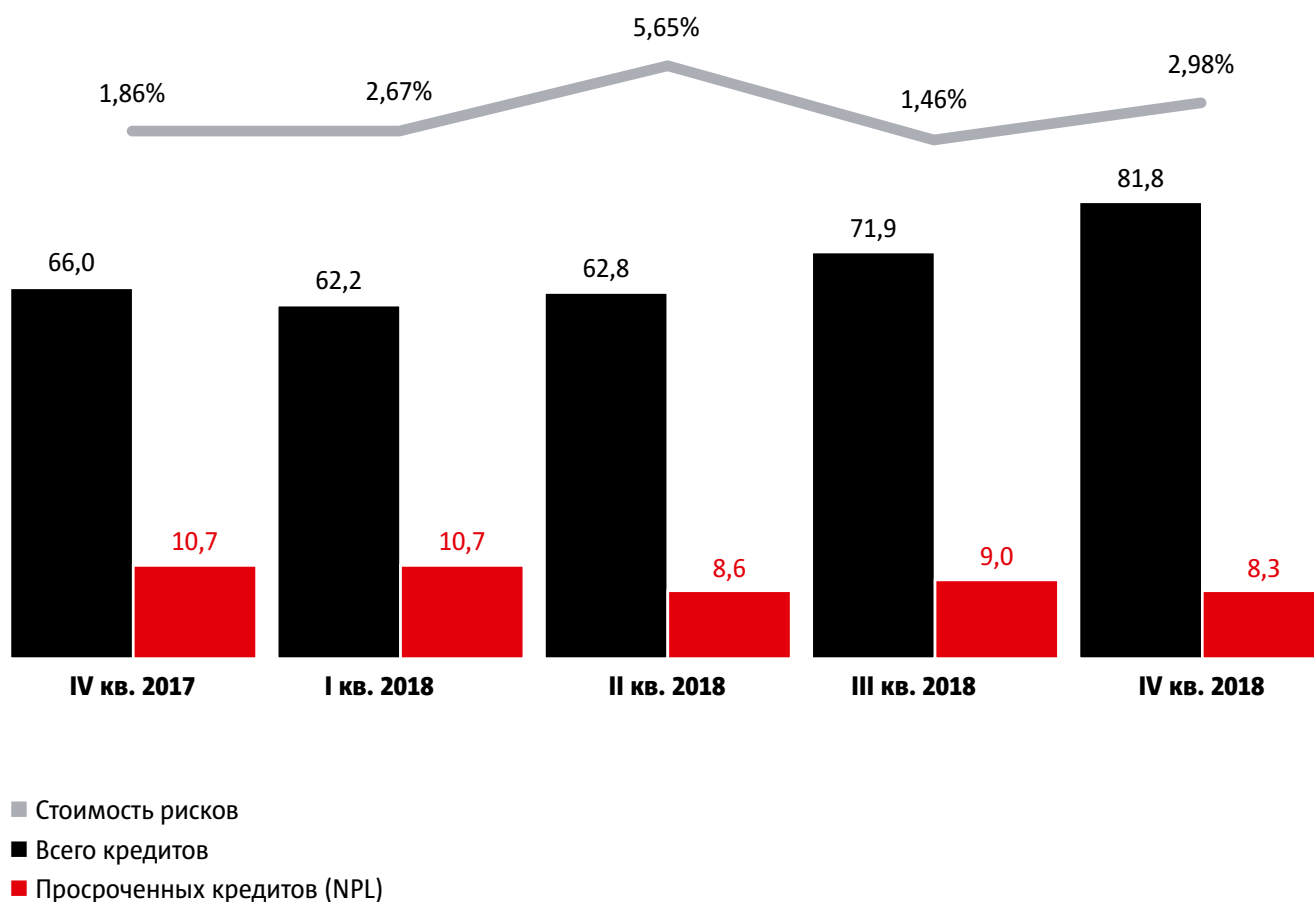
Источник: финансовая отчетность МТС Банка (МСФО)



количество месячных пользователей приложения для самообслуживания «Мой МТС» достигло 14,1 млн. Это приложение также используется в качестве платформы для продвижения других цифровых сервисов.

Вячеслав Николаев,  
член Правления — вице-президент по маркетингу МТС

## Кредиты и NPL (млрд руб.)



Источник: финансовая отчетность МТС Банка (МСФО)

**Б** лагодаря активному использованию возможностей больших данных Группы, МТС Банк смог разработать и предложить привлекательные финансовые услуги для клиентов МТС, что способствовало резкому увеличению продаж персональных кредитов во второй половине 2018 года.

В 2018 году Банк интегрировал самые популярные потребительские продукты, включая запросы на кредитные карты и персональные кредиты, в приложение «Мой МТС», что позволит радикально расширить клиентскую базу. Внедрение единой стратегии скоринга позволит банку предоставлять потенциальному клиенту комбинированный набор банковских продуктов. Это внедрение повысит уровень удовлетворенности клиентов, избегая кредитных рисков.

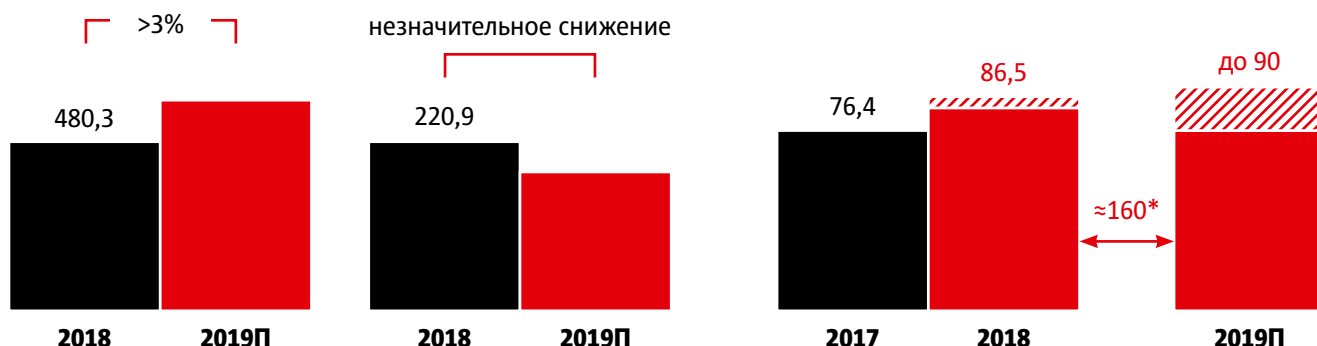
*Андрей Каменский,  
член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям МТС*

## Прогноз на 2019 год

Прогноз выручки Группы (млрд руб.)

Прогноз скорректированной OIBDA (млрд руб.)

Прогноз CAPEX (млрд руб.)



С учетом эффекта перехода на новые стандарты МСФО и консолидации МТС Банка

Дополнительные инвестиции, необходимые для соблюдения закона Яровой

\* Исключая дополнительные инвестиции для выполнения закона Яровой

### Выручка Группы<sup>1</sup>

МТС прогнозирует рост выручки Группы в 2019 году примерно на 3%. Прогноз выручки учитывает следующие факторы:

- увеличение объемов трафика передачи данных при снижении уровня пользования голосовыми услугами из-за замещения голосовых услуг услугами передачи данных и повышения проникновения сервисов на основе мобильного интернета;
- конкурентная динамика в ритейле и снижение уровня продаж SIM-карт в России;
- изменения нормативно-правовой базы, включая отмену внутрисетевого роуминга и повышение НДС в России;
- влияние отмены внутрисетевого роуминга;
- увеличение продаж телефонов в России;
- продолжающийся рост выручки в Украине, номинированной в украинских гривнах;
- динамика выручки в зарубежных дочерних компаниях и волатильность валют по отношению к российскому рублю.

### Скорректированная OIBDA Группы

МТС стремится удерживать показатель OIBDA на прежнем уровне, однако ожидает возможное незначительное снижение скорректированной OIBDA за счет:

- эффекта высокой базы в 2018 году;
- изменения в нормативно-правовой базе;
- роста уровня конкуренции и продолжающейся неопределенности на фоне оптимизации розничных каналов дистрибуции;
- увеличения затрат на персонал;
- потребительского поведения и роста потребления высокодоходных продуктов, таких как роуминг;
- развития бизнеса в зарубежных дочерних компаниях;
- макроэкономических изменений и волатильности валют на рынках присутствия.

### Капитальные затраты Группы

В 2019 году МТС планирует сохранить прогноз капитальных затрат на уровне порядка 160 млрд рублей в 2018–2019 годах. Прогноз уровня капитальных затрат учитывает следующие проекты для инвестирования:

- продолжение работ по развитию сетей LTE;
- реализация проектов по совместному использованию инфраструктуры и частотного спектра с другими операторами в России;
- развитие сети LTE в Украине;
- внедрение эволюционных решений 5G на российском рынке;
- продолжающиеся инвестиции в развитие цифровых продуктов.

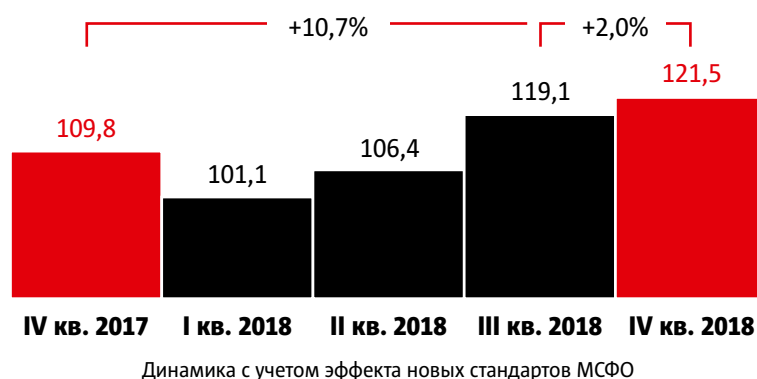
Закон Яровой: МТС снижает оценку дополнительных инвестиций, необходимых для соблюдения закона Яровой, до 50 млрд рублей в течение пяти лет с 60 млрд рублей за аналогичный период. В целом в 2019 году МТС ожидает, что капитальные затраты Группы составят около 90 млрд рублей (включая инвестиции, необходимые для выполнения закона Яровой).

<sup>1</sup> Прогноз приводится с учетом влияния от консолидации МТС Банка.

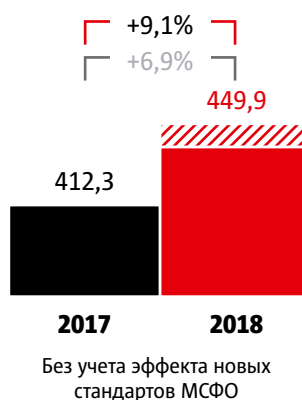
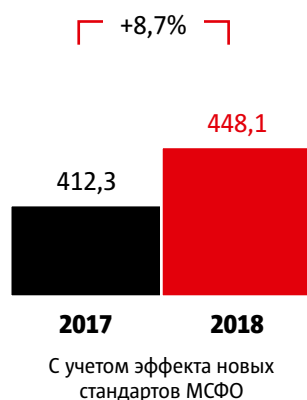
# Ключевые рынки

## Россия

Выручка Группы (млрд руб.)



Группа МТС демонстрирует лучшую динамику выручки с 2012 года



МТС Банк

Рост выручки за счет:

- увеличения потребления услуг мобильного интернета;
- роста продаж смартфонов высокой ценовой категории, которые предоставляют абонентам доступ к современным цифровым услугам;
- вклада в общую выручку недавно приобретенных активов Группы — операторов электронных билетов Ticketland.ru и Ponominalu.ru, а также киберспортивного клуба Gambit и МТС Банка.

# В

Выручка МТС в России в 2018 году увеличилась на 8,7% по сравнению с предыдущим отчетным периодом и достигла 448,1 млрд рублей, что в значительной степени обусловлено ростом выручки от мобильного бизнеса, впечатляющей динамикой продаж устройств в розничной сети МТС и консолидацией МТС Банка.

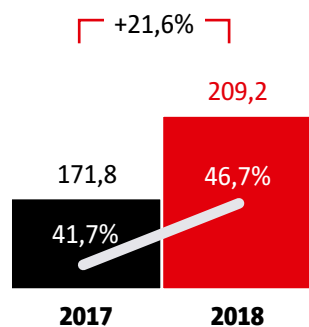
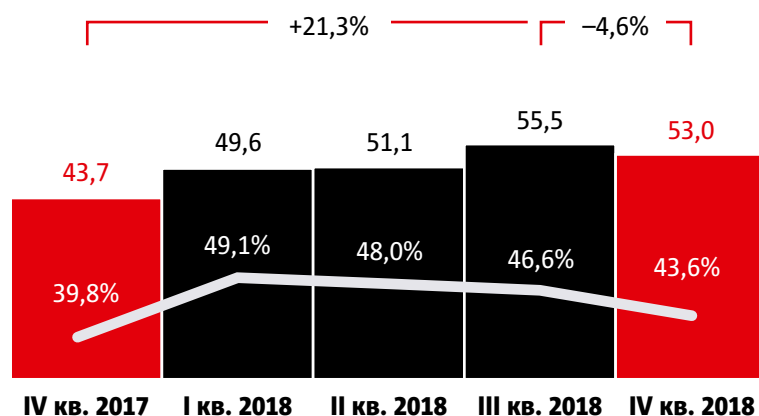
В 2018 году бизнес в России продемонстрировал положительную динамику выручки во всех сегментах кроме фиксированного бизнеса.

Андрей Каменский,  
член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям МТС

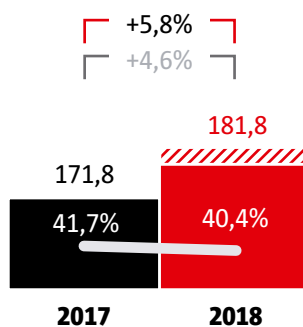
показатель скорректированной OIBDA в России за отчетный период вырос на 21,8% по сравнению с предыдущим отчетным периодом за счет эффекта от применения новых стандартов МСФО и роста общей выручки и составил 209,2 млрд рублей. Сдерживающими факторами, которые отражаются на динамике, стали увеличение ежегодной платы за использование в РФ радиочастотного спектра и отмена внутрисетевого роуминга. В 2018 году маржа скорректированной OIBDA в России с учетом влияния новых стандартов составила 46,7%, что на 5 п. п. выше, чем в 2017 году.

Андрей Каменский,  
член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям МТС

## Скорректированная<sup>1</sup> OIBDA и маржа в России (млрд руб.)



С учетом эффекта новых стандартов МСФО



Без учета эффекта новых стандартов МСФО

МТС Банк

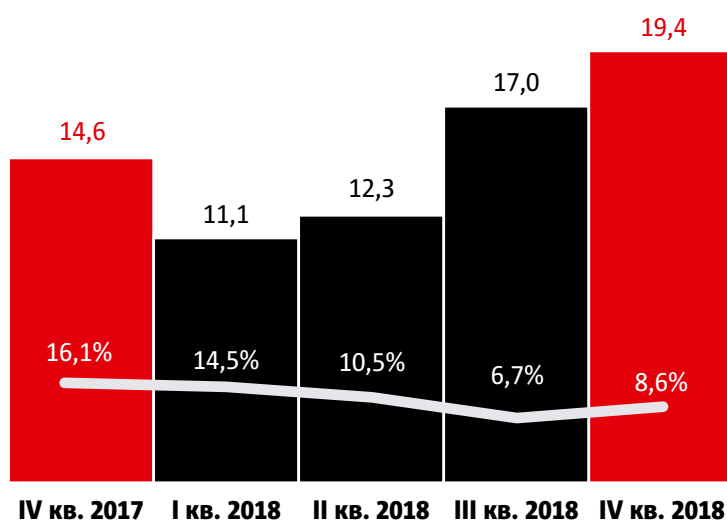
- Укрепление OIBDA за счет высокого уровня потребления интернет-сервисов и других высокомаржинальных услуг.
- Эффект от консолидации МТС Банка на показатель OIBDA по новым стандартам МСФО составляет порядка 2,1 млрд рублей.

<sup>1</sup> Скорректированный показатель OIBDA не включает убыток от обесценения внеоборотных активов в размере 1,1 млрд рублей, 2,6 млрд рублей, 3,8 млрд рублей и 0,1 млрд рублей за III и IV кв. 2017 года, полный год 2017 и IV кв. 2018 / полный год 2018 соответственно.

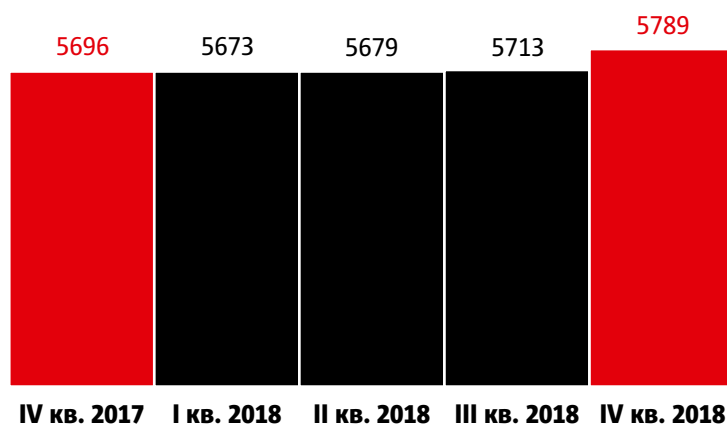
## Выручка от фиксированного бизнеса (млрд руб.)

	IV кв. 2018	IV кв. 2017	Изменение, %	2018	2017	Изменение, %
Итого	15,3	15,3	−0,4%	60,4	60,8	−0,6%
B2C	7,7	7,5	1,7%	30,3	30,0	1,0%
B2B+B2G+B2O	7,6	7,8	−2,4%	30,1	30,7	−2,3%

## Продажи телефонов и аксессуаров (млрд руб.) и валовая маржа (%)



## Розничная сеть МТС (количество офисов продаж на конец отчетного периода, включая франчайзинговые)



Результаты мобильного бизнеса демонстрируют высокие показатели вследствие трендов по оздоровлению рынка и роста пользования дата-услуг. Выручка в этом сегменте выросла на 2,8% до 312,6 млрд рублей.

На конец декабря 2018 года количество абонентов МТС в России составило 78,0 млн.

Фиксированный бизнес МТС показал умеренное снижение выручки на 0,6% по сравнению с предыдущим годом, что отражает тенденции на рынке фиксированной телефонии.

На конец четвертого квартала 2018 года количество пользователей услуг в сетях GPON достигло 1,95 млн в результате активных кампаний по привлечению пользователей в лидирующую на рынке сеть FTTH GPON от МГТС. К концу четвертого квартала 2018 года доля компании на рынке широкополосного доступа B2C в Москве выросла до 38,0%, а доля рынка платного телевидения — до 43,0%<sup>1</sup>.

Начиная с третьего квартала 2018 года МТС начала включать результаты МТС Банка в показатели Группы после консолидации 55,24% акций в июле 2018 года, что привело к увеличению выручки в России на 11,9 млрд рублей.

Выручка от услуг системной интеграции МТС в 2018 году продемонстрировала рост: в четвертом квартале 2018 года она составила 2,7 млрд рублей, а годовая выручка достигла 7,4 млрд рублей к 2018 году в результате увеличения числа проектов и роста услуг технической поддержки.

Выручка сегмента прочих услуг (билетные сервисы и киберспорт) показала значительный рост ввиду сезонных факторов.

За отчетный период выручка от продаж товаров продемонстрировала впечатляющий рост на 31,7% главным образом за счет увеличения продаж телефонов, аксессуаров и программного обеспечения. Продажи

<sup>1</sup> По данным МГТС.

программных продуктов выросли в 1,5 раза по сравнению с предыдущим годом в результате нескольких крупных контрактов NVision Group по поставке лицензий Microsoft.

Рост продаж мобильных телефонов стимулируют выгодные предложения в розничной сети МТС, такие как программы кэшбэка и trade-in, что побуждает пользователей чаще обновлять свои смартфоны. Самым эффективным способом привлечения клиентов стала программа кэшбэка: в 2018 году половина всех смартфонов в розничной сети МТС была приобретена в рамках этой программы.

В 2018 году средняя цена смартфонов в России выросла на 32% в годовом исчислении до 15 600 рублей, что обусловлено высоким потребительским спросом на дорогие устройства. Лидерами продаж стали смартфоны брендов Huawei, Samsung и Apple.

На конец четвертого квартала 2018 года валовая маржа продаж устройств и аксессуаров составила 8,6%.

В 2018 году количество розничных салонов МТС незначительно увеличилось до 5 879.

МТС продолжила укреплять лидерство в сегменте e-commerce.

В 2018 году объем онлайн-продаж превысил 6,9 млрд рублей, что на 33,8% больше, чем в 2017 году. За отчетный период МТС расширила функциональность интернет-магазина shop.mts.ru, запустив две новые услуги — оформление интернет-заказов для B2B-клиентов и trade-in калькулятор.

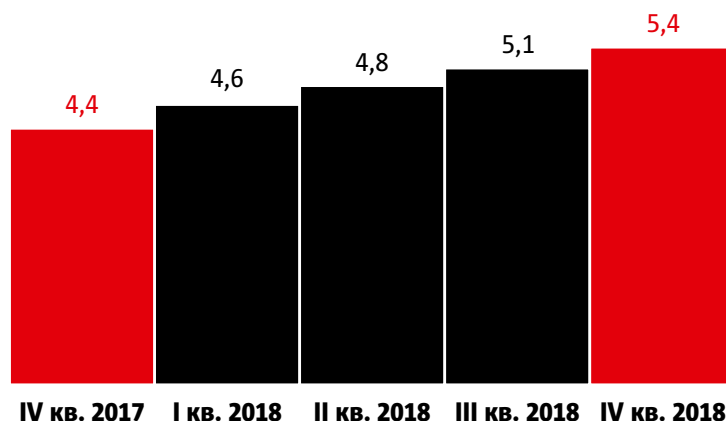
На конец 2018 года проникновение смартфонов в сеть МТС достигло 70,1%, а проникновение мобильного интернета — 58,8%.

Группа МТС продолжает развитие финансовых услуг. Консолидация МТС Банка позволила ускорить запуск конвергентных финтех-продуктов. Одним из ключевых событий стал запуск услуги, в рамках которой новые клиенты могут подписать контракт с оператором и банком одновременно.

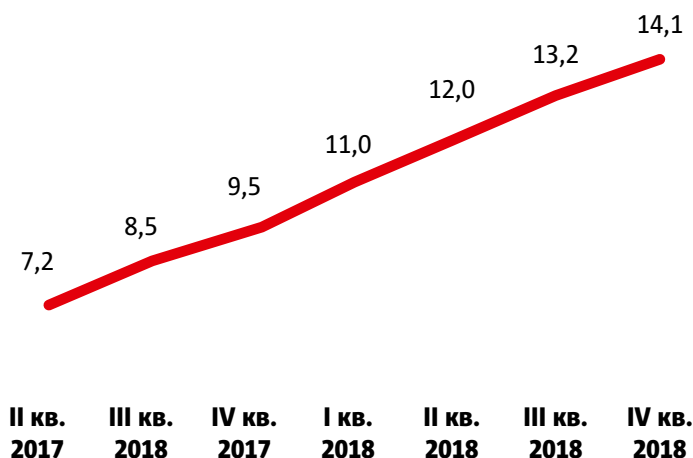
К концу отчетного периода количество выпущенных карт «МТС Деньги» достигло 5,4 млн, а общий кредитный портфель вырос до 21,6 млрд рублей.

МТС наблюдает растущую популярность приложения самообслуживания «Мой МТС». На конец 2018 года число пользователей в месяц достигло 14,1 млн человек.

Выпуск карт МТС Деньги (млн карт)

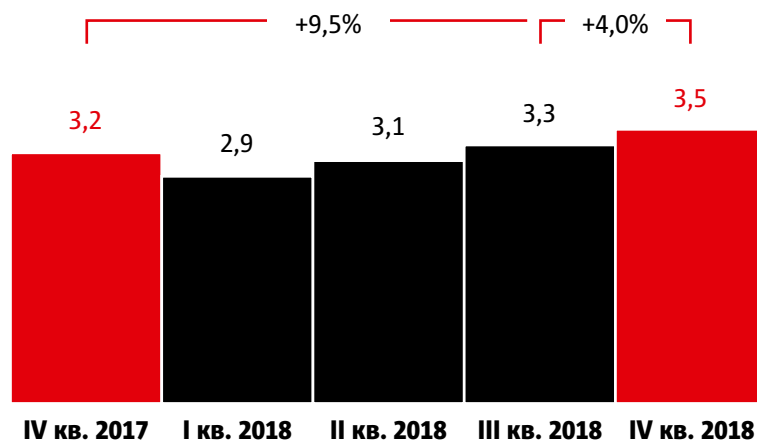


Количество активных пользователей приложения «Мой МТС» (млн, 1-месячная база)

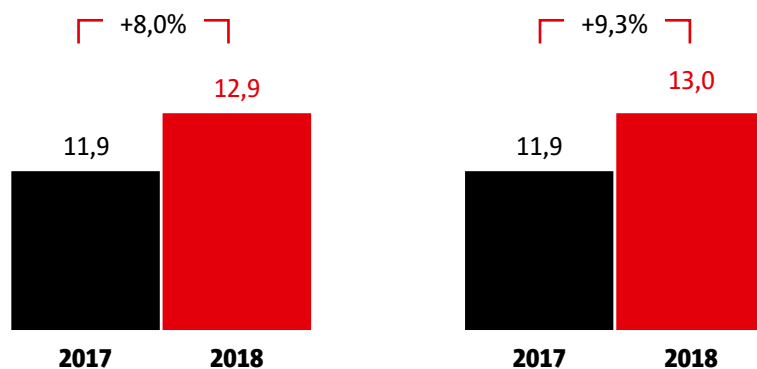


## Украина

Выручка в Украине (млрд гривен)



Динамика с учетом эффекта новых стандартов МСФО



С учетом эффекта новых стандартов МСФО

Без учета эффекта новых стандартов МСФО

- Рост выручки в Украине за счет роста потребления услуг мобильного интернета, увеличения количества дата-пользователей и их миграции на пакетные предложения.
- В марте компания запустила в Украине сеть 4G. По итогам 2018 года сеть «четвертого поколения» покрывает почти 45% населенной территории страны. Количество пользователей смартфонов и потребителей интернет-услуг за год выросло на 7,9% и 9,9% соответственно.

**В** Украине выручка в 2018 году выросла на 8,0% по сравнению с предыдущим годом благодаря росту потребления услуг передачи данных в результате роста проникновения смартфонов в базу и миграции пользователей на пакетные предложения. Рост продаж товаров также способствовал росту выручки.

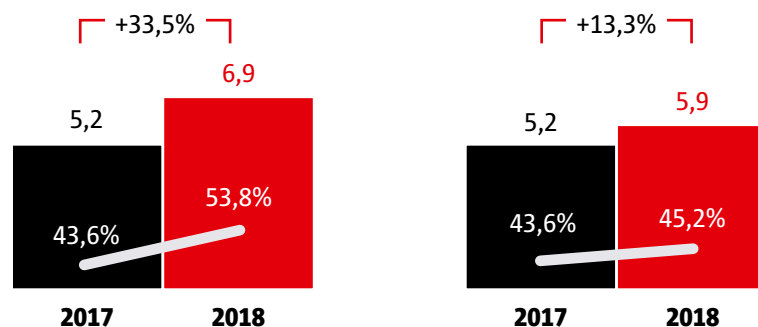
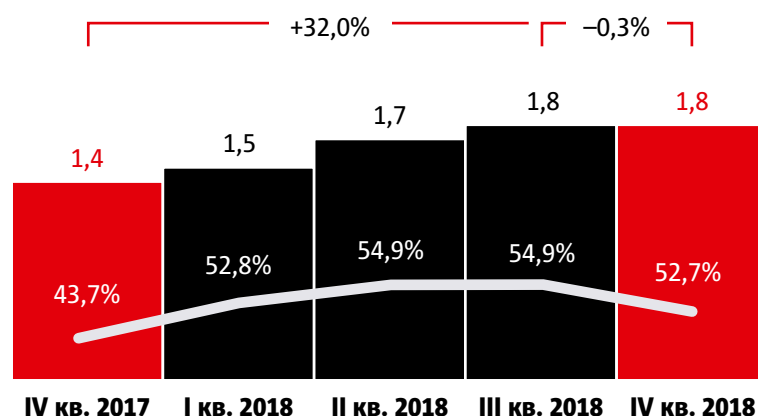
Андрей Каменский,  
член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям МТС



Новые стандарты МСФО положительно повлияли на показатель OIBDA, который за 2018 год увеличился на 33,5% в годовом исчислении до 6,9 млрд гривен. Без учета новых стандартов показатель вырос на 13,3% на фоне роста выручки. Маржа OIBDA украинского бизнеса выросла за отчетный период на 10,2 п. п. и достигла 53,8%.

Андрей Каменский,  
член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям МТС

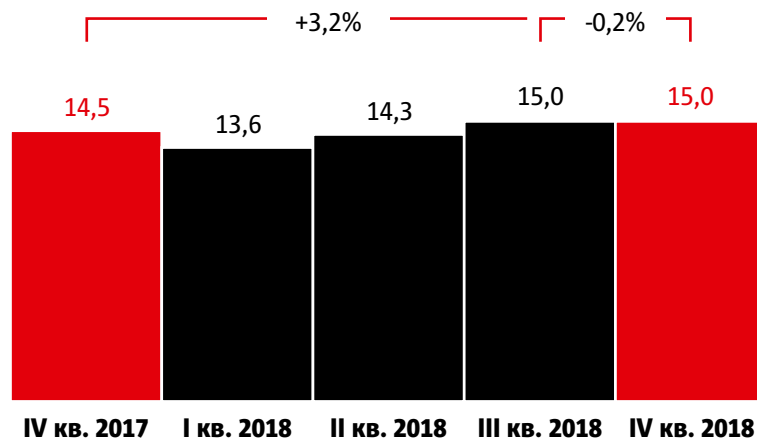
## OIBDA и маржа в Украине (млрд гривен)



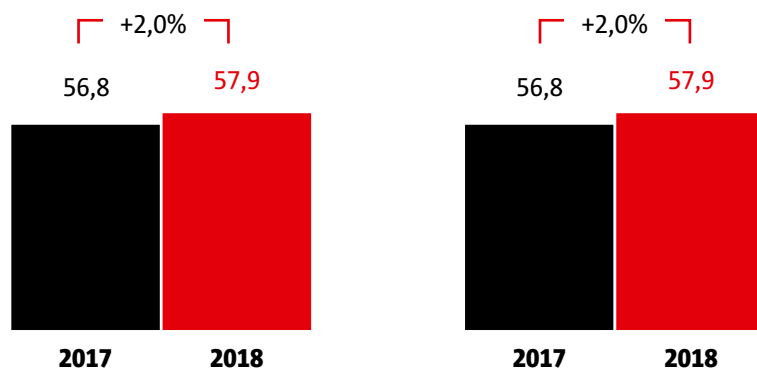
- Рост показателя OIBDA за счет увеличения потребления услуг передачи данных, которое обусловлено активным расширением покрытия сетей 3G и 4G.
- В 2018 году Группа продолжала уделять основное внимание строительству сети и качеству услуг. На конец 2018 года покрытие 3G достигло 85% населения, а покрытие 4G — 45% населения. Количество пользователей смартфонов и потребителей дата-услуг выросло на 7,9% и 9,9% соответственно. В январе и марте 2018 года Группа получила лицензии на оказание услуг в стандарте LTE.
- Абонентская база дочерней компании Группы МТС в Украине на конец отчетного периода составила 19,7 млн абонентов, показав снижение на 5,5% по сравнению с 2017 годом.

## Армения

Выручка в Армении (млрд драм)



Динамика с учетом эффекта новых стандартов МСФО



С учетом эффекта новых стандартов МСФО

Без учета эффекта новых стандартов МСФО

Рост выручки за счет:

- роста пользования услуг мобильной передачи данных;
- роста продаж смартфонов вследствие эффективных маркетинговых инициатив.

**В 2018 году выручка в Армении незначительно повысилась на 2,0% по сравнению с 2017 годом на фоне бурного роста выручки от продаж товаров в четвертом квартале 2018 года.**

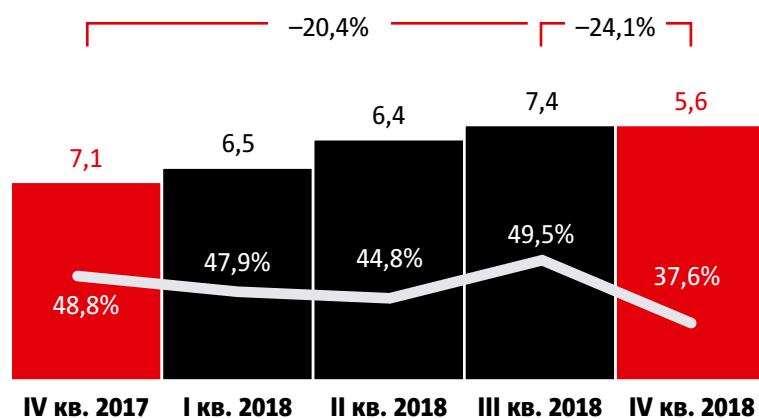
**Андрей Каменский,**  
член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям МТС

показатель OIBDA за полный 2018 год в годовом исчислении остался на прежнем уровне и составил 26,0 млрд драм в результате перехода на новые стандарты МСФО, тогда как маржа OIBDA незначительно снизилась на 0,9 п. п. до 44,9%. Без учета влияния новых стандартов OIBDA снизилась на 9,1%. Снижение было вызвано единовременным эффектом от уценки товарно-материальных ценностей.

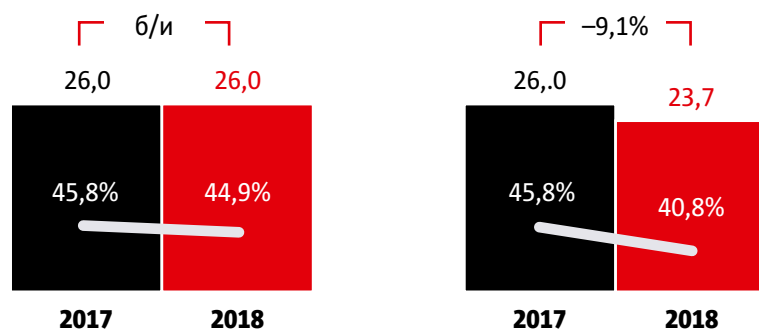
Абонентская база МТС в Армении незначительно увеличилась на 0,4% до 2,1 млн клиентов.

Андрей Каменский,  
член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям МТС

## OIBDA и маржа в Армении (млрд драм)



Динамика с учетом эффекта новых стандартов МСФО



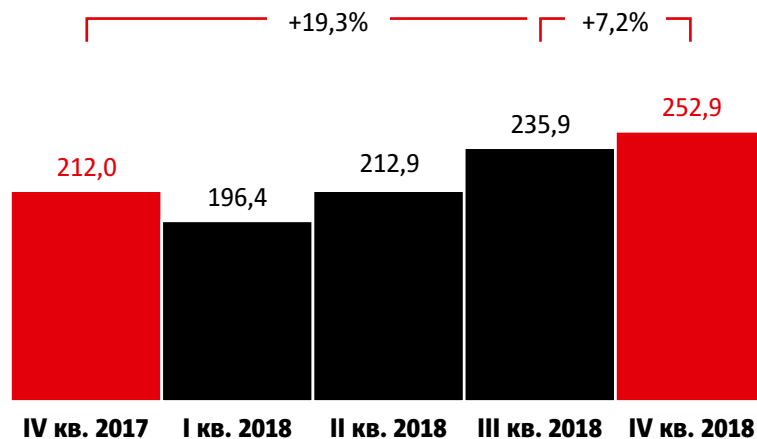
С учетом эффекта новых стандартов МСФО

Без учета эффекта новых стандартов МСФО

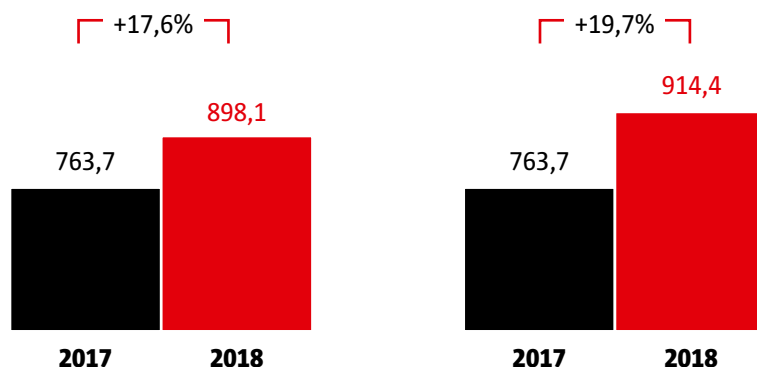
- Снижение показателя OIBDA в четвертом квартале было вызвано единовременным эффектом от уценки товарно-материальных ценностей.

## Беларусь

Выручка в Беларуси (млн белорусских рублей)



Динамика с учетом эффекта новых стандартов МСФО



С учетом эффекта новых стандартов МСФО

Без учета эффекта новых стандартов МСФО

Рост выручки за счет:

- роста доходов от сервисов передачи данных и VAS-услуг;
- значительного роста продаж телефонов и аксессуаров;
- роста абонентской базы на 4,5% до 5,5 млн пользователей на фоне активного развития сети 4G.

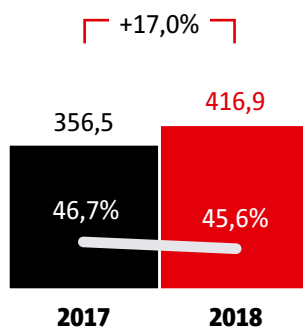
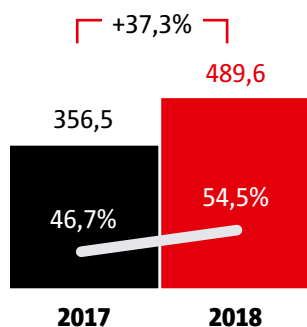
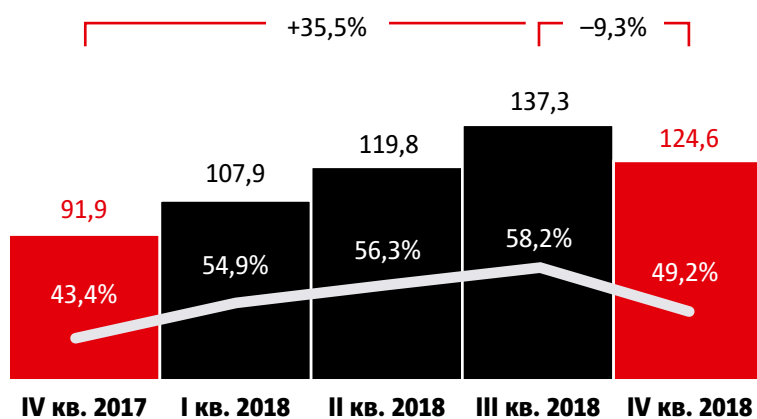
**ТС Беларусь продолжает удерживать лидерские позиции на рынке по выручке. В 2018 года доходы компании выросли на 17,6% в годовом исчислении до 898,1 млн белорусских рублей, что обусловлено продолжающимся ростом пользования услуг передачи данных и VAS-услуг, а также увеличением продаж телефонов.**

Андрей Каменский,  
член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям МТС

Показатель OIBDA за отчетный период вырос на 37,3% с учетом новых стандартов МСФО и на 17,0%, исключая влияние новых стандартов по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Рост показателя объясняется увеличением выручки. Рентабельность бизнеса в Беларуси составила 54,5%. Абонентская база выросла на 4,5% до 5,5 млн пользователей.

Андрей Каменский,  
член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям МТС

## OIBDA и маржа в Беларуси (млн белорусских рублей)



- Показатель OIBDA увеличился в соответствии с динамикой выручки.

## Подконтрольные организации, имеющие существенное значение для ПАО «МТС»<sup>1</sup>

### Акционерное общество «Русская Телефонная Компания»

Место нахождения: 109147, Россия, Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2

Доля ПАО «МТС» в уставном капитале подконтрольной организации, %: 100

Основной вид деятельности: осуществление продаж услуг ПАО «МТС»

Единоличный исполнительный орган: Мосякин Александр Анатольевич

### Приватное акционерное общество «ВФ Украина»

Место нахождения: 01601, Украина, Киев, ул. Лейпцигская, д. 15

Доля ПАО «МТС» в уставном капитале подконтрольной организации (косвенное участие через дочерние общества Preludium B.V. и Allegretto Holding S.a.r.l), %: 100

Основной вид деятельности: предоставление услуг сотовой радиотелефонной связи под торговой маркой Vodafone на территории Украины

Единоличный исполнительный орган: Устинова Ольга Владимировна

Официальный сайт: <http://www.mts.ua>

### Публичное акционерное общество «Московская городская телефонная сеть»

Место нахождения: 119017, Россия, Москва, ул. Большая Ордынка, д. 25, стр. 1

Доля ПАО «МТС» в уставном капитале подконтрольной организации, %: 94,7

Доля подконтрольной организации в уставном капитале ПАО «МТС», %: 0,38

Основной вид деятельности: предоставление услуг фиксированной связи на территории Москвы

Единоличный исполнительный орган: Кузнецов Павел Владиславович

Официальный сайт: <https://mgts.ru>

### Публичное акционерное общество «МТС-Банк»

Место нахождения: 115432, Россия, г. Москва, пр-т Андропова, д. 18, корп. 1

Доля ПАО «МТС» в уставном капитале подконтрольной организации (косвенное участие через дочернее общество Mobile TeleSystems B.V.), %: 94,47

Основной вид деятельности: осуществление банковских операций

Единоличный исполнительный орган: Филатов Илья Валентинович

Официальный сайт: <https://www.mtsbank.ru>

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2018 года.

## Сведения об изменении степени контроля над подконтрольным юридическим лицом, имеющим для общества существенное значение

### Публичное акционерное общество «МТС-Банк»

По состоянию на 31 декабря 2017 года Группе МТС принадлежало 26,61% акций ПАО «МТС-Банк».

В июле 2018 года ПАО «МТС» приобрело у ПАО АФК «Система» 28,63% акций в ПАО «МТС-Банк», увеличив долю до 55,24%.

В феврале 2019 года Группа МТС увеличила долю владения ПАО «МТС-Банк» до 94,72% путем приобретения 39,48% акций ПАО «МТС-Банк» у ПАО АФК «Система».

По остальным подконтрольным организациям изменений в течение отчетного периода не происходило.

## Сведения о существенных сделках подконтрольных юридических лиц

В отчетном периоде АО «РТК» и ПрАО «ВФ Украина» совершены существенные сделки.

Информация доступна на корпоративном сайте ПАО «МТС» по адресу: <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/raskritie-informacii/godovaya-otchetnost>.

## Кредитные рейтинги эмитента МТС<sup>1</sup>

Кредитные агентства Fitch и Standard&Poor's присвоили следующие рейтинги долговым обязательствам Компании.

Standard&Poor's	BB, Стабильный
Fitch	BB+, Негативный
Эксперт РА	ruAA, Стабильный

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2018 года.

# Управление рисками

## Система управления рисками

Управление рисками в Группе МТС соответствует общепринятым концептуальным основам управления рисками (документ «Управление рисками организации. Интегрированная модель» Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея, COSO). Процесс интегрированного управления рисками эффективно функционирует в соответствии с потребностями Группы компаний и международными стандартами. Политика в области управления рисками состоит в минимизации непредвиденных потерь от рисков и максимизации капитализации с учетом приемлемого для акционеров и руководства Группы МТС соотношения между риском и доходностью вложений.

В Группе МТС утверждена Политика интегрированного управления рисками<sup>1</sup>. Интегрированное управление рисками нацелено на обеспечение разумной гарантии достижения стратегических целей Компании и поддержание уровня риска Группы МТС в пределах, приемлемых для менеджмента Компании.

В задачи интегрированного управления рисками входит построение и поддержание на ежеквартальной основе эффективной системы по выявлению и систематическому анализу рисков Компании, обязательному учету значимых рисков при принятии управленческих решений, распределению

### Основные принципы осуществления процесса управления рисками



#### Принцип интегрированности

предусматривает системный подход к управлению всеми типами рисков, присущих бизнесу МТС, по всей организационной структуре и географии присутствия Группы МТС. Поддерживается межфункциональное взаимодействие и координация структурных подразделений по управлению рисками вне рамок их специализаций, а также учет взаимного влияния рисков разных подразделений. Обеспечивается единый канал информирования менеджмента Компании по всему спектру рисков для гарантирования полноты, качества и сопоставимости предоставляемой информации для каждого из уровней принятия решения.



#### Принцип непрерывности

заключается в реализации на регулярной основе комплекса упорядоченных процедур управления рисками.



#### Принцип обоснованности

предусматривает анализ соотношения затрат на снижение оценки риска к потенциальному ущербу от их реализации.

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/politika-integrirovannoe-upravlenie-riskami>.



ответственности за управление рисками, разработки дополнительных мероприятий и планов реагирования на значимые риски и контролю их исполнения, мониторингу рисков и эффективности их управления, накоплению знаний в области интегрированного управления рисками.

Отдел управления рисками Корпоративного центра (ОУР КЦ) оценивает наиболее существенные риски на основе долгосрочной финансовой модели и регулярно проводит имитационное моделирование для получения основных финансовых показателей с учетом риска и вероятностных распределений этих показателей. Для анализа отдельных рисков ОУР КЦ применяет эконометрические методы.

Отчет о состоянии рисков Группы МТС ежеквартально рассматривается в Комитете по рискам, на котором обсуждаются ключевые риски Компании и

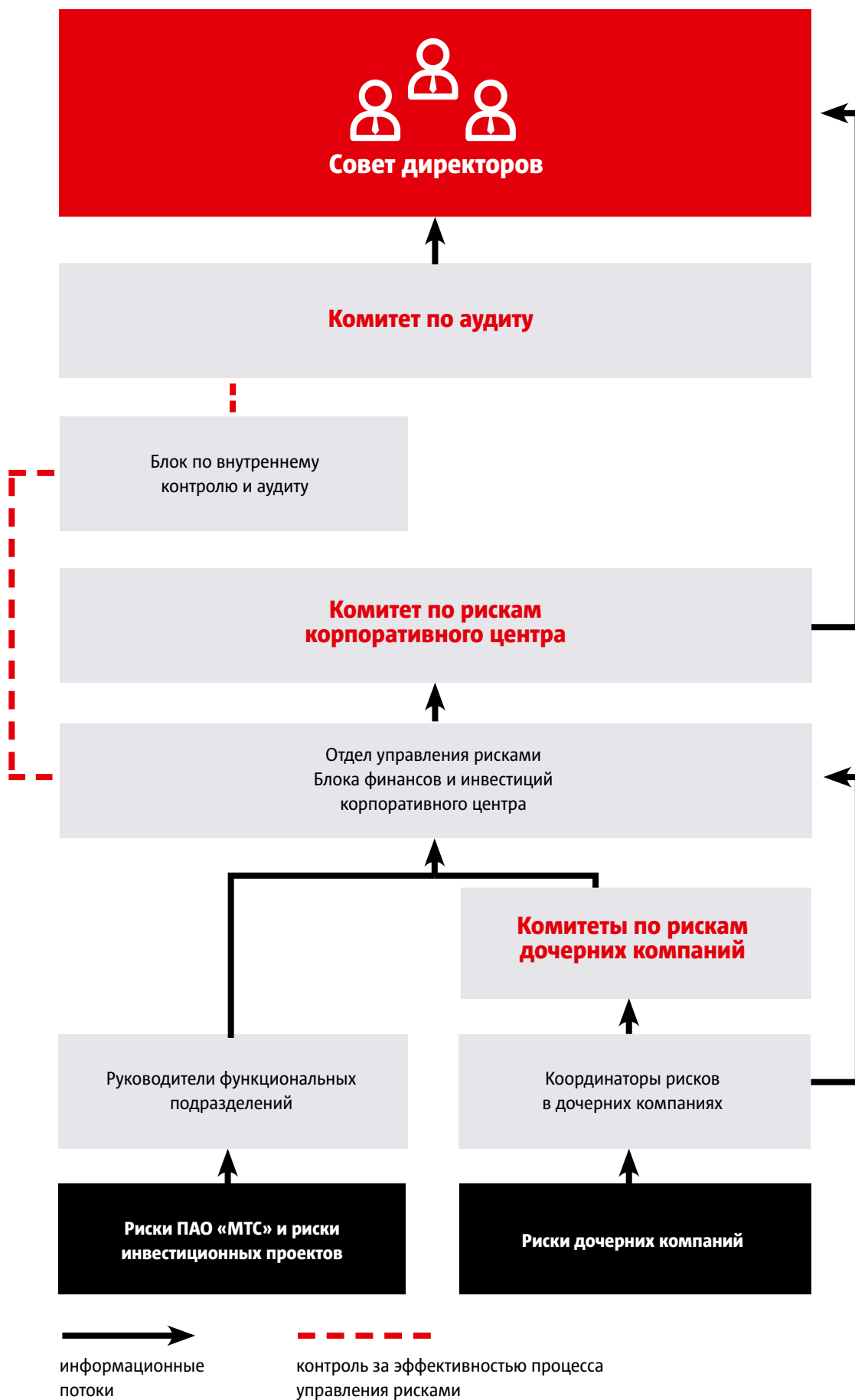
принимаются коллегиальные решения о выработке мероприятий по их митигации. Председателем Комитета по рискам является Президент МТС. В состав комитета входят члены Правления, вице-президенты и другие руководители. В компетенцию и ответственность комитета входит рассмотрение и утверждение: целей развития процесса интегрированного управления рисками МТС; методологии управления рисками; портфеля рисков МТС и приоритетов мер по управлению рисками с учетом целесообразности их затрат и ограниченности ресурсов; стратегии управления портфелем рисков МТС и пр.

Информирование руководства Группы МТС происходит по всему спектру рисков для обеспечения полноты, качества и сопоставимости предоставляемой информации для каждого из уровней принятия решения.

## рганизационное обеспечение управления рисками

Деятельность по управлению рисками распределена между функциональными подразделениями Компании:

- ОУР КЦ отвечает за разработку методики оценки рисков, регулярный сбор информации и подготовку отчетности с результатами данной оценки для Комитета по рискам и менеджмента Компании. ОУР КЦ также осуществляет оперативный контроль процесса и обеспечивает межфункциональное взаимодействие подразделений в рамках интегрированного управления рисками в Компании. Межфункциональное взаимодействие с владельцами рисков в дочерних компаниях (ДК) обеспечивают координаторы рисков в ДК.
- Владельцы рисков — руководители функциональных подразделений, на достижение целей которых влияют риски. Владельцы отвечают за анализ, оценку, исполнение мероприятий по управлению рисками и отчетность по мероприятиям в рамках процесса интегрированного управления рисками.
- Комитет по рискам принимает коллегиальные решения в области интегрированного управления рисками.
- Эффективность процесса управления рисками оценивает Блок по внутреннему контролю и аудиту, в том числе данная информация представляется на рассмотрение Комитета по аудиту.
- Комитет по аудиту осуществляет контроль за эффективностью управления рисками, а также за оценкой процедур, используемых Группой МТС для выявления основных рисков и оценки соответствующих процедур контроля (включая процедуры контроля потерь и страхование рисков) с целью определения их достаточности и эффективности.
- Совет директоров действует напрямую или через свои комитеты, в пределах своей компетенции, решает задачи по оценке политических, финансовых и иных рисков, влияющих на деятельность Компании. Совет директоров МТС делегирует Комитету по аудиту МТС контроль за эффективностью управления рисками, а также проводит рассмотрение отчетов Комитета по аудиту.



## Интеграция риск-менеджмента в процессы принятия решений

Процесс управления рисками является неотъемлемой частью всех процессов Компании. В частности, интегрирован в процессы разработки политик, стратегического, бизнес-, бюджетного и инвестиционного планирования, в процессы управления изменениями, в процесс закупочных процедур.

### Стратегическое планирование

- Идентификация рисков, связанных с различными состояниями внешней среды.
- Анализ и учет ключевых рисков в рамках выбранного макросценария.
- Определение существенных рисков, влияющих на стратегические цели, но не приводящих к их пересмотру, и разработка мероприятий по управлению данными рисками.

### Бизнес-планирование и бюджетирование

- Анализ и учет рисков, связанных с недостижением основных финансовых КПЭ.

### Инвестиционное планирование

- Анализ и учет проектных рисков, связанных с недостижением NPV и др. показателей проектов.

### Закупочные процедуры

- Анализ и учет рисков при выборе поставщиков.

Процесс управления рисками прошел все стадии внедрения, автоматизации и интеграции в бизнес-процессы Компании (процессы стратегического и инвестиционного планирования, а также в кросс-функциональные проекты и подготовку внешней отчетности), что сейчас дает возможность выявлять и учитывать риски при принятии ключевых решений для гарантированного достижения поставленных целей и укрепления лидерства в бизнесе.

## Основные активности в 2018 году

- Проведены Комитеты по рискам КЦ МТС, ВФ-Украина, МГТС и РТК.
- Актуализирована риск-секция 20-F для Нью-Йоркской фондовой биржи.
- ОУР была произведена оценка основных рисков в рамках стратегической сессии Группы МТС.
- ОУР была произведена оценка рисков инвестиционных проектов, связанных с модернизацией и строительством сети, разработкой новых продуктов.

## Планы на 2019 год

В 2019 году планируется актуализация раздела 20-F для Нью-Йоркской фондовой биржи и регулярное проведение Комитетов по рискам. Также планируется дальнейшая интеграция в процессы принятия решений, в том числе предоставление аналитических заключений по отдельным проектам для функциональных блоков.

Ниже представлены наиболее существенные риск-факторы, которые потенциально могут оказать влияние на результаты деятельности ПАО «МТС». Подробнее об этих и других рисках можно узнать в разделе «Item 3 — Key Information — D. Risk Factors» в Годовом отчете по форме 20-F<sup>1</sup>, а также из ежеквартальных отчетов ПАО «МТС»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <http://ir.mts.ru/investors/financial-center/annual-reports-and-form-20-f/default.aspx>

<sup>2</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/raskritie-informacii/ezhekvartalnie-otcheti>



## акторы риска

### Стратегические риски

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p><b>Устаревание предоставляемых нами услуг и потеря конкурентоспособности, сложности в развитии дополнительных источников доходов</b></p> <p>Непрерывное совершенствование технологий, развитие новых продуктов и услуг, усиление конкуренции, связанное с появлением новых игроков на рынке, а также рост использования IP-телефонии и иных сервисов, предоставляемых через интернет, может отрицательно сказаться на способности сохранять абонентскую базу, привести к сокращению доли рынка и маржи операционной прибыли.</p>	<p>Для обеспечения высочайшего уровня качества базовых услуг связи мы планомерно наращиваем емкость и пропускную способность сети, что крайне важно в условиях наблюдающегося постоянного роста объема потребления трафика данных. Мы комплексно подходим к вопросу развития сети, осуществляем необходимые инвестиции в инфраструктуру 3G и 4G, обеспечиваем возможность дальнейшей эволюции сети в направлении пятого поколения, в том числе развертывая и эксплуатируя тестовые зоны 5G, осуществляем пилотные проекты в области NB-IoT. С точки зрения маркетинговой активности эффективным методом нивелирования негативного воздействия VOIP-решений являются комплексные V&amp;D тарифы, объединяющие в себе услуги голосовой связи и передачи данных.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удержание базовой мобильной выручки;</li> <li>• компенсация падения традиционной телеком-выручки за счет активного развития портфеля цифровых продуктов;</li> <li>• лидерство в сегменте мобильного интернета и дата-услуг.</li> </ul>
<p><b>Потеря контроля над деятельностью и активами в странах присутствия</b></p> <p>Риск прекращения, приостановления деятельности или претензий со стороны регуляторов может отрицательно повлиять на бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности.</p>	<p>Мы следим за политической ситуацией на рынках присутствия Группы компаний и стремимся оперативно реагировать на изменение условий функционирования на рынках.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достижение устойчивого развития бизнеса.</li> </ul>
<p><b>Риски приобретений, инвестирования и слияний с другими компаниями</b></p> <p>Новые приобретения позволяют диверсифицировать бизнес ПАО «МТС». В то же время могут возникнуть дополнительные риски, связанные с обязательствами приобретенных компаний, а также риски недостижения первоначальных финансовых и операционных целей, проблемы с интеграцией приобретенных активов, риски, связанные с недостатком опыта работы на новых рынках, включая политические, экономические, социальные, правовые и регуляторные риски, риски конкуренции и пр.</p>	<p>Мы видим возможности для роста через наше участие в новых перспективных бизнесах, относящихся к сфере цифровой экономики, что позволяет существенно расширить спектр предоставляемых нами услуг и выйти на новые рынки. При осуществлении сделок в сфере M&amp;A мы проводим тщательный аудит компаний, в которых планируем участвовать на правах акционера. Оценка целесообразности вложений происходит с привлечением независимых консалтинговых компаний и учитывает стратегическую позицию, финансовые результаты и особенности ведения операционной деятельности таких компаний. Дальнейшая реализация прав МТС как акционера в них соответствует лучшим практикам корпоративного управления. Интеграцию приобретаемого бизнеса в управленческую структуру МТС (в случае принятия такого решения) осуществляет специальное подразделение, имеющее богатый опыт деятельности подобного рода.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение сферы деятельности Компании и ускоренный выход на новые рынки;</li> <li>• обогащение продуктовой линейки;</li> <li>• достижение операционных синергий между различными направлениями бизнеса;</li> <li>• взаимный обмен лучшими практиками управления и операционной деятельности.</li> </ul>

**Невозможность успешно развивать сеть**

В связи с развитием, строительством и обслуживанием сети связи нам необходимо осуществлять закупки оборудования и программного обеспечения, что связано со значительными капиталовложениями. Кроме того, ограниченность доступного для освоения частотного спектра может помешать получить все ожидаемые выгоды от строительства сети и ослабить эффект от расширения. Развертывание сети может быть сопряжено с трудностями в получении площадок для базовых станций на коммерчески выгодных условиях, в получении разрешений и сертификатов для работы телекоммуникационного оборудования и/или разрешений на импорт и экспорт определенного сетевого оборудования, что может привести к задержкам в закупках и помешать планам развития сети.

Продолжая инвестировать в развитие инфраструктуры, мы видим возможность постепенного сокращения своих капитальных затрат с одновременным сохранением качества предоставляемых сервисов. МТС с рядом партнеров проводит совместные закупочные процедуры, а также осуществляет совместное строительство и эксплуатацию элементов сетевой инфраструктуры. Помимо экономической выгоды в рамках сотрудничества достигается унификация технических и функциональных требований, подходов и методик.

- Наращивание емкости сети и скорости передачи данных для удовлетворения растущего спроса;
- эффективное планирование сети и оптимизация капиталовложений.

**Неспособность реализовать выгоды от инвестиций в системы радиосвязи**

Ключевые риски:

- невозможность осуществить строительство сетей 4G и NB-IoT в соответствии с запланированными сроками либо в соответствии со сроками, предусмотренными лицензионными условиями;
- сложности с обеспечением качества и требуемого уровня обслуживания;
- спрос на услуги 4G (включая NB-IoT) на рынках присутствия ПАО «МТС» и дочерних компаний ПАО «МТС» окажется ниже ожидаемого.

Мы имеем значительный опыт взаимодействия с поставщиками оборудования и программного обеспечения, а также с регуляторными органами. Это позволяет нам достигать договоренностей на максимально комфортных для нас условиях, в том числе и в отношении сроков поставок и строительства. Мы принимаем все необходимые меры для соблюдения лицензионных условий и прочих регуляторных требований, а также осуществляем своевременное продление лицензий и разрешений. Мы проводим регулярный мониторинг параметров качества связи и оперативно реагируем в случае выявления потребности в дополнительной емкости и пропускной способности на локальных участках сети, что позволяет нам поддерживать неизменно высокий уровень качества услуг. С помощью маркетинговых инструментов мы стимулируем интенсивность использования услуг передачи данных, увеличивая таким образом степень утилизации сетевого ресурса.

- Обеспечение наилучшего соответствия требованиям технологий IoT и готовности инфраструктуры к внедрению 5G;
- эффективное планирование капитальных затрат;
- повышение операционной эффективности за счет оптимизации операционных затрат, связанных с эксплуатацией сети.

## Риски внешней среды

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p><b>Экономическая и социальная нестабильность</b></p> <p>Экономическая и социальная нестабильность, как и возможные будущие спады или замедления экономического роста в странах нашего присутствия, может привести к снижению спроса на предоставляемые услуги, а также оказать отрицательное воздействие на финансовое состояние наших корпоративных клиентов и партнеров, включая финансовые институты, что может привести к снижению наших доходов, показателей эффективности и отрицательно повлиять на сохранность активов.</p>	<p>Мы следим за макроэкономической ситуацией на рынках присутствия Группы компаний, оперативно и эффективно реагируем на изменения общего экономического фона при помощи в первую очередь тарифных инструментов. Мы нацелены на постоянное расширение спектра оказываемых нами услуг и стимуляцию потребления, повышение уровня удовлетворенности наших клиентов в корпоративном и массовом сегментах. Большое внимание мы уделяем обеспечению оптимальных для нас условий привлечения внешнего финансирования, контролируем уровень, стоимость и структуру долговых обязательств, что позволяет, в частности, нивелировать негативные эффекты изменений курсов валют в условиях высокой волатильности валютных рынков.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достижение устойчивого развития бизнеса.</li> </ul>
<p><b>Регуляторные риски</b></p> <p>Наша деятельность в странах присутствия регулируется государствами, в частности, посредством лицензирования и законов. Законодательство в области предоставления услуг связи постоянно меняется. Например, в настоящее время Минкомсвязи России рассматривает возможность изменения концепции и регулирования межоператорского взаимодействия. Помимо этого, рассматривается вопрос об изменении существующих подходов и правил в области регулирования цен на услуги по присоединению и пропуску трафика. 06.07.2016 принят Федеральный закон № 374-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в части установления дополнительных мер противодействия терроризму и обеспечения общественной безопасности», согласно которому операторы связи обязаны хранить на территории РФ в течение 3 лет информацию о фактах приема, передачи, доставки и/или обработки голосовой информации и текстовых сообщений, изображений, звуков, видео- или иных сообщений пользователей услугами связи, а также содержание всех этих сообщений и голосовую информацию в срок до 6 месяцев. Порядок, сроки и объем хранения указанной информации устанавливаются Правительством РФ. Реализация данных требований потребует существенных материальных вложений.</p>	<p>Мы проводим регулярный мониторинг законодательства с целью соответствия предъявляемым требованиям. Как представители рынка совместно с регулирующими органами мы участвуем в рабочих группах по вопросам оптимизации нормативной базы в отрасли связи. Регуляторным рискам уделяется особое внимание в рамках стратегического планирования.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достижение хороших операционных показателей;</li> <li>• обеспечение соответствия регуляторным требованиям.</li> </ul>

В апреле 2019 года Государственной Думой принят законопроект, направленный на обеспечение безопасного и устойчивого функционирования сети Интернет на территории РФ. В рамках данной инициативы от операторов потребуется установка на сети нового оборудования, способного повлиять на ее устойчивость и качество оказываемых услуг связи. Кроме того, у операторов возникают дополнительные расходы на содержание и эксплуатацию этого оборудования.

Пока неясно, в каком виде будут реализованы данные инициативы, и в настоящий момент сложно оценить, каким образом подобные изменения повлияют на деятельность Компании.

Эти и иные потенциальные регуляторные изменения в будущем могут повлечь снижение доходов / появление дополнительных затрат со стороны оператора, что может отрицательным образом сказаться на финансовом положении и результатах деятельности.

## Операционные риски

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p><b>Финансовые риски</b></p> <p>Существенная часть наших расходов, затрат и финансовых обязательств, включая капитальные затраты и заимствования (кредиты и еврооблигации), номинированы в долларах США и/или евро, в то время как большая часть доходов выражена в местной валюте стран, в которых осуществляется наша операционная деятельность.</p> <p>Ситуация на рынках нашего присутствия, включая стабильность банковской системы, инфляцию, изменение курса местных валют по отношению к доллару США и/или евро, возможность свободной конвертации валют и осуществления платежей в валюте, влияет на наши операционные показатели и результаты деятельности.</p> <p>Темпы развития Компании и ее финансовое положение зависят в том числе от привлечения долгового финансирования. Кризис финансовых рынков, внешние ограничения и санкции могут повлиять на возможность Компании по привлечению долгового финансирования на коммерчески приемлемых условиях.</p>	<p>Предпринят ряд мер, направленных на структурирование портфеля с целью сокращения зависимости от курсовых колебаний, в том числе существует программа хеджирования валютного риска.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохранение инвестиционной привлекательности за счет обеспечения роста инвестиционной и операционной эффективности.</li> </ul>
<p>Договоры касательно отдельных выпусков наших облигаций и облигаций нашего контролирующего акционера, а также некоторые соглашения о предоставлении займов содержат ограничительные положения, снижающие возможности получать заемные средства и заниматься различными видами деятельности. Невыполнение этих положений договоров могло бы привести к дефолту и в результате — к требованию немедленного погашения долга, что могло бы иметь отрицательные последствия для нашего бизнеса.</p>	<p>Мы следим за выполнением положений договоров и соглашений о предоставлении займов с целью соблюдения финансовых ковенант, содержащихся в кредитной документации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохранение инвестиционной привлекательности за счет поддержания оптимального уровня долга.</li> </ul>

### Риски технологических сбоев

Способность непрерывно оказывать услуги связи является одним из основных условий лицензий и абонентских контрактов. Возникновение технологических сбоев при обслуживании нашей сети вследствие системной неисправности, аварии или нарушения защищенности сети может отрицательно повлиять на возможность оказания услуг абонентам и нашу репутацию.

С целью обеспечения устойчивости сети и непрерывности оказания услуг связи система управления сетью централизована, а система эксплуатации предусматривает регулярное проведение технического обслуживания и использование резервного телекоммуникационного оборудования. Информационная безопасность при управлении сетью обеспечивается комплексной системой технических и организационных мер защиты информации.

- Достижение хороших операционных показателей;
- достижение устойчивого развития бизнеса.

## Соответствие требованиям

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p><b>Риски комплаенс</b></p> <p>Ценные бумаги МТС обращаются на биржевом рынке США, поэтому мы подпадаем под действие не только российского, но и американского антикоррупционного законодательства (US Foreign Corrupt Practices Act), а также потенциально — под действие антикоррупционного закона Великобритании (UK Bribery Act). Если будет установлено несоответствие наших действий данным требованиям, к нам могут быть применены санкции уголовного и/или гражданско-правового характера.</p> <p>В марте 2014 года ПАО «МТС» получило запрос на предоставление информации от Комиссии по ценным бумагам и биржам США и Департамента юстиции США относительно расследования деятельности бывшей дочерней компании в Узбекистане. В марте 2019 года Группа МТС достигла урегулирования с Комиссией по ценным бумагам и биржам Соединенных Штатов Америки (Securities and Exchange Commission (SEC)) и Министерством юстиции Соединенных Штатов Америки (U.S. Department of Justice (DOJ)) в отношении раскрытого ранее расследования деятельности бывшего дочернего предприятия Группы в Узбекистане.</p> <p>Группа согласилась с выпущенным Комиссией по ценным бумагам и биржам Соединенных Штатов Америки запретительным приказом («Приказ»). Окружной суд Южного округа Нью-Йорка Соединенных Штатов Америки одобрил соглашение об отсрочке преследования, заключенное Группой, и соглашение о признании вины, заключенное дочерней компанией Группы в Узбекистане. Согласно условиям соглашений с Министерством юстиции Соединенных Штатов Америки, Группа согласилась выплатить штраф в размере 850 миллионов долларов США (59,1 миллиарда рублей по состоянию на 31 декабря 2018 года). Группа начислила резерв под выплату штрафа в сумме 850 млн долларов США (55,8 млрд рублей на дату начисления) в консолидированной отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2018 года в составе убытка от прекращенной деятельности.</p>	<p>Начиная с 2012 года, когда в МТС было создано обособленное подразделение комплаенс, компания планомерно развивает систему антикоррупционного комплаенс в соответствии с лучшими мировыми практиками.</p> <p>В Компании действуют специальные правила и процедуры, необходимые для предупреждения коррупционных действий со стороны как сотрудников, так и контрагентов.</p> <p>Основными документами, регулирующими антикоррупционные требования внутри МТС, являются Кодекс делового поведения и этики и Политика «Соблюдение антикоррупционного законодательства». Кроме того, процедуры по обеспечению выполнения антикоррупционного законодательства закреплены в регламентах бизнес-процессов Компании.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содействие честному и этичному ведению бизнеса и предотвращение злоупотреблений.</li> </ul>



В соответствии с условиями Приказа и соглашения об отсрочке преследования Группа согласилась на введение независимого наблюдения за соблюдением их требований. Согласно условиям Приказа и соглашения об отсрочке преследования, наблюдение будет введено на протяжении трех лет, и срок наблюдения может быть уменьшен либо продлен в зависимости от определенных обстоятельств, устанавливаемых Комиссией по ценным бумагам и биржам Соединенных Штатов Америки и Министерством юстиции Соединенных Штатов Америки.

#### Налоговые риски

Система налогообложения в странах нашего присутствия претерпевает постоянные изменения, законодательство в данной сфере может быть подвержено неоднозначному толкованию. Например, среди прочего нечетко сформулированные российские правила определения трансфертной цены могут увеличить риск корректировки цены со стороны налоговых органов и привести к дополнительной налоговой нагрузке в рамках регулирования трансфертного ценообразования. Это может усложнить налоговое планирование и связанные с ним бизнес-процессы, а также может оказать негативное материальное воздействие на наш бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности.

Мы соответствуем требованиям налогового законодательства в странах присутствия Группы компаний. Оперативно реагируем на любые изменения и следим за актуальными тенденциями в законотворчестве и налоговом праве России и иностранных юрисдикций, что позволяет принимать своевременные комплексные решения в области налогового планирования и таможенного регулирования. Зачастую мы используем опыт квалифицированных консультантов.

- Достижение устойчивого развития бизнеса;
- соответствие требованиям.

## Система управления ключевыми рисками, связанными с социальными аспектами деятельности

Способность ПАО «МТС» сохранять свое положение в конкурентной борьбе и реализовывать свою бизнес-стратегию в значительной степени зависит от работы сотрудников. Забота о сотрудниках — один из приоритетов Компании, определяющий успех ее деятельности на современном рынке. Мы постоянно совершенствуем социально-трудовые отношения по следующим направлениям: охрана труда и здоровья работников, социальная поддержка, возможности для карьерного и личностного роста.

Для эффективной коммуникации с персоналом предусмотрен целый ряд возможностей, позволяющих любому работнику Компании обратиться к руководству, а также высказать свое мнение относительно перспектив и планов развития МТС, представить предложения по оптимизации тех или иных бизнес-процессов и услуг, внедрению новых сервисов и услуг. Для оценки внутреннего климата Компании мы регулярно проводим социологические исследования, позволяющие нам сверять стратегию и тактику HR-работы с реальными ожиданиями сотрудников.

**Безопасность сотрудников — основная составляющая корпоративной социальной ответственности Компании**

Проводимая в ПАО «МТС» работа по охране труда направлена на:

- обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности;
- совершенствование системы управления охраной труда;
- своевременное обучение руководителей и специалистов по вопросам охраны труда;
- организацию проведения предварительных и периодических медицинских осмотров работников; своевременное обеспечение работников спецодеждой и другими средствами индивидуальной защиты;
- организацию проведения производственного контроля и специальной оценки условий труда

Компания неукоснительно придерживается требований трудового законодательства и старается максимально учитывать интересы персонала. Система управления охраной труда в ПАО «МТС» получила признание на региональном и областном уровнях. В 2017 году ряд филиалов МТС стали призерами различных смотров-конкурсов по охране труда.

### Риски, связанные с нарушениями в области охраны труда

Описание рисков	Мероприятия по митигации
Возможные риски нарушений в области охраны труда, связанные с обучением работников, медицинским осмотром, обеспечением средствами индивидуальной защиты, соблюдением санитарно-эпидемиологических требований, проведением специальной оценки условий труда и пр.	<p>В ПАО «МТС» функционирует сертифицированная по OHSAS 18001:2007 Система управления охраной труда (СУОТ). СУОТ включает: организационную структуру; планирование; распределение ответственности; процедуры; процессы и ресурсы для разработки, внедрения достижения целей, анализа результативности политики и мероприятий по охране труда. В числе основных задач СУОТ — контроль за соблюдением законов и иных нормативных правовых актов по охране труда. Регулярно проводится обучение специалистов по охране труда.</p> <p>В МТС принят ряд локальных нормативных документов, регулирующих основные вопросы в области охраны труда и здоровья сотрудников. Документы содержат все основные требования и инструкции в области охраны труда, в том числе устанавливают порядок проведения внутреннего контроля за состоянием условий труда.</p>

## Система управления ключевыми рисками, связанными с экологическими аспектами деятельности

С целью соблюдения требований природоохранного законодательства и обеспечения экологической безопасности на объектах МТС Компанией была разработана Политика экологической безопасности и охраны окружающей среды, основополагающими принципами которой являются:

- выполнение требований природоохранного законодательства РФ;
- выполнение требований национальных и международных стандартов в области охраны окружающей среды;
- повышение уровня экологического сознания и образования всех сотрудников Компании;
- реализация экологических социально значимых проектов;

- открытость и доступность экологической информации;
- снижение уровня негативного воздействия на окружающую среду и стремление к устойчивому развитию.

В основе социальной ответственности бизнеса МТС лежит принцип бережного отношения к природе: Компания стремится оказывать минимальное воздействие на экологию и снижать это влияние по мере своих возможностей.

Работа по охране окружающей среды направлена на осуществление мероприятий организационного, технологического и санитарно-гигиенического характера с целью предупреждения и уменьшения вредного воздействия результатов хозяйственной деятельности на природу и здоровье человека.

### Риски, связанные с нарушениями в области экологии

Описание рисков	Мероприятия по митигации
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невыполнение требований по представлению экологической отчетности.</li> <li>• Осуществление деятельности без постановки на государственный учет объекта негативного воздействия.</li> <li>• Нарушение требований в области проведения экологического контроля и мониторинга.</li> <li>• Осуществление деятельности без оформленной в установленном порядке разрешительной документации на выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, обращение с отходами.</li> </ul>	<p>С целью соблюдения требований природоохранного законодательства и обеспечения экологической безопасности на объектах МТС Компанией была разработана Политика экологической безопасности и охраны окружающей среды. В экологической политике закреплены/предусмотрены совокупность процессов, обеспечивающих соблюдение природоохранного законодательства. А именно: необходимость оформления разрешительных документов и актуализации данных, задачи по планированию, финансированию и материально-техническому обеспечению выполнения экологических программ и мероприятий по охране окружающей среды (ООС), необходимость прохождения обучения в области ООС, проведение производственного экологического контроля (комплекс предупредительных действий, направленных на исключение возможности возникновения аварийной ситуации и причинения ущерба окружающей среды).</p> <p>На уровне КЦ и регионов осуществляется мониторинг изменений требований природоохранного законодательства.</p> <p>МТС на регулярной основе несет расходы, связанные с обращением с отходами и охраной атмосферного воздуха, а также со снижением рисков, связанных с государственным регулированием в области ООС и поддержанием имиджа экологической устойчивости компании.</p>

# Комплаенс и культура добросовестного поведения

## Кодекс делового поведения и этики ПАО «МТС»

Кодекс делового поведения и этики ПАО «МТС» (далее — Кодекс) содержит ключевые принципы, набор стандартов и требований, принятых в Компании, с целью содействия честному и этичному ведению бизнеса МТС и предотвращения злоупотреблений. В своей деятельности Компания соблюдает законодательство, следует общепринятым стандартам деловой этики и не приемлет любые иные пути ведения бизнеса, противоречащие этим правилам.

В Кодексе определены правила и стандарты, которыми сотрудникам необходимо руководствоваться в повседневной работе. В тех случаях, когда требуется применение более высоких стандартов, чем принято в коммерческой практике, или нормативного правового акта большей юридической силы согласно действующему законодательству, МТС будет использовать такие высокие стандарты.

В 2018 году вступила в действие новая версия Кодекса. Общий тренд изменений документа был направлен на упрощение формулировок для простоты его понимания всеми сотрудниками МТС и третьими лицами, все разделы были уточнены и актуализированы. Кодекс пополнился новыми важными разделами\*.

Разделы Кодекса, которые закрепляют ответственность Компании перед всеми заинтересованными лицами и общественностью:

- МТС и сотрудники,
- МТС и клиенты,
- МТС и общество,
- МТС и законы,
- Роль руководителей\*,
- Взаимодействие с партнерами и поставщиками\*,
- Защита интеллектуальной собственности\*,
- Обращения и сообщения о нарушениях Кодекса.

Кодекс также содержит информацию обо всех комплаенс-программах единой системы комплаенс МТС.

Кодекс действует в отношении членов Совета директоров, руководящего состава и остальных сотрудников Компании. Все сотрудники несут ответственность за соблюдение Кодекса и лично отвечают за свои действия.

## **Е**диная система комплаенс ПАО «МТС»

С 2016 года МТС активно развивает единую систему комплаенс, опираясь на нормы применимого законодательства, рекомендации регуляторных органов, отраслевую специфику и лучшие практики в этой сфере.

В 2018 году состав риск-областей (комплаенс-программ) единой системы комплаенс не изменялся:

- антикоррупционный комплаенс;
- инсайд-комплаенс;
- организация обработки персональных данных;
- противодействие отмыванию денежных средств, полученных преступным путем, и финансированию терроризма и финансирования распространения оружия массового уничтожения (ПОД/ФТ/ПРОМУ);
- система предупреждения антимонопольных рисков (антимонопольный комплаенс);
- система управления охраной труда;
- соблюдение прав человека на рабочем месте;
- экология.

Указанные направления комплаенс курируются соответствующими функциональными подразделениями, каждое из которых реализует свою комплаенс-программу и систему по минимизации рисков. Координация внедрения и работы единой системы комплаенс возложена на Департамент комплаенс МТС.

В 2018 году продолжилось планомерное и поступательное развитие единой системы комплаенс. Компания завершила проект углубленной оценки комплаенс-рисков на уровне бизнес-процессов по шести комплаенс-программам, по которым ранее такая оценка рисков не проводилась (углубленная оценка рисков по комплаенс-программам антимонопольного комплаенс и антикоррупционного комплаенс, а также бизнес-этики была проведена ранее). Проект был реализован внешним консультантом. Помимо сформированных карт рисков по риск-областям, программам были даны рекомендации по улучшению контрольной среды. Результаты оценки рисков учитываются в общей системе управления рисками Компании и пересматриваются на регулярной осно-

ве. Это позволяет руководству и органам управления Компании иметь более структурированное понимание существующих комплаенс-рисков и учитывать эти факторы при принятии управленческих решений, что положительно сказывается на эффективности работы Компании в целом.

### **Надзорный аудит соответствия единой системы комплаенс Компании стандартам ISO37001:2016 и ISO19600:2014**

В 2018 году МТС получила сертификат соответствия единой системы комплаенс международным стандартам ISO19600:2014 «Системы комплаенс-менеджмента» и ISO37001:2016 «Системы антикоррупционного комплаенс-менеджмента». Единая система комплаенс МТС подтвердила соответствие вышеуказанным международным стандартам в ходе первого Надзорного аудита Компании.

Международная команда аудиторов — признанных мировых экспертов в области комплаенс — провела 69 интервью с Президентом и топ-менеджментом, руководителями и сотрудниками в Корпоративном центре и регионах, изучила более 160 внутренних документов МТС и иных доказательств развития и эффективности работы единой системы комплаенс и входящих в нее комплаенс-программ, а также проверила выполнение полученных при Сертификационном аудите 2017–2018 годов рекомендаций по совершенствованию единой системы комплаенс.

По результатам Надзорного аудита 2018 года отмечены значительные улучшения в развитии единой системы комплаенс МТС. Рекомендации аудиторов, данные по итогам Сертификационного аудита 2017–2018 годов, были полностью выполнены. Компания получила новые рекомендации по совершенствованию системы, результаты работы по которым МТС представит в ходе второго Надзорного аудита, завершающего цикл проверки соответствия.

### **Комитет по комплаенс**

В 2016 году в Компании был создан Комитет по комплаенс при Президенте МТС, в состав которого вошли Президент, руководители прямого подчинения, директор Департамента комплаенс, который является председателем Комитета.

23

октября —

корпоративный День этики и комплаенс в МТС

Комитет был создан с целью принятия решений по вопросам формирования и реализации комплаенс-программ, составляющих единую систему комплаенс, основными задачами комитета являются проведение политики в области управления комплаенс-рисками и внесение предложений о направлениях развития Группы МТС в указанной сфере. За 2018 год было проведено шесть заседаний Комитета. Сотрудникам, функционально ответственным за комплаенс-программы и исполняющим поручения Комитета по комплаенс, входящим в рабочую группу при Комитете, были установлены ключевые показатели эффективности (КПЭ) по комплаенс.

## День этики и комплаенс

Уже четвертый год подряд 23 октября 2018 года Компания отметила корпоративный День этики и комплаенс. Праздник длился четыре дня под девизом: «Комплаенс — хорошая привычка!». Все сотрудники Компании получили письмо с обращением директора Департамента комплаенс о культуре добросовестного поведения. В дополнение к федеральной (основной) программе комплаенс представители в филиалах самостоятельно организовали конкурсы в своих регионах. Более 1200 сотрудников приняли участие в тренингах, мастер-классах, викторинах и творческих конкурсах. Победителями конкурсов стали 45 сотрудников, которым были вручены книги и ежедневники с логотипом комплаенс.

Помимо общих мероприятий, реализованных в рамках развития единой системы комплаенс, каждая риск-область (комплаенс-программа) также осуществляла самостоятельное развитие.

## Противодействие коррупции (антикоррупционный комплаенс и бизнес-этика)

МТС, как публичная компания, осознает необходимость развития благоприятной деловой среды на рынках присутствия, предпринимает усилия, направленные на продвижение лучших комплаенс-практик, и неизменно придерживается высоких стандартов бизнес-этики, прозрачности и законности.

Программа антикоррупционного комплаенс в МТС устанавливает меры, направленные на управление регуляторными рисками, защиту Компании от любых проявлений коррупции (как внутри Компании, так и попыток вовлечь Компанию в коррупционную деятельность извне), совершенствование корпоративной культуры, внедрение и развитие в Компании лучших практик корпоративного управления, а также стандартов ответственного делового поведения.

С принципами подхода МТС, сформированными при соблюдении рекомендаций регуляторных органов, профильных международных организаций и следовании лучших практик в области развития корпоративных программ антикоррупционного комплаенс, подробно можно ознакомиться в Годовом отчете Компании за 2017 год (с. 82-83).

В 2018 году Компанией было реализовано множество проектов и инициатив в рамках развития программы антикоррупционного комплаенс и укрепления комплаенс-культуры:

- значительно усилено региональное присутствие функции комплаенс: введены новые должности комплаенс-менеджеров в г. Нижний Новгород, г. Краснодаре, г. Екатеринбурге, г. Владивостоке;
- в трех дочерних обществах внешними консультантами реализованы проекты по независимой оценке коррупционных рисков, в одном дочернем обществе проведена оценка эффективности антикоррупционной комплаенс-программы;
- проведено обучение сотрудников в области антикоррупционного комплаенс:

— очное обучение по тематике антикоррупционного комплаенс прошли более 15 000 сотрудников компаний Группы МТС (в том числе топ-менеджмент);

— очное обучение на тему принципов и требований МТС в области антикоррупционного комплаенса прошли 166 сотрудников контрагентов компании;

— в электронном виде обучение прошли около 30 000 сотрудников ПАО «МТС» и сотрудников дочерних и зависимых обществ;

- помимо уже ставших традицией мероприятий с участием высшего руководства, показывающих вовлеченность и поддержку топ-менеджмента инициатив в области комплаенса («тон сверху»), Компания стала активно развивать «тон в середине» — демонстрацию личного примера добросовестного поведения руководителями среднего звена. Директора по региональному развитию и директора филиалов лично выступали перед сотрудниками на тему комплаенса, напоминали о важности прохождения обучения по комплаенсу и проводили мероприятия в регионах.
- запущено обучающее приложение по комплаенсу, через которое сотрудники Компании могут получать исковую информацию по комплаенсу и осуществлять коммуникацию с Департаментом комплаенса;
- во внутренних коммуникациях активно освещалась тематика комплаенса, в частности сотрудникам Компании в течение года были осуществлены рассылки ежеквартального мониторинга регуляторной среды, опубликованы новости о получении МТС сертификата соответствия международным стандартам ISO 19600:2014 и ISO 37001:2016 и включении МТС в ТОП-10 компаний с наибольшим индексом прозрачности в рамках исследования «Трансперенси Интернешнл — Россия», публиковались анонсы обучающих вебинаров, ответы на вопросы, информация об утверждении новой редакции Кодекса делового поведения и этики и изменениях в антикоррупционных ЛНА Компании. Опубликовано обращение к сотрудникам Директора департамента комплаенса о важности соблюдения требований комплаенса и деловой этики, обращение Президента ПАО «МТС» Алексея Корня, посвященное международному Дню борьбы с коррупцией. В течение года в корпоративном журнале были размещены четыре статьи на тему комплаенса;
- был обновлен раздел «Комплаенс и деловая этика» на внешнем сайте Компании;
- получила дальнейшее развитие программа комплаенс-представителей, призванная усилить вовлеченность представителей бизнеса в работу

В 2018 году МТС вошла в ТОП-10 компаний с наибольшим индексом прозрачности в рамках исследования «Прозрачность корпоративной отчетности», подготовленного «Трансперенси Интернешнл — Россия». По направлению «Антикоррупционные документы» и по итоговому рейтингу МТС — лидер среди телекоммуникационных компаний.

программы антикоррупционного комплаенса.

По состоянию на конец 2018 года в рамках программы было привлечено 19 сотрудников-волонтеров из различных бизнес-функций, которые проводили консультирование и обучение сотрудников и активно участвовали в проектах Департамента комплаенса. Двое комплаенс-представителей стали штатными комплаенс-менеджерами в Компании и дочернем обществе МТС; на внутреннем сайте Компании размещен видеоролик «Комплаенс-представители»;

- в течение года также продолжалась работа по усовершенствованию внутренних комплаенс-контролей: введено 9 новых контролей, в 17 контролей внесены изменения. Всего по состоянию на конец 2018 года в локально-нормативные акты Компании внедрено порядка 150 комплаенс-контролей в 50 документов.

В целях распространения лучших комплаенс-практик и обмена опытом в течение 2018 года представители Департамента комплаенса приняли участие в 15 внешних мероприятиях в области комплаенса в России и за рубежом, в том числе ежегодной конференции ICA «Комплаенс-менеджмент: заглядывая в будущее, готовимся сегодня», ежегодной конференции «Комплаенс и антикоррупция в России и СНГ», ежегодной конференции C5 «Women in compliance» в Лондоне.

## Урегулирование конфликтов интересов

В целях создания единообразной и эффективной системы управления фактическими и потенциальными конфликтами интересов, а также определения требований к поведению сотрудников, соблюдение которых позволяет минимизировать риски принятия решений под влиянием личных интересов и связей, в Компании действует Политика «Управление конфликтом интересов», с приложением «Раскрытие сведений о конфликте интересов» и пунктом о наличии родственников в государственных структу-



рах. Соблюдение Политики является обязанностью любого сотрудника Компании, независимо от его должностного положения. Сотрудники, занимающие руководящие должности, обязаны подавать пример законопослушного и этичного поведения и активно поддерживать исполнение Политики «Управление конфликтом интересов».

При приеме на работу все сотрудники знакомятся с данной Политикой, заполняют и подписывают форму «Раскрытие сведений о конфликте интересов». По мере возникновения конфликта интересов каждая ситуация подлежит рассмотрению и урегулированию.

В конце 2018 года в Компании была проведена ежегодная сертификация соблюдения норм Кодекса делового поведения и этики и антикоррупционной политики, в которой приняли участие 503 руководителя МТС. Помимо этого, в течение 2018 года проведена проверка и дана экспертная оценка сведений по 85 ситуациям на предмет наличия конфликтов интересов: урегулировано 6 фактических КОИ, 15 потенциальных КОИ, в 64 ситуациях конфликт интересов отсутствовал.

## **С**истема предупреждения антимонопольных рисков (антимонопольный комплаенс)

Начиная с 2015 года антимонопольный комплаенс МТС успешно функционирует и развивается с учетом изменений антимонопольного законодательства и тенденций развития правоприменительной практики. МТС на постоянной основе осуществляет мониторинг антимонопольного законодательства, анализирует антимонопольную практику и опыт предупреждения рисков иных компаний, совершенствуя контрольные процедуры и адаптируя обучающие и информационные материалы для персонала.

В 2018 году руководство Компании было активно вовлечено в процессы деятельности и развитие системы предупреждения антимонопольных рисков. Были реализованы все обязательные процедуры, необходимые для эффективного функционирования программы: проведена ежегодная переоценка рисков, которая не выявила существенных изменений в карте антимонопольных рисков Компании, на постоянной основе осуществлялось консультирование сотрудников, антимонопольный комплаенс-менеджер участвовал в бизнес-процессах, в наибольшей степени подверженных антимонопольным рискам: ценообразовании, заключении договоров, взаимодействии с операторами связи и многих других.

Обучение сотрудников — важный элемент системы комплаенс. В 2018 году продолжилось обучение со-

трудников антимонопольным требованиям, включая внедрение дистанционного тренинга, который позволил расширить географию обучения и задействовать большее число работников по сравнению с прошлыми периодами. Компания регулярно доводит до сотрудников информацию об антимонопольных требованиях, используя различные форматы такого информирования для достижения максимального эффекта. Конечная цель этой работы — не только дать сотрудникам теоретические и практические знания в области антимонопольного регулирования, но и выработать внутри Компании «нулевую толерантность» к нарушениям антимонопольного законодательства. В МТС также функционирует «Единая горячая линия», на которую сотрудники и иные лица могут сообщить о нарушении в области антимонопольного комплаенс.

По итогам проведенного Компанией в 2017 году внутреннего аудита отдельных антимонопольных контролей, подтвердившего их эффективность, в 2018 году были предприняты меры по совершенствованию и усилению контрольных процедур, в частности в области ценообразования на рынке B2B. В 2019 году совершенствование антимонопольных контролей будет продолжаться с учетом в том числе изменений регуляторной среды.



## И нсайд-комплаенс

МТС как компания, стремящаяся сохранить высокий уровень корпоративного управления, ценные бумаги которой обращаются в России и США, уделяет большое внимание поддержанию эффективной системы инсайд-комплаенс.

В МТС назначено лицо, ответственное за осуществление контроля над соблюдением требований законодательства об использовании инсайдерской информации: директор Департамента корпоративного права Елена Павлова.

В Компании функционирует система мер, процедур и процессов, направленная на предотвращение нарушений законодательства об использовании инсайдерской информации, построенная с учетом лучших российских и международных практик.

Во исполнение требований российского законодательства в Компании принята Политика «Соблюдение требований законодательства об инсайдерской информации», а во исполнение применимых требований США — Положение «О принципах и процедурах, касающихся предотвращения сделок с использованием инсайдерской информации МТС». Указанные нормативные акты устанавливают порядок использования инсайдерской информации, порядок доступа к ней, регламентируют порядок ведения списка инсайдеров и перечня инсайдерской информации, устанавливают соответствующие запреты и ответственность за совершение инсайдерских сделок, а также определяют порядок предоставления информации по запросам Банка России и Московской биржи.

В соответствии с лучшими практиками в Компании установлены ограничения для всех сотрудников по совершению операций с ценными бумагами МТС в так называемые закрытые периоды. Очередной «закрытый» период начинается каждый раз в первый день финансового квартала и заканчивается через 2 рабочих дня после публикации финансовых результатов ПАО «МТС» за предшествующий финансовый квартал.

В целях обеспечения выполнения требований о «закрытых» периодах система предусматривает ежеквартальное информирование (два раза в квартал) сотрудников и членов органов управления об их начале и окончании. Помимо этого, для членов органов управления в специальной информационной системе создан календарь, содержащий актуальную

### Принципы МТС в отношении совершения сделок с использованием инсайдерской информации

1. Никто из должностных лиц, директоров или сотрудников Компании, владея инсайдерской информацией, относящейся к ценным бумагам, не вправе покупать или продавать данные ценные бумаги, как напрямую, так и через родственников или прочих лиц, независимо от того, является ли эмитентом таких ценных бумаг Компания или любая другая публичная компания.

2. Никто из должностных лиц, директоров или сотрудников Компании не должен продавать или покупать ценные бумаги Компании в течение периода, начинающегося в первый день финансового квартала Компании и заканчивающегося через два рабочих дня после публикации данных о выручке Компании за предшествующий финансовый квартал (далее — «закрытый период»), за исключением исполнения опционов, которые не связаны с продажей ценных бумаг Компании.

3. Сделки с ценными бумагами Компании могут совершаться не ранее, чем на третий рабочий день после публичного раскрытия информации о финансовых результатах за финансовый квартал или год с соблюдением иных ограничений, содержащихся в Положении «О принципах и процедурах, касающихся предотвращения сделок с использованием инсайдерской информации МТС».

4. Инсайдерская информация ни при каких обстоятельствах не подлежит передаче должностными лицами, директорами и сотрудниками Компании ни напрямую, ни через других лиц третьим лицам вне Компании или даже лицам внутри Компании, кроме тех, кому такая информация требуется в силу служебной необходимости.

5. Если у лица имеются сомнения относительно того, можно ли совершать сделку или нет, лучше воздержаться от ее совершения.

информацию о длящемся в настоящий момент «закрытом» или «открытом» периоде.

С 2014 года в Компании действует система очного обучения для всех инсайдеров — сотрудников Компании об их обязанностях, о требованиях и запретах законодательства об использовании инсайдерской информации, а также о действующих в МТС процедурах по защите инсайдерской информации. Дополнительно при приеме на работу проводится ознакомление каждого сотрудника с нормативными документами МТС, направленными на предотвращение нарушений инсайдерского законодательства.

В Компании осознают серьезность санкций, которые могут быть применены к любому из сотрудников в случае нарушения инсайдерского законодательства. Поэтому для целей предотвращения таких негативных последствий в 2017 году был разработан и запущен интерактивный курс для всех сотрудников Компании, посвященный основам инсайдерского законодательства.

Риски, связанные с нарушением законодательства об использовании инсайдерской информации, учтены в специализированной автоматизированной системе и ежеквартально проходят переоценку.

Российское регулирование в области предотвращения сделок с использованием инсайдерской

информации имеет свои особенности. В силу этого Компания ведет список инсайдеров. Таким образом, дополнительно МТС уделяет пристальное внимание отслеживанию работников-инсайдеров, контрагентов-инсайдеров, особенно инсайдеров — участников заседаний органов управления МТС.

Для поддержания эффективной программы инсайд-комплаенс Компания осуществляет аудит контролей программы: ежегодно — силами сотрудников, участвующих в обеспечении функционирования программы инсайд-комплаенс (проверки исполнения отдельных требований программы инсайд-комплаенс); по мере необходимости (с учетом риск-ориентированного подхода) — силами подразделения внутреннего аудита, возглавляемого лицом, подотчетным Совету директоров.

В 2018 году был завершен проект по аудиту внутренних бизнес-процессов и построению формализованной карты рисков в области инсайд-комплаенс, а также намечены основные направления по развитию и оптимизации контрольных процедур. В 2019 году планируется реализация намеченных мероприятий, направленных как на устранение недостатков, выявленных в результате проведенного аудита, так и на обеспечение соответствия требованиям обновленного законодательства об инсайте, вступающим в силу в этом году.

## рганизация обработки персональных данных

Основным и самым значимым событием в рамках программы в 2018 году стало проведение регулятором ПАО «МТС» в области обработки персональных данных — Управлением Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзора) по Центральному федеральному округу — внеплановой выездной проверки устранения нарушений (замечаний) по предписанию, выданному по результатам проведения плановой выездной проверки ПАО «МТС» на соответствие деятельности Компании требованиям законодательства Российской Федерации в области персональных данных. По результатам проведенной проверки и представленных к рассмотрению материалов (документов) установлено, что ранее выданное предписание об устранении выявленных нарушений, исполнено в полном объеме.

Помимо вышеописанного взаимодействия с регуляторными органами, в 2018 году не прекращалось раз-

витие основных элементов комплаенс-программы. Например, в рамках процесса повышения осведомленности сотрудников Компании в области обработки персональных данных дистанционный курс обучения «Обработка персональных данных в ПАО «МТС»» в соответствии с требованиями Федерального закона № 152» прошли 6735 работников МТС.

В целях определения применимости GDPR к ПАО «МТС» и Компаниям Группы осуществлен сбор необходимой информации, проведены анализ и оценка полученных данных. В результате выявлены направления бизнеса, которые могут потенциально повлечь применение GDPR. Риск внесен в карту рисков Компании и будет регулярно переоцениваться.

## **П**ротиводействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансирования терроризма и финансирования распространения оружия массового уничтожения (ПОД/ФТ/ФРОМУ)

Программа ПОД/ФТ/ФРОМУ разработана на основании требований применимого законодательства, мониторинг изменений которого проводится на регулярной основе.

В рамках реализации мероприятий программы Департаментом региональной безопасности осуществляется ежедневная проверка абонентской базы на предмет принадлежности абонентов к фигурантам Перечня террористов/экстремистов. При проведении абонентами Компании высокорисковых операций реализована проверка по базе недействительных паспортов и Перечню террористов/экстремистов.

В Компании также осуществляется ежедневный контроль расторжений договоров на оказание услуг связи с возвратом остатка аванса, а также иных транзакций абонентов, имеющих признаки сомнительности, в соответствии с Приказом Федеральной службы по финансовому мониторингу от 08.05.2009 № 103 «Об утверждении рекомендаций по разработке критериев выявления и определению признаков необычных сделок».

На постоянной основе проводятся мероприятия по информированию руководителей регионов по вопросам исполнения требований законодательства в сфере ПОД/ФТ/ФРОМУ.

В 2018 году в Компании:

- утверждена новая версия Политики «Правила внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»;
- приказом Президента ПАО «МТС» утвержден Список должностей сотрудников ПАО «МТС», которые должны проходить обучение в сфере ПОД/ФТ/ФРОМУ, организовано внешнее обучение 17 работников из числа руководящего состава;
- на внутреннем сайте Компании размещен постоянно действующий раздел «Противодействие отмыванию доходов»;
- автоматизирован процесс проверки кандидатов и действующих сотрудников на предмет нахождения в Перечне террористов/экстремистов;
- успешно пройдена проверка Роскомнадзора по направлению соблюдения требований законодательства в сфере ПОД/ФТ/ФРОМУ в филиале ПАО «МТС» в г. Иваново.

## **С**истема управления охраной труда<sup>1</sup>

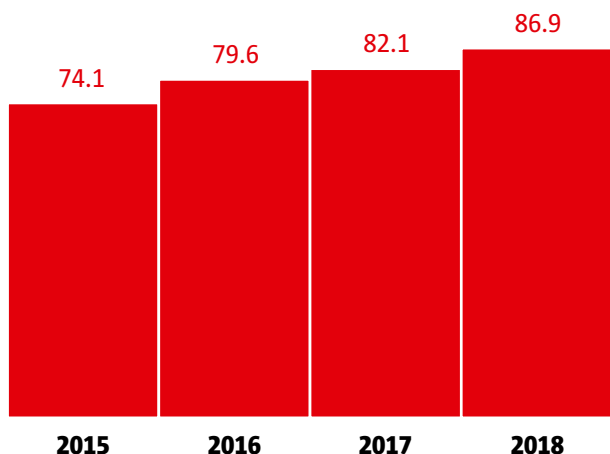
**Безопасность сотрудников — основная составляющая корпоративной социальной ответственности Компании.**

При построении комплаенс-программы «Система управления охраной труда» Компания руководствуется применимым российским и международным законодательством, а также локальными нормативными документами по охране труда.

В Компании функционирует двухуровневая система управления охраной труда, сфокусированная на создании безопасных условий труда, предупреждении производственного травматизма и организации обучения персонала правилам безопасного труда.

<sup>1</sup> Подробная информация о программе представлена в разделе «Наши сотрудники».

Общая сумма расходов на охрану труда (млн руб.)



В рамках программы проводятся:

- специальная оценка условий труда и производственный контроль с целью идентификации и минимизации рисков;
- медицинские осмотры;
- обучение сотрудников и специалистов в области охраны труда;
- обеспечение работников спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты;
- различные мероприятия и коммуникации с целью пропаганды вопросов охраны труда;
- контрольные процедуры различных уровней;
- также осуществляется взаимодействие с регуляторными органами.

## ЭКОЛОГИЯ<sup>1</sup>

В своей деятельности МТС стремится не только оказывать минимальное воздействие на окружающую среду, но и по мере своих возможностей снижать это влияние. В решении этой задачи Компания руководствуется требованиями природоохранного законодательства, а также принципами ответственного ведения бизнеса, стремится повышать экологическую культуру сотрудников и партнеров и внедрять сервисы на основе передовых технологий.

В рамках развития комплаенс-программы «Экология» в 2018 году была утверждена Политика экологической безопасности и охраны окружающей среды МТС, которая отражает позицию Компании по отношению к окружающей среде на объектах административного назначения и реализации принципов устойчивого развития в современных условиях.

По итогам 2018 года:

- проведено обязательное периодическое обучение для лиц, ответственных за экологическую безопасность и руководителей филиалов;

- во всех филиалах в установленные сроки подготовлена необходимая отчетность в органы исполнительной власти (Федеральную службу по надзору в сфере природопользования и Федеральную службу государственной статистики);
- в 18 филиалах разработаны проекты нормативов предельно-допустимых выбросов вредных веществ в атмосферу и получены разрешения на выбросы загрязняющих веществ в атмосферу стационарными источниками загрязнения;
- в 29 филиалах разработана проектная документация — Проекты нормативов образования отходов и лимитов на их размещение и получены документы об утверждении нормативов образования отходов и лимитов на их размещение в соответствии с требованиями законодательства;
- запущены экологические акции «Крышечки Добра» и «Батарейки — сдавайтесь».

<sup>1</sup> Подробная информация об этом направлении раскрывается в Отчете об устойчивом развитии МТС: <https://moskva.mts.ru/about/socialnaya-otvetstvennost/novosti-i-otcheti/otchet-ustoychivogo-razvitiya>

## права человека на рабочем месте

МТС полностью разделяет общепризнанный мировой подход к соблюдению прав человека.

Основным и самым значимым событием в 2018 году стала самооценка деятельности Компании на соответствие рекомендациям стандарта ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности».

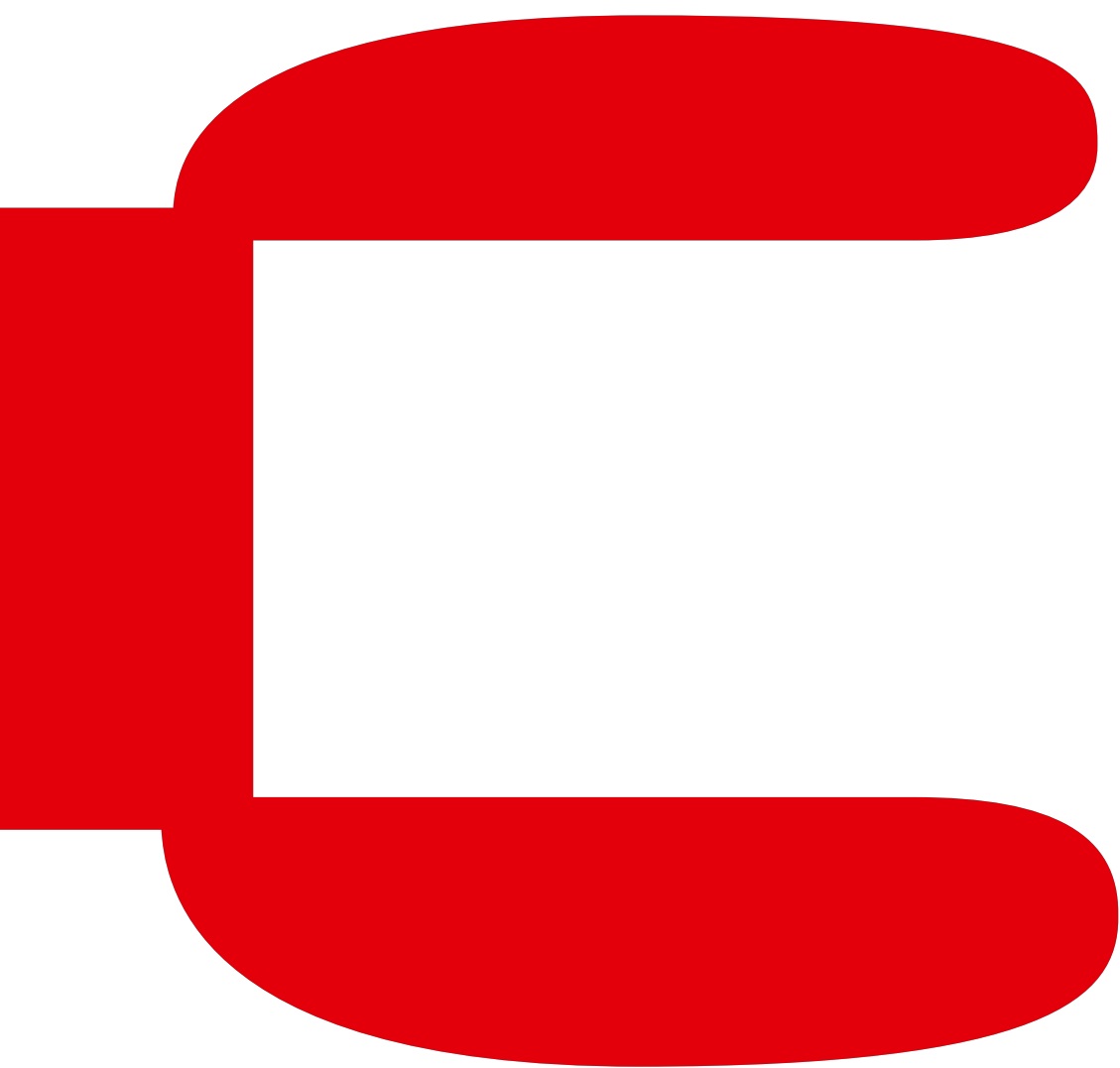
Были сделаны ключевые выводы о том, что деятельность Компании в области обеспечения прав человека соответствует рекомендациям стандарта и по сравнению с результатами оценки 2015 года есть положительные изменения в части должной предусмотрительности и избежания соучастия. Также выявлены зоны для развития, план мероприятий по которым будет сформулирован в 2019 году.

В 2018 году Компания продолжила развитие и популяризацию программы «Права человека на рабочем месте». Была утверждена новая версия Политики в области КСО с приложением «Права человека», обязательным для ознакомления всеми сотрудниками МТС. Был доработан раздел КСО, в том числе вопросы прав человека, в Кодексе делового поведения поставщика МТС. В Компании действует единая горячая линия, на которую сотрудники могут направлять свои вопросы и получать квалифицированные ответы от ответственных подразделений.

По итогам 2018 года:

- внесены изменения в нормативные документы о предоставлении сотрудникам, усыновившим ребенка или оформившим опеку/попечительство над ребенком, дополнительных оплачиваемых выходных дней;
- для сотрудников МТС разработан информационный видеоролик «Права человека на рабочем месте»;
- проведена конференция МТС с практическим решением бизнес-кейсов «Управление устойчивым развитием бизнеса: корпоративные социальные стратегии» для региональных сотрудников МТС и сотрудников функциональных подразделений, принимающих участие в реализации КСО проектов (включая вопросы соблюдения прав сотрудников);
- завершен проект внешней оценки рисков на уровне бизнес-процессов для 6 комплаенс-программ, в том числе по программе «Права человека на рабочем месте».

**КОРПОРА**



АТМБНОЕ

**ИПАВ**

УЕХМЕ

# Отчет Совета директоров

## Итоги года в контексте реализации стратегии Компании

Основные принципы и целевые установки, которыми руководствуется менеджмент МТС в процессе управления Компанией, заложены в принятой стратегии «3D: Data. Digital. Dividends». Помимо трех ключевых составляющих, отраженных в этой формулировке, отдельной важной частью стратегии является также комплекс процессов цифровой трансформации, и именно этой области мы придавали особое, возможно даже первостепенное значение в течение 2018 года. Концентрация на внутренней среде и внутренних изменениях вполне закономерна с учетом радикального расширения пространства нашей деятельности, потребовавшего освоения новых компетенций, методов управления и соответствующего смещения фокуса управленческих усилий.

Наиболее важным достижением 2018 года с точки зрения внутренней корпоративной среды стал переход от функциональной к продуктово-ориентированной управленческой структуре в той части деятельности Компании, которая относится к digital-направлениям. Это означает, что часть задач, которые ранее решались в рамках подразделений внутри функциональных блоков, теперь перешли в ведение вновь созданных продуктовых команд, объединенных в более крупные структуры, которые можно условно назвать бизнес-линиями. Яркими примерами реализации такой концепции могут служить сформированные линии: «Цифровые бизнес-решения» и «Цифровые решения для дома». Уже из их названий следует, что от мышления категориями тарифных планов, пакетов услуг или конвергентных продуктов Компания постепенно, по мере готовности рынка, смещается в сторону комплексных решений, объединяющих в себе несколько слоев клиентского опыта. Двигаясь по вертикали от базового уровня услуг связи, Компания производит наполнение своего рыночного предложения контентом более высокого порядка, формируя в итоге индивидуальное решение для каждого конкретного конечного потребителя.

Крайне важно, что руководителями многих продуктовых центров стали сотрудники, выросшие из внутренней среды Компании, обладающие глубокой продуктовой экспертизой, ясным видением потребностей клиентов, наработанными внутренними и внешними связями, готовые действовать без промедления, без паузы на адаптацию в Компании. Задачей вышестоящего менеджмента при этом является обеспечение таких руководителей и их команд необходимыми ресурсами, предоставление полномочий и свободы действий, а также их мотивация на достижение устойчивого долгосрочного результата и взвешенная и своевременная оценка эффективности их действий.

Освоение новых digital-направлений скорректировало и подход Компании к практике M&A. При рассмотрении сделок, помимо сухих цифр финансовой отчетности и операционной эффективности, особое внимание уделяется общей динамике бизнеса, темпам увеличения рыночной доли, технологичности цифровых платформ и интерфейсов взаимодействия с клиентами. Управление новыми динамичными цифровыми проектами в рамках корпоративной среды может быть неэффективным, поэтому вопро-



сы интеграции приобретаемых активов теряют свою актуальность. Вместо них приоритетной становится задача мотивации команды проекта на достижение состояния бизнеса, соответствующего ожиданиям Компании в среднесрочном и долгосрочном периоде. Одним из эффективных инструментов такой мотивации является структурирование сделки с привязкой к промежуточным результатам, что требует глубокого понимания траектории проекта и значительно повышает степень вовлеченности в него всех лиц, принимающих решения по сделке, в том числе, естественно, и Совета директоров.

Таким образом, подводя итоги деятельности Компании в течение 2018 года, следует отметить не только успешное достижение целевых значений по основным финансовым и операционным показателям, но и менее очевидный с точки зрения внешнего наблюдателя результат, заключающийся в стремительной адаптации управленческой структуры к изменившимся условиям и требованиям среды, способности к обретению новых компетенций и динамичному вовлечению менеджмента в решение задач за пределами привычных бизнес-практик.

Если говорить о конкретных вопросах, которые обсуждались в течение 2018 года на очных заседаниях Совета и при заочном рассмотрении, то их можно отнести к следующим основным направлениям:

- В сфере стратегического управления основным результатом деятельности Компании стало рассмотрение и утверждение скорректированной стратегии Группы МТС<sup>1</sup>, сформированной в процессе очередного ежегодного цикла стратегического планирования. Кроме того, были рассмотрены стратегии наиболее значимых дочерних компаний, осуществлен контроль за реализацией прав МТС в качестве акционера этих организаций.
- Крайне важными решениями этого года является ряд организационных изменений, направленных на еще большее фокусирование управленческих усилий на перспективных digital-направлениях. В частности, в штат Компании были введены должности вице-президента по цифровым бизнес-решениям и вице-президента по цифровым решениям для дома, имеющих статус членов Правления. Кроме того, управленческая команда

была усилена должностью члена Правления, вице-президента по стратегии и развитию, что отражает стремление Компании к более активному поиску перспективных бизнес-направлений в предельно широком спектре цифровых рынков.

- В области M&A в прошедшем году на рассмотрение Совета были вынесены несколько сделок, наиболее крупной из которых являлось решение об участии в ПАО «МТС-Банк». В связи с особой значимостью проекта по увеличению доли владения в ПАО «МТС-Банк» был создан специальный комитет при Совете, основной задачей которого был определен всесторонний и полный анализ условий, процесса и последствий осуществления сделки.
- С целью поддержания эффективного уровня долговой нагрузки и структуры долга, а также оптимизации денежного потока Совет принял ряд решений, касающихся выпуска коммерческих и биржевых облигаций МТС, а также привлечения заемных средств в форме кредитов.
- В рамках функции контроля уровня капитальных вложений Совет рассмотрел и утвердил несколько ключевых проектов, касающихся расширения телекоммуникационной инфраструктуры и общую программу капитальных затрат компании.
- Контролируя соблюдение прав акционеров, Компания приняла необходимые решения в отношении выплаты дивидендов и обратного выкупа собственных акций в соответствии с заявленными ранее целевыми установками. Следует отметить, что МТС неизменно придерживается принятой ранее дивидендной политики, подтверждая собственную абсолютную надежность для акционеров, на которую не влияют общая экономическая обстановка, рыночная конъюнктура или решения регулятора.
- К категории прочих вопросов, над которым в 2018 году работал Совет, можно отнести утверждение годового отчета МТС, подготовку и проведение общего годового собрания акционеров, утверждение годового бюджета компании, рассмотрение вопросов, касающихся управления рисками.

<sup>1</sup> Подробная информация о стратегии представлена в разделе «Наша стратегия».

## **О**ценка работы Совета директоров

Определение правильной стратегии развития бизнеса является одной из главных составляющих его успеха. За стратегическое управление в компании отвечает Совет директоров, поэтому важно, чтобы его деятельность всегда оставалась эффективной. Решить эту задачу позволяет проведение оценки эффективности деятельности Совета директоров.

В 2016 году в Компании была пересмотрена методология проведения оценки эффективности работы Совета директоров с ориентацией в том числе на рекомендации Кодекса корпоративного управления.

В 2018 году мы в третий раз провели самооценку эффективности работы Совета директоров по новой методологии. Подробнее о ее результатах вы можете узнать далее в этом разделе.

## **Р**азвитие системы Корпоративного управления и планы на 2019 год

В отчетном году мы продолжили совершенствовать систему корпоративного управления Компании.

Основные наши усилия были направлены на соблюдение Кодекса корпоративного управления и на внедрение его отдельных практик. Например, мы пересмотрели систему вознаграждения Совета директоров, чтобы сделать фиксированное годовое вознаграждение единственной денежной формой вознаграждения, а также уделили большое внимание вопросам преемственности Совета директоров.

С подробной информацией о соблюдении Кодекса Вы можете ознакомиться в разделе о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

По нашему мнению, важно не только стремиться к внедрению лучших практик, соответствующих вашей модели корпоративного управления, но и понимать мнение экспертного сообщества о вашей системе корпоративного управления: оно позволяет объективно оценить позиции компании. В связи с этим мы регулярно анализируем результаты бенчмаркингов практик корпоративного управления и с удовольствием отмечаем, что остаемся в группе лидеров российского корпоративного управления.

Но, несмотря на достигнутые результаты, мы осознаем необходимость и возможность дальнейшего развития нашей системы. В будущем году мы сфокусируемся на внедрении стандартов корпоративного управления ПАО «МТС» в других компаниях Группы.

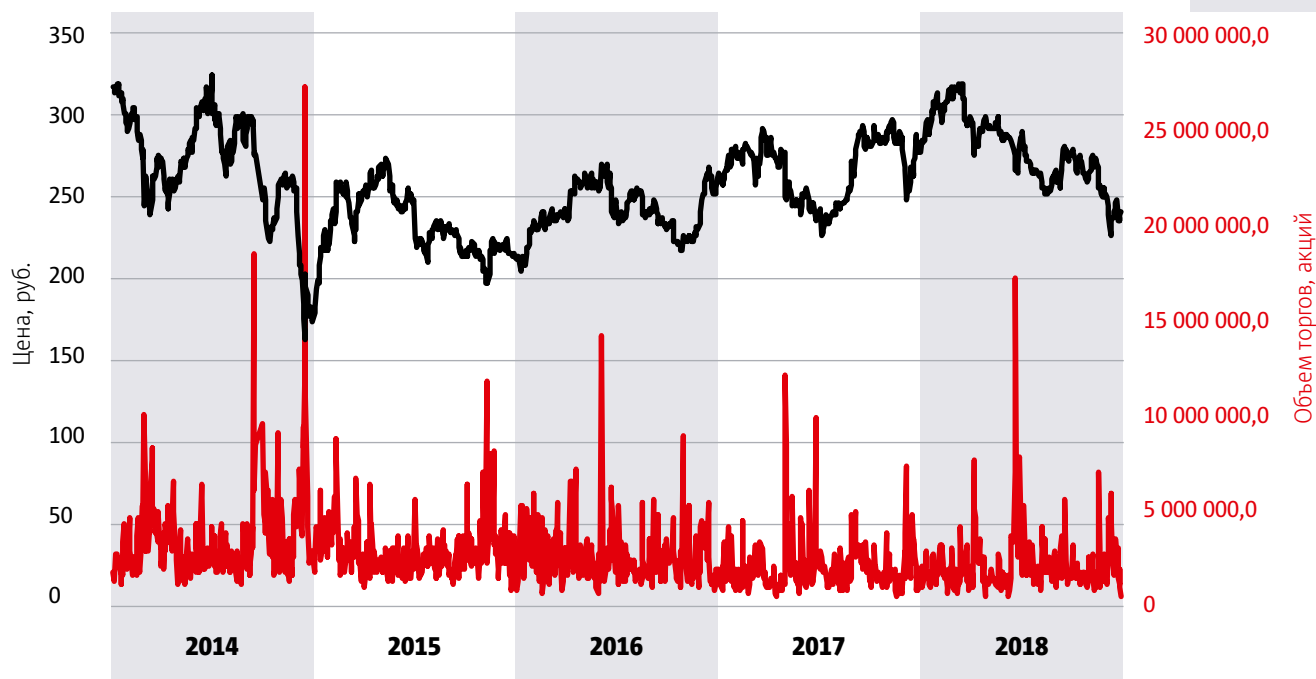
Рон Зоммер,  
Председатель Совета директоров ПАО «МТС»

# Взаимодействие с акционерами и инвесторами

## Ценные бумаги МТС

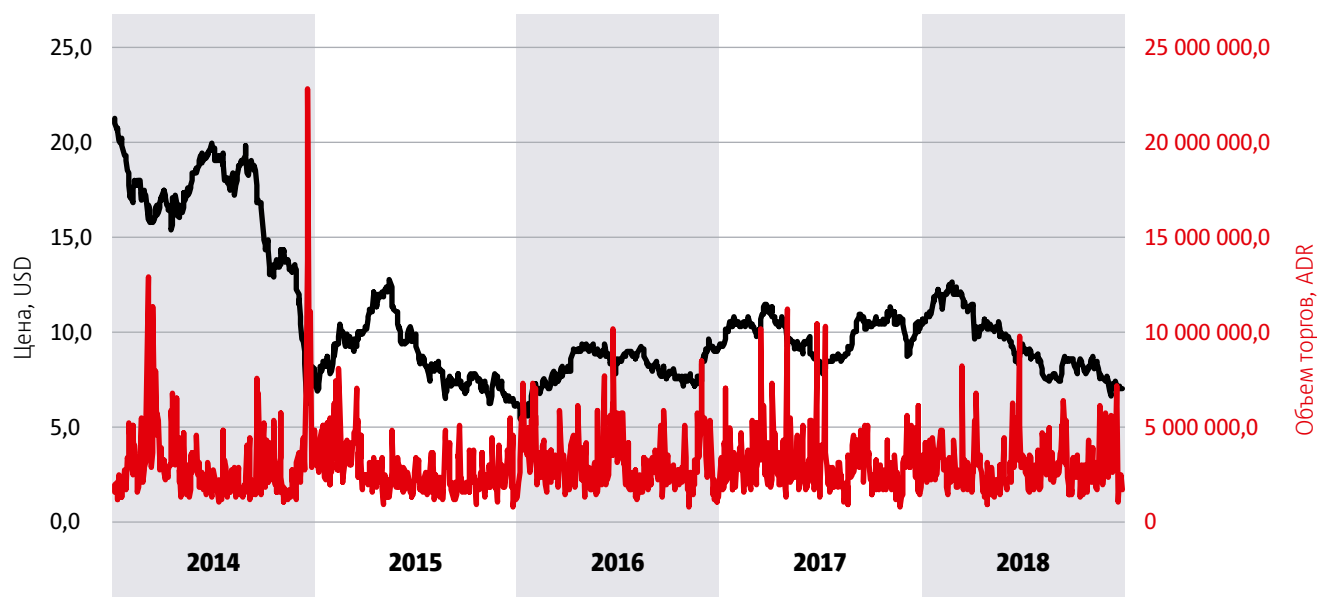
Динамика цен и объемы торгов обыкновенных акций ПАО «МТС»

Торговая площадка: MOEX (Москва), код эмитента MTSS



## Динамика цен и объемы торгов американских депозитарных расписок ПАО «МТС»

Торговая площадка: NYSE (Нью-Йорк), код эмитента MBT



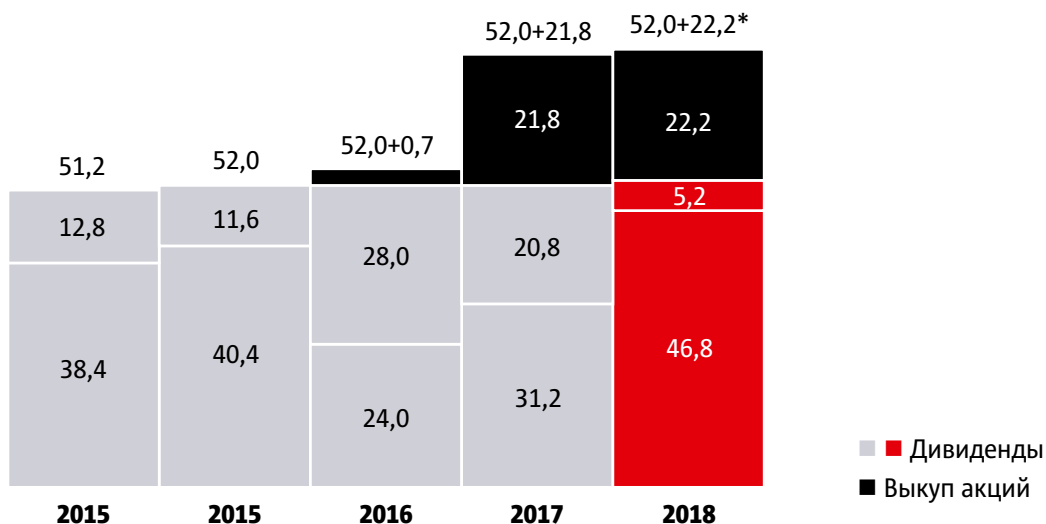
## Рыночная капитализация ПАО «МТС», млн руб. (МОЕХ)



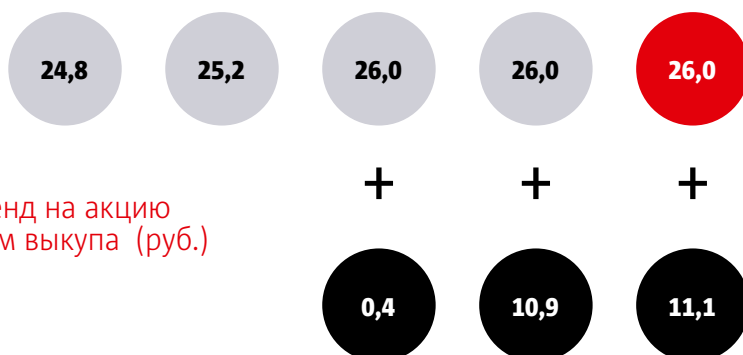
Данные: Bloomberg.

# Дивиденды и программа выкупа акций

Дивидендная история (млрд руб.)



Дивиденд на акцию (руб.)



Дивиденд на акцию  
с учетом выкупа (руб.)

\* Включая предыдущую программу выкупа акций, закончившуюся в марте 2018 года.

Размер годовой выплаты дивидендов был рекомендован Советом директоров и подлежит одобрению на годовом собрании акционеров, которое будет проходить 27 июня 2019 года.

## Выплаты дивидендов в 2018 году

За 2018 календарный год МТС выплатила 26,0 рубля на обыкновенную акцию (52 рубля на одну АДР), что соответствует выплатам последних лет.

Более подробная информация о выплате дивидендов по ссылке <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dividendi>.

## Программа выкупа акций 2018 года

2 июля 2018 года МТС запустила программу выкупа своих обыкновенных акций и АДР на сумму до 30 млрд рублей на два года, что включает средства, затраченные на приобретение акций компании у «Системы Финанс». Компания может осуществлять приобретение в рамках Плана приобретения в соответствии с Правилom 10b5-1 Закона о ценных бумагах и биржах 1934 года в текущей редакции. Обратный выкуп реализуется через 100-процентную дочернюю компанию ООО «Бастион».

В 2018 году ООО «Бастион» приобрело 55 854 178 обыкновенных акций МТС (включая АДР), что составляет 2,79% от уставного капитала МТС.

В общей сложности с момента запуска программы обратного выкупа акций ООО «Бастион» приобрело 113 487 402 обыкновенные акции (включая АДР), что составляет 5,68% от уставного капитала, выпущенного МТС. Сделка включает обыкновенные акции, приобретенные у «Системы Финанс».

Выкуп акций	Количество акций, включая АДР	% от уставного капитала	Средняя цена акций, руб. <sup>1</sup>	Всего потрачено на выкуп, руб. <sup>1</sup>
Акции, приобретенные в 2018 году по Плану выкупа, запущенному 2 июля 2018 года	55 854 178	2,79%	266,83	14 903 579 224
Всего акций, приобретенных в рамках Плана выкупа, запущенного 2 июля 2018 года	113 487 402	5,68%	262,72	29 815 238 438

<sup>1</sup> Фактическая средняя цена и общая потраченная сумма могут отличаться от расчетной цены из-за комиссий, сборов и других связанных с ними расходов.

## События после отчетной даты

21 марта 2019 года Совет директоров МТС утвердил новую дивидендную политику на 2019–2021 годы, в соответствии с которой целевой показатель дивидендной доходности составляет не менее 28,0 рубля на одну обыкновенную акцию ПАО «МТС» (56,0 рубля за АДР) в течение каждого календарного года.

Новая дивидендная политика, как и прежде, предусматривает выплату дивидендов двумя частями в течение календарного года — ежегодные выплаты по результатам предыдущего года и выплаты промежуточных дивидендов по итогам первого полугодия текущего года. При определении дивидендных выплат МТС будет учитывать ряд факторов, включая денежный поток от операционной деятельности, капитальные затраты и долговую позицию.

В дополнение к регулярным выплатам в рамках дивидендной политики Компания может увеличить

доходность для акционеров, реализуя программу выкупа акций на открытом рынке. При принятии решения о запуске и размере программы выкупа Совет директоров будет учитывать текущую доступность денежных средств, показатели операционной деятельности, сумму долга, будущие потребности Компании в денежных средствах и общую ситуацию на рынке.

Прежняя дивидендная политика на 2016–2018 годы устанавливала дивидендную доходность до 25,0–26,0 рублей, но не менее 20,0 рублей на одну обыкновенную акцию (50,0–52,0 рубля за АДР) в течение каждого календарного года.

Полный текст новой дивидендной политики доступен по ссылке: <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dividendi>

# Взаимодействие с акционерами и инвесторами

Поддержание крепких и доверительных отношений с акционерами и инвесторами, основанных на принципах прямого диалога в соответствии с действующим законодательством и общепринятой мировой практикой, — одна из важнейших задач МТС.

В Компании действует эффективная система раскрытия информации, построенная с учетом требований правил листинга Московской биржи и Нью-Йоркской фондовой биржи и обеспечивающая соблюдение принципа прозрачности.

В целях совершенствования своей деятельности в сфере соблюдения интересов инвесторов и акционеров, установления доверительных отношений с партнерами МТС постоянно стремится к повышению уровня своей прозрачности и открытости.

В соответствии с принципом общедоступности Компания публикует сообщения о существенных событиях на сайте Комиссии по ценным бумагам и биржам США<sup>1</sup>, на сайте Российского информационного агентства (лента новостей)<sup>2</sup>, на официальном сайте МТС: для акционеров<sup>3</sup> и инвесторов<sup>4</sup>.

МТС также размещает иную разнообразную информацию на своем официальном сайте. В разделе «Инвесторам и акционерам»<sup>5</sup> опубликованы внутренние корпоративные документы, годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии, материалы к собраниям акционеров, сведения о регистраторе и аудитор, информация о дивидендной политике, ежеквартальная финансовая отчетность по МСФО и РСБУ, информация о котировках акций и облигаций. Годовой отчет ПАО «МТС» также размещен в iTunes<sup>6</sup>.

Руководство Компании вовлечено в поддержание и развитие эффективного диалога с участниками фондового рынка. Представители МТС на регулярной основе принимают участие в международных конференциях, проводят роад-шоу, встречи с инвесторами, организуют дни аналитиков. Ежеквартальная публикация финансовых результатов сопровождается телефонными конференциями с участием руководства МТС. Финансовая отчетность публикуется в сопровождении презентационного материала для лучшего

освещения достигнутых результатов и представления стратегии Компании.

МТС непрерывно совершенствует взаимодействие с инвесторами и акционерами, используя передовой опыт других компаний, отслеживая последние изменения законодательства и ключевые стандарты в этой области.

С целью оперативного реагирования на обращения сотрудников и контрагентов, повышения лояльности сотрудников к Компании создан информационный ресурс «Единая горячая линия». Тематика сообщений охватывает широкий круг вопросов, связанных с различными направлениями деятельности МТС и ее дочерних компаний, что дает возможность сотрудникам и контрагентам получать исчерпывающую информацию по интересующим темам.

Основные стейкхолдеры ПАО «МТС»: акционеры, инвесторы, сотрудники, клиенты/абоненты, СМИ, государство, местные сообщества, бизнес.

В случае возникновения вопросов, касающихся деятельности МТС, инвесторы могут обращаться в службы по работе с акционерами и по связям с инвесторами.

## Департамент корпоративного управления ПАО «МТС»

Максим Калинин (директор по корпоративному управлению)

Тел.: +7 (495) 911 6555. Факс: +7 (495) 911 6569.

E-mail: [shareholder@mts.ru](mailto:shareholder@mts.ru)

## Департамент по связям с инвесторами ПАО «МТС»

Полина Угрюмова (директор департамента)

Тел.: +7 (495) 223 2025.

E-mail: [ir@mts.ru](mailto:ir@mts.ru)

<sup>1</sup> <http://www.sec.gov>.

<sup>2</sup> <http://www.disclosure.ru>.

<sup>3</sup> <http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/data/>

<sup>4</sup> <http://www.mtsqsm.com>.

<sup>5</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram>

<sup>6</sup> <https://itunes.apple.com/ru/app/godovaya-otchetnost-gruppy-mts/id919440557?mt=8/>.

## **К**алендарь инвестора на 2019 год

С указанной информацией можно ознакомиться на сайте МТС по ссылке <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/drugoe/kalendar-investora>

## **В**опросы, интересующие инвесторов

Вопросы, интересовавшие инвесторов в 2018 году, можно разделить на три основных блока.

### **Макроэкономические вопросы:**

- инвестиционная привлекательность российского рынка;
- основные макроэкономические показатели и их влияние на деятельность компании.

### **Отраслевые вопросы:**

- основные тренды и драйверы отрасли;
- конкуренция;
- тарифная политика;
- оптимизация избыточной розницы;
- аукцион по частотам 5G, начало строительства сетей 5G в России;
- регуляторная среда.

### **Вопросы, касающиеся непосредственно деятельности компании:**

- стратегия компании;
- развитие digital-направлений;
- M&A-сделки;
- консолидация МТС Банка;
- запуск новых сервисов и продуктов;
- дивидендная политика и программа выкупа акций;
- капитальные вложения, закон Яровой;
- влияние стандартов МСФО 9, 15 и 16 на отчетность компании.



# Наши достижения



Председатель Совета директоров **Рон Зоммер** стал победителем премии «Директор года» в номинации «Председатель Совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления».



Независимый директор **Стэнли Миллер** вошел в рейтинг «50 лучших независимых директоров» в рамках вручения Национальной премии «Директор года — 2018».



Независимый директор **Томас Холтроп** вошел в рейтинг «50 лучших независимых директоров» в рамках вручения Национальной премии «Директор года — 2018».



**Максим Калинин** включен в ТОП-50 директоров по корпоративному управлению в рейтинге ТОП-1000 российских менеджеров 2018 года.



**Годовой отчет ПАО «МТС» 2017** стал призером XXI ежегодного конкурса Московской биржи в номинациях «Лучшее раскрытие информации о корпоративном управлении в Годовом отчете» и «Лучший дизайн и навигации корпоративного сайта».

# Система управления Группы МТС

Модель управления Группой предусматривает наличие единой стратегии развития компаний Группы с учетом приоритетов и особенностей ведения бизнеса.

## Корпоративный центр:

- определяет общую стратегию Группы, единые стандарты, регламенты и процедуры управления,
- ведет поиск новых точек роста через развитие новых бизнесов путем создания и выпуска на рынок инновационных продуктов,
- разрабатывает стратегию и реализовывает инвестиционную политику,
- управляет брендом,
- определяет операционные и функциональные регламенты, нормативы и ключевые показатели для всех бизнес-единиц,
- контролирует выполнение бизнес-плана всеми подразделениями компании,
- осуществляет масштабные закупки медиа-ресурса, оборудования и IT-продуктов в интересах всей Группы,
- содействует распространению лучших практик в рамках Группы.

Благодаря эффективному управлению Группой компаний ПАО «МТС» успешно реализует задачи по укреплению лидерства и поддержанию высокой эффективности бизнеса.

Для обсуждения стратегических и операционных вопросов Группы на экспертном уровне действуют координационные комиссии по основным направлениям деятельности.

## Целевая организационная модель



**Директор по региональному развитию** осуществляет стратегическое управление филиалами кластера.

**Филиалы** осуществляют оперативное управление деятельностью на территории региона.

## Бизнес-единица «МТС Зарубежные компании»

Операционное управление дочерними компаниями, осуществляющими свою деятельность на территории Армении и Республики Беларусь.

## Основные бизнес-направления Группы

### Телекоммуникации

Ключевая компетенция, ядро бизнеса. Накопленный интеллектуальный, организационный и управленческий потенциал используется в качестве базы для поиска точек роста на смежных рынках с использованием синергетического эффекта взаимодействия с основной компанией.

### Ритейл (МТС Розничная сеть)

Является ключевым каналом привлечения и обслуживания клиентов. В офисах МТС наши абоненты всегда могут получить полный спектр услуг, предоставляемых оператором, включая услуги широкополосного доступа в интернет и телевидения. Собственная розничная сеть МТС, объединив возможности телекоммуникационных и банковских технологий, является ключевым инструментом интеграции оператора и банка МТС. Использование этого канала для реализации финансовых услуг и стимуляции потребления услуг передачи данных, в том числе за счет продажи собственной линейки брендированных абонентских устройств, способствует повышению эффективности.

### Вертикали по отдельным направлениям бизнеса Группы сформированы для наращивания компетенций и исследования возможности достижения значимых синергий

#### Цифровые решения для бизнес-рынка

Новая вертикаль объединяет направления Cloud, IoT, Системная интеграция

Развитие стратегического направления бизнеса M2M/IoT. Предоставление облачных услуг для крупного бизнеса во всех регионах присутствия в России. Облачная платформа, собственные, разветвленная сеть магистральных и городских каналов связи и приобретение облачного провайдера «ИТ Град» и ЦОД «Авантаж».

Предоставление комплексных услуг в сфере ИТ, связи и системной интеграции.

#### Цифровые решения для дома

Вертикаль сформирована для работы над цифровыми продуктами для дома

Цифровизация домохозяйств становится базой для создания большого количества решений, способных повысить уровень комфорта и качество жизни людей.

Высокие компетенции ПАО МТС благодаря конвергенции фиксированных и мобильных сетей МТС в России и экспертизе МГТС легли в основу решения выделить работу над цифровыми продуктами для дома в отдельное направление бизнеса.

#### Разработки и развитие биллинговой платформы (МТС-ИТ)

Обеспечение единой структуры, занятой развитием биллинговой системы и ряда других ключевых ИТ-систем, для всех вертикалей бизнеса, упрощение и ускорение процессов тестирования программных продуктов и оптимизация внутренних ИТ-затраты.

#### Банковские и финансовые сервисы (МТС Банк)

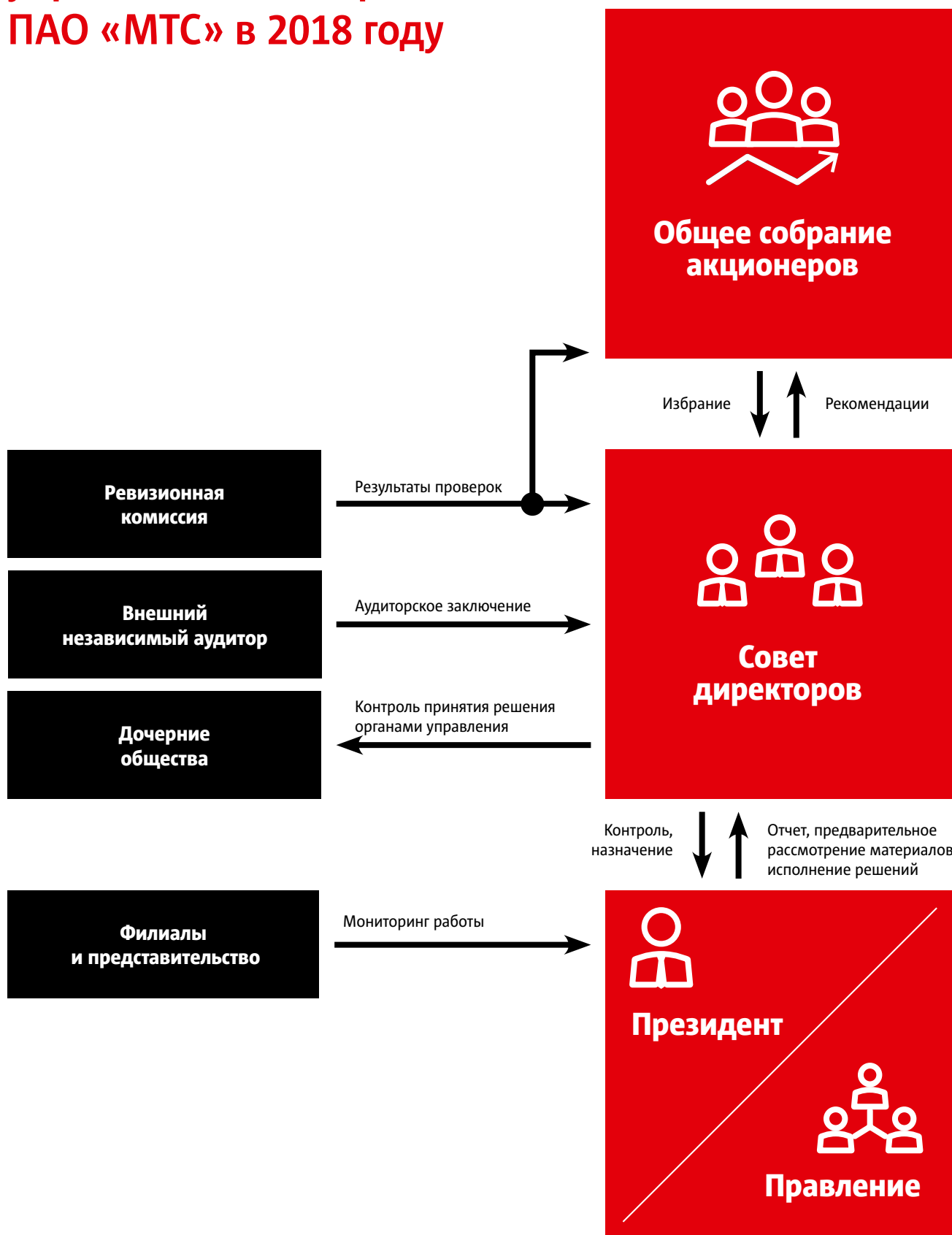
Увеличение доли в уставном капитале МТС Банка позволило стать интегрированным провайдером телеком- и финансовых услуг, использовать синергию двух направлений для повышения лояльности и монетизации клиентов, стать поставщиком финансовых услуг для крупнейшей абонентской базы в России для повышения лояльности, увеличения жизненного цикла абонентов и роста ARPU. Создана единая вертикаль управления финансовыми сервисами Группы.

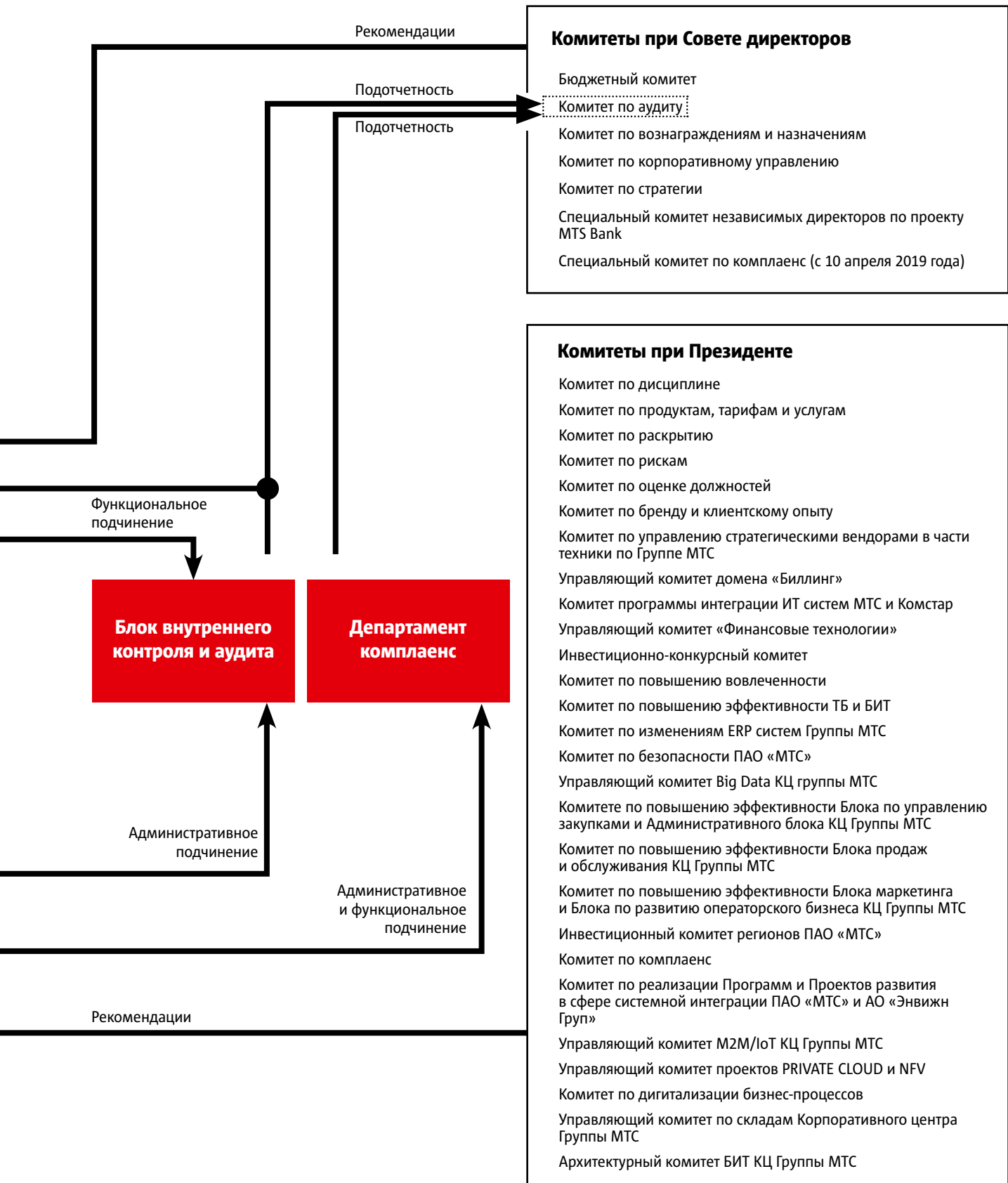
#### Спутниковое телевидение (СТВ)

Выход на рынок спутникового телевидения — это логичное развитие крупнейшего операторского бизнеса в России, которое позволяет добиться дополнительной синергии существующих ресурсов и представить совершенно новый для России продукт, сочетающий преимущества спутникового ТВ и мобильной связи.

«Дифференциация» связана не только с намерением генерировать стоимость на перспективных рынках, но и со стремлением диверсифицировать портфель услуг и таким образом бороться с отраслевыми рисками и укреплять конкурентную позицию МТС. Мы более широко смотрим на области нашей деятельности, выходя за рамки телекоммуникационного оператора в классическом его понимании и включая в сферу своей активности не только полный спектр услуг связи, но и смежные направления, такие как финансовые услуги, M2M, геолокационные, облачные сервисы, онлайн-кассы, а также совершенно инновационные для МТС: телемедицина, киберспорт, онлайн-обучение, продажа билетов. Для каждого направления мы выбираем свою стратегию работы: покупка или создание новых компаний, бизнес-направлений, способ их интеграции и взаимодействия с основным бизнесом. Мы стремимся создать дифференцирующие факторы, которые позволят нам существенным образом отличаться от конкурентов, транслировать особую ценность, предоставлять нашим клиентам уникальный клиентский опыт, создавать продукты и услуги, которые не только стимулировали бы людей выбирать именно МТС, но и существенно повышали бы степень лояльности наших клиентов.

## Структура органов управления и контроля ПАО «МТС» в 2018 году





# Структура органов управления и контроля

## Governing Bodies

Общее собрание акционеров	<p>Высший орган управления ПАО «МТС».</p> <p>Процедура проведения Общего собрания акционеров направлена на обеспечение соблюдения прав акционеров и отвечает всем требованиям законодательства Российской Федерации.</p> <p>Порядок подготовки, созыва, проведения и подведения итогов общего собрания акционеров определен Уставом и Положением об общем собрании акционеров ПАО «МТС»<sup>1</sup>.</p>
Совет директоров	<p>Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью ПАО «МТС».</p> <p>Является ключевым элементом системы корпоративного управления Компании, представляя интересы акционеров посредством организации эффективного управления.</p> <p>Процедура формирования, статус, состав, функции, цели и задачи, полномочия Совета директоров, порядок его работы и взаимодействия с другими органами управления компании определены Уставом и Положением о Совете директоров ПАО «МТС»<sup>2</sup>.</p>
Правление	<p>Коллегиальный исполнительный орган ПАО «МТС».</p> <p>Отвечает за организацию эффективного оперативного управления текущей деятельностью Компании, в том числе обеспечивает реализацию решений Совета директоров в пределах существующих компетенций.</p> <p>Количественный и персональный состав Правления утверждается Советом директоров по предложению Президента. Председателем Правления является Президент ПАО «МТС».</p> <p>Правление в своей деятельности руководствуется Уставом и Положением о Правлении ПАО «МТС»<sup>3</sup>.</p>
Президент	<p>Единоличный исполнительный орган ПАО «МТС», который осуществляет оперативное управление текущей деятельностью Компании.</p> <p>Деятельность Президента направлена на обеспечение прибыльности и конкурентоспособности Компании, финансово-экономической устойчивости, обеспечение прав акционеров и социальных гарантий работников Компании.</p> <p>Президент осуществляет руководство деятельностью Общества в соответствии с Уставом и Положением о Президенте ПАО «МТС»<sup>4</sup>.</p>

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozenie-obobshhem-sobranii-akcionerov-paomts/>

<sup>2</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozenie-osovete-direktorov-paomts/>

<sup>3</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozenie-opravlenii-paomts/>

<sup>4</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozenie-oprezidente-pao-mts/>

## Система внутреннего контроля

Комитет по аудиту при Совете директоров	Комитет по аудиту является коллегиальным совещательным органом Совета директоров, осуществляющим рассмотрение вопросов, связанных с обеспечением контроля эффективности функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля, системы комплаенс и корпоративного управления, достоверности финансовой отчетности Группы компаний МТС, независимости и объективности осуществления функций внутреннего и внешнего аудита, рассмотрение кандидатур и оценку качества выполнения проверок внешних аудиторов, а также обеспечивает подготовку рекомендаций Совету директоров для принятия решения по таким вопросам.
Ревизионная комиссия	Ревизионная комиссия является постоянно действующим выборным органом Общества и осуществляет периодический контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, деятельностью его органов управления и должностных лиц.  Деятельность регулируется Уставом и Положением о Ревизионной комиссии ПАО «МТС» <sup>5</sup> .
Блок внутреннего контроля и аудита	Блок внутреннего контроля и аудита является самостоятельным структурным подразделением ПАО «МТС» и состоит из департамента внутреннего аудита, департамента контроля, отдела методологии и координации <sup>6</sup> . Блок внутреннего контроля и аудита возглавляет директор по внутреннему контролю и аудиту, который функционально подчиняется Совету директоров ПАО «МТС», административно — непосредственно Президенту ПАО «МТС».  Цели, задачи, обязанности, принципы функционирования и полномочия Блока внутреннего контроля и аудита установлены в Политике «Внутренний контроль и аудит» <sup>7</sup> . Блок внутреннего контроля и аудита регулирует свою деятельность с соблюдением обязательного для исполнения руководства международного Института внутренних аудиторов, которое включает в себя Основные принципы профессиональной практики внутреннего аудита, Кодекс этики, Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита и Определение внутреннего аудита.
Департамент систем внутреннего контроля	Департамент систем внутреннего контроля является структурным подразделением, которое входит в состав Блока финансов и инвестиций Корпоративного центра ПАО «МТС» и состоит из отдела развития и методологии СВК, отдела сертификации и SoD-анализа, отдела развития и поддержки СВК в ДК, Центра учетной компетенции СВК в ЕЦО, а также распределенного Центра систем внутреннего контроля в пяти регионах РФ. Департамент систем внутреннего контроля возглавляет директор департамента, который находится в прямом подчинении члена Правления, вице-президента по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям ПАО «МТС» и подотчетен Комитету по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».
Департамент комплаенс	Департамент комплаенс является самостоятельным структурным подразделением, состоящим из группы развития системы комплаенс, по работе с дочерними обществами и координации единой системы комплаенс, группы комплаенс коммуникаций и группы комплаенс контроля. Директор департамента находится в прямом подчинении Президента ПАО «МТС» и подотчетен Комитету по аудиту при Совете директоров и Совету директоров ПАО «МТС».  Деятельность департамента регулируется Положением о Департаменте комплаенс.
Аудитор	Независимая оценка достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности Общества.  Для проверки и подтверждения годовой финансовой отчетности Общества Общее собрание акционеров ежегодно утверждает аудитора.

<sup>5</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozenie-orevizionnoy-komissii-paomts>

<sup>6</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/kontrol-i-audit>

<sup>7</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/politika-vnutrenniy-kontrol-i-audit>

## Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров — высший орган управления Общества, осуществляющий свою деятельность в соответствии с положениями Устава Общества, Положением об Общем собрании акционеров ПАО «МТС»<sup>1</sup> и требованиями законодательства Российской Федерации.

Путем принятия решений на Общем собрании акционеров акционеры Общества участвуют в управлении Обществом и могут оказывать значительное влияние на бизнес. В частности, к полномочиям Общего собрания акционеров относится утверждение годового отчета и бухгалтерской отчетности, распределение прибыли, в том числе выплата дивидендов, избрание ключевых органов управления и контроля

Компании, одобрение крупных сделок, а также ряд других важных вопросов.

Процедура проведения Общего собрания акционеров направлена на обеспечение соблюдения прав акционеров и отвечает всем требованиям законодательства Российской Федерации.

## Информирование акционеров о проведении Общего собрания акционеров

Информирование акционеров о проведении Общего собрания акционеров осуществляется путем размещения сообщения на официальном интернет-сайте Общества ([www.mts.ru](http://www.mts.ru)) не менее чем за 30 (тридцать) календарных дней до даты его проведения.

Сообщение о проведении Общего собрания акционеров может дополнительно направляться лицам, имеющим право на участие в Общем собрании акционеров и зарегистрированным в реестре акционеров Общества, заказным письмом по адресу, указанному в реестре акционеров Общества, или вручаться лично таким лицам под роспись одновременно с направлением или вручением бюллетеней для голосования.

С учетом рекомендации Кодекса корпоративного управления, направленной на создание акционерам максимально благоприятных условий для участия в общем собрании, примерная форма доверенно-

сти на голосование размещается на официальном интернет-сайте Общества.

В рамках подготовки к проведению Общего собрания акционеров МТС акционерам предоставляется возможность задавать вопросы членам исполнительных органов и Совета директоров по материалам повестки дня Общего собрания акционеров, а также высказывать свое мнение по вопросам повестки дня собрания по адресу электронной почты: [shareholder@mts.ru](mailto:shareholder@mts.ru).

Компания стремится к тому, чтобы материалы к Общему собранию были представлены в удобной для понимания форме. Для этого создается специальный раздел (микросайт), посвященный годовому Общему собранию акционеров, на котором размещаются необходимые документы (презентации, сравнения документов, комментарии к ним, расширенные сведения о кандидатах), а также предоставляется доступ к онлайн-трансляции годового Общего собрания.

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozhenie-ob-obshchem-sobranii-akcionerov-paomts/>



## Проведение Общего собрания акционеров

Акционеры имеют возможность беспрепятственно реализовать свое право голоса самым простым и удобным для них способом. Голосование на Общих собраниях акционеров проводится путем непосредственного участия в собрании либо путем заполнения и направления в Общество (а также его регистратуру) бюллетеней по вопросам повестки дня.

Организация и проведение Общих собраний акционеров осуществляются таким образом, чтобы обеспечить необременительный доступ для всех акционеров. Общие собрания, проводимые в форме совместного присутствия, организуются исключительно по месту нахождения Компании (в Москве)

по адресам, удобным для приезда и личного участия акционеров и их представителей.

На протяжении последних лет Компания предоставляет своим акционерам возможность следить за ходом собрания в режиме реального времени на интернет-сайте МТС. По итогам собрания видеозапись становится доступна на сайте в разделе «Общие собрания акционеров». Кроме того, во время проведения регистрации акционеров и в перерыве организуются активности, позволяющие продемонстрировать инновационные технологии МТС, а также получить необходимую консультацию по различным проектам Компании.



## Электронные сервисы для акционеров








### Электронное голосование, личный кабинет акционера, мобильное приложение для акционеров

В 2018 году был продолжен успешный опыт применения электронного голосования через интернет при проведении собраний акционеров. Впервые акционеры МТС голосовали электронно на внеочередном Общем собрании акционеров 30 сентября 2016 года.

За три года применения электронного голосования количество акционеров, голосующих через интернет, увеличилось почти в 7 раз. На годовом Общем собрании акционеров 28 июня 2018 года электронно проголосовало 60% принявших участие в собрании физических лиц.

Для дистанционного участия в годовом и внеочередном Общем собрании акционеров 28 июня и


Личный кабинет акционера


 Портфель
  Дивиденды
  Запросы
  Подготовка документов
  Информация
  Голосование
  Уведомления (1)

---

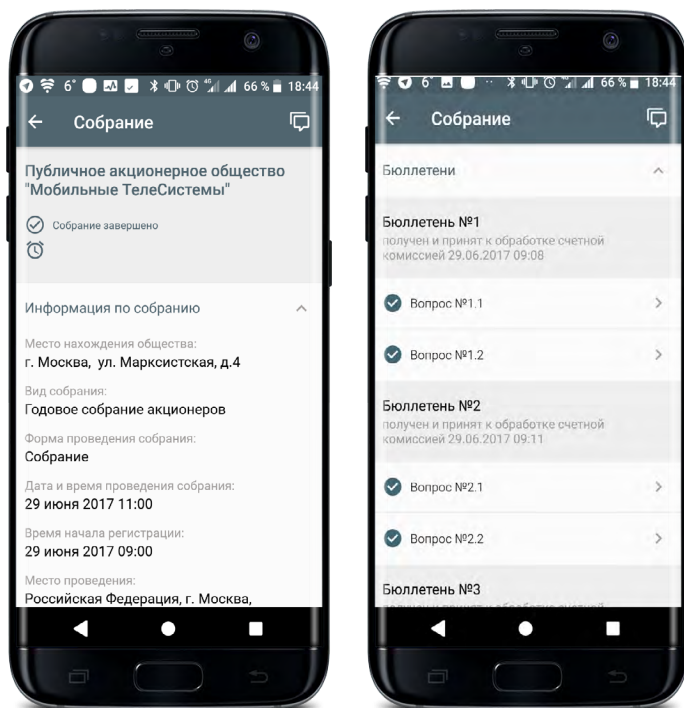
Эмитент: Публичное акционерное общество "Мобильные ТелеСистемы"

---

Статус собрания      Собрание завершено

[СКРЫТЬ ИНФОРМАЦИЮ О СОБРАНИИ](#)

Место нахождения общества: 109147, г. Москва, ул. Марксистская, д.4  
 Вид собрания: Годовое собрание акционеров  
 Форма проведения общего собрания акционеров: Собрание  
 Дата и время проведения общего собрания акционеров: 29 июня 2017 года, 11:00  
 Время начала регистрации: 09:00  
 Место проведения: Российская Федерация, г. Москва, Новинский б-р, д. 8, стр. 2, гостиница «Лотте», зал «Кристалл»  
 Дата, на которую определяются (фиксируются) лица, имеющие право на участие в общем собрании акционеров: 26 мая 2017 года  
 Дата и время окончания приема бюллетеней: 26 июня 2017 года, 23:59



28 сентября 2018 года акционеры МТС использовали удобные онлайн-сервисы, разработанные регистратором МТС — АО «НРК — Р.О.С.Т.»: личный кабинет акционера МТС и мобильное приложение «Акционер.online». С их помощью они получили уведомления о начале голосования, изучили материалы и иную полезную информацию, проголосовали через интернет. Для обращения в президиум собрания в личном кабинете и мобильном приложении также предусмотрен специальный функционал.

Во время годового Общего собрания акционеров МТС 28 июня 2018 года акционеры через личный кабинет акционера МТС не только следили за ходом голосования в онлайн-режиме, но также наблюдали за трансляцией собрания в режиме реального времени с экранов своих гаджетов.

В течение 2018 года Компания вместе со своим регистратором — АО «НРК — Р.О.С.Т.» добавили ряд новых функций в личный кабинет акционера МТС:

- **Удаленную регистрацию через Госуслуги** — для подключения личного кабинета акционерам МТС не обязательно ехать на собрание или в офис регистратора. Им доступна удаленная регистрация на странице кабинета при помощи подтвержденной учетной записи на портале Госуслуг. Это значительно увеличило доступность электронного голосования для акционеров МТС.
- **Чат-бот «Спросите МТС»** — акционеры используют чат-бот, разработанный МТС, для получения ответов на вопросы об акциях и дивидендах МТС, корпоративном управлении в Компании и ее регистраторе.
- **Визуализацию информации из бюллетеня** — после голосования через интернет акционерам доступно подтверждение своего голосования с квалифицированной усиленной электронной подписью регистратора АО «НРК — Р.О.С.Т.». Регистратор выполняет на собрании функции счетной комиссии и поэтому подтверждает получение от акционера заполненной через интернет электронной формы бюллетеня, а квалифицированная усиленная электронная подпись защищает этот документ от изменения.
- **Запросы информации из реестра** — выписки и справки из реестра акционеров запрашиваются и получаются акционерами в электронном виде через личный кабинет акционера МТС. Для заказа доступны выписка из реестра, справка об операциях и справка с указанием доли акционера от уставного капитала компании. Выписки и справки подписываются квалифицированной усиленной электронной подписью регистратора, что делает их юридически значимыми документами. Функция доступна акционерам, учитывающим права на акции МТС в реестре акционеров.



## Общие собрания акционеров в 2018 году

В 2018 году проведено два Общих собрания акционеров.

**Годовое Общее собрание акционеров  
ПАО «МТС»  
28 июня 2018 года  
в форме совместного присутствия  
(протокол от 28.06.2018 № 43)**

На годовом Общем собрании акционеров утверждены Годовой отчет за 2017 год и годовая бухгалтерская отчетность за 2017 год. Принято решение о распределении прибыли, в том числе объявлены дивиденды по результатам отчетного 2017 года. Избраны новые составы Совета директоров и ревизионной комиссии Общества.

Утвержден аудитор Общества.

Утверждены изменения в Устав, связанные с реорганизацией и уменьшением уставного капитала, утвержден Устав в новой редакции, Положение о Совете директоров, Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «МТС» в новой редакции.

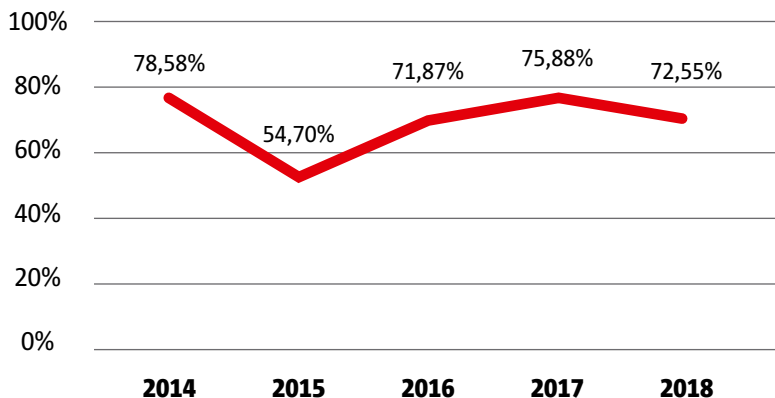
Принято решение о реорганизации ПАО «МТС» в форме присоединения к ПАО «МТС» дочерних обществ: ООО «Стрим Диджитал» и АО «ССБ».

В новых редакциях документов учтены изменения в законодательстве, а также требования регулирующих органов и рекомендации Кодекса корпоративного управления.

**Внеочередное Общее собрание  
акционеров ПАО «МТС»  
28 сентября 2018 года  
в форме заочного голосования  
(протокол от 01.10.2018 № 44)**

На внеочередном Общем собрании акционеров принято решение о распределении прибыли (выплате дивидендов) ПАО «МТС» по результатам первого полугодия 2018 года, а также об участии ПАО «МТС» в некоммерческих организациях: Ассоциации совместных аудитов поставщиков и Кировском союзе промышленников и предпринимателей.

Кворум годовых Общих собраний акционеров ПАО «МТС» за последние 5 лет



## Совет директоров

Качественная система корпоративного управления и эффективно работающий Совет директоров — важнейшие условия долгосрочного устойчивого развития современной компании.

В компаниях, нацеленных на долгосрочное успешное развитие, роль Совета директоров резко возрастает, так как на членов Совета директоров возложена обязанность действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров.

Совет директоров является органом стратегического управления, основная задача которого — осуществление общего (направляющего) руководства деятельностью компании, а также наблюдательные и надзорные функции. К его компетенции прежде всего относятся важнейшие вопросы управления Обществом, такие как определение стратегии, инвестиционное и бюджетное планирование, установление системы мотивации и оценки деятельности менеджмента, а также надзор за активами компании, надежностью и эффективностью систем управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита и системы корпоративного управления.

Совет директоров ПАО «МТС» осуществляет общее руководство деятельностью Общества в соответствии с положениями Устава Общества, Положением о Совете директоров ПАО «МТС»<sup>1</sup> и требованиями законодательства Российской Федерации.

Основными целями Совета директоров являются:

- разработка и анализ общекорпоративной стратегии, контроль над ее реализацией;
- обеспечение контроля и оценка деятельности исполнительных органов и высших должностных лиц Общества;
- повышение капитализации Общества, расширение его рыночных позиций, достижение и сохранение конкурентоспособности Общества;
- сохранение устойчивого финансового положения, увеличение доходов, прибыльности;
- защита прав и законных интересов акционеров Общества.

## Организация работы Совета директоров

Ежегодно, согласно утвержденному плану проведения заседаний Совета директоров, проводится не менее шести сессий в формате очного присутствия. При необходимости предусмотрен вариант участия в совместном заседании посредством видеоконференц-связи. Для принятия решений по вопросам, не терпящим отлагательства, созываются внеплановые заседания. На заседания в форме заочного голосования выносятся вопросы, по которым члены Совета директоров не имеют существенных замечаний.

План работы Совета директоров на следующий год утверждается в декабре текущего года. В соответствии с рабочими графиками членов Совета директоров определяются даты, время и места проведения заседаний для обеспечения участия всех директоров.

Традиционно план работы включает основные вопросы деятельности Компании: стратегия, финансы, бюджет и риски, кадровые вопросы. При подготовке

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozhenie-osovete-direktorov-paomts>.

такого плана учитываются предложения членов Совета директоров и менеджмента Компании. Все вопросы повестки дня заседания Совета директоров, как правило, предварительно рассматриваются профильными комитетами, что позволяет обсудить и выработать рекомендации для принятия окончательного решения Советом директоров.

Заседания Совета директоров в форме личного присутствия в основном проходят в штаб-квартире в Москве. Первое заседание Совета директоров, избранного в новом составе, проводится в очной форме, в день Общего собрания акционеров, на котором принимается решение об избрании Совета директоров.

Проведение заседания в штаб-квартире включает планирование и согласование графика мероприятий на два дня: проведение заседаний комитетов при Совете директоров, установочной встречи с членами Совета директоров (PreBoard), непосредственно заседания Совета директоров, а также решение всех организационных вопросов: предоставление синхронного перевода, услуг по бронированию отелей, трансферов, питания и т.п.

Ежемесячно председатель Совета директоров проводит встречи/консультации в форме аудиоконференц-связи с представителями акционеров и/или менеджмента Компании. Основной темой таких переговоров является вопрос управления стратегическими изменениями. Это позволяет инициировать глобальные стратегические изменения, выходя за рамки рутинного управления, а также изменить фокус общего взгляда на системы и процессы Компании.

Компания считает это хорошей практикой, позволяющей делиться идеями и наблюдениями из своего опыта работы с другими компаниями и бизнесами, что в конечном итоге обогащает содержание наших дискуссий в Совете директоров и формирует прочную базу для правильных решений руководства.

В нашей Компании введена практика проведения выездных заседаний Совета директоров. Этот подход позволяет членам Совета директоров совместить обсуждение вопросов плановых заседаний с анализом операционной работы Компании в конкретных субъектах, а также деловых встреч с руководителями филиалов Компании.

## **С**истема электронного документооборота — «Портал Совета директоров»

В МТС (Совет директоров, Правление, комитеты при Совете директоров и Президенте) и дочерних компаниях Группы МТС эффективно работает система электронного документооборота — «Портал Совета директоров», реализованная на персональных планшетах членов органов управления. Портал Совета директоров позволил аккумулировать в едином информационном пространстве необходимый и актуальный на сегодняшний день набор опций для работы членов коллегиальных органов управления Компании, автоматизировать их работу, а также обеспечил мобильность участников процесса для принятия важных управленческих решений.

**11** заседаний

В 2018 году было проведено 11 заседаний Совета директоров, в том числе шесть очных и пять в форме заочного голосования.

## Участие директоров в заседаниях Совета директоров в 2018 году

Директор	Очное заседание	Заочное заседание
Зоммер Рон	6/6	5/5
Засурский Артем Иванович	6/6	5/5
Катков Алексей Борисович <sup>1</sup>	4/6	2/5
Корня Алексей Валерьевич <sup>2</sup>	4/6	2/5
Миллер Стэнли Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	6/6	5/5
Розанов Всеволод Валерьевич	6/6	5/5
Регина фон Флемминг Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	6/6	5/5
Холтроп Томас Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	6/6	5/5
Шюссель Вольфганг <sup>3</sup> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	4/6	2/5
Комб Мишель <sup>4</sup> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	1/6	1/5
Дубовсков Андрей Анатольевич <sup>5</sup>	2/6	3/5
Горбунов Александр Евгеньевич <sup>6</sup>	2/6	3/5

<sup>1</sup> Избран членом Совета директоров с 28.06.2018.

<sup>2</sup> Избран членом Совета директоров с 28.06.2018.

<sup>3</sup> Избран членом Совета директоров с 28.06.2018.

<sup>4</sup> Полномочия члена Совета директоров прекращены с 28.06.2018.

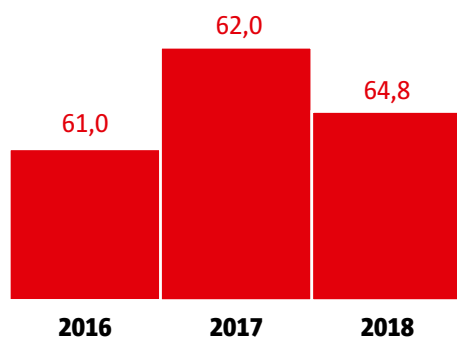
<sup>5</sup> Полномочия члена Совета директоров прекращены с 28.06.2018.

<sup>6</sup> Полномочия члена Совета директоров прекращены с 28.06.2018.

## Длительность заседаний Совета директоров и комитетов в 2018 году

Заседания (в очной форме)	Количество	Средняя продолжительность (в часах)
Совет директоров	6	3,1
Комитет по аудиту	11	1,5
Комитет по вознаграждениям и назначениям	8	1,5
Комитет по корпоративному управлению	5	1,2
Комитет по стратегии	5	2,2
Бюджетный комитет	5	2
Специальный комитет	5	1

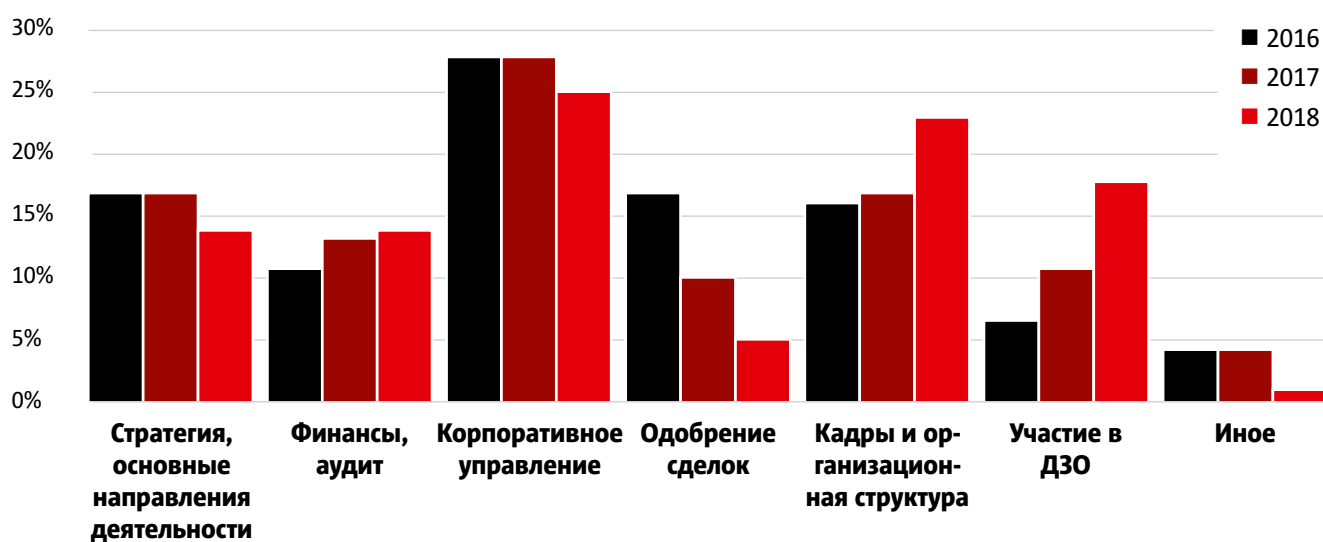
Средний процент участия членов Совета директоров в заседаниях в 2016–2018 годах



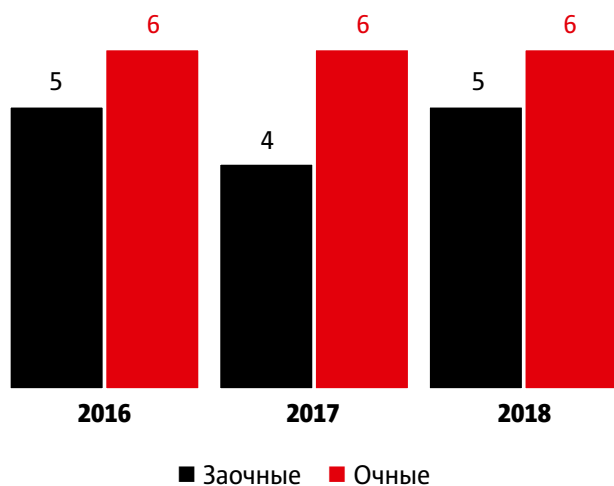
Более **90%**

заседаний Совета директоров  
Общества прошли со 100% участием  
членов Совета директоров

Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров в 2016–2018 годах



Количество проведенных заседаний Совета директоров в 2016–2018 годах



Количество вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров в 2016–2018 годах



## Вопросы повестки дня заседаний Совета директоров ПАО «МТС» в 2018 году, решения по которым имели существенное значение для Компании

1. Стратегия Группы МТС на 2019–2021 годы.
2. Рассмотрение итогов выполнения бюджета Группы МТС за 2017 год, об утверждении бюджета Группы МТС на 2019 год.
3. О порядке реализации опционной программы облигаций ПАО «МТС».
4. Рекомендации Совета директоров по выплате дивидендов за 2017 год и первое полугодие 2018 года.
5. Присоединение дочерних компаний, участие ПАО «МТС» в других организациях.
6. Об утверждении цены выкупа акций ПАО «МТС».
7. Одобрение кредитных соглашений между ПАО «МТС» и ПАО «Сбербанк», Банком ВТБ (ПАО).
8. Об увеличении доли участия Mobile TeleSystems B.V. в ПАО «МТС-Банк».
9. О создании Специального комитета при Совете директоров.
10. Об утверждении Кодекса делового поведения и этики в новой редакции.
11. Рассмотрение отчетов:
  - об управлении рисками;
  - о развитии Единой системы комплаенс;
  - о выполнении программы КСО;
  - об оценке выполнения КПЭ и индивидуальных задач Президента и членов Правления;
  - о состоянии бизнеса в существенных дочерних компаниях ПАО «МТС»;
  - о результатах оценки эффективности работы Совета директоров;
  - о работе подразделений внутреннего аудита, контроля и комплаенс, включая отчет об эффективности системы управления рисками.

На каждом очном заседании члены Совета директоров информируются о статусе выполнения поручений Совета.

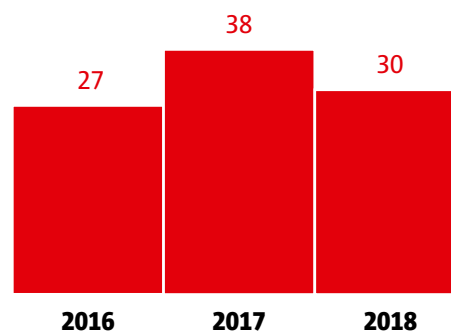
Надлежащее выполнение поручений Совета директоров является одним из условий премирования работников Компании.

# 30

поручений

выдано Советом директоров  
в 2018 году менеджменту Общества

Количество поручений Совета директоров, выданных менеджменту Общества





## Состав Совета директоров

От состава и структуры Совета директоров зависит качество его работы, а значит, и работы всего Общества, при этом немаловажное значение имеет сбалансированность состава по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам.

Член Совета директоров должен прежде всего уметь эффективно коммуницировать с людьми, конструктивно участвовать в обсуждении, разбираться в сложной ситуации, опираясь на информацию, подготовленную менеджментом, полагаясь на свой опыт и умение быстро анализировать информацию, проверяя реакции на заданные вопросы.

Количественный состав Совета директоров Общества постоянен. Совет директоров был избран на годовом Общем собрании акционеров ПАО «МТС» 28 июня 2018 года и на протяжении всего 2018 года состоял из 9 членов. Такое количество членов Совета директоров позволяет сформировать сбалансированный с точки зрения профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков членов Совета директоров состав, обеспечить высокую эффективность работы и полностью отвечает потребностям Общества и интересам акционеров. Вопросы, связанные с потребностями Совета директоров в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков членов Совета, а также с количественным составом, рассматривались в рамках процедуры оценки работы Совета директоров (подробнее — раздел «Оценка эффективности деятельности Совета директоров»).

Качественная система корпоративного управления и эффективно работающий Совет директоров — важнейшие условия долгосрочного устойчивого развития современной компании.

Для эффективного осуществления Советом директоров своих функций и принятия взвешенных, обоснованных решений, обеспечения контроля за менеджментом в интересах владельцев компании в его состав должны входить независимые директора. Наличие независимых директоров позволяет обеспечить разумный баланс интересов всех заинтересованных сторон: самой Компании, ее акционеров, иных заинтересованных лиц. Для того чтобы независимые директора могли влиять на решения, принимаемые Советом директоров, их количество

должно составлять не менее одной трети состава Совета директоров. В связи с этим количество независимых директоров в нашем Совете директоров — более одной трети.

В июне 2015 года было увеличено количество независимых директоров в составе Совета директоров до четырех директоров. Увеличение количества независимых директоров позволяет оказывать непосредственное влияние на принимаемые бизнес-решения, корпоративную политику и стратегию Компании.

Критерии независимости члена Совета директоров определены в Положении о Совете директоров ПАО «МТС»<sup>1</sup> и соответствуют передовой международной практике корпоративного управления.

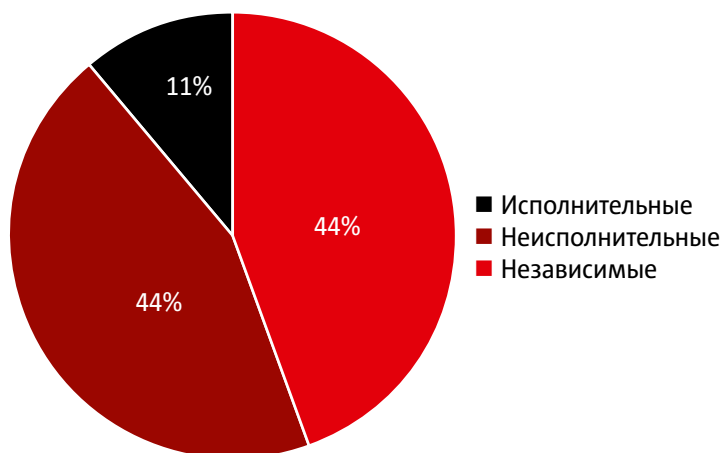
Листинг на NYSE также накладывает на нас дополнительные обязательства в части состава Совета директоров: Компания обязана иметь как минимум одного члена Совета директоров (в составе комитета по аудиту), обладающего навыками ведения бухгалтерского учета или соответствующим опытом финансового менеджмента (финансовый эксперт). Комитет по аудиту при Совете директоров возглавляет Томас Холтруп, обладающий опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской отчетности.

Согласно рекомендациям Кодекса, ключевые комитеты: по аудиту, а также по вознаграждениям и назначениям — сформированы исключительно из независимых директоров. В состав остальных комитетов входит как минимум два независимых директора.

По ключевым проектам при Совете директоров создаются Специальные комитеты, в состав которых в том числе входят независимые директора. Например, такой комитет, состоящий только из независимых директоров, был создан в 2018 году по проекту увеличения доли участия ПАО «МТС» в уставном капитале ПАО «МТС-Банк».

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozenie-osoovete-direktorov-paomts/>

## Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2018 года



Немаловажным фактором для компании является профессиональный опыт и репутация независимого директора. Как правило, именно забота о своей репутации и профессиональность человека помогают ему очень серьезно относиться к работе в Совете директоров, соблюдать принципы отсутствия конфликта интересов, тщательно изучать материалы и принимать взвешенные решения при голосовании на заседаниях Совета директоров.

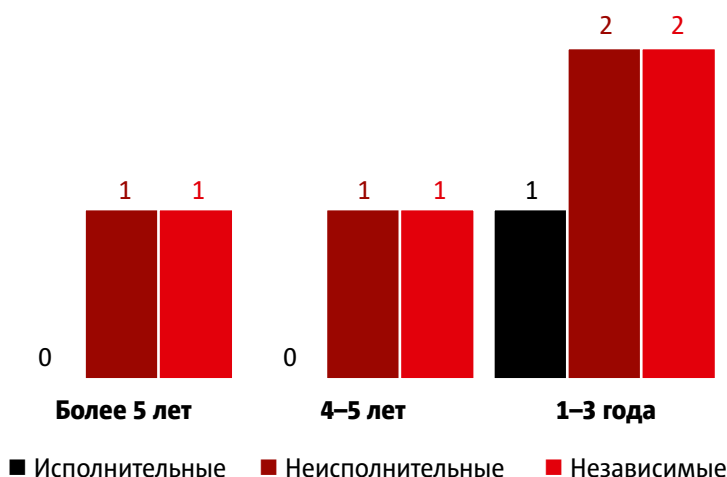
С момента появления в составе Совета директоров независимых членов их роль и вклад в представление интересов акционеров нашей Компании усилились.

Независимые директора участвуют в стратегических сессиях, на которых обсуждаются вопросы актуализации стратегии Компании с участием членов Совета директоров, представителей мажоритарного акционера и менеджмента Компании. По результатам стратегической сессии вопрос об актуализации стратегии и плана развития Компании выносится на рассмотрение Совета директоров.

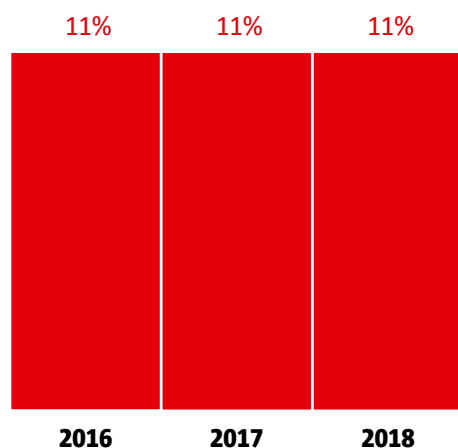
Независимые директора принимают активное участие в предварительном обсуждении сделок с заинтересованностью до их рассмотрения на Совете директоров. В Компании также внедрена практика предварительного рассмотрения сделок на заседании Комитета по аудиту при Совете директоров, состоящего исключительно из независимых директоров. Как показывает сложившаяся практика, это заметно упрощает работу независимых членов Совета директоров в части одобрения и согласования сделок.

Независимые директора являются профессиональными менеджерами, опыт и знания которых вносят значимый вклад в развитие системы корпоративного управления Компании. Владение лучшими практиками, наличие большого менеджерского опыта, понимание потребностей бизнеса и специфики управления человеческими ресурсами, проактивный подход, стратегическое мышление, открытость в дискуссиях — все это вносит неоценимый вклад в результаты работы не только Совета директоров, но и Компании в целом.

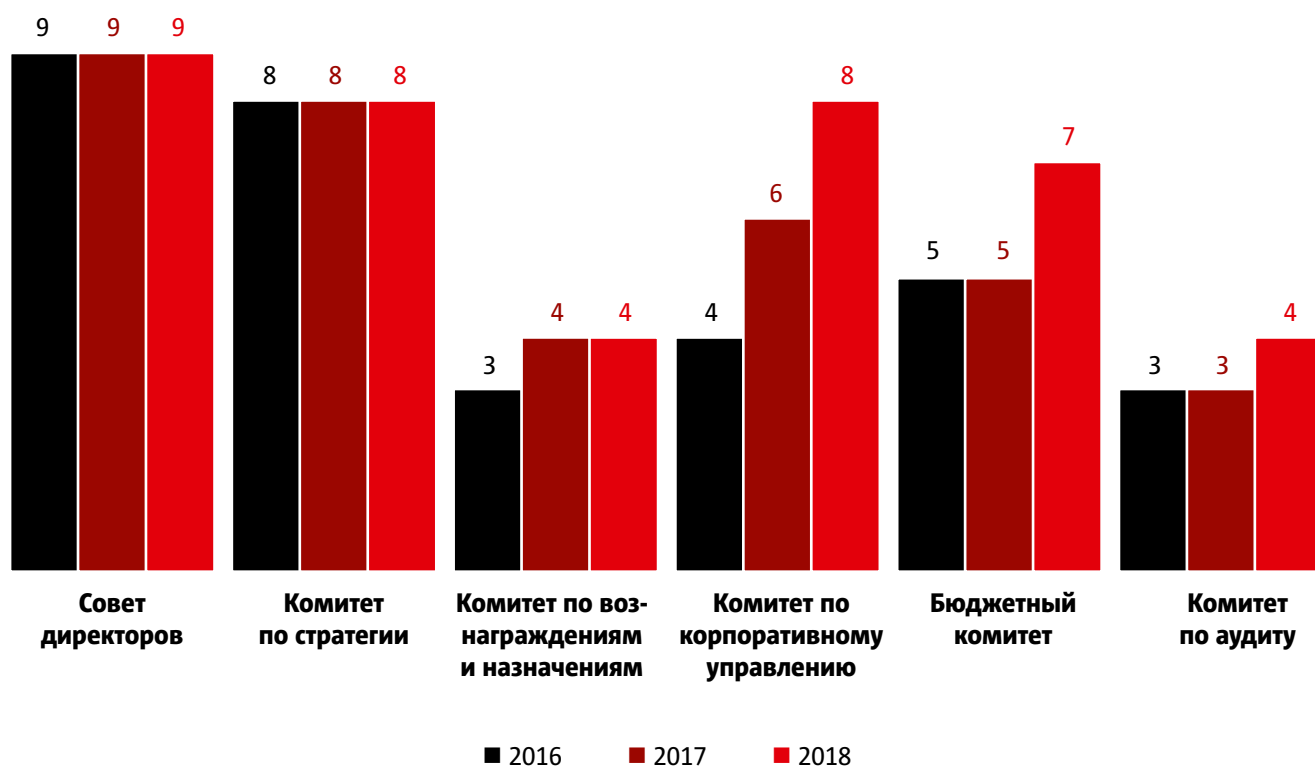
## Стаж работы в Совете директоров (чел)



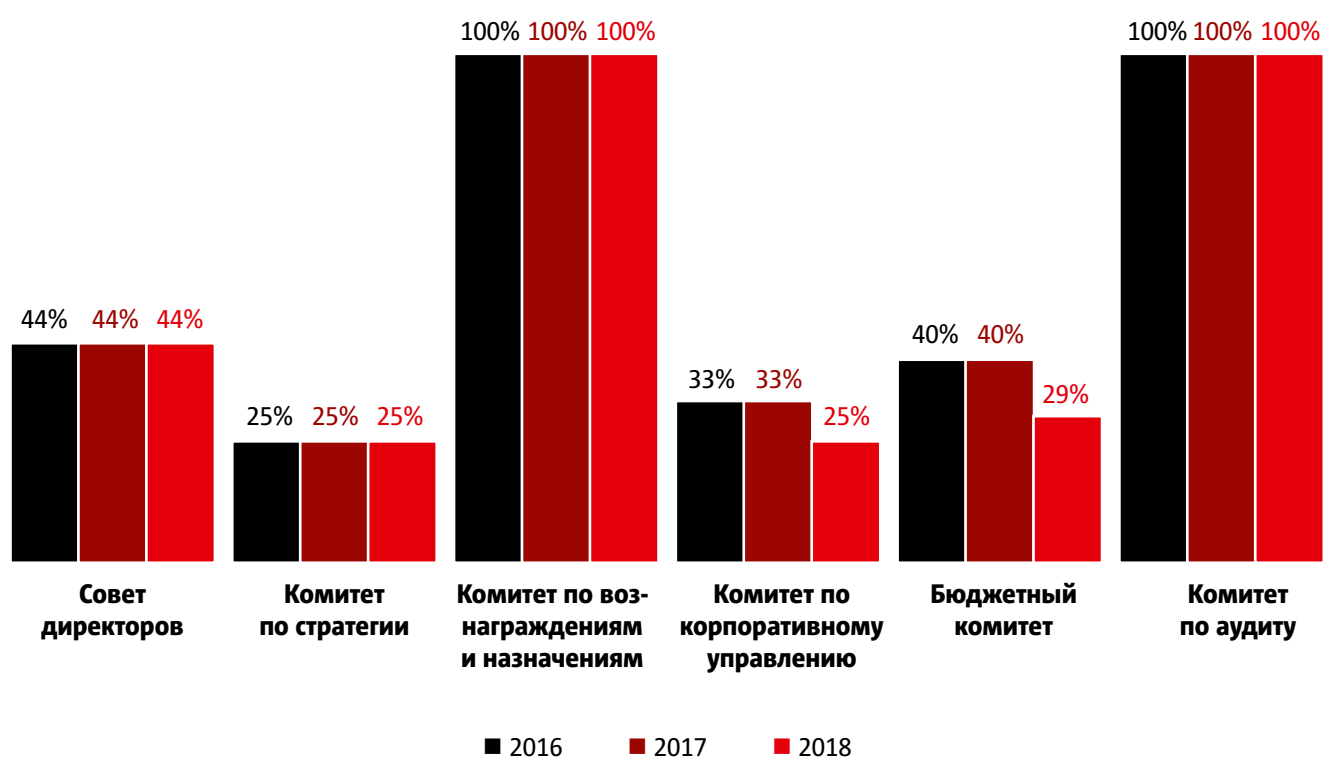
## Доля директоров-женщин в составе Совета директоров в 2016–2018 годах



Численный состав Совета директоров и комитетов в 2016–2018 годах (чел.)



Доля независимых директоров в составе Совета директоров и комитетов в 2016–2018 годах



## **И**нформация о членах Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2018 года



### **Зоммер Рон**

Неисполнительный директор

Председатель Совета директоров

Председатель Комитета по стратегии при Совете директоров

Член Бюджетного комитета при Совете директоров

Член Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров

В 2018 году стал победителем премии «Директор года — 2018» в номинации «Председатель Совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления»

Родился в 1949 году в Хайфе.

В 1971 году окончил Венский университет, получил докторскую степень в области математики.

#### **Опыт работы**

В 1980 г. занял пост управляющего директора в немецком филиале Sony Group, в 1986 г. стал председателем Правления Sony Deutschland.

1990–1993 гг. — президент и управляющий директор Sony Corporation (США).

1993–1995 гг. — президент и управляющий директор Sony Europe.

1995–2002 гг. — председатель Правления Deutsche Telekom AG.

2004–2009 гг. — член Совета директоров Motorola Inc. (США).

2004–2012 гг. — член Международного консультативного Совета Blackstone Group.

В 2005 г. в качестве независимого директора вошел в состав Совета директоров ОАО АФК «Система», где исполнял также обязанности председателя Комитета по связям с инвесторами.

2006–2009 гг. — член Совета директоров WEATHER INVESTMENTS (Италия).

2009–2011 гг. — первый вице-президент — руководитель бизнес-единицы «Телекоммуникационные активы» ОАО АФК «Система».

2009–2015 гг. — председатель Совета директоров SISTEMA SHYAM TELESERVICES Limited (Индия).

1998–2018 гг. — член Наблюдательного Совета компании «Munich Reinsurance».

Член Совета директоров Tata Consultancy Services, председатель Наблюдательного Совета ПрАО «ВФ Украина», член Совета директоров ПрАО АФК «Система».

Гражданство: Германия.

Впервые избран в состав Совета директоров ПрАО «МТС» на Общем собрании акционеров 25 июня 2009 года.

По состоянию на 31.12.2018 владел обыкновенными именными акциями ПрАО «МТС» в количестве 129 770 акций.

## Засурский Артем Иванович

Неисполнительный директор

Член Комитета по стратегии при Совете директоров

Член Бюджетного комитета при Совете директоров

Член Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров

Член Специального комитета при Совете директоров по комплаенс (с 10.04.2019)



Родился в 1979 году в Москве.

В 2005 году закончил аспирантуру факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова.

В 2001 году окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Социальная и экономическая география зарубежных стран, переводчик».

### Опыт работы

2002–2003 гг. — руководитель управления отдела разработок ООО «Кроссмедиа Солюшнз».

2003–2005 гг. — учредитель ряда компаний в области цифровых сервисов и контента.

2005–2006 гг. — исполнительный директор ООО «Территория игр».

2007–2011 гг. — генеральный директор ООО «Драгонара».

2011–2011 гг. — директор по развитию ООО «Стрим».

2012–2013 гг. — вице-президент по развитию ОАО «СММ».

2013–2016 гг. — генеральный директор ООО «Стрим».

2016 г. — настоящее время — вице-президент — руководитель Комплекса по стратегии ПАО «АФК «Система»».

Член Совета директоров АО «Группа компаний «Медси», ООО «Система-БиоТехнологии», Sistema Finance S.A.

Гражданство: Российская Федерация.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 29 июня 2017 года.

По состоянию на 31.12.2018 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.



## Катков Алексей Борисович

Неисполнительный директор

Член Комитета по стратегии при Совете директоров

Родился в 1977 году в Москве.

В 1999 году окончил Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, г. Москва.

### Опыт работы

2000–2015 гг. — директор по продажам, вице-президент и коммерческий директор, директор по международному развитию ООО «Мэйл.РУ».

2015–2016 гг. — член Правления — первый вице-президент — операционный директор АО «СММ».

2016 — наст. время — президент, член Совета директоров АО «Система Венчур Кэпитал».

2016 — наст. время — президент ООО «СВК Фонд».

2018 — наст. время — управляющий партнер, член Правления ПАО «АФК Система».

Председатель Совета директоров ПАО «Детский мир», АО «Ситроникс», ООО «Система-консалт», член Совета директоров АО «РА «Максима», ООО «СВК Фонд», ООО «Озон Холдинг» и другие компании.

Гражданство: Российская Федерация.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 28 июня 2018 года.

По состоянию на 31.12.2018 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.

## Корня Алексей Валерьевич

Президент, председатель Правления ПАО «МТС»

Исполнительный директор

Член Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров



Родился в 1975 году в Брянске.

В 1998 году окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов.

### Опыт работы

2000–2000 гг. — ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит», консультант-аудитор.

2000–2004 гг. — ОАО «Северо-Западный Телеком», ведущий финансовый консультант, главный специалист по финансовому консультированию.

2004–2007 гг. — ПАО «МТС», в июле 2004 г. — финансовый директор филиала ПАО «МТС» макрорегион «Урал»; в октябре 2004 г. — директор Департамента финансового планирования и анализа Финансового блока Группы МТС.

2007–2008 гг. — ПАО «МТС», директор по контроллингу Блока финансов и инвестиций.

2008–2009 гг. — ПАО «МТС», заместитель вице-президента по финансам и инвестициям, ВРИО вице-президента по финансам и инвестициям.

2010–2013 гг. — ПАО «МТС», вице-президент по финансам и инвестициям.

2013–2016 гг. — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по финансам и инвестициям.

2016–2018 гг. — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям.

2018 — наст. время — ПАО «МТС», Президент, председатель Правления.

Член Совета директоров ООО «Мобильные ТелеСистемы», ПАО «МТС-Банк», АО «РТК», ООО УК «Система Капитал», член наблюдательного Совета ПрАО «ВФ Украина», член Благотворительного фонда «Система», член Совета Ассоциации GSM (GSMA).

Гражданство: Российская Федерация.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 28 июня 2018 года.

По состоянию на 31.12.2018 владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 148 624 акций.





## Миллер Стэнли

Независимый директор

Член Комитета по вознаграждениям и назначениям при Совете директоров

Член Комитета по аудиту при Совете директоров

Член Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров

Член Комитета по стратегии при Совете директоров

Член Специального комитета при Совете директоров по проекту увеличения доли участия ПАО «МТС» в уставном капитале ПАО «МТС-Банк»

В 2018 году вошел в рейтинг «50 лучших независимых директоров» в рамках вручения Национальной премии «Директор года — 2018»

Родился в 1958 году в Уинберге, Кейптаун, Южная Африка.

Гражданин Бельгии и Южной Африки. Проживает в Бельгии.

Степень в области права и администрирования Университета Южной Африки и степень по управлению персоналом в Институте управления и торговли в Кейптауне (Южная Африка).

Окончил несколько программ по бизнес-управлению, включая программу ProteusLeadership в Лондонской школе бизнеса.

### Опыт работы

1988–1991 гг. — генеральный директор группы по операциям в Южной Африке в компании Electronic Media Network.

1991–1997 гг. — различные должности в компании NETHOLD.

1994 г. — наст. время — главный исполнительный директор Athena Investment Holdings SA Luxembourg.

1997 г. — наст. время — главный исполнительный директор Leaderman — NV Belgium.

1998–1999 гг. — главный исполнительный директор KPN Orange.

1998–2010 гг. — главный исполнительный директор Royal KPN NV.

1999–2001 гг. — главный исполнительный директор KPN Mobile NL & Benelux.

1999–2001 гг. — неисполнительный директор IP Global Net NV.

2000–2001 гг. — президент KPN Mobile NV The Netherlands.

2000–2001 гг. — неисполнительный директор Hutchinson 3G UK.

2001–2010 гг. — председатель и главный исполнительный директор BASE NV Belgium; президент KPN Mobile International.

2002 г. — наст. время — главный исполнительный директор и владелец ULS BVBA Belgium.

2004–2010 гг. — председатель, исполнительный член Совета директоров E-Plus Germany.

2005 г. — наст. время — главный исполнительный директор и владелец Milvest BVBA Belgium.

2006–2010 гг. — член Совета директоров Royal KPN NV; президент International of KPN.

2006–2010 гг. — председатель Совета директоров E-Plus GMBH Germany.

2011–2018 гг. — председатель Совета директоров Ice Group.

Директор и владелец Main Branch Pty South Africa, директор Arrow Creak Investments 75 (PTY) LTD South Africa, неисполнительный директор MTN Group Limited.

Гражданство: Бельгия и Южная Африка.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 24 июня 2010 года.

По состоянию на 31.12.2018 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.



## фон Флемминг Регина

Независимый директор

Председатель Комитета по вознаграждениям и назначениям при Совете директоров

Член Бюджетного комитета при Совете директоров

Член Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров

Член Комитета по аудиту при Совете директоров

Член Специального комитета при Совете директоров по проекту увеличения доли участия ПАО «МТС» в уставном капитале ПАО «МТС-Банк»

Член Специального комитета при Совете директоров по комплаенс (с 10.04.2019)



Родилась в 1965 году в Любеке.

В 1992 году окончила Свободный университет Берлина, диплом политических наук, а также Институт политических исследований (Париж).

В 1993 году научный сотрудник Бизнес-школы INSEAD (Париж), а также курсы повышения квалификации Немецкого института развития и торговли (Германия).

### Опыт работы

1996–1999 гг. — генеральный директор фирмы Krone Russia.

1999–2000 гг. — генеральный директор Ehrmann AG.

2000–2003 гг. — вице-президент американо-российского инвестфонда Delta Capital.

2003–2009 гг. — основатель и владелец консалтинговой компании Flemming&Partner GmbH Berlin.

2005–2015 гг. — генеральный директор издательского дома Axel Springer Russia.

2018 — наст. время — Советник генерального директора ALLC Accenture.

Член Совета директоров Wirtschaftsforum, член Попечительского Совета Благотворительного фонда «Русский стандарт», член Совета попечителей Германско-российского форума в Берлине, член Совета Российско-германской внешнеторговой палаты, член управления Фонда пожертвований еврейского музея в Москве.

Гражданство: Германия.

Впервые избрана в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 25 июня 2015 года.

По состоянию на 31.12.2018 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владела.



## **Розанов Всеволод Валерьевич**

Неисполнительный директор

Заместитель председателя Совета директоров

Председатель Бюджетного комитета при Совете директоров

Председатель Комитета по корпоративному управлению  
при Совете директоров

Член Комитета по стратегии при Совете директоров

Член Специального комитета при Совете директоров  
по комплаенс (с 10.04.2019)

Родился в 1971 году в Москве.

Окончил экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова по специальности «экономика зарубежных стран».

### **Опыт работы**

1993–2001 гг. — занимал различные консалтинговые должности в компании Bain&Company в Москве, Лондоне и Стокгольме.

2002–2004 гг. — заместитель генерального директора по экономике и финансам ЗАО «МТУ-Информ».

2004–2006 гг. — заместитель генерального директора по экономике и финансам ОАО «КОМСТАР-Объединенные ТелеСистемы».

2006–2008 гг. — вице-президент по финансам и инвестициям, член Правления ОАО «МТС».

2008–2013 гг. — президент SISTEMA SHYAM TELESERVICES LIMITED (Индия).

2013–2018 гг. — старший вице-президент, руководитель Комплекса финансов и инвестиций, член Правления ПАО «АФК «Система»».

2018 — наст. время — управляющий партнер, член Правления ПАО «АФК «Система»».

Председатель Совета директоров ПАО «МТС-Банк», заместитель председателя Совета директоров SISTEMA SHYAM TELESERVICES LIMITED, член Совета директоров ООО «УК «Система Капитал»», EAST-WEST UNITED BANK S.A., Sistema Asia Fund Pte, член Правления благотворительного фонда «Система».

Гражданство: Российская Федерация.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 27 июня 2012 года.

По состоянию на 31.12.2018 владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 72 792 акции.

## Холтроп Томас

Независимый директор

Председатель Комитета по аудиту при Совете директоров

Член Комитета по вознаграждениям и назначениям при Совете директоров

Член Бюджетного комитета при Совете директоров

Член Специального комитета при Совете директоров по проекту увеличения доли участия ПАО «МТС» в уставном капитале ПАО «МТС-Банк»

Член Специального комитета при Совете директоров по комплаенс (с 10.04.2019)

Финансовый эксперт



В 2018 году вошел в рейтинг «50 лучших независимых директоров» в рамках вручения Национальной премии «Директор года — 2018»

Родился в 1954 году в Дортмунде.

Изучал психологию в Университете Фрайбурга и деловое администрирование по специальности «экономика и организация производства» в Немецкой академии гражданских служащих.

### Опыт работы

1990–1999 гг. — вице-президент American Express International Inc. в Нью-Йорке, Франкфурте и Лондоне, входил в Совет директоров Bank 24 AG и Deutsche Bank 24 AG.

2001–2004 гг. — президент T-Online International AG.

2002–2004 гг. — член Совет директоров Deutsche Telekom AG.

2005–2006 гг. — главный исполнительный директор Thomas Cook AG.

2005–2011 гг. — член Наблюдательного Совета издательского дома Gruner + Jahr (Гамбург).

2009–2011 гг. — член Совета директоров ОАО «Комстар-ОТС», председатель Комитета по аудиту, член Комитета по стратегии, Комитета по вознаграждениям и назначениям при Совете директоров ОАО «Комстар-ОТС».

Гражданство: Германия.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 14 февраля 2013 года.

По состоянию на 31.12.2018 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.



## Шюссель Вольфганг

Независимый директор

Член Комитета по аудиту при Совете директоров

Член Комитета по вознаграждениям и назначениям при Совете директоров

Член Комитета по стратегии при Совете директоров

Член Специального комитета при Совете директоров по комплаенс (с 10.04.2019)

Родился в 1945 году в Вене.

Получил степень в области экономики и права в Венском университете, защитил докторскую степень.

### Опыт работы

1975–1991 гг. — генеральный секретарь Австрийской экономической ассоциации.

1979–2011 гг. — член Австрийского национального Совета.

1989–1995 гг. — министр экономики.

1995–2007 гг. — председатель Австрийской народной партии.

1995–1999 гг. — вице-канцлер и министр иностранных дел.

2-я половина 1998 г. — председатель Совета ЕС по общим и иностранным делам.

2000–2007 гг. — федеральный канцлер Австрийской Республики.

1-я половина 2006 г. — председатель Совета ЕС.

2008 — наст. время — президент Внешней политики и Ассоциации Организации Объединенных Наций Австрии (UNA-Austria).

2013 — наст. время — президент United Europe.

Член Наблюдательного Совета RWE AG, член Консультативного Совета Deutsche Vermögensberatung (DVAG) и Investcorp (UAE), председатель Попечительского Совета Konrad Adenauer Foundation, председатель Наблюдательного Совета Zoo Vienna, член Попечительского Совета Allensbach Institute.

Гражданство: Австрия.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 28 июня 2018 года.

По состоянию на 31.12.2018 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.

# Ключевые компетенции членов Совета директоров

Член Совета директоров	Продолжительность работы в Совете директоров	Ключевые компетенции							
		Стратегия	Финансы и аудит	Отраслевая специализация (телеком)	Правовые вопросы и корпоративное управление	Управление персоналом	Управление рисками	M&A	GR/IR
Зоммер Рон	8 лет (с июня 2009 г.)	■	■	■	■	■	■	■	■
Засурский А.И.	2 года (с июня 2017 г.)	■	■	■	■	■	■	■	■
Корня А.В.	1 год (с июня 2018 г.)	■	■	■	■	■	■	■	■
Катков А.Б.	1 год (с июня 2018 г.)	■						■	
Миллер С.	7 лет (с июня 2010 г.)	■	■	■	■	■	■	■	■
Розанов В.В.	5 лет (с июня 2012 г.)	■	■	■	■	■	■	■	■
фон Флемминг Р.	3 года (с июня 2015 г.)	■	■		■	■			■
Холтроп Т.	4 года (с февраля 2013 г.)	■	■		■	■	■	■	
Шюссель В.	1 год (с июня 2018 г.)	■	■	■	■		■	■	■

По имеющейся в Компании информации, в отчетном году конфликт интересов у членов Совета директоров, в том числе связанный с участием указанных лиц в органах управления конкурентов ПАО «МТС», отсутствовал.

Ни одному из членов Совета директоров в 2018 году Компанией не выдавались займы (кредиты).

В отчетном году члены Совета директоров не совершали сделок с акциями Общества.

## **Р**оль Председателя Совета директоров

Ключевая фигура в Совете директоров — его председатель, от энергии, опыта и такта которого зависят атмосфера работы и в конечном счете эффективность деятельности Совета.

Председатель Совета директоров в своей работе, во-первых, выполняет роль руководителя. Во-вторых, он должен быть стратегом, который интерпретирует картину мира и внешней среды компании, инициирует изменения, понимает процесс создания стоимости и определяет стратегию бизнеса. В-третьих, является наставником, который дает обратную связь генеральному директору и ключевым менеджерам, занимаясь их развитием и личностным ростом. Наконец, он исполняет роль фасилитатора, создающего продуктивную рабочую обстановку в Совете, профессионально модерерирующего дискуссию и поощряющего директоров высказываться по существу обсуждаемых вопросов.

Председателем Совета директоров ПАО «МТС» с 2009 года является неисполнительный директор — Рон Зоммер.

Большой опыт работы Рона Зоммера в органах управления российских и крупнейших зарубежных компаний, в том числе в телеком-отрасли, в совокупности с высокой квалификацией вносит существенный вклад в эффективную организацию работы Совета директоров нашей Компании.

Для обеспечения эффективной работы Совета директоров и его комитетов избран заместитель председателя Совета директоров, определена его компетенция:

- Всеволод Розанов: операционный и финансовый контроль, управление долгом и валютными рисками Группы МТС.

# Корпоративный секретарь<sup>1</sup>

Корпоративный секретарь призван обеспечить эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий Общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров.

Функции корпоративного секретаря в ПАО «МТС» выполняет специальное структурное подразделение — Департамент корпоративного управления, основные функции, права и обязанности которого определены в Положении о департаменте корпоративного управления<sup>2</sup>.

К функциям Департамента корпоративного управления в ПАО «МТС» отнесено:

- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Общества;
- участие в организации подготовки и проведения Общих собраний акционеров Общества;
- обеспечение работы Совета директоров и комитетов Совета директоров Общества;
- участие в реализации политики Общества по раскрытию информации, а также обеспечение хранения корпоративных документов Общества;
- обеспечение взаимодействия Общества с его акционерами и участие в предупреждении корпоративных конфликтов;
- обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами Общества процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров и контроль за их исполнением;

- обеспечение взаимодействия общества с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг в рамках полномочий, закрепленных за корпоративным секретарем;
- незамедлительное информирование Совета директоров обо всех выявленных нарушениях законодательства, а также положений внутренних документов Общества, соблюдение которых относится к функциям Департамента корпоративного управления.

Департамент корпоративного управления возглавляет директор по корпоративному управлению — должностное лицо Общества, подотчетное Совету директоров Общества.

Согласование кандидатуры директора по корпоративному управлению в качестве руководителя подразделения, осуществляющего функции корпоративного секретаря, осуществляет Совет директоров.

Руководителем Департамента корпоративного управления в отчетном периоде являлся директор по корпоративному управлению ПАО «МТС» Максим Александрович Калинин.

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/departament-korporativnogo-upravleniya>.

<sup>2</sup> [http://static.mts.ru/uploadmisk/contents/1655/Regulations\\_on\\_MTS\\_CG\\_Department-rus.pdf](http://static.mts.ru/uploadmisk/contents/1655/Regulations_on_MTS_CG_Department-rus.pdf).

## Секретарь Совета директоров

Основной задачей секретаря Совета директоров ПАО «МТС» является обеспечение соблюдения органами управления Компании требований законодательства и внутренних нормативных документов Компании, гарантирующих реализацию прав и интересов ее акционеров.

Нормативной базой для осуществления секретарем Совета директоров своих функций, помимо Устава, является Положение о Совете директоров ПАО «МТС».

Секретарь Совета директоров:

- осуществляет введение в должность вновь избранных членов Совета директоров Общества;
- извещает членов Совета директоров и приглашенных лиц о предстоящих заседаниях Совета директоров;
- направляет членам Совета директоров материалы по вопросам повестки дня заседания Совета директоров;
- обеспечивает предоставление членам Совета директоров запрашиваемой ими дополнительной информации о деятельности Общества;
- осуществляет подсчет голосов по вопросам, поставленным на голосование, и ведет протоколы заседаний Совета директоров;
- обеспечивает хранение документов Совета директоров;
- осуществляет контроль за исполнением решений Совета директоров;
- оказывает содействие председателю Совета директоров в планировании работы Совета директоров;
- обеспечивает коммуникацию членов Совета директоров с менеджментом;
- оказывает помощь в решении вопросов организационно-технического характера.

Секретарем Совета директоров с 2005 года является директор по корпоративному управлению ПАО «МТС» Максим Александрович Калинин.



## Калинин

### Максим Александрович

Максим Калинин включен в ТОП-50 Директоров по корпоративному управлению в рейтинге ТОП-1000 российских менеджеров 2018 года



Родился в 1972 году в Москве.

В 1997 году окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «юриспруденция».

До прихода в Компанию работал в частном бизнесе с иностранным участием: отвечал за юридическую поддержку в сфере корпоративного управления, недвижимости и договорной работы.

В июне 2001 года присоединился к МТС. Работал в составе отдела инвестиций и ценных бумаг: отвечал за проекты слияний и поглощений на территории РФ и СНГ, сопровождал реорганизацию дочерних компаний Группы МТС, отвечал за корпоративное управление в МТС и дочерних компаниях. Прошел путь от юрисконсульта до заместителя начальника отдела.

С 2005 года и по настоящее время исполняет полномочия секретаря Совета директоров ПАО «МТС».

В 2010 году стал победителем V Национальной премии «Директор года» в номинации «Директор по корпоративному управлению — корпоративный секретарь».

В последние годы регулярно входит в рейтинг 25 лучших директоров по корпоративному управлению — корпоративных секретарей в рамках вручения Национальной премии «Директор года».

Входит в состав Совета Национального объединения корпоративных секретарей (НОКС), что позволяет МТС осуществлять обмен опытом в сфере корпоративного

управления и содействует развитию института корпоративных секретарей в целом.

Директор по корпоративному управлению также отвечает за:

- подготовку и проведение собраний акционеров ПАО «МТС»;
- управление дочерними обществами Группы МТС;
- обеспечение своевременного раскрытия информации в соответствии с требованиями законодательства о рынке ценных бумагах;
- развитие системы корпоративного управления Группы МТС;
- комплексное управление нематериальными активами;
- иные функции.

Гражданство: Российская Федерация.

Акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно), а также акциями и долями дочерних обществ ПАО «МТС» не владеет; не имеет родственных связей с иными лицами, входящими в состав органов управления и/или органов контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «МТС».

По имеющейся в Компании информации, в отчетном году конфликт интересов у секретаря Совета директоров, в том числе связанный с его участием в органах управления конкурентов ПАО «МТС», отсутствовал.

## Комитеты Совета директоров

Комитеты при Совете директоров служат инструментом предварительной углубленной проработки вопросов перед их вынесением на заседание Совета директоров. Члены комитета детально изучают рассматриваемую проблему и предлагают членам Совета директоров проработанные альтернативные решения, позволяя им быстрее включиться в обсуждение вопроса.

Для повышения эффективности принимаемых Советом директоров решений, более подробного предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки соответствующих рекомендаций при Совете директоров на конец 2018 года действовали следующие комитеты: Бюджетный комитет, Комитет по аудиту, Комитет по вознаграждениям и назначениям, Комитет по корпоративному управлению, Комитет по стратегии, Специальный комитет по проекту увеличения доли участия ПАО «МТС» в уставном капитале ПАО «МТС-Банк».

Полномочия и требования к составам комитетов определяются положениями о комитетах, утвержда-

емыми Советом директоров. Комитеты имеют возможность привлечения внешних экспертов и консультантов для выполнения возложенных на них задач. Результаты рассмотрения комитетами вопросов повестки дня доводятся до сведения членов Совета директоров перед каждым заседанием Совета директоров.

Каждый из членов Совета директоров входит в состав от одного до четырех комитетов. Представительство менеджмента Компании в комитетах позволяет обеспечить конструктивный диалог во время заседаний комитетов.

Наименование Комитета	Краткое описание Комитета
Бюджетный комитет	Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам подготовки, утверждения, корректировки и надзора за исполнением бюджетов, долгосрочных бизнес-планов и инвестиционных планов Компании
Комитет по аудиту	Подготовка рекомендаций Совету директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании
Комитет по вознаграждениям и назначениям	Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам кадровой политики, определения системы вознаграждения первых лиц, формирования стратегии развития корпоративной культуры Компании
Комитет по корпоративному управлению	Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам предварительного рассмотрения внутренних нормативных документов, годового отчета, отчета устойчивого развития Компании и развития практик корпоративного управления
Комитет по стратегии	Подготовка рекомендаций Совету директоров при рассмотрении вопросов стратегического развития ключевых функций, проектов и Компании в целом, реализации инвестиционных проектов и программ долгосрочных вложений
Специальный комитет независимых директоров при Совете директоров ПАО «МТС» по проекту увеличения доли участия ПАО «МТС» в уставном капитале ПАО «МТС-Банк»	Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам условий совершения сделки и связанных с ней рисков, выработка мнения о целесообразности заключения сделки

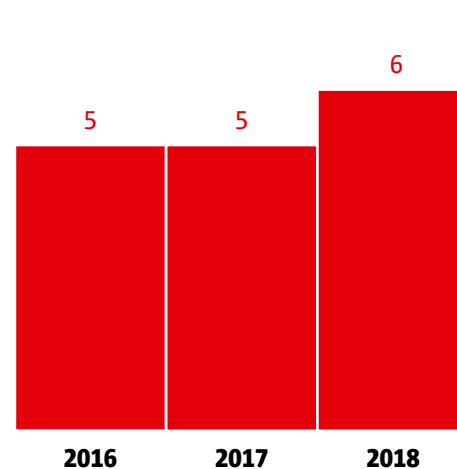
\* События после отчетной даты

Решением Совета директоров ПАО «МТС» от 10 апреля 2019 года создан Специальный комитет Совета директоров ПАО «МТС» по комплаенс. Задачами Комитета являются: осуществление общего надзора в сфере комплаенс, рассмотрение вопросов и подготовка рекомендаций для Совета директоров по вопросам комплаенс.

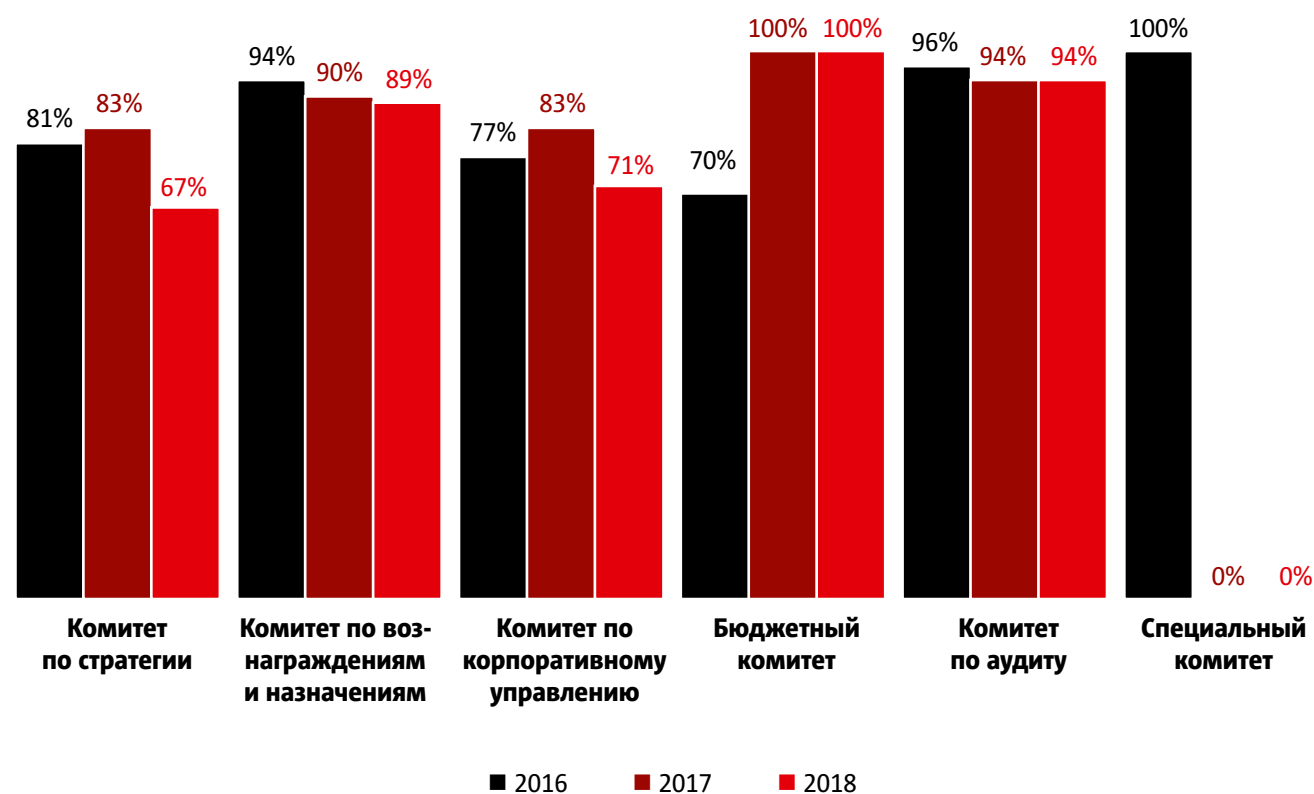
Структура состава комитетов Совета директоров в 2016–2018 годах



Число комитетов Совета директоров в 2016–2018 годах



Средний уровень посещаемости заседаний комитетов в 2016–2018 годах



## Посещаемость заседаний комитетов в 2018 году<sup>1</sup>

Член комитета	Комитет по вознаграждениям и назначениям	Комитет по аудиту	Бюджетный комитет	Комитет по стратегии	Комитет по корпоративному управлению	Специальный комитет по проекту приобретения «МТС-Банк»
	(9 заседаний, в том числе 8 заседаний в очной форме и 1 в форме заочного голосования)	(14 заседаний, в том числе 11 в очной форме и 3 в форме заочного голосования)	(5 заседаний в очной форме)	(5 заседаний в очной форме)	(5 заседаний в очной форме)	(5 заседаний в очной форме)
Зоммер Рон <sup>2</sup>			1/2	5/5	3/3	
Засурский Артем Иванович <sup>3</sup>			0/1	5/5	0/1	
Катков Алексей Борисович <sup>4</sup>				3/3		
Корня Алексей Валерьевич <sup>5</sup>			1/3		2/3	
Миллер Стэнли	9/9	14/14		4/5	5/5	5/5
Розанов Всеволод Валерьевич			5/5	2/5	4/5	
фон Флемминг Регина <sup>6</sup>	9/9	6/7	4/5		5/5	5/5
Холтроп Томас Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	9/9	14/14	3/5			5/5
Шюссель Вольфганг <sup>7</sup> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	3/4	7/7		2/3		
Ибрагимов Руслан Султанович					5/5	
Николаев Вячеслав Константинович				3/5		
Каменский Андрей Михайлович <sup>8</sup>			3/3			
Горбунов Александр Евгеньевич <sup>9</sup>			3/3	5/5		
Травков Владимир Сергеевич <sup>10</sup>			1/1			
Шмаков Андрей Алексеевич <sup>11</sup>					1/3	
Дубовсков Андрей Анатольевич <sup>12</sup>				0/2	0/2	
Шишкин Сергей Анатольевич <sup>13</sup>					0/2	
Комб Мишель <sup>14</sup> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	0/5	3/7		0/2		0/3

<sup>1</sup> По состоянию на 31.12.2018.

<sup>2</sup> Избран членом комитета по корпоративному управлению и Бюджетного комитета с 28.06.2018.

<sup>3</sup> Избран членом Комитета по корпоративному управлению и Бюджетного комитета с 25.10.2018.

<sup>4</sup> Избран членом Комитета по стратегии с 28.06.2018.

<sup>5</sup> Избран членом Комитета по корпоративному управлению, прекращены полномочия члена Бюджетного комитета с 28.06.2018.

<sup>6</sup> Избрана членом Комитета по аудиту с 28.06.2018.

<sup>7</sup> Избран членом Комитета по аудиту, Комитета по вознаграждениям и назначениям, Комитета по стратегии с 28.06.2018.

<sup>8</sup> Избран членом Бюджетного комитета с 10.04.2018.

<sup>9</sup> Прекращены полномочия члена Бюджетного комитета с 28.06.2018.

<sup>10</sup> Избран членом Бюджетного комитета с 25.10.2018.

<sup>11</sup> Избран членом Комитета по корпоративному управлению с 28.06.2018.

<sup>12</sup> Прекращены полномочия члена Комитета по корпоративному управлению, Комитета по стратегии с 28.06.2018.

<sup>13</sup> Прекращены полномочия члена Комитета по корпоративному управлению с 28.06.2018.

<sup>14</sup> Прекращены полномочия члена Комитета по аудиту, Комитета по вознаграждениям и назначениям, Комитета по стратегии и Специального комитета по проекту приобретения «МТС-Банк» с 28.06.2018.

## Деятельность комитетов в отчетном году

### Бюджетный комитет

Бюджетный комитет является вспомогательным органом Совета директоров ПАО «МТС» для подготовки рекомендаций Совету директоров при рассмотрении вопросов подготовки, утверждения, корректировки и надзора за исполнением бюджетов, долгосрочных бизнес-планов и инвестиционных планов ПАО «МТС».

В своей деятельности комитет руководствуется рекомендациями и требованиями действующего законодательства, Уставом и внутренними документами Компании, Кодексом делового поведения и этики, решениями органов управления Компании и Положением о комитете.

### Задачи

Разработка и представление Совету директоров рекомендаций по следующим вопросам:

- утверждение и корректировка бюджетов, долгосрочных бизнес-планов и инвестиционных планов;
- надзор за ходом процесса исполнения бюджетов;
- методология определения ключевых показателей бюджетов, долгосрочных бизнес-планов и инвестиционных планов;
- исполнение и необходимость корректировки бюджета.

### Количественный и персональный состав

В составе комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 28 июня 2018 года, а также 25 октября 2018 года был утвержден новый персональный состав комитета.

Член комитета	С 29 июня 2017 г.	С 28 июня 2018 г.	С 25 октября 2018 г.
Розанов В.В., председатель, неисполнительный директор	■	■	■
Зоммер Р., неисполнительный директор <sup>1</sup>		■	■
фон Флемминг Р., независимый директор	■	■	■
Холтроп Т., независимый директор	■		■
Каменский А.М., член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям ПАО «МТС» <sup>2</sup>		■	■

<sup>1</sup> Избран членом комитета с 28.06.2018.

<sup>2</sup> Избран членом комитета с 28.06.2018.

Засурский А.И., неисполнительный директор <sup>1</sup>	■
Травков В.С., вице-президент по финансам и инвестициям ПАО АФК «Система» <sup>2</sup>	■
Корня А.В., Президент, председатель Правления ПАО «МТС» <sup>3</sup>	■
Горбунов А.Е., неисполнительный директор <sup>4</sup>	■
■ — лицо являлось/является членом комитета	

<sup>1</sup> Избран членом комитета с 25.10.2018.

<sup>2</sup> Избран членом комитета с 25.10.2018.

<sup>3</sup> Исключен из состава комитета с 28.06.2018.

<sup>4</sup> Исключен из состава комитета с 28.06.2018.

## Заседания

В отчетном году состоялось 5 заседаний комитета в очной форме.

Участие членов комитета в заседаниях:

Член комитета	28 февраля	9 апреля	27 июня	24 октября	12 декабря
Розанов В.В.	■	■	■	■	■
Горбунов А.Е.	■	■	■		
фон Флемминг Р.	■	■	■	■	□
Холтроп Т.	□	■	■	■	□
Корня А.В.	—	■	—	—	—
Каменский А.М.	□	□	■	■	■
Зоммер Р.	—	—	—	■	□
Травков В.С.	—	—	—	—	■
Засурский А.И.	—	—	—	—	□

■ — член комитета участвовал в заседании

□ — член комитета не участвовал в заседании

— — лицо не являлось членом комитета в момент проведения заседания

## Рассмотренные вопросы

- Выполнение бюджета CAPEX Группы МТС за 2017 год и прогноз на 2018 год.
- Управление дебиторской задолженностью в Группе МТС. Отчет за 2017 год и 1-й кв. 2018 года.
- Результаты управление долгом и ликвидностью ПАО «МТС» в 2017 году.
- О выполнении бюджета CAPEX в 2018 году и целях на 2019 год.
- Об утверждении бюджета Группы МТС на 2019 год.
- Другие.

## Комитетом даны следующие рекомендации Совету директоров:

- принять к сведению предварительный бюджет Группы МТС на 2019 год;
- направить проект бюджета на 2019 год на рассмотрение Совета директоров ПАО «МТС».

## Итоги работы в 2018 году

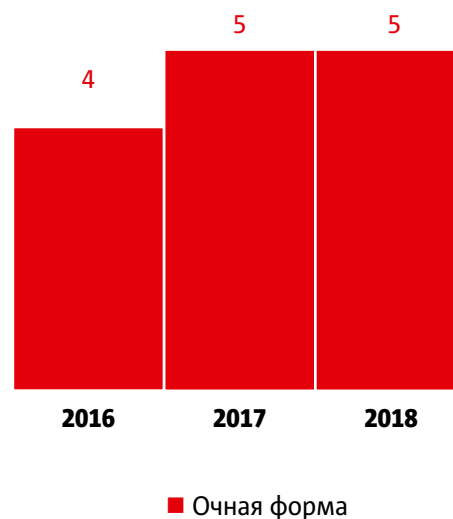
В отчетном году комитетом рассмотрены все необходимые вопросы, связанные с утверждением и корректировкой бюджетов, долгосрочных бизнес-планов и инвестиционных планов.

Кроме того, был разработан и утвержден план работы комитета на следующий год по основным функциональным направлениям.

### Состав Бюджетного комитета в 2016–2018 годах



### Заседания Бюджетного комитета в 2016–2018 годах



## Комитет по аудиту

Комитет по аудиту является коллегиальным совещательным органом Совета директоров. Комитет создан в целях содействия эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.

В своей деятельности комитет руководствуется рекомендациями и требованиями действующего законодательства, Уставом и внутренними документами Компании, Кодексом делового поведения и этики, решениями органов управления Компании и Положением о Комитете по аудиту<sup>1</sup>.

### Задачи:

- контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности финансовой отчетности Группы компаний МТС; анализ совместно с руководством и внешним аудитором годовой финансовой отчетности, промежуточной финансовой информации и соответствующих документов, подаваемых в Комиссию США по ценным бумагам и биржам и другим регулирующим органам, с целью оценки их полноты и непротиворечивости информации;
- контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками, комплаенс и внутреннего контроля, системы корпоративного управления; анализ и оценка исполнения процедур в области управления рисками, комплаенс и внутреннего контроля; контроль процедур, обеспечивающих соблюдение Группой требований законодательства (в том числе антикоррупционного, антимонопольного и др.), этических норм, правил и процедур Группы, требований бирж;
- обеспечение независимости и объективности осуществления функции внутреннего и внешнего аудита; рассмотрение политики в области внутреннего контроля и аудита, плана, соответствующего бюджета и результатов деятельности Блока внутреннего контроля и аудита, а также оценка эффективности осуществления деятельности Блока внутреннего контроля и аудита, в том числе утверждение и оценка выполнения КПЭ; оценка независимости, объективности и отсутствия конфликта интересов внешних аудиторов Группы, включая оценку кандидатов в аудиторы Группы, выработка предложений по назначению, переизбранию и отстранению внешних аудиторов Группы, оплате их услуг и условий их привлечения; надзор за проведением внешнего аудита и оценка качества выполнения аудитор-

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozhenie-o-komitete-po-auditu/>

# В

ысокие темпы внедрения передовых технологий, развитие цифровой среды, структурная трансформация Компании требовали повышенного внимания со стороны Комитета по аудиту в вопросах оценки и контроля исполнения процедур в области управления рисками, комплаенс и системы внутреннего контроля по новым цифровым бизнес направлениям. Комитет продолжил свою деятельность по надзору за финансовой отчетностью группы, включая контроль раскрытия соответствующей информации. Комитет по аудиту играет ключевую роль в обеспечении эффективного функционирования службы внутреннего аудита и внешнего аудитора, контроле их независимости и объективности, осуществлении надзора за качеством их деятельности.

*Томас Холтрон,  
председатель Комитета по аудиту*



ской проверки, а также оценка аудиторского заключения, подтверждающего достоверность финансовой отчетности;

- контроль эффективности функционирования системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий работников Группы

и третьих лиц и иных нарушениях в Группе; рассмотрение отчетов о работе Единой горячей линии Группы Компаний МТС; контроль соблюдения этических норм, анализ и оценка исполнения политики управления конфликтом интересов;

- другие задачи.

## Количественный и персональный состав

В составе комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 28 июня 2018 г. был утвержден новый персональный состав комитета.

Член комитета	С 29 июня 2017 г.	С 28 июня 2018 г.
Холтроп Т., председатель, независимый директор	■	■
Комб М., независимый директор <sup>1</sup>	■	-
Миллер С., независимый директор	■	■
Шюссель В., независимый директор <sup>2</sup>	-	■
фон Флемминг Р., независимый директор <sup>3</sup>	-	■

■ — лицо являлось/является членом комитета

<sup>1</sup> Исключен из состава комитета с 28.06.2018.

<sup>2</sup> Избран членом комитета с 28.06.2018.

<sup>3</sup> Избрана членом комитета с 28.06.2018.

## Заседания

Деятельность комитета строилась на основании утвержденного плана работы в соответствии с основными возложенными на него функциями. В отчетном году состоялось 14 заседаний комитета: 11 — в очной форме и 3 — в форме заочного голосования.

В дополнение к этим заседаниям членами комитета проводились встречи с финансовым руководством Компании и менеджментом, ответственным за систему управления рисками и внутреннего контроля, а также с внешними консультантами Компании по ряду вопросов.

Член комитета	25 января (заочное)	28 февраля	14 марта	9 апреля	18 апреля	22 мая	27 июня	26 июля (заочное)	20 августа	19 сентября	5 октября (заочное)	24 октября	16 ноября	19 декабря
Холтроп Т.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Комб М.	■	■	■	□	□	□	□	-	-	-	-	-	-	-
Миллер С.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
фон Флемминг Р.	-	-	-	-	-	-	-	■	□	■	■	■	■	■
Шюссель В.	-	-	-	-	-	-	-	■	■	■	■	■	■	■

■ — член комитета участвовал в заседании

□ — член комитета не участвовал в заседании

- — лицо не являлось членом комитета в момент проведения заседания

## Ключевые направления деятельности Комитета по аудиту в 2018 году

### В области управления рисками и системой внутреннего контроля

В течение 2018 года комитетом осуществлялся контроль процедур, обеспечивающих соблюдение Группой требований закона Сарбейнса — Оксли. Рассмотрены план на 2018 год и результаты деятельности Департамента систем внутреннего контроля за первое полугодие и за 2018 год в целом. Комитетом рассмотрены и предварительно одобрены отчеты об управлении рисками в ПАО «МТС» за первое полугодие и 2018 год, дана положительная оценка работы в области управления рисками Группы МТС в 2018 году. Обсужден и одобрен Годовой отчет ПАО «МТС» по форме 20-F за 2018 год.

Совместно с руководством и внешним аудитором проведен анализ промежуточной финансовой информации Группы за I, II и III кварталы 2018 года и консолидированной финансовой отчетности Группы за год, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Рассмотрены и одобрены отчеты о финансовых и операционных результатах Группы МТС за I, II, III, IV кварталы и 2018 год.

В течение 2018 года комитетом проводилось рассмотрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, стоимость которых превышает установленный порог материальности, и с компаниями группы ПАО «АФК Система», приняты к сведению результаты анализа экономической обоснованности и выполнения требований нормативных документов при совершении таких сделок, проводимого Блоком внутреннего контроля и аудита.

### В области управления системой комплаенс

Комитетом рассмотрены стратегические направления деятельности функции комплаенс на 2018 год в Группе компаний МТС и обсуждены отчеты о статусе внедрения системы комплаенс в ПАО «МТС» и дочерних обществах в первом полугодии 2018 года и итоги по результатам года. Комитет положительно оценил деятельность функции комплаенс и считает ее эффективной. Комитет рассмотрел и принял к сведению отчет о развитии единой системы комплаенс ПАО «МТС» за 2018 год. В феврале 2019 года комитетом утверждена функциональная стратегия

Группы МТС в области комплаенс на 2019 год. Комитет рассмотрел и рекомендовал Совету директоров утвердить новую редакцию Кодекса делового поведения и этики ПАО «МТС».

### В области управления внутренним контролем и аудитом

В течение 2018 года комитетом рассматривалась информация о текущей работе Блока внутреннего контроля и аудита. Председателем Комитета по аудиту проводились регулярные встречи с директором по внутреннему контролю и аудиту.

Комитет по аудиту рассмотрел и принял к сведению результаты внешней оценки качества деятельности Блока внутреннего контроля и аудита, по итогам которой его деятельность признана соответствующей Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов.

Комитет утвердил стратегию Блока внутреннего контроля и аудита на 2019–2021 годы. Комитетом рассмотрены и утверждены результаты деятельности Блока внутреннего контроля и аудита за первое полугодие и в целом за 2018 год, проведена оценка выполнения КПЭ за 2018 год. Комитет по аудиту положительно оценил деятельность Блока внутреннего контроля и аудита, считает функцию эффективной и, выполнение задач Блока — в полном соответствии с ожидаемыми результатами.

В декабре 2018 года комитетом рассмотрены и одобрены план работы и бюджет Блока внутреннего контроля и аудита на 2019 год, а также Политика «Внутренний контроль и аудит ПАО «МТС» в новой редакции, даны рекомендации Совету директоров утвердить новую редакцию Политики.

### В области управления внешним аудитом

В качестве аудитора финансовой отчетности ПАО «МТС» Комитетом по аудиту на 2018 год было рекомендовано АО «Делойт и Туш СНГ», что было подтверждено рекомендацией Совета директоров и акционерами Компании на годовом Общем собрании акционеров 28 июня 2018 года.

Оценка эффективности и качества процесса внешнего аудита формируется комитетом по итогам анализа отчетов аудитора. Комитетом по аудиту обсуждены и утверждены результаты и выводы внешнего аудитора по итогам рассмотрения ежеквартальных обзоров финансовой информации за I, II и III кварталы 2018 года и годового аудита, включая комментарии в области внутреннего контроля. По итогам 2018 года комитет дал положительную оценку качества выполнения аудиторской проверки и в целом эффективности процесса аудита.

Комитет по аудиту дал положительную оценку аудиторских заключений по результатам аудита бухгалтерской отчетности ПАО «МТС» за 2018 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, и консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний за 2018 год, подготовленной в соответствии с МСФО.

Комитетом осуществлялся надзор за соблюдением аудиторами принципов независимости. В течение

2018 года комитетом рассмотрена информация о допустимых неаудиторских услугах, предоставленная внешним аудитором, обсуждено с аудитором возможное воздействие услуг на независимость аудитора. Допустимые неаудиторские услуги предварительно утверждались комитетом в соответствии с порядком, описанным в Положении о Комитете по аудиту.

### **В области противодействия недобросовестным действиям работников Группы компаний МТС и третьих лиц и соблюдения этических норм и управления конфликтом интересов**

В течение 2018 года комитетом рассматривались результаты работы Единой горячей линии Группы компаний МТС, на ежемесячной основе — отчеты о работе линии Блока внутреннего контроля и аудита.

## **Рассмотренные вопросы и рекомендации Комитета по аудиту на заседаниях в 2018 году:**

- одобрение отчетов о финансовых и операционных результатах Группы МТС за 2017 год и I, II и III кварталы 2018 года;
- рассмотрение и утверждение отчетов АО «Делойт и Туш СНГ» о результатах годового аудита за 2017 год и ежеквартальных обзоров финансовой информации за I, II и III кварталы 2018 года, плана годового аудита на 2018 год, предварительное одобрение допустимых неаудиторских услуг;
- оценка аудиторских заключений по результатам аудита бухгалтерской отчетности ПАО «МТС» за 2017 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, и консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний за 2017 год, подготовленной в соответствии с МСФО;
- рекомендация Совету директоров согласовать в качестве аудитора финансовой отчетности ПАО «МТС» за 2018 год АО «Делойт и Туш СНГ»;
- обсуждение и одобрение Годового отчета ПАО «МТС» по форме 20-F;
- рассмотрение и рекомендация Совету директоров утвердить отчеты об управлении рисками в ПАО «МТС» за первое полугодие и 2018 года;
- рассмотрение результатов внешней оценки качества деятельности Блока внутреннего контроля и аудита ПАО «МТС», проведенной АО «Делойт и Туш СНГ»;
- рассмотрение и утверждение стратегии Блока внутреннего контроля и аудита на 2019–2021 годы;
- рассмотрение и рекомендация Совету директоров утвердить Политику «Внутренний контроль и аудит ПАО «МТС» в новой редакции;
- рассмотрение и утверждение результатов деятельности Блока внутреннего контроля и аудита за 2017 год и первое полугодие 2018 года;
- принятие к сведению подтверждения организационной независимости Блока внутреннего контроля и аудита за 2018 год;

- рассмотрение и утверждение плана работы и бюджета Блока внутреннего контроля и аудита на 2019 год;
- рассмотрение плана на 2018 год и результатов деятельности Департамента систем внутреннего контроля за 2017 год и первое полугодие 2018 года;
- рассмотрение и рекомендация Совету директоров утвердить новую редакцию Кодекса делового поведения и этики ПАО «МТС»;
- рассмотрение и утверждение функциональной стратегии комплаенс на 2018 год в Группе компаний МТС;
- рассмотрение и утверждение отчета о реализации стратегии Группы МТС в области комплаенс за 2017 год и отчета о статусе внедрения системы комплаенс в ПАО «МТС» и дочерних обществах в первом полугодии 2018 года;
- рассмотрение отчета о развитии единой системы комплаенс ПАО «МТС» за 2017 год;
- рассмотрение результатов работы Единой горячей линии Группы компаний МТС в течение 2018 года;
- рассмотрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, стоимость которых превышает установленный порог материальности, и с компаниями группы ПАО «АФК Система», и результатов анализа экономической обоснованности и выполнения требований нормативных документов при совершении таких сделок;
- утверждение плана работы комитета на 2019 год.

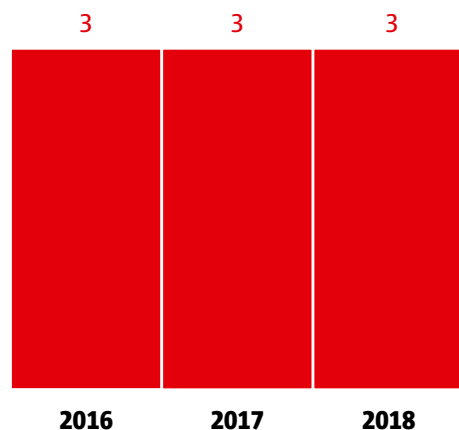
## Итоги работы в 2018 году

В отчетном году комитетом рассмотрены вопросы, связанные с обеспечением контроля надежности и эффективности функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля, системы комплаенс, достоверности финансовой отчетности Группы компаний МТС, независимости и объективности осуществления функций внутреннего и внешнего аудита, эффективности функционирова-

ния системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий работников Группы и третьих лиц и иных нарушениях в Группе.

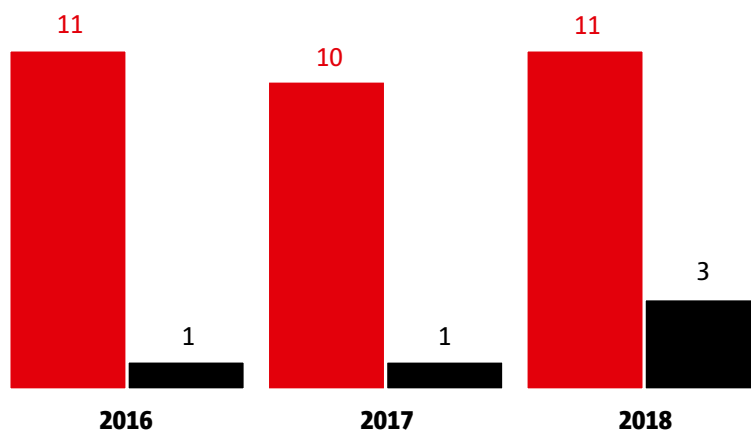
Разработан и утвержден план работы комитета на следующий год по основным функциональным направлениям.

Состав Комитета по аудиту в 2016–2018 годах



■ Независимые директора

Заседания Комитета по аудиту в 2016–2018 годах



■ Очная форма ■ Заочная форма

## Комитет по вознаграждениям и назначениям

Комитет по вознаграждениям и назначениям является вспомогательным коллегиальным совещательным органом Совета директоров. Основными целями комитета являются: выработка кадровой политики Компании, определение системы вознаграждения первых лиц Компании, формирование стратегии развития корпоративной культуры в Группе МТС.

Члены комитета опираются на передовые мировые практики и тренды в формировании эффективных решений в области своей компетенции.

В своей деятельности комитет руководствуется рекомендациями и требованиями действующего законодательства, Уставом и внутренними документами Компании, Кодексом делового поведения и этики, решениями органов управления Компании и Положением о комитете<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozenie-o-komitete-po-voznagrazhdeniyam-i-naznacheniyam>.

# В

течение отчетного года Комитет по вознаграждениям и назначениям продолжал работать над важными аспектами управления персоналом для компании. Эффективно применяя свой коллективный международный опыт в области корпоративного управления и лучшие профессиональные практики, комитет консультирует Совет директоров по этим вопросам.

Наша задача — способствовать тому, чтобы политика МТС в области управления персоналом вообще и компенсаций и вознаграждений в частности была признана лучшей практикой в своем классе на рынке труда. Комитет работает над тем, чтобы Компания удерживала и привлекала топ-менеджеров, а стоимость сотрудников оценивалась с использованием четких и понятных показателей, установленных Правлением Компании. Комитет обобщает результаты достижения годовых ключевых показателей эффективности и дает рекомендации Совету директоров по краткосрочным и долгосрочным стимулам на основе анализа местной и международной рыночной конъюнктуры.

Комитет также следит за реализацией инициатив, связанных со стратегическим развитием Компании. Важной целью является, с одной стороны, обеспечить справедливое вознаграждение за выдающиеся результаты, а с другой — при этом не игнорировать отсутствие усилий. Совместно с Комитетом по аудиту особое внимание уделяется соблюдению правил корпоративного управления, нормативных требований и предупреждению финансовых преступлений.

Комитет отвечает за рассмотрение внешних и внутренних кандидатов на ключевые руководящие должности Компании, а также за оценку независимых кандидатов в Совет директоров. Недавно комитет подвел итоги работы Президента и топ-менеджмента компании в 2018 году. Все члены комитета уверены, что путем привлечения лучших сотрудников, инвестирования в обучение, удержания и справедливого вознаграждения на уровне рынка, создания возможностей для их развития в конкурентной, но честной среде Компания будет и впредь обеспечивать свой успех на протяжении многих лет.

*Регина фон Флемминг,  
председатель Комитета по вознаграждениям и назначениям*

## Задачи:

- разработка и актуализация кадровой политики ПАО «МТС», формирование кадрового резерва преемников на позиции первых лиц;
- выработка предложений по кандидатурам и по определению существенных условий вознаграждения первых лиц, а также предложений о досрочном прекращении полномочий;
- оценка результатов деятельности Президента Общества и членов Правления, прямых подчиненных Президента Общества за отчетный период, а также подготовка предложений по их повторному назначению и назначению корпоративного секретаря;
- разработка и представление на рассмотрение Совета директоров внутренних документов, связанных с реализацией опционной программы Общества;
- контроль за исполнением требований действующего законодательства, Устава ПАО «МТС», внутренних нормативных актов ПАО «МТС» в части соблюдения кадровой политики Общества, стандартов и процедур в области вознаграждений и назначений;
- определение методологии и проведение оценки работы Совета директоров Общества;
- комитет осуществляет предварительную проработку вопросов, рассматриваемых на заседаниях Совета директоров Общества, в области назначения и вознаграждения руководящего состава Общества.

## Количественный и персональный состав

В составе комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 28 июня 2018 года был утвержден новый персональный состав комитета.

Член комитета	С 29 июня 2017 г.	С 28 июня 2018 г.
фон Флемминг Р., председатель, независимый директор	■	■
Миллер С., независимый директор	■	■
Комб М., независимый директор <sup>1</sup>	■	
Холтроп Т., независимый директор	■	■
Шюссель В., независимый директор <sup>2</sup>		■

■ — лицо являлось/является членом комитета

<sup>1</sup> Исключен из состава комитета с 28.06.2018.

<sup>2</sup> Избран членом комитета с 28.06.2018.

## Заседания

В отчетном году состоялось 9 заседаний комитета: 8 — в очной форме и 1 — в форме заочного голосования.

Участие членов комитета в заседаниях отражено в таблице.

Член комитета	28 февраля	1 марта	9 апреля	24 мая (заочное)	27 июня	28 июня	18 сентября	24 октября	19 декабря
фон Флеминг Р.	■		■	■	■	■	■	■	■
Миллер С.	■		■	■	■	■	■	■	■
Холтроп Т.	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Шюссель В.	—	—	—	—	—	■	■	□	■
Комб М.	□	□	□	□	□	—	—	—	—

■ — член комитета участвовал в заседании

□ — член комитета не участвовал в заседании

— — лицо не являлось членом комитета в момент проведения заседания

## Основные направления деятельности Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2018 году

### Вопросы назначений и обеспечения преемственности

- Рассмотрены кандидаты, в том числе внешние, на позиции прямого подчинения Президенту Компании. Проведены оценка достаточности опыта, для внутренних кандидатов также анализировались достигнутые результаты в Компании. Рассмотрены кандидаты на ключевые менеджерские позиции различных функций Компании, проведены оценка их готовности к назначению, а также сильные стороны и зоны для развития.
- Проведена оценка независимости кандидатов для включения в состав Комитета по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

- Реализованы процедуры, необходимые для поддержания программы долгосрочной мотивации, в том числе определены участники программы текущего года, определены цели по КПЭ программы.
- В соответствии с текущими потребностями обновлены материально-технические нормативы топ-менеджмента.

### Вопросы эффективности развития функции управления персоналом в МТС

- Рассмотрены результаты имплементации HR-стратегии и цели на будущие периоды. Даны рекомендации по основным направлениям деятельности менеджменту Компании.
- Ключевые преобразования в организационной структуре Компании, их соответствие бизнес-целям верхнего уровня и стратегии Компании.

### Вопросы в области систем вознаграждения менеджмента

- Определены ключевые показатели эффективности деятельности топ-менеджмента Компании, и рассмотрены итоги результатов деятельности за прошлый период.

## Рассмотренные вопросы

- Оценка результатов деятельности Президента и топ-менеджмента Компании в 2017 году.
- Постановка задач на 2019 год, включая перечень, целевые значения и долю влияния (вес) каждого из параметров на итоговое премиальное вознаграждение.

- Рассмотрение результатов по КПЭ программ долгосрочного премирования за 2017 год и постановка целей на 2018 год.
- Формирование списков участников долгосрочной программы премирования в соответствии с правилами положения по программе.
- Назначения и прекращение отношений с членами Правления и топ-менеджерами, рекомендовано обновление состава Правления Общества.
- Изменения в организационной структуре общества в целом и в части прямых подчиненных Президенту Общества.
- Состав и готовность преемников на позиции топ-менеджеров Общества.
- Оценка соответствия уровня вознаграждения топ-менеджеров рыночному уровню и вкладу в достижение результатов Компанией.
- Обновлены нормативы материально-технического обеспечения топ-менеджеров Общества.
- Оценка соответствия кандидатов в Совет директоров ПАО «МТС» критериям независимости.
- Развитие организационной структуры Компании.

## Комитетом даны следующие рекомендации Совету директоров:

По всем рассмотренным вопросам комитетом даны рекомендации для принятия качественных решений в соответствии с лучшими мировыми практиками,

текущей бизнес-ситуацией и стратегией развития компании.

## Итоги работы в 2018 году

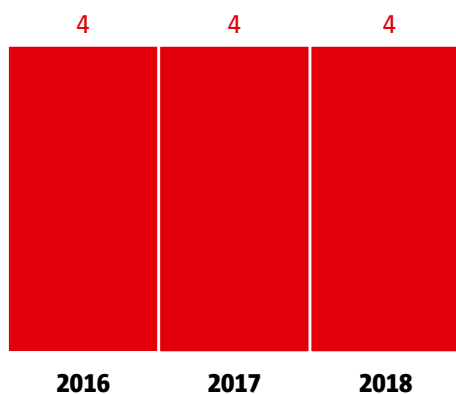
В отчетном году комитетом рассмотрены все необходимые вопросы, связанные с компетенцией комитета, необходимые для эффективного поддержания деятельности Общества и его развития.

Особое внимание уделено формированию внешнего и внутреннего кадрового резерва, а также развитию

внутренних преемников на руководящие позиции и digital-трансформации Компании.

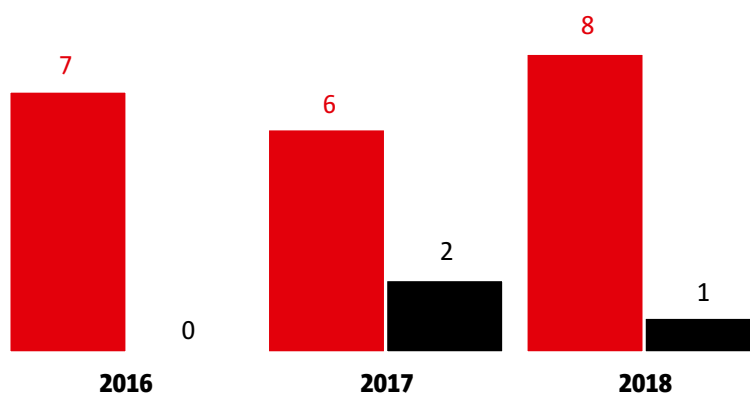
Кроме того, был разработан и утвержден план работы комитета на следующий год по основным функциональным направлениям.

Состав Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2016–2018 годах



■ Независимые директора

Заседания Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2016–2018 годах



■ Очная форма ■ Заочная форма



## **К**омитет по корпоративному управлению

Комитет создан с целью развития и совершенствования системы и практики корпоративного управления в Компании. В рамках своей компетенции комитет осуществляет предварительное рассмотрение наиболее важных вопросов и готовит рекомендации Совету директоров для принятия соответствующих решений.

В своей деятельности комитет руководствуется рекомендациями и требованиями действующего законодательства, Уставом и внутренними документами Компании, Кодексом делового поведения и этики, решениями органов управления Компании и Положением о комитете<sup>1</sup>.

### Задачи

Перед комитетом стоят задачи по разработке приоритетных направлений деятельности Компании в части внедрения стандартов корпоративного управ-

ления, а также контролю за практикой в этой области и урегулированию корпоративных конфликтов.

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozenie-o-komitete-po-korporativnomu-upravleniyu>.

# В

отчетном году мы продолжили работу по совершенствованию системы корпоративного управления компании и реализовали ряд инициатив в этом направлении.

В частности, мы приняли решение создать Advisory Board – совещательное коллегиальное структурное образование при Президенте компании. Это своего рода ответ на вызовы, которые перед нами ставит новое время. Главной целью его создания является построение экспертной платформы в сфере информационных технологий и цифровой трансформации. Мы планируем формировать состав Advisory Board из экспертов в области информационных технологий, включая финансовые технологии, цифровую трансформацию, роботизацию, искусственный интеллект и другие области знаний, демонстрирующие ускоренное развитие. А главной его задачей в будущем видим предоставление менеджменту и Совету директоров консультаций в указанных областях.

Также совместно с Комитетом по вознаграждениям и назначениям мы уделили большое внимание вопросу развития системы планирования преемственности Совета директоров.

Был проведен анализ лучших практик и подходов к формированию Советов директоров, состоялись обсуждения текущей совместной экспертизы Совета директоров, потребностей в новой экспертизе с учетом изменений в стратегии и возможных изменений процессов компании.

Вопрос планирования преемственности Совета директоров сегодня становится актуальным для всех публичных компаний в связи с тем, что действующие правила листинга устанавливают требования проводить ротацию независимых директоров. Поэтому и в будущем мы будем уделять этому вопросу самое пристальное внимание.

*В.В. Розанов,  
Председатель Комитета по корпоративному управлению*

В связи с поставленными задачами комитет осуществляет следующие функции:

- контроль за надежностью и эффективностью системы и практик корпоративного управления и подготовка предложений по их совершенствованию, а также сравнительный анализ политики и программ корпоративного управления в других компаниях;
- определение политики в области добровольного раскрытия информации Компанией и контроль за соблюдением информационной политики;
- содействие в предотвращении и разрешении корпоративных конфликтов между акционерами, а также между акционерами и исполнительными органами Компании и рассмотрение жалоб и обращений акционеров;
- предварительное рассмотрение внутренних нормативных документов Компании, представленных на утверждение (предварительное рассмотрение) Совета директоров, и годового отчета Компании.

## Количественный и персональный состав

В составе комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 28 июня 2018 года, а также 25 октября 2018 года был утвержден новый персональный состав комитета.

Член комитета	С 29 июня 2017 г.	С 28 июня 2018 г.	С 25 октября 2018 г.
Розанов В.В., председатель, неисполнительный директор	■	■	■
Дубовсков А.А., Президент, председатель Правления ПАО АФК «Система» <sup>1</sup>	■		
Корня А.В., Президент, председатель Правления ПАО «МТС, исполнительный директор» <sup>2</sup>		■	■
Зоммер Р., неисполнительный директор <sup>3</sup>		■	■
Ибрагимов Р.С., член Правления, вице-президент ПАО «МТС» по корпоративным и правовым вопросам	■	■	■
Миллер С., независимый директор	■	■	■
фон Флемминг Р., независимый директор	■		
Засурский А.И., неисполнительный директор <sup>4</sup>		■	■
Шмаков А.А., управляющий директор по корпоративным отношениям ПАО АФК «Система» <sup>5</sup>		■	■
Шишкин С.А., управляющий партнер ПАО АФК «Система» <sup>6</sup>	■		

■ — лицо являлось/является членом комитета

<sup>1</sup> Исключен из состава комитета с 28.06.2018.

<sup>2</sup> Избран членом комитета с 28.06.2018.

<sup>3</sup> Избран членом комитета с 28.06.2018.

<sup>4</sup> Избран членом комитета с 28.06.2018.

<sup>5</sup> Избран членом комитета с 28.06.2018.

<sup>6</sup> Исключен из состава комитета с 28.06.2018.

## Заседания

В отчетном году состоялось пять заседаний комитета в очной форме.

Участие членов комитета в заседаниях отражено в таблице.

Член комитета	28 февраля	09 апреля	19 сентября	24 октября	19 декабря
Розанов В.В.	■	■	□	■	■
Дубовсков А.А.	□	□	—	—	—
Корня А.В.	—	—	■	■	□
Зоммер Р.	—	—	■	■	■
Ибрагимов Р.С.	■		■	■	■
Миллер С.	■		■	■	■
фон Флемминг Р.	■		■	■	■
Засурский А.И.	—	—	—	—	□
Шмаков А.А.	—	—	□	□	■
Шишкин С.А.	□		—	—	—

■ — член комитета участвовал в заседании

□ — член комитета не участвовал в заседании

— — лицо не являлось членом комитета в момент проведения заседания

## Рассмотренные в 2018 году вопросы

- отчет о системе корпоративного управления компании за 2016 год;
- бенчмаркинг корпоративного управления ПАО «МТС» за 2016 год;
- самооценка Совета директоров 2017 год;
- пролонгация договора D&O Insurance;
- информация об актуальных изменениях законодательства;
- бенчмаркинг корпоративного управления ПАО «МТС» за 2017 год;
- отчет о работе комитета по корпоративному управлению за 2017 год.

## Комитетом даны следующие рекомендации Совету директоров Компании:

- Неисполняемые рекомендации Кодекса корпоративного управления.
- Основные тренды в сфере корпоративного управления.
- Изменение системы вознаграждения директоров.
- Создание Консультативного Совета при Президенте МТС.
- Самооценка Совета директоров 2018 года.
- Пролонгация договора D&O Insurance.
- Планирование преемственности Совета директоров.

## Итоги работы в 2018 году

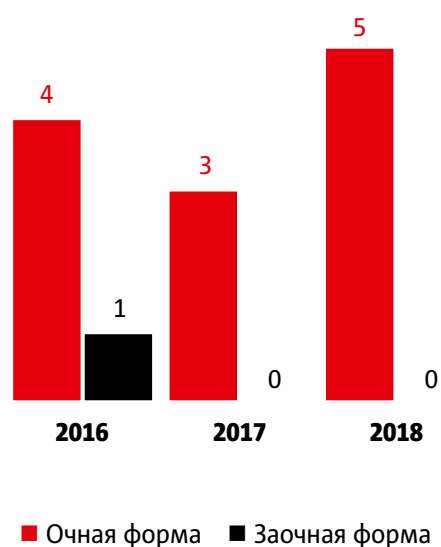
В отчетном году комитетом рассмотрены все необходимые вопросы, связанные с развитием корпоративного управления в Компании; вопросов по урегулированию корпоративных конфликтов не возникало; жалоб и обращений от акционеров, касающихся компетенции комитета, не поступало.

Основное внимание комитета было сфокусировано на изменении системы вознаграждения членов Совета директоров и проведении самооценки Совета директоров компании.

### Состав Комитета по корпоративному управлению в 2016–2018 годах



### Заседания Комитета по корпоративному управлению в 2016–2018 годах



## Комитет по стратегии

Комитет является вспомогательным органом Совета директоров ПАО «МТС» для подготовки рекомендаций Совету директоров при рассмотрении вопросов стратегического развития ключевых функций, проектов и Компании в целом, реализации инвестиционных проектов и программ долгосрочных вложений.

### Задачи:

- предварительное рассмотрение и представление рекомендаций Совету директоров по вопросам, входящим в компетенцию Комитета по стратегии;
- обсуждение и выработка рекомендаций по стратегическим направлениям и проектам Компании.

### Количественный и персональный состав

В составе комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 28 июня 2018 года был утвержден новый персональный состав комитета.

Член комитета	С 29 июня 2017 г.	С 28 июня 2017 г.
Зоммер Р., председатель, неисполнительный директор	■	■
Горбунов А.Е., неисполнительный директор	■	■
Дубовсков А.А., президент, председатель правления ПАО АФК «Система» <sup>1</sup>	■	-
Миллер С., независимый директор	■	■
Комб М., независимый директор <sup>2</sup>	■	-
Розанов В.В., неисполнительный директор	■	■
Засурский А.И., неисполнительный директор	■	■
Катков А.Б., неисполнительный директор <sup>3</sup>	-	■

<sup>1</sup> Исключен из состава комитета с 28.06.2018.

<sup>2</sup> Исключен из состава комитета с 28.06.2018.

<sup>3</sup> Избран членом комитета с 28.06.2018.



а встречах комитета по стратегии при СД МТС в 2018 году мы рассматривали общие вопросы, касающиеся стратегического планирования в компании, и более детально функциональные стратегии, а также отчет о деятельности Центра инноваций. Особое внимание было уделено перспективным digital-направлениям, и принято решение в дальнейшем рассматривать соответствующие вопросы в более детальном формате, с целью обеспечить такие направления всей необходимой поддержкой со стороны комитета при принятии ключевых управленческих решений.

*Рон Зоммер,  
председатель Комитета по стратегии*

Шюссель В., независимый директор <sup>1</sup>	-	■
Николаев В.К., член Правления — вице-президент по маркетингу ПАО «МТС»	■	■

■ — лицо являлось/является членом комитета

<sup>1</sup> Избран членом комитета с 28.06.2018.

## Заседания

В отчетном году состоялось 5 заседаний комитета в очной форме.

Участие членов комитета в заседаниях.

Член комитета	9 апреля	27 июня	19 сентября	24 октября	19 декабря
Зоммер Р.	■	■	■	■	■
Розанов В.В.	□	□	■	■	□
Засурский А.И.	■	■	■	■	■
Катков А.Б.	-	-	■	■	■
Миллер С.	□	■	■	■	■
Шюссель В.	-	-	■	□	■
Горбунов А.Е.	■	■	■	■	■
Николаев В.К.	■	□	■	■	□
Дубовсков А.А.	□	□	-	-	-
Комб М.	□	□	-	-	-

■ — член комитета участвовал в заседании

□ — член комитета не участвовал в заседании

- — лицо не являлось членом комитета в момент проведения заседания

## Рассмотренные комитетом в 2018 году вопросы

- Основные стратегические темы/направления для следующего цикла стратегического планирования на 2019–2021 годы в Группе МТС.
- Политика и стратегия ИТ (в том числе в области кибербезопасности).
- Технологическая стратегия МТС.
- Центр инноваций МТС: текущий статус и планы.
- Отчет по digital-направлениям.
- Развитие IoT в МТС: текущий статус, ближайшие планы, открытые вопросы.
- Спутниковое ТВ: текущий статус и стратегия.
- Статус и стратегия развития билетных сервисов.
- Цифровые сервисы в экосистеме МТС и стратегия увеличения проникновения цифровых приложений.
- Обновленное положение о Комитете по стратегии Совета директоров ПАО «МТС».

## Комитетом даны следующие рекомендации Совету директоров Компании и менеджменту Группы МТС:

- В процессе стратегического планирования на 2019–2021 годы следовать формату и процедуре, определенным Комитетом по стратегии при Совете директоров.
- При разработке/корректировке функциональных стратегий следовать рекомендациям, определенным Комитетом по стратегии при Совете директоров.
- Обеспечить детализированное и углубленное рассмотрение результатов развития digital-направлений на Совете директоров и Комитете по стратегии при Совете директоров. В процессе анализа и планирования деятельности учитывать определенные комитетом для каждого конкретного направления метрики.
- Рекомендовать Совету директоров ПАО «МТС» утвердить обновленное положение о Комитете по стратегии Совета директоров ПАО «МТС».

## Итоги работы в 2018 году

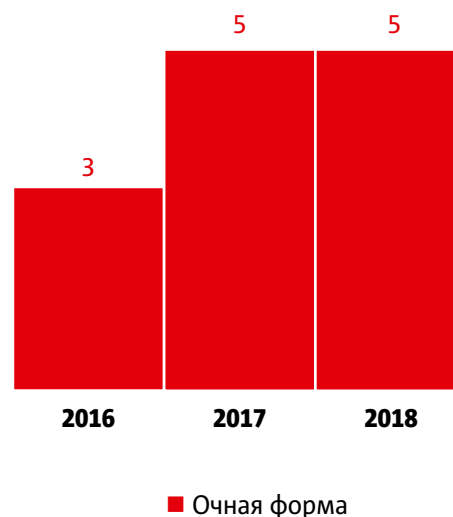
В отчетном году комитетом рассмотрены вопросы, касающиеся процесса стратегического планирования деятельности Компании, стратегии по основным функциональным направлениям и отдельно по всем бизнес-направлениям в категории digital. По резуль-

татам рассмотрения вопросов менеджменту Компании был дан ряд рекомендаций. Помимо этого, было принято обновленное положение о комитете, а также определен план работы комитета на следующий год.

### Состав Комитета по стратегии в 2016–2018 годах



### Заседания Комитета по стратегии в 2016–2018 годах



## Специальный комитет

Основной задачей Специального комитета независимых директоров является анализ условий совершения сделок и связанных с ними рисков, выработка мнения о целесообразности заключения сделок, подготовка рекомендаций Совету директоров, касающихся одобрения сделок, взаимодействие с консультантами в отношении сделок и прочие вопросы.

### Задачи

Задачами комитета являются контроль условий совершения сделок по приобретению активов, в том числе обеспечение соответствия условий сделок справедливым рыночным условиям, сравнимым с

другими подобными сделками, обеспечение соответствия условий сделок интересам Общества и всех его акционеров.

### Количественный и персональный состав

На заседании Совета директоров 1 марта 2018 года был утвержден персональный состав комитета.

Член комитета	С 01 марта 2018 г.	С 28 июня 2018 г.
Хольтроп Т., председатель, независимый директор	■	■
Миллер С., независимый директор	■	■
фон Флемминг Р., независимый директор	■	■

■ — лицо являлось/является членом комитета

### Заседания

В отчетном году состоялось 5 заседаний комитета в очной форме.

Участие членов комитета в заседаниях.

Член комитета	1 марта	10 апреля	1 июня	18 сентября	20 декабря
Хольтроп Т.	■	■	■	■	■
Миллер С.	■	■	■	■	■
фон Флемминг Р.	■	■	■	■	■

■ — член комитета участвовал в заседании

□ — член комитета не участвовал в заседании



## Рассмотренные комитетом в 2018 году вопросы

- Подробные доклады и отчеты экспертов в отношении Сделки по приобретению активов ПАО «МТС Банк» (далее – Сделка);
- проект меморандума о структуре Сделки;
- проекты договоров купли-продажи;
- другие вопросы, связанные с подготовкой к совершению Сделки.

## Комитетом даны следующие рекомендации Совету директоров Компании и менеджменту Группы МТС:

- Рекомендовать Совету директоров одобрить Сделку по существу, на условиях, изложенных в проектах договоров купли-продажи.

## Итоги работы в 2018 году

В отчетном году комитетом рассмотрены вопросы, связанные с подготовкой к совершению Сделки.

# Сведения о вознаграждении членов Совета директоров

Порядок и условия выплаты членам Совета директоров ПАО «МТС» вознаграждения определяются согласно Положению о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «МТС»<sup>1</sup>.

МТС выплачивает вознаграждение **независимым директорам**, а также **директорам, не являющимся работниками или членами органов управления компаний Группы МТС**. Компенсация **накладных**

**расходов** производится всем директорам по фактически произведенным и документально подтвержденным целевым расходам.

## Из чего складывается вознаграждение?

**Общий размер: не более \$500 000**

**1**

председатель/директор

**\$400 000 / \$300 000**

+

**2**

председатель/директор

**\$50 000 / \$30 000**

за работу в обязательном комитете

**\$30 000 / \$25 000**

за работу в ином комитете

**\$50 000 / \$30 000**

за работу в специальном комитете

+

**3**

**\$100 000**

**Базовое вознаграждение** выплачивается за исполнение обязанностей директора в течение корпоративного года и не зависит от количества посещенных заседаний.

**Вознаграждение за работу в комитетах** выплачивается за исполнение дополнительных обязанностей, связанных с работой в комитетах при Совете директоров.

**Предоставление акций** — дополнительное вознаграждение в форме вознаграждения акциями выплачивается по итогам работы за корпоративный год. В отношении акций предусмотрены ограничения\*.

\* Директор может распоряжаться полученными акциями, начиная с четвертого года после получения первого пакета акций. При этом до выхода из Совета директоров, а также в течение одного года после, директор должен сохранять у себя минимальный акционерный капитал в размере \$300 000.

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozenie-ovoznagrazhdenii-chlenov-soveta-direktorov-paomts>

Система вознаграждения членов Совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.

Более подробная информация раскрыта в п. 4.2.1. «Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления».

#### Вознаграждение, выплаченное членам Совета директоров в 2018 году

Наименование показателя	Сумма, руб.
Вознаграждение за участие в работе органа управления	99 691 199,67
Компенсации расходов	1 442 707
ИТОГО	101 133 907

# Оценка эффективности деятельности Совета директоров

От эффективности деятельности Совета директоров зависит качество управления, эффективность деятельности организации и, как следствие, размер ее рыночной капитализации. Для совершенствования практик Совета директоров необходима систематическая оценка, в результате которой члены Совета директоров лучше понимают свои сильные стороны и зоны для развития и могут определить возможности для конструктивных и устойчивых в долгосрочной перспективе перемен.

Оценка работы Совета директоров выступает действенным инструментом развития корпоративного управления и призвана повысить эффективность работы Совета директоров.

После принятия Кодекса и проведения аудита корпоративного управления МТС в 2015 году. Комитет по корпоративному управлению при Совете директоров принял решение о необходимости разработки новой методологии. В 2016 году при совместном участии Комитета по вознаграждениям и назначениям, Комитета по корпоративному управлению и Совета директоров был выбран независимый консультант для обновления существующей методологии проведения оценки Совета директоров. Новая методология была утверждена решением Совета директоров.

В Методологии определен подход к проведению оценки, целью проведения которой является повышение эффективности деятельности Совета директоров, его комитетов, членов Совета директоров, а также повышение качества корпоративного управления в МТС в целом. Методология содержит описание:

- объектов и субъектов (участников) оценки;
- методов и инструментов оценки;
- принципов, процедур и основных направлений оценки;
- порядка проведения оценки;
- подхода к анализу и использованию результатов оценки;
- подхода к управлению рисками в ходе проведения оценки.

Принципами оценки являются:

- регулярность проведения;
- актуальность;
- практическая направленность;
- объективность результатов;
- сравнимость результатов;
- конфиденциальность.

К объектам оценки относятся:

- деятельность Совета директоров;
- деятельность комитетов Совета директоров;
- индивидуальная работа каждого члена Совета директоров и комитетов, включая их председателей;
- деятельность корпоративного секретаря.

Целью оценки деятельности Совета директоров является максимизация вклада Совета директоров в успешное развитие и рост стоимости компании через решение таких задач, как:

- определение сбалансированности состава Совета директоров с точки зрения профессионального опыта, знаний, навыков и личностных качеств его членов;
- анализ эффективности подходов и процедур, используемых Советом директоров и комитетами в работе;
- отслеживание наличия и уровня мотивации членов Советов директоров;
- подтверждение достаточности контроля со стороны Совета директоров за деятельностью организации и определение качества взаимоотношений между Советом директоров и менеджментом;
- определение вклада Совета директоров в развитие системы корпоративного управления МТС и

обеспечение эффективного взаимодействия ее субъектов.

Основной целью оценки деятельности комитетов Совета директоров является определение их эффективности в предварительной проработке вопросов и содействии Совету директоров в процессе принятия решений. Эта цель может быть достигнута путем решения таких задач, как:

- уточнение роли, функций и задач комитета;
- проверка степени сбалансированности состава комитета с точки зрения количества его членов, их знаний, профессионального опыта и компетенций;
- анализ качества и эффективности взаимодействия комитета с Советом директоров и менеджментом.

Индивидуальная оценка членов Совета директоров направлена на максимизацию их вклада в работу Совета директоров и комитетов, а также выявление потребностей директоров в повышении их квалификации или развитии определенных навыков, способствующих более эффективной работе Совета директоров и комитетов.

Оценка проводится на регулярной основе (ежегодно) и может быть проведена как самостоятельно (методом анкетирования), так и с привлечением независимого консультанта.

В 2018 году была проведена оценка Совета директоров по новой методологии в третий раз: в форме самооценки методом анкетирования. Для проведения оценки применялась 4-балльная шкала. При определении формы оценки Совета директоров в отчетном году были приняты во внимание следующие факторы: (1) оценка Совета директоров в 2017 году проходила при участии внешнего консультанта и по форме почти полностью соответствовала внешней оценке, (2) большой объем мероприятий, запланированных по итогам оценки Совет директоров в 2017 году, (3) небольшой срок работы в Совете директоров вновь избранных членов, недостаточный для полноценной обратной связи в процессе внешней оценки.

В ходе оценки был проведен анализ широкого перечня вопросов: баланс власти в Совете директоров, роль Совета директоров в формировании и реализации стратегии компании, анализ количественного и персонального состава Совета директоров и комитетов, квалификация и опыт членов Совета директоров, роль независимых директоров,

порядок проведения заседаний Совета директоров и комитетов, оценка эффективности работы председателя, секретаря и каждого из комитетов при Совете директоров.

В рамках проведения самооценки Советом директоров были рассмотрены вопросы, направленные на выявление недостатков в области профессиональной квалификации, опыта, деловых навыков членов Совета директоров, а также соответствия количественного состава Совета директоров потребностям Общества. Самооценка показала, что состав Совета директоров сбалансирован, совокупность профессиональных компетенций, знаний и опыта членов Совета директоров отражает потребности Общества и позволяет эффективно выполнять задачи и функции Совета директоров. Результаты оценки Совета директоров компании находятся на стабильно высоком уровне.

Результаты оценки были рассмотрены на совместном заседании Комитета по корпоративному управлению и Комитета по вознаграждениям и назначениям, а затем на заседании Совета директоров. Заседания были проведены в очной форме.

По мнению участников процесса оценки, Совет директоров играет ключевую роль в системе корпоративного управления МТС, должным образом выполняя свои функции и уделяя достаточное внимание как стратегическим вопросам, так и вопросам в сфере контроля эффективности бизнеса. Этому способствует работа председателя Совета директоров и корпоративного секретаря, которую они ведут на высоком уровне.

Вместе с тем директора и другие участники процесса оценки высказали предложения по дальнейшему совершенствованию работы Совета директоров и ключевым вопросам, на которых следует сосредоточить внимание Совету директоров.

По итогам проведенной оценки были сформированы рекомендации по совершенствованию работы Совета директоров и разработан план мероприятий на 2019 год. Ключевые из них связаны с вопросами стратегической деятельности, преемственности и работы комитетов.

Компания положительно оценивает результаты прошлогодней оценки и видит высокий уровень вовлеченности ее участников, поэтому планирует проводить ее и в дальнейшем, а также рассматривает целесообразность привлечения к процессу оценки независимого консультанта (в соответствии с рекомендацией Кодекса).

## Информирование вновь избранных членов Совета директоров о работе Компании

В соответствии с лучшими практиками корпоративного управления для вновь избранных членов Совета директоров проводится ознакомительный (информационный) курс в формате интерактивной презентации на русском и английском языках. Данный курс позволяет в краткой форме ознакомить новых членов Совета директоров с историей развития Компании, работой Совета директоров, основными документами, регулирующими деятельность Компании, годовой финансовой отчетно-

стью, стратегией развития, структурой управления Компании и пр.

В презентации принимают участие Президент, менеджмент Компании и секретарь Совета директоров. Членам Совета директоров также предлагаются индивидуальные встречи с высшим функциональным менеджментом Компании, на которых члены Совета директоров могут получить любую необходимую им для работы информацию.

## Роль Совета директоров в организации эффективной системы риск-менеджмента и внутреннего контроля<sup>1</sup>

В рамках своей компетенции Совет директоров отвечает за организацию системы управления рисками и внутреннего контроля в Компании, в том числе утверждает отчеты об эффективности системы управления рисками, эффективности системы внутреннего контроля Общества, в том числе комплаенс-системы.

Совет директоров несет ответственность за эффективность процесса управления рисками, построение и поддержание системы управления рисками и

внутреннего контроля Компании; два раза в год рассматривает отчет об управлении рисками, ежегодно рассматривает отчет Комитета по аудиту по итогам работы за год с анализом действующих систем контроля и выявленных нарушений.

Сегодня в Компании создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

<sup>1</sup> Более полная информация представлена в разделе «Управление рисками».

## Страхование ответственности директоров, должностных лиц и компаний Группы МТС

Страховая сумма (лимит ответственности) в течение 5 (пяти) последних лет остается неизменной и составляет 250 млн долл. США (по каждому из ежегодно заключаемых договоров страхования).

### Полис D&O

Позволяет обеспечить защиту членов Совета директоров, Правления и менеджмента ПАО «МТС» (далее — «Должностные Лица») и предоставить покрытие для:

- возмещения убытков Должностных Лиц в связи с предъявлением к ним исков или претензий или преследованием их уполномоченными государственными органами за их действия/бездействие при осуществлении служебных обязанностей в занимаемой должности, а именно:

— компенсация расходов Должностных Лиц на адвокатов и судебную защиту в связи с вышесказанными исками или претензиями;

— возмещение ущерба, причиненного истцам действиями/бездействием Должностных Лиц (в случае удовлетворения иска судом);

- возмещения убытков ПАО «МТС» и дочерних компаний ПАО «МТС» по искам, связанным с ценными бумагами (за исключением исков, связанных с IPO американских депозитарных расписок).

## Президент и Правление МТС

Ключевая роль в реализации выбранной стратегии, организации эффективного выполнения решений Совета директоров, руководства текущей деятельностью Общества принадлежит исполнительным органам Компании — Президенту (единоличный исполнительный орган) и Правлению (коллегиальный исполнительный орган).

Исполнительные органы подотчетны Совету директоров и Общему собранию акционеров.

Образование исполнительных органов Общества осуществляется Советом директоров.

Президент и Правление действуют на основании Устава ПАО «МТС», Положения о Президенте ПАО «МТС»<sup>1</sup> и Положения о Правлении ПАО «МТС»<sup>2</sup>.

Исполнительные органы:

- организуют деятельность Общества и несут ответственность за ее результаты, обеспечивают выполнение решений Общих собраний акционеров и Совета директоров;
- обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления

рисками и внутреннего контроля в Обществе, отвечают за выполнение решений Совета директоров в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля;

- несут ответственность за эффективную экономическую, финансовую, научно-техническую и социальную политику Общества.

Совет директоров вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий Президента, а также о прекращении полномочий отдельного члена Правления или всех членов Правления и об образовании новых исполнительных органов.

В течение 2018 года (с 13 марта 2018 года) функции Президента ПАО «МТС» осуществлял Корня Алексей Валерьевич<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozenie-o-prezidente-pao-mts/>.

<sup>2</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozenie-opravlenii-paomts/>.

<sup>3</sup> В период с 5 марта 2011 года по 12 марта 2018 года функции Президента ПАО «МТС» осуществлял Дубовсков Андрей Анатольевич.



## Состав Правления в 2018 году

Информация о Президенте и членах Правления по состоянию на 31 декабря 2018 года

### Корня Алексей Валерьевич

Президент, председатель Правления ПАО «МТС»



Родился в 1975 году в Брянске.

В 1998 году окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов.

#### Опыт работы:

2000–2000 гг. — ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит», консультант-аудитор.

2000–2004 гг. — ОАО «Северо-Западный Телеком», ведущий финансовый консультант, главный специалист по финансовому консультированию.

2004–2007 гг. — ПАО «МТС», в июле 2004 г. — финансовый директор филиала ПАО «МТС» макрорегион «Урал»; в октябре 2004 г. — директор Департамента финансового планирования и анализа Финансового блока Группы МТС.

2007–2008 гг. — ПАО «МТС», директор по контроллингу Блока финансов и инвестиций.

2008–2009 гг. — ПАО «МТС», заместитель вице-президента по финансам и инвестициям, ВРИО вице-президента по финансам и инвестициям.

2010–2013 гг. — ПАО «МТС», вице-президент по финансам и инвестициям.

2013–2016 гг. — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по финансам и инвестициям.

2016–2018 гг. — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям.

2018 — наст. время — ПАО «МТС», Президент, председатель Правления.

Член Совета директоров ООО «Мобильные Теле-Системы», ПАО «МТС-Банк», АО «РТК», ООО УК «Система Капитал», член наблюдательного Совета ПрАО «ВФ Украина», член Благотворительного фонда «Система», член Совета Ассоциации GSM (GSMA).

Гражданство: Российская Федерация.

В составе Правления ПАО «МТС» с 2008 года.

По состоянию на 31.12.2018 владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 148 624 акций.



## Горбунов Александр Евгеньевич

член Правления — вице-президент по стратегии и развитию  
ПАО «МТС»

Родился в 1967 году в Москве.

В 1992 году окончил Московский инженерно-физический институт по специальности «экспериментальная ядерная физика и физика плазмы».

В 1999 году получил степень МВА Гарвардского университета.

### Опыт работы:

2002–2003 гг. — заместитель генерального директора ОАО НТП «Интеллект Телеком».

2003–2005 гг. — начальник службы стратегического анализа, директор по стратегии Департамента стратегического анализа ОАО «МТС».

2005–2006 гг. — руководитель Департамента корпоративного развития, исполняющий обязанности первого вице-президента — руководителя Комплекса стратегии и развития ОАО «АФК «Система»».

2006–2010 гг. — вице-президент по стратегии и развитию ОАО «Комстар-ОТС».

2010–2012 гг. — Советник президента ОАО «Ситроникс».

2010–2012 гг. — исполнительный вице-президент по развитию телекоммуникационных активов бизнес-единицы «Базовые активы» ОАО «АФК «Система»».

2012–2015 гг. — исполнительный вице-президент (Инвестиционный портфель) ОАО «АФК «Система»».

2015 — 2018 — вице-президент, управляющий телекоммуникационными активами ПАО «АФК «Система»».

2018 — наст. время — член Правления — вице-президент по стратегии и развитию ПАО «МТС».

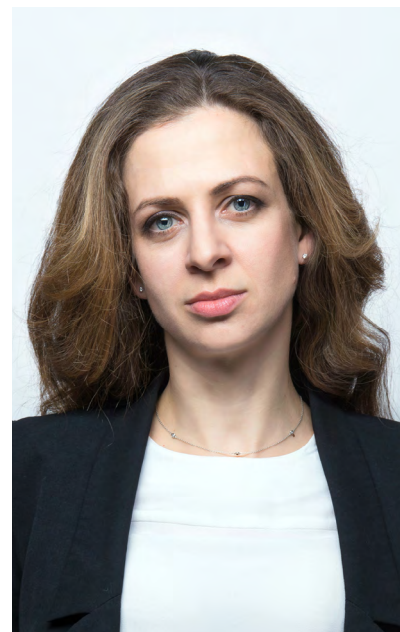
Председатель Совета директоров SISTEMA SHYAM TELESERVICES LIMITED, член Совета директоров YODO WEB TECHNOLOGIES LIMITED.

В составе Правления ПАО «МТС» с 2018 года.

По состоянию на 31.12.2018 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.

## Голяндрина Мария Николаевна

член Правления — вице-президент по управлению персоналом  
ПАО «МТС»



Родилась в 1986 года в Москве.

В 2008 году окончила Государственный университет управления.

В 2012 году — курсы повышения квалификации Института экспериментальной экономики и финансов МГУ, в 2017 году — программу повышения квалификации Московской школы управления «Сколково».

### Опыт работы:

2006–2014 гг. — менеджер по персоналу ПАО «МТС».

2014–2017 гг. — директор Департамента компенсаций, льгот и кадрового администрирования ПАО «МТС».

2017 — наст. время — член Правления — вице-президент по управлению персоналом ПАО «МТС».

Член Совета директоров ПАО МГТС.

В составе Правления ПАО «МТС» с 2018 года.

По состоянию на 31.12.2018 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владела.



## Дмитриев Кирилл Александрович

член Правления — вице-президент вице-президент  
по продажам и обслуживанию

Родился в 1978 году в Кингисеппе.

В 2000 году окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов.

### Опыт работы:

2006–2009 гг. — директор по работе с ключевыми розничными клиентами компании Baltic Beverages Holding (Украина).

2009–2011 гг. — ПрАО «МТС Украина», директор Западного территориального управления.

2011–2014 гг. — ПАО «МТС», генеральный директор макрорегиона «Северо-Запад».

2014–2016 гг. — ПАО «МТС», член Правления — директор макрорегиона «Москва».

2016–2019 — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по продажам и обслуживанию.

2019 — наст. время — член Правления — вице-президент по цифровым решениям для дома.

Член Наблюдательного Совета ПрАО «ВФ Украины», член Совета директоров, член Комитета по стратегии, член Комитета по назначениям и вознаграждениям ПАО МГТС, член Совета директоров АО «РТК», АО «Энвижн Груп», ЗАО «МТС Армения», ООО «ИТ-ГРАД 1 КЛАУД», член Наблюдательного Совета ООО «ВФ Ритейл».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2014 года.

По состоянию на 31.12.2018 владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 58 449 акций.

## Егоров Игорь Альфридович

член Правления — директор региона «Москва»



Родился в 1968 году в Иркутске.

Окончил Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет по специальности «инженер систем автоматического управления».

### Опыт работы:

1993–1995 гг. — ТОО «VEC ltd», менеджер.

1995–2003 гг. — ООО «Джамп», коммерческий директор.

2003–2005 гг. — ЗАО «Примтелефон», коммерческий директор.

2005–2006 гг. — ЗАО «Примтелефон», директор по маркетингу.

2006–2007 гг. — ОАО «МТС», директор филиала ОАО «МТС» в Читинской области.

2007–2008 гг. — филиал ОАО «МТС» МР «Дальний Восток», директор по маркетингу.

2008–2011 гг. — филиал ОАО «МТС» МР «Дальний Восток», коммерческий директор по работе с розничным рынком.

2011–2014 гг. — филиал ОАО «МТС» МР «Дальний Восток», директор филиала.

2014–2016 гг. — филиал ОАО «МТС» (с 2015 г. ПАО «МТС»), МР «Центр», директор филиала.

2016 — наст. время — ПАО «МТС», член Правления — директор региона «Москва».

Член Совета директоров ООО «Авантаж».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2016 года.

По состоянию на 31.12.2018 владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 29 035 акций.



## Ибрагимов Руслан Султанович

член Правления — вице-президент по корпоративным и правовым вопросам

Родился в 1963 году в Талдыкоргане.

В 1986 году окончил юридический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова.

В 1992 году окончил аспирантуру РУДН им. П. Лумумбы, кандидат юридических наук.

### Опыт работы:

1992–1996 гг. — работал в коммерческих банках, возглавлял юридические службы.

1996–2002 гг. — RSM Top Audit, занимал должность директора Юридической службы, директора Юридического департамента, заместителя генерального директора, директора Департамента налогового и правового консультирования, директора — партнера по налоговому и юридическому консультированию.

2002–2004 гг. — работал адвокатом в различных адвокатских коллегиях.

2004–2006 гг. — Московская коллегия адвокатов «Ибрагимов, Каган и партнеры», адвокат.

2006–2007 гг. — ПАО «МТС», директор Юридического департамента, затем был переведен на должность директора по правовым вопросам.

2007–2008 гг. — ПАО «МТС», директор по корпоративным и правовым вопросам.

2008 — наст. время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по корпоративным и правовым вопросам.

Член Правления, вице-президент некоммерческого партнерства «Объединение Корпоративных Юристов», член некоммерческого партнерства «Содействие развитию конкуренции в странах СНГ», член общероссийской общественной организации «Ассоциация юристов России», старший директор Ассоциации независимых директоров, член партнерства Ассоциация антимонопольных экспертов, член наблюдательного Совета автономной некоммерческой организации «Цифровая экономика», независимый директор ОАО «Издательство “Высшая школа”», член Совета директоров ООО «Доктор рядом» и АО «Издательство “Просвещение”», член Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров ПАО «МТС».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2007 года.

По состоянию на 31.12.2018 владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 113 877 акций.



## Каменский Андрей Михайлович

член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям



Родился в 1972 году в Москве.

В 1995 году закончил Московский государственный университет геодезии и картографии, а в 1999 году — Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации по специальности «финансовый кредит».

### Опыт работы:

1997–2011 гг. — руководящие посты в области финансов в компаниях «Торговый дом «Перекресток», «САН ИнБев», ИНГ Банк (Евразия).

2011–2018 гг. — исполнительный вице-президент по финансам и экономике ПАО «АФК «Система».

2018 — наст. время — член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям ПАО «МТС».

Член Совета директоров ПАО «МТС-Банк», ПАО МГТС, ООО УК «Система Капитал», ООО «Мобильные ТелеСистемы», АО «РТК».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2018 года.

По состоянию на 31.12.2018 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.



## Николаев Вячеслав Константинович

член Правления — вице-президент по маркетингу

Родился в 1970 году в Москве.

В 1992 году окончил факультет вычислительной математики и кибернетики Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова.

В 1994 году прошел курсы обучения менеджменту в The Kriebel Institute, Washington, DC.

### Опыт работы:

1994–1999 гг. — международная консалтинговая компания European Public Policy Advisers, старший консультант.

1999–2000 гг. — J'son and Partners (телекоммуникационный консалтинг), консультанта.

2000–2003 гг. — инвестбанк Renaissance Capital, аналитик по телекоммуникациям.

2003–2004 гг. — инвестбанк «Траст», вице-президент департамента исследований фондового рынка.

2004–2006 гг. — ПАО «МТС», начальника отдела планирования и анализа Блока продаж и абонентского обслуживания.

2006–2008 гг. — ПАО «МТС», директор Департамента регионального управления.

2008–2011 гг. — ПАО «МТС», замдиректора бизнес-единицы Россия по региональному развитию и операционного сопровождения.

2011–2017 гг. — ПАО «МТС», директор по маркетингу массового рынка.

2017 — наст. время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по маркетингу.

Член Совета директоров ПАО МГТС, ПАО «МТС-Банк», АО «РТК», ЗАО «МТС Армения» и др. компаний.

В составе Правления ПАО «МТС» с 2017 года.

По состоянию на 31.12.2018 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.



## Смелков Андрей Геннадьевич

член Правления — вице-президент, директор бизнес-единицы «МТС Зарубежные компании» (до 30 апреля 2019 года)



Родился в 1976 году в Великом Новгороде.

В 1998 году окончил факультет менеджмента и экономики Новгородского государственного университета им. Я. Мудрого. В 2000 году получил степень в Университете Telemark (Норвегия) по специальности «экономика и бизнес-администрирование». В 2012 году прошел курс в бизнес-школе Wharton (США) по программе развития компетенций для руководителей компаний.

### Опыт работы:

Имеет обширный опыт работы в телекоммуникационной отрасли в странах СНГ.

2001–2002 гг. — Arrive AS (Норвегия), директор по информационной безопасности.

2002–2002 гг. — ЗАО «Новгородские телекоммуникации», менеджер по маркетингу и рекламе.

2002–2003 гг. — ЗАО «Новгородские телекоммуникации», директор по маркетингу и продажам.

2003–2004 гг. — ЗАО «Новгородские телекоммуникации», заместитель генерального директора.

2004–2006 гг. — ПАО «Вымпелком», руководитель филиала в Великом Новгороде.

2006–2008 гг. — ПАО «Вымпелком» (дочерняя компания в Узбекистане), главный менеджер по развитию региональной сети, заместитель генерального директора по развитию бизнеса в регионах.

2008–2010 гг. — компания «СкайМобайл» (Кыргызстан), генеральный директор.

2010–2013 гг. — Tele2 (Казахстан), главный исполнительный директор, председатель Правления.

2013–2013 гг. — Tele2 AB (Швеция), главный Советник вице-президента.

2013 — 2019 — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент, директор бизнес-единицы «МТС Зарубежные компании».

Председатель Совета директоров ХО «МТС-Туркменистан» и ЗАО «МТС Армения», член Совета директоров СООО «Мобильные ТелеСистемы», ПрАО «ВФ Украина».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2013 года.

По состоянию на 31.12.2018 владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 34 487 акций.



## Ушацкий Андрей Эдуардович

член Правления — вице-президент по технике и ИТ

Родился в 1974 году в Москве.

В 1997 году окончил Московский энергетический институт.

В 2002–2004 годах обучался по программе MBA для руководителей в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

### Опыт работы:

Работает в ПАО «МТС» с 1996 г., начав с должности специалиста службы радиорелейных линий, затем начальником службы эксплуатации сети, директором Департамента эксплуатации сети и заместителем директора бизнес-единицы «МТС Россия».

2009–2013 гг. — ПАО «МТС», вице-президент по технике.

2013 г. — наст. время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по технике и ИТ.

Председатель Совета директоров АО «Метро-Телеком», член Совета директоров ХО «МТС-Туркменистан», АО «Энвижн Груп», АО «Ситриноикс», АО «СТС», член Совета директоров, член Комитета по стратегии ПАО «МГТС» и др. компаний.

В составе Правления ПАО «МТС» с 2009 года.

По состоянию на 31.12.2018 владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 111 239 акций.

## Шоржин Валерий Викторович

члена Правления — вице-президент по цифровым бизнес-решениям



Родился в 1963 году в Ульяновске.

В 1986 году окончил МВТУ им. Н.Э. Баумана.

### Опыт работы:

1993–1996 гг. — АКБ «Тверьуниверсал банк», Управление автоматизации банковских технологий.

1996–2000 гг. — СЦС «Совинтел», инженер связи, руководитель группы анализа и контроля трафика, директор Департамента контроля и развития сети.

2000–2006 гг. — СЦС «Совинтел», директор по ИТ.

2006–2008 гг. — «Фарлеп-Инвест» (Украина), директор по ИТ и главный технический директор.

2008–2011 гг. — ПАО «МТС», директор по ИТ.

2011–2014 гг. — ПАО «МТС», директор по управлению закупками.

2014–2018 — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по закупкам и административным вопросам.

2018 — наст. время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по цифровым бизнес-решениям.

Член Совета директоров ПАО МГТС, АО «Энвижн Груп», АО «НИС», ООО «ИТ-ГРАД 1 КЛАУД».

Впервые был избран в состав Правления ПАО «МТС» в 2009 году; повторно был избран в состав Правления в 2011 году.

По состоянию на 31.12.2018 владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 89 776 акций.

## События после отчетной даты

### 1. Назначение Инесы Галактионовой на должность члена Правления — вице-президента по продажам и обслуживанию<sup>1</sup>.

Советом директоров ПАО «МТС» 7 февраля 2019 года принято решение избрать с 7 февраля 2019 года членом Правления ПАО «МТС» Галактионову Инесу.

### 2. Досрочное прекращение трудового договора, заключенного с членом Правления ПАО «МТС» — вице-президентом, директором Бизнес-единицы «МТС Зарубежные компании» Смелковым А.Г.

Советом директоров ПАО «МТС» 10 апреля 2019 года приняты следующие решения:

- Досрочно прекратить трудовой договор, заключенный с членом Правления ПАО «МТС» — вице-президентом, директором Бизнес-единицы «МТС Зарубежные компании» Смелковым А.Г.

- Определить с 1 мая 2019 года количественный состав Правления ПАО «МТС» 11 членов в составе:

(1) Корня Алексей Валерьевич — Председатель Правления ПАО «МТС»

(2) Галактионова Инеса

(3) Голяндрина Мария Николаевна

(4) Горбунов Александр Евгеньевич

(5) Дмитриев Кирилл Александрович

(6) Егоров Игорь Альфридович

(7) Ибрагимов Руслан Султанович

(8) Каменский Андрей Михайлович

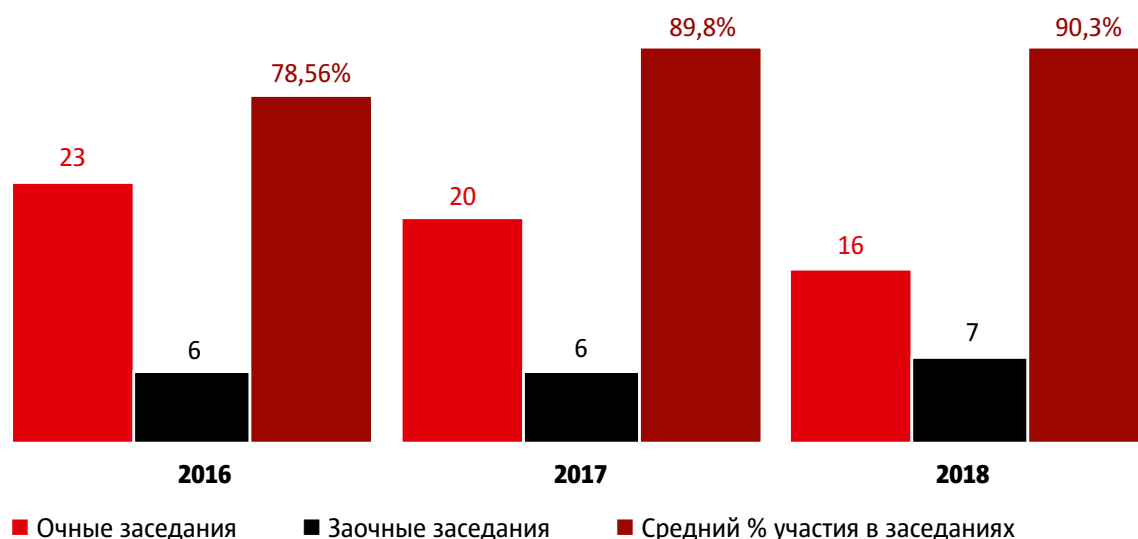
(9) Николаев Вячеслав Константинович

(10) Ушацкий Андрей Эдуардович

(11) Шоржин Валерий Викторович

<sup>1</sup> Информация об И. Галактионовой по ссылке <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/rukovodstvo/pravlenie/galaktionova-i>

## Статистика работы Правления в 2016–2018 годах



## Деятельность Правления

За прошедший 2018 год Правлением проведено 23 заседания:  
16 — в очной форме и 7 — в форме заочного голосования.

Участие членов Правления в заседаниях Правления в 2018 году

Член Правления	Очные заседания	Заочные заседания
Дубовсков А.А. <sup>1</sup>	2	1
Голяндрина М.Н.	14	6
Горбунов А.Е. <sup>2</sup>	8	6
Дмитриев К.А.	12	7
Егоров И.А.	16	7
Ибрагимов Р.С.	12	7
Каменский А.М. <sup>3</sup>	9	6
Корня А.В.	16	7
Николаев В.К.	13	7
Смелков А.Г.	14	7
Ушацкий А.Э.	12	7
Шоржин В.В.	16	7

<sup>1</sup> Прекращены полномочия члена Правления с 13 марта 2018 года.

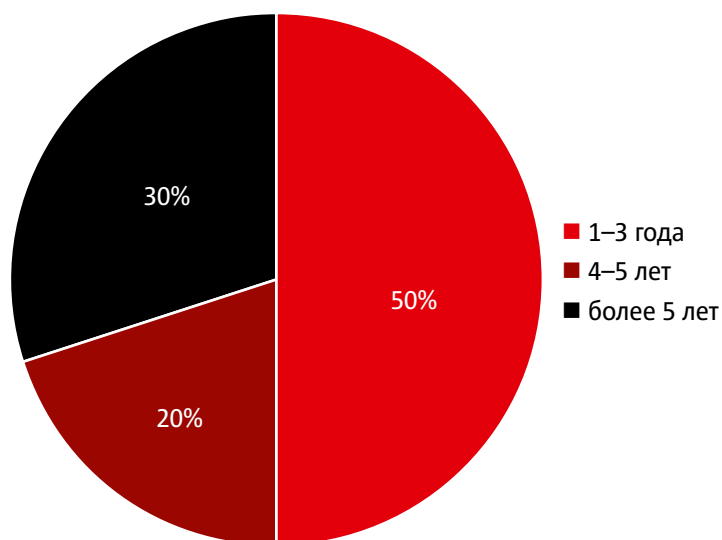
<sup>2</sup> Избран членом Правления с 16 апреля 2018 года.

<sup>3</sup> Избран членом Правления с 16 апреля 2018 года.

По имеющейся в Компании информации, в отчетном году членами Правления было заявлено о четырех ситуациях конфликта интересов — две ситуации фактического КОИ и две ситуации потенциального КОИ. В настоящее время все ситуации урегулированы в соответствии с утвержденной в Компании Политикой по управлению конфликтом интересов.

Президенту и членам Правления в 2018 года Компанией не выдавались займы (кредиты).

### Стаж работы в Правлении



## Существенные вопросы, рассмотренные на заседаниях Правления ПАО «МТС» в 2018 году

1. О предварительном рассмотрении материалов к заседанию Совета директоров ПАО «МТС».
2. Контроллинговые отчеты по Группе МТС за IV квартал 2017 года и 2017 год, I–III кварталы 2018 года.
3. О соблюдении в 2017 году порядка предоставления в подразделения бухгалтерии первичных документов по вводу в эксплуатацию основных средств.
4. О рассмотрении отчетов о реализации функциональных стратегий Группы МТС за 2017 год в области маркетинга, продаж и обслуживания, техники и ИТ, управления персоналом, закупочной деятельности, корпоративной безопасности и режима, связей с общественностью, комплаенс, корпоративной социальной ответственности.
5. О выполнении решения Правления ПАО «МТС» от 01.04.2016 по продвижению в субъектах РФ нормативно-правовых актов по упрощению строительства сооружений связи.
6. О результатах деятельности Группы МТС за 2017 год.
7. О рассмотрении отчетов по направлениям деятельности ПАО «МТС», отчетов о деятельности дочерних обществ за 2017 год:
  - о результатах деятельности ООО «СТВ», АО «Эн-вижн Груп»,
  - о результатах деятельности в области фиксированной связи на массовом рынке,
  - о результатах проекта «МТС Деньги».
8. О результатах рейтингования ПАО «МТС», дочерних компаний, филиалов ПАО «МТС» за 2017 год.
9. О программе корпоративного МВА для руководителей Группы МТС в 2018 году.
10. Об инновациях в ПАО «МТС».
11. О развитии программы стажировки в ПАО «МТС».
12. О работе с молодежью в сегменте B2C.
13. О порядке пересмотра заработной платы работников ПАО «МТС» в 2018 году.
14. О новых вызовах и важности тона сверху (комплаенс).
15. Об одобрении реорганизации ООО «МДТЗК» в форме присоединения ООО «Ваш Билет» и ООО «ПРОФИТИКЕТ ЮГ».
16. Об утверждении Положений о филиалах ПАО «МТС» в Красноярском крае, Архангельской области в новой редакции.
17. О прекращении участия ПАО «МТС» в Ассоциации участников рынка интернета вещей.
18. О создании корпоративного венчурного фонда МТС.
19. О рассмотрении бизнес-плана Группы МТС на 2019–2021 годы и предварительном рассмотрении бизнес-планов ООО «Мобильные ТелеСистемы», ЗАО «МТС Армения» на 2019–2021 годы.
20. Об утверждении функциональных стратегий на 2019 год в области маркетинга, продаж и обслуживания, управления персоналом, техники и ИТ, связей с общественностью, корпоративной безопасности и режима, комплаенс, закупочной деятельности, корпоративной социальной ответственности, интернета вещей.

## Ключевые компетенции членов Правления

Член Правления	Продолжительность работы в Правлении	Ключевые компетенции								GR/IR
		Стратегия	Финансы и аудит	Отраслевая специализация (телеком)	Маркетинг	Правовые вопросы и корпоративное управление	Управление персоналом	Управление рисками	M&A	
Голяндрина М.Н.	1 год (с декабря 2017 г.)						•			
Горбунов А.Е. <sup>1</sup>	1 год (с апреля 2018 г.)	•		•		•			•	
Дмитриев К.А.	4 года (с февраля 2014 г.)	•	•	•	•		•	•	•	•
Егоров И.А.	2 года (с апреля 2016 г.)	•	•	•	•		•	•	•	
Ибрагимов Р.С.	11 лет (с апреля 2007 г.)	•		•		•	•	•	•	•
Каменский А.М. <sup>2</sup>	1 год (с апреля 2018 г.)	•	•	•			•	•	•	•
Корня А.В.	10 лет (с сентября 2008 г.)	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Николаев В.К.	2 года (с июля 2017 г.)	•		•	•		•	•	•	•
Смелков А.Г.	5 лет (с октября 2013 г. до 30 апреля 2019 г.)	•	•	•			•	•	•	•
Ушацкий А.Э.	9 лет (с апреля 2009 г.)	•		•	•		•	•		
Шоржин В.В.	4 года (с марта 2014 г.)	•		•	•		•	•		

<sup>1</sup> Избран членом Правления с 16 апреля 2018 года.<sup>2</sup> Избран членом Правления с 16 апреля 2018 года.

## Принципы вознаграждения членов Правления и высших должностных лиц

С каждым членом Правления заключается договор, определяющий условия труда, порядок определения размера вознаграждения, условия компенсации расходов, связанных с исполнением обязанностей члена Правления, порядок прекращения договора. Договор от имени Общества подписывается председателем Совета директоров Общества либо лицом, уполномоченным Советом директоров. Совет директоров вправе в любое время расторгнуть договор с членом Правления Общества. Условия договора утверждаются Советом директоров Общества.

### Сведения о принципах и системе вознаграждения высших должностных лиц

Вознаграждение высших должностных лиц устанавливается и рассчитывается на основании Политики по Оплате труда работников ПАО «МТС» и соответствует следующим принципам:

- соблюдение справедливости и конкурентоспособности вознаграждения;
- связь вознаграждения с личным вкладом и конечными результатами работы Компании в целом;
- мотивация на достижение целевых параметров развития бизнеса в соответствии с установками стратегического развития, утвержденными Советом директоров.

Система вознаграждения высших должностных лиц включает элементы базового вознаграждения и переменной премиальной части:

- базовое вознаграждение — ежемесячный должностной оклад;

- краткосрочная система мотивации — годовая премия, выплачиваемая за выполнение ключевых показателей эффективности («КПЭ»), установленных в целом для Компании на соответствующий отчетный период, а также за выполнение функциональных индивидуальных задач, определяемых Советом директоров;
- программа долгосрочного материального поощрения направлена на увеличение акционерной стоимости Компании, а также на сохранение долгосрочных трудовых и корпоративных отношений между Компанией и ее менеджментом.
- переменная часть вознаграждения определяется результатами деятельности Компании в отчетном периоде в соответствии с внутренними нормативными документами Компании и утверждается Советом директоров Компании.



## Система ключевых показателей эффективности деятельности ПАО «МТС»

- Корпоративные показатели, которые формируются на базе бизнес-плана Компании и включают в себя основные финансово-экономические и отраслевые показатели. Они позволяют отслеживать обобщенные результаты бизнес-деятельности компании и корректировать стратегию.
- Функциональные показатели, которые формируются на базе стратегий деятельности бизнес-блоков.
- Индивидуальные показатели эффективности формируются на основе задач стратегического характера, стоящих перед конкретным руководителем Компании.

Список показателей и их целевые значения для руководителей Компании утверждаются Советом директоров Компании с предварительным обсуждением на профильных комитетах на ежегодной основе.

В список корпоративных показателей эффективности Президента ПАО «МТС» входят такие показатели, как:

- OIBDA;
- доходы;
- интегральная оценка выполнения стратегических проектов и развития бизнеса.

## Оценка результатов деятельности Президента и членов Правления

Одной из задач Совета директоров является обеспечение контроля работы Президента и членов Правления, а также оценка результатов их деятельности, которая проводится на основании материалов, одобренных Комитетом по вознаграждениям и назначениям.

Оценка Президента и членов Правления за 2018 год была проведена в соответствии с существующей методикой на основании выполнения ключевых показателей эффективности Компании в целом, функциональных индивидуальных задач и уровня развития компетенций.

## Вознаграждение членов Правления и высших должностных лиц по итогам 2018 года

Вознаграждение, выплаченное членам Правления в 2018 году

Наименование показателя	Сумма, руб.
Вознаграждение за участие в работе органа управления	0
Заработная плата	165 683 034,62
Премии	505 310 322,70
Компенсации расходов	118 746 510,74
Иные виды вознаграждений	1 552 836,47
<b>ИТОГО</b>	<b>791 292 704,53</b>

Вознаграждение, выплаченное высшим должностным лицам в 2018 году<sup>1</sup>

Наименование показателя	Сумма, руб.
Заработная плата	317 280 453
Премии	826 381 725
Компенсации расходов	168 460 940
Иные виды вознаграждений	2 601 062
<b>ИТОГО</b>	<b>1 314 724 180</b>

<sup>1</sup> Включает информацию о вознаграждении 25 высших должностных лиц Общества (включая членов Правления).

## Структура вознаграждения топ-менеджмента в 2018 году

В зависимости от уровня должности варьируется структура дохода первых лиц Компании.

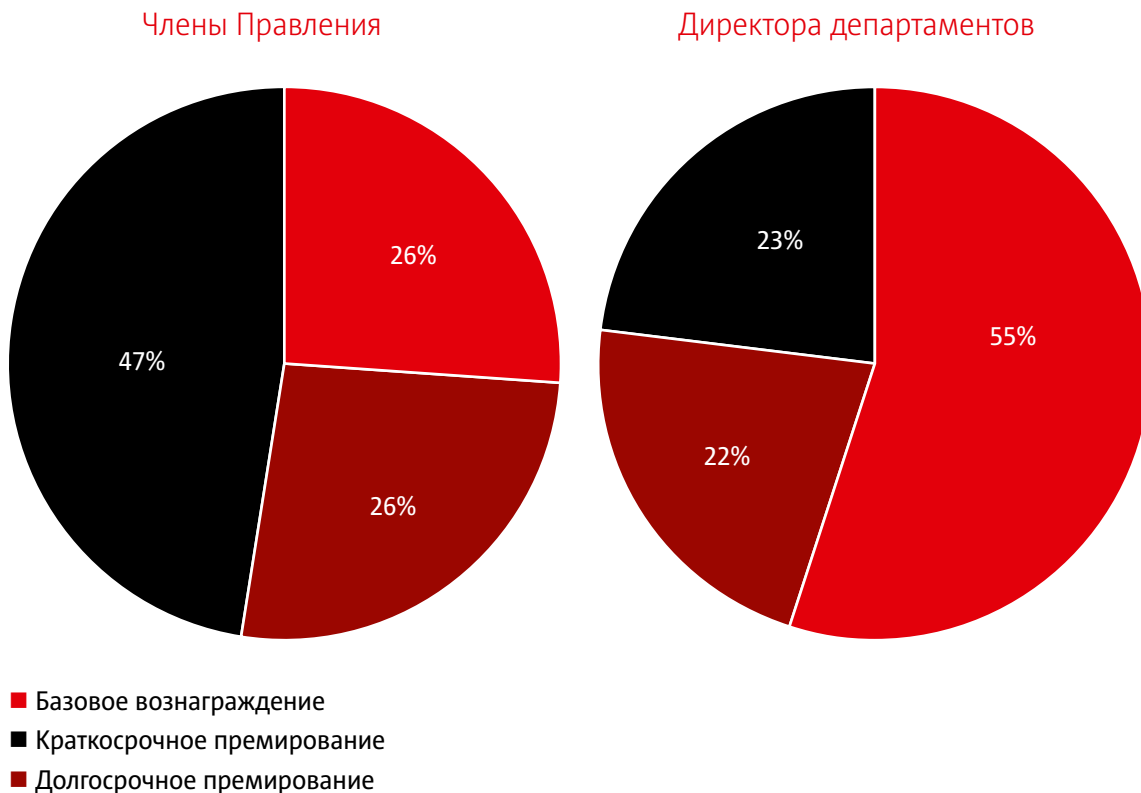
Чем выше позиция во внутренней иерархии Компании, тем большую долю занимает переменная часть вознаграждения.

Фактическое значение по элементам индивидуально отличается в зависимости от графика работы в

отчетном году, достигнутых результатов по КПЭ и акционерной стоимости по долгосрочной программе премирования.

Типовое соотношение по элементам представлено в следующих вариантах.

### Типовое соотношение по структуре вознаграждения



# Управление дочерними обществами Группы МТС



В 2018 году в Группу МТС вошли новые бизнесы.

В настоящий момент ведется работа по внедрению стандартов корпоративного управления МТС в новых компаниях.

В Компании сформирована многоуровневая система корпоративного управления, в которой предусмотрено последовательное взаимодействие всех органов управления холдинга, начиная с Общего собрания акционеров МТС до исполнительных органов дочерней компании. Данная модель позволяет материнской компании эффективно координировать деятельность всех дочерних компаний, обеспечивая интересы всех заинтересованных сторон.



## Способы управления дочерними обществами

### Факторы, влияющие на способы управления

**>50%**

**Стратегическое управление через представителей в СД**

Профильные с сильным брендом

Непрофильные с наличием миноритариев

Новые бизнесы

**Функциональное управление через выполнение функций подразделений HR, IT, КУ**

Новые бизнесы в целях интеграции

**Операционное управление через управляющую компанию**

Профильные компании в целях интеграции

**Контроль**

**Профиль Компании**

**Сильный бренд**

**Публичность**

**Миноритарии**

**Интеграция**

**Юрисдикция**

**<50%**

**Устав**

Компании с контролем более 25%

**Соглашение о защите инвестиций**

Профильные иностранные компании

**Корпоративный договор**

Гарантия прав и полномочий

Примечание:

ДО: дочернее общество

СД: Совет директоров

РК: Ревизионная комиссия

## Формирование Совета директоров в дочерних обществах

1

Президент назначает  
бизнес-кураторов ДО

### Критерии формирования СД

Менеджмент МТС и ДО  
Профиль компании/актуальность  
Согласие кандидата  
Занятость в других СД  
Конфликт интересов/заинтересованность

2

Кураторы выдвигают кандидатуры  
в СД ДО

### Влияние МТС на ключевые бизнес-процессы ДО через СД

Стратегия и инвестиции  
Бизнес-план и бюджет  
Функциональные стратегии  
Система вознаграждений  
Контроль менеджмента, аудит, комплаенс  
Контроль активов

3

Представители на основании  
Политики управления ДО:

- контроль реализации решений
- рекомендации по голосованию
- информацию о ДО

### Сквозные компетенции Совета директоров МТС в отношении ДО

Стратегия и бюджет группы  
Кандидатуры в СД зарубежных компаний  
Итоги ФХД  
М&А, реорганизация  
Определение позиции представителей в СД ДО

>134

представителя в СД  
выдвигаются МТС  
ежегодно

## Процесс участия представителей МТС в Советах директоров дочерних обществ

1

План СД.  
Матрица согласующих от МТС.

Ответственные в ДО  
согласовывают материалы к СД  
с подразделениями МТС

2

Корпоративный секретарь  
согласовывает материалы к СД  
у председателя СД ДО/куратора  
по бизнес-направлению

3

Корпоративный секретарь  
уведомляет членов СД и направ-  
ляет материалы

4

Куратор по бизнес-направлению  
направляет рекомендации по го-  
лосованию, содержащие мнения  
подразделений МТС

5

Члены СД  
голосуют либо по позиции опре-  
деленной СД МТС, либо руковод-  
ствуясь собственным мнением  
с учетом рекомендаций

6

Корпоративный секретарь  
согласовывает с членами СД  
протокол



# Внутренний контроль и аудит

## Система внутреннего контроля

Система внутреннего контроля ПАО «МТС» представляет собой совокупность процессов внутреннего контроля, осуществляемых субъектами СВК на базе существующей организационной структуры, внутренних политик и регламентов, процедур и методов внутреннего контроля и управления рисками, применяемых в Компании на всех уровнях управления и в рамках всех функциональных направлений.

Создание и эффективное функционирование системы внутреннего контроля направлены на обеспечение разумной уверенности в достижении стоящих перед Компанией целей и позволяют обеспечить надлежащий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, а также ее эффективность.

Система внутреннего контроля ПАО «МТС» представляет собой совокупность взаимосвязанных между собой компонентов, структура которых соответствует общепринятой методологии COSO Internal Control — Integrated Framework 2013. В соответствии с моделью COSO в Компании формируется контрольная среда, действует система оценки рисков, внедряются контрольные процедуры и оценивается эффективность их исполнения, осуществляется мониторинг изменений организационной структуры и бизнес-процессов.

В рамках системы внутреннего контроля предусмотрен комплекс направленных на недопущение коррупции мер, снижающих репутационные риски и риски применения к ПАО «МТС» мер ответственности за подкуп должностных лиц. Для целей противодействия злоупотреблениям осуществляются санкционирование (авторизация) сделок и операций, разграничение полномочий и ротация обязанностей, контроль фактического наличия и состояния объектов.

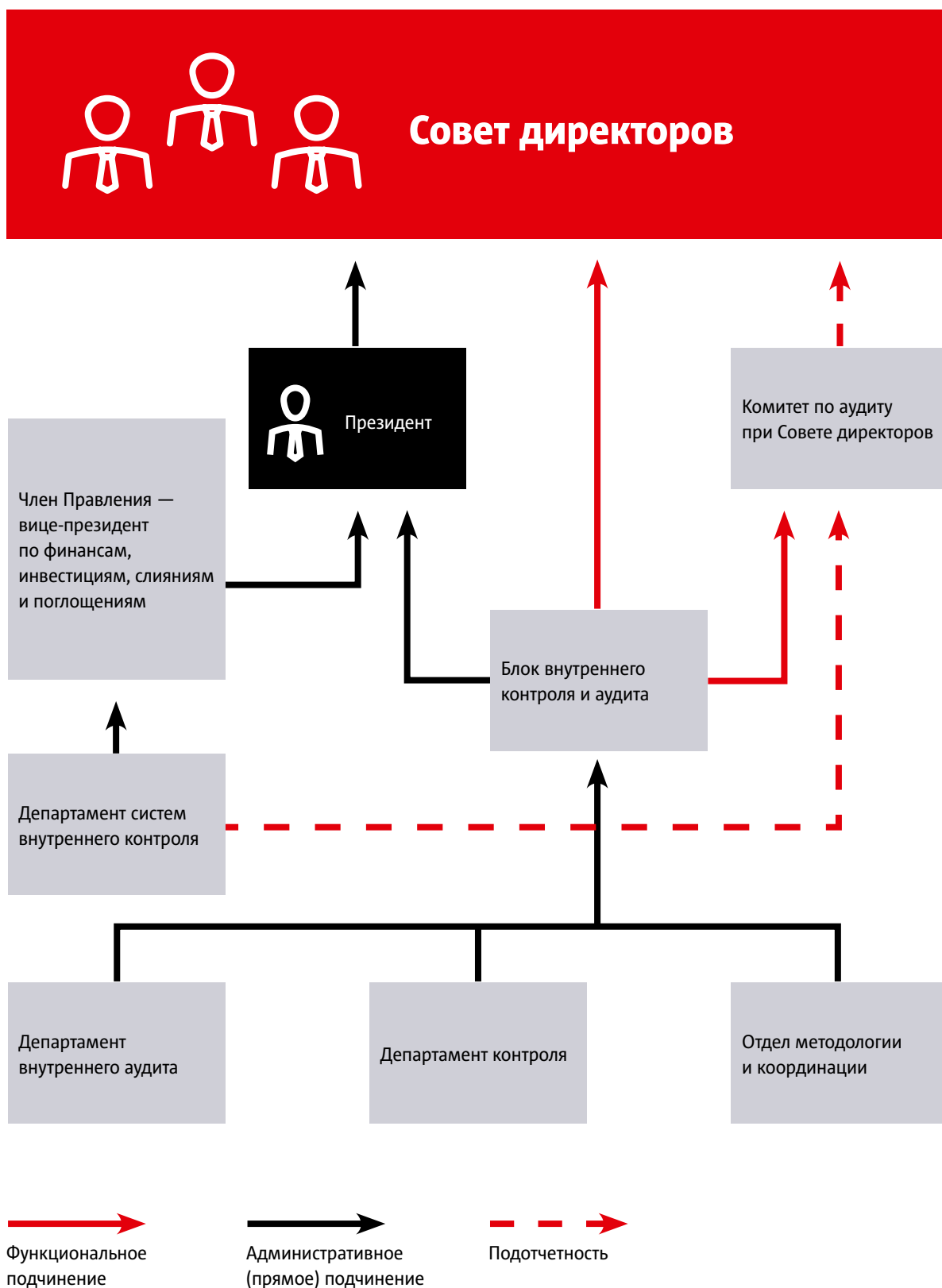
ПАО «МТС» утверждена Политика по соблюдению антикоррупционного законодательства, определяющая меры, направленные на формирование

элементов корпоративной культуры, организационной структуры, правил и процедур, обеспечивающих недопущение коррупции.

В рамках Единой горячей линии Группы компаний МТС организована линия Блока внутреннего контроля и аудита как безопасный, конфиденциальный и доступный способ информирования Комитета по аудиту Совета директоров и Блока внутреннего контроля и аудита о фактах нарушений законодательства, внутренних процедур, Кодекса делового поведения и этики ПАО «МТС» любым его работником и (или) любым членом органа управления или органа контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «МТС».

По горячей линии в адрес Комитета по аудиту Совета директоров и Блока внутреннего контроля и аудита поступают предложения по улучшению антикоррупционных процедур и иных процедур внутреннего контроля. Лицо, предоставившее соответствующую информацию, защищено от любых форм давления (в том числе от увольнения, преследования, любых форм дискриминации).

Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также практики корпоративного управления в ПАО «МТС» Блок внутреннего контроля и аудита ПАО «МТС» использует результаты проведенных аудитов, формируя заключение об уровне зрелости по Компании в целом. Блок внутреннего контроля и аудита — это отдельное струк-



турное подразделение ПАО «МТС», функционально подчиненное Совету директоров, административно — непосредственно Президенту ПАО «МТС».

Блок внутреннего контроля и аудита МТС успешно прошел внешнюю независимую оценку: деятельность подразделения признана соответствующей Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов, авторитетной международной профессиональной ассоциации. По ряду основных направлений БВКиА МТС не только занимает лидирующие позиции в России, но и отвечает самым строгим мировым стандартам качества в части постановки целей и выполнения задач, выстраивания коммуникаций, а также организации работы и статуса службы внутреннего аудита.

Комитет по аудиту Совета директоров ПАО «МТС» два раза в год рассматривает отчеты о работе Блока внутреннего контроля и аудита, Департамента систем внутреннего контроля, Департамента комплаенс и Подразделения по управлению рисками и формирует выводы об эффективности функции внутреннего контроля и аудита, управления рисками, комплаенс и внутреннего контроля ПАО «МТС».

Комитет по аудиту положительно оценивает работу Блока внутреннего контроля и аудита в области оценки эффективности системы внутреннего контроля, управления рисками, комплаенс и корпоративного управления, считает, что задачи Блока выполнены

в полном соответствии с ожидаемыми результатами и признает функцию эффективной.

Комитет по аудиту положительно оценивает работу Департамента систем внутреннего контроля в части построения, внедрения и развития эффективной системы внутреннего контроля, в том числе в новых видах бизнеса, за достоверностью процесса формирования финансовой отчетности Группы МТС за 2018 год.

Комитет по аудиту положительно оценивает деятельность функции управления рисками как эффективную и соответствующую задачам на данный момент, и положительно оценивает деятельность функции комплаенс и считает ее эффективной.

Комитет по аудиту ежеквартально рассматривает отчеты внешнего аудитора АО «Делойт и Туш СНГ» с одобрением результатов их работы.

Совет директоров ПАО «МТС» определяет политику в отношении внутреннего контроля и два раза в год рассматривает отчет Комитета по аудиту по итогам работы функций внутреннего контроля и аудита, управления рисками, комплаенс и внутреннего контроля ПАО «МТС» с анализом действующих систем контроля и выявленных нарушений.

Отчет Ревизионной комиссии ежегодно прилагается к материалам годового Общего собрания акционеров ПАО «МТС».

## **К**омитет по аудиту при Совете директоров

Комитет по аудиту является коллегиальным совещательным органом Совета директоров. Комитет создан в целях содействия эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.

Подробная информация об итогах работы Комитета по аудиту в отчетном году представлена в разделе «Комитеты Совета директоров».

Результаты оценки Комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита указаны в разделе «Отчет о работе Комитета по аудиту».

## Ревизионная комиссия

28 июня 2018 года на годовом общем собрании акционеров ПАО «МТС» членами Ревизионной комиссии избраны:

- 1) Борисенкова Ирина Радомировна, 1963 г. р., занимает должность главного бухгалтера, управляющего директора Комплекса финансов и инвестиций ПАО АФК «Система»;
- 2) Мамонов Максим Александрович, 1978 г. р., занимает должность директора по внутреннему контролю и аудиту ПАО «МТС»;
- 3) Панарин Анатолий Геннадьевич, 1988 г. р., занимает должность директора по планированию Комплекса финансов и инвестиций ПАО АФК «Система».

### Отчет о работе Ревизионной комиссии

В апреле 2018 года по итогам состоявшейся проверки за 2017 год Ревизионной комиссией не было отмечено существенных фактов нарушения порядка ведения бухгалтерского учета и представления финансовой отчетности при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности Общества.

Ревизионная комиссия подтвердила, что бухгалтерская отчетность Общества за 2017 год и Годовой отчет о деятельности Общества за 2017 год в части бухгалтерской отчетности Общества достоверны.

В апреле 2019 год Ревизионной комиссией проводилась проверка финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2018 год. Заключение Ревизионной комиссии будет представлено на утверждение Годового общего собрания акционеров МТС в июне 2019 года.

## Блок по внутреннему контролю и аудиту

Блок внутреннего контроля и аудита является самостоятельным структурным подразделением и состоит из Департамента внутреннего аудита, Департамента контроля, отдела методологии и координации. Блок возглавляет директор по внутреннему контролю и аудиту, который функционально подчиняется председателю Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «МТС», административно — непосредственно Президенту ПАО «МТС».

Блок внутреннего контроля и аудита выполняет следующие функции:

- разработка рекомендаций по совершенствованию процедур внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления и содействие менеджменту в разработке корректирующих мероприятий по результатам проведенных аудитов / проверок финансово-хозяйственной деятельности;
- осуществление мониторинга выполнения рекомендаций по устранению нарушений и недостатков, выявленных по результатам проверок;
- анализ достоверности показателей эффективности и достижения запланированных результатов при проведении аудитов / проверок финансово-хозяйственной деятельности;
- координация, анализ и регистрация сообщений, поступивших на Единую горячую линию;
- анализ соответствия деятельности компании требованиям законодательства (в том числе антикоррупционного) при проведении аудитов/проверок финансово-хозяйственной деятельности.
- оказание консультационных услуг.
- оценка эффективности системы внутреннего контроля по следующим направлениям: эффективность и результативность операционной деятельности, достоверность финансовой и управленческой отчетности, соответствие внутренним нормативам и внешним требованиям;
- оценка эффективности системы управления рисками в компании в целом и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления рисками;

Блоком внутреннего контроля и аудита представлены три доклада на заседания Комитета по аудиту. Все доклады Комитетом по аудиту одобрены.

БВКиА поддерживается программа обеспечения и повышения качества внутреннего контроля и аудита, предназначенная для проведения оценки соответствия деятельности БВКиА Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и применения сотрудниками БВКиА Кодекса этики Института внутренних аудиторов (The IIA).

## **Отчет о работе Блока внутреннего контроля и аудита**

В течение 2018 года Блок внутреннего контроля и аудита осуществлял свою деятельность в соответствии с поставленными целями, задачами и выполняемыми функциями.

В сентябре 2018 года Комитетом по аудиту одобрена стратегия развития БВКиА на 2019–2021 годы.

В декабре 2018 года разработана и утверждена Советом директоров новая редакция Политики «Внутренний контроль и аудит», дополненная положениями стратегии, а именно включен раздел, определяющий характер консультационных услуг, и пересмотрены направления деятельности в связи с расширением профиля задач БВКиА.

Результаты деятельности Блока внутреннего контроля и аудита за первое полугодие и в целом за 2018 год были рассмотрены и утверждены Комитетом по аудиту. Комитет по аудиту положительно оценил деятельность Блока внутреннего контроля и аудита и считает ее эффективной.

В декабре 2018 года Комитетом по аудиту одобрены КПЭ, план работы и бюджет Блока внутреннего контроля и аудита на 2019 год.



**По результатам проведенной внешней оценки деятельность Блока внутреннего контроля и аудита признана соответствующей Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов. Блок внутреннего контроля и аудита ПАО «МТС» получил высокую оценку заинтересованных сторон и признан одной из ведущих функций внутреннего аудита среди российских компаний.**

**Блок внутреннего контроля и аудита вместе с Компанией работает для того, чтобы клиенты, партнеры и акционеры МТС всегда были на шаг впереди — в полной мере могли использовать весь спектр возможностей, которые предоставляют цифровые технологии.**

**Ключевыми направлениями Стратегии БВКиА на 2019–2021 годы являются:**

- смещение фокуса в направлениях деятельности БВКиА;**
- расширение консультационных услуг;**
- применение новых методов аудита;**
- построение долгосрочной программы карьерного развития и обучения сотрудников с учетом изменяющихся потребностей Компании;**
- внедрение автоматизированной системы анализа данных и совершенствование технологий и методологии проведения аудита.**

*Максим Мамонов,  
директор по внутреннему контролю и аудиту*

# Департамент систем внутреннего контроля

Департамент систем внутреннего контроля является структурным подразделением, которое входит в состав Блока финансов и инвестиций КЦ и состоит из отдела развития и методологии СВК, отдела сертификации и SoD-анализа, отдела развития и поддержки СВК в ДК, Центра учетной компетенции СВК, а также распределенного Центра систем внутреннего контроля в пяти регионах РФ. Департамент систем внутреннего контроля возглавляет директор департамента, который находится в прямом подчинении члена-правления — вице-президента по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям ПАО «МТС» и подотчетен Комитету по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

Департамент систем внутреннего контроля выполняет следующие основные функции:

- построение, внедрение и развитие системы внутреннего контроля за достоверностью процесса формирования финансовой отчетности Группы МТС;
- проведение тестирования, оценки и сертификации системы внутреннего контроля над формированием финансовой отчетности Группы МТС;
- управление разграничением полномочий в SOX-существенных информационных системах (SoD-анализ);
- проведение экспертной оценки бизнес-процессов с целью выявления потенциальных зон риска и последующая коммуникация владельцам бизнес-процессов.
- координация взаимодействия внешних аудиторов и функциональных подразделений компании в ходе проведения аудита эффективности системы внутреннего контроля Группы МТС

Департамент систем внутреннего контроля находится в прямом подчинении вице-президента ПАО «МТС» по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям и подотчетен Комитету по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

## Отчет о работе Департамента систем внутреннего контроля

В 2018 году в рамках развития системы внутреннего контроля по Группе компаний МТС, включая построение и внедрение системы внутреннего контроля в новых видах бизнеса, а также с учетом результатов тестирования менеджмента и внешнего аудита за 2016 год, изменений организационной структуры и бизнес-процессов, проведены работы по формализации контрольных процедур, направленных на покрытие существенных рисков, и оценка их эффективности, включая контроли над корректностью применения обновленных стандартов учета МСФО 16, МСФО 15, МСФО 9, контроли при централизации учетной функции дочерней компаний ПАО «МГТС» в ЕЦО ПАО «МТС», контроли при применении технологий RPA в учетных процессах.

В 2018 году ДСВК изменил стратегию реализации СВК в новых ДО — управление функцией СВК в ДО осуществляется с уровня КЦ. Данный подход был реализован в 2018 году в следующих ДО: АО «РТК», АО «Энвижн Груп», ООО «Спутниковое ТВ», ООО «СТРИМ», ООО «Облачный ритейл», NVision Czech Republic a.s. Стратегия доказала свою эффективность в части эффективного и гибкого распределения ресурсов и оптимизации времени на поддержку СВК в ДО.

В связи с приобретением ПАО «МТС-Банк» в 2018 году проведены подготовительные работы по внедрению системы внутреннего контроля в ПАО «МТС-Банк».

Утверждена методология управления разграничением полномочий в SOX-существенных информационных системах и проведены работы по выявлению и снижению конфликтов ролей и полномочий (SoD) в ключевой ERP системе — Oracle EBS. В результате количество SoD-рисков в системе OEBS снижено в 2018 году более чем в 3 раза.

Система внутреннего контроля Группы МТС протестирована и сертифицирована в соответствии со ст. 404 закона Сарбейнза — Оксли.

По результатам внутренней оценки и внешнего аудита система внутреннего контроля Группы МТС по состоянию на 31 декабря 2018 года признана эффективной, не имеющей существенных и материальных недостатков.

## Внешний аудит

### Аудитор

28 июня 2018 года на годовом общем собрании акционеров ПАО «МТС» в качестве аудитора общества утверждено Акционерное общество «Делойт и Туш СНГ» (место нахождения: 125047, Российская Федерация, Москва, ул. Лесная, д. 5), ОГРН 1027700425444, свидетельство о членстве в Саморегулируемой организации аудиторов «Российский Союз аудиторов» (Ассоциация) от 7 декабря 2016 года, ОРНЗ 11603080484.

АО «Делойт и Туш СНГ» — одна из ведущих аудиторских и консалтинговых фирм, предоставляющая услуги в области аудита, консалтинга, корпоративных финансов, управления рисками и консультирования по вопросам налогообложения и права. Входит в международное объединение фирм «Делойт Туш Томацу Лимитед», которое является одним из мировых лидеров в области предоставления профессиональных услуг и насчитывает более 264 000 сотрудников более чем в 150 странах мира.

В отчетном году Аудитором проведены:

- аудит годовой бухгалтерской отчетности ПАО «МТС» за 2018 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, проведенный по Международным стандартам аудита («МСА»);

- аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний, подготовленной в соответствии с МСФО за 2018 год, проведенный по Международным стандартам аудита;
- интегрированный аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний, подготовленной в соответствии с МСФО за 2018 год, и эффективности системы внутреннего контроля за ее подготовкой по состоянию на 31 декабря 2018 года, проведенный по стандартам Совета по надзору за бухгалтерской отчетностью публичных компаний США.

В марте 2019 года Комитетом по аудиту утверждены результаты проведенных аудитов.

По результатам проведенных проверок аудитором ПАО «МТС» выражены мнения о достоверности бухгалтерской отчетности ПАО «МТС», подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, и консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний, подготовленной в соответствии с МСФО.

## Порядок выбора аудитора эмитента

Тендер по выбору внешнего аудитора ПАО «МТС» проводится не реже чем один раз в пять лет. Для проведения тендера ПАО «МТС» формирует тендерную комиссию. По результатам тендера тендерная комиссия формирует рекомендации по выбору внешнего аудитора, которые направляются на утверждение членам Комитета по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

В случае утверждения кандидатуры аудитора Комитетом по аудиту, Советом директоров и Общим собранием акционеров Общества с аудиторской компанией подписывается договор на оказание услуг по аудиту бухгалтерской отчетности.

Размер вознаграждения аудитора за аудит отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний за 2018 год утверждается Советом директоров ПАО «МТС» и по итогам 2018 года составил 140 320 тыс. руб. без учета НДС (включая работы по аудиту эффективности системы внутреннего контроля за подготовкой консолидированной финансовой отчетности по состоянию на 31 декабря 2018 года для обеспечения соответствия эмитента требованиям закона Сарбейнза — Оксли), в том числе аудит отчетности ПАО «МТС» в размере 11 000 тыс. руб.

# Капитал и ценные бумаги

## Структура акционерного капитала

Уставный капитал ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2018 года составил 199 838 157,50 руб.

Размещенные и объявленные акции ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2018 года

Категории (типы) акций	Количество (шт.)	Номинальная стоимость одной акции (руб.)
<b>Размещенные акции</b>		
Обыкновенные акции	1 998 381 575	0,1
Голосующие акции	1 998 381 575	0,1
Привилегированные акции	0	0
<b>Объявленные акции</b>		
Обыкновенные акции	100 000 000	0,1
Привилегированные акции	0	0



## Структура акционерного капитала ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2018 года<sup>1</sup>

Сведения о лицах, владеющих акциями, распоряжающихся голосами по акциям, являющихся выгодоприобретателями по акциям ПАО «МТС»

	Количество обыкновенных акций	Доля уставного капитала
ПАО АФК «Система» <sup>2 3</sup>	915 468 219	45,81% <sup>4</sup>
ПАО МГТС <sup>5</sup>	7 569 230	0,38%
ООО «Стрим Диджитал» <sup>6</sup>	104 165 997	5,21%
ООО «Бастион» <sup>7</sup>	55 886 008	2,80%
ПАО «МТС»	17 664	0,00%
Акции в свободном обращении <sup>8</sup>	915 274 457	45,80%
<b>Итого</b>	<b>1 998 381 575</b>	<b>100%</b>

## Сведения о количестве акционеров

Общее количество лиц, зарегистрированных в реестре акционеров эмитента на дату окончания IV квартала 2018 года: 888.

Общее количество лиц, включенных в составленный последним список лиц (по состоянию на 04.09.2018), имеющих право на осуществление (реализацию) прав по акциям ПАО «МТС», и для составления которого номинальные держатели акций эмитента представляли данные о лицах, в интересах которых они владели (владеют) акциями ПАО «МТС»: 30 542.

У менеджмента ПАО «МТС» отсутствует информация<sup>9</sup> о существовании долей владения акциями, превышающих 5% уставного капитала ПАО «МТС», помимо указанных выше.

Актуальную информацию о структуре акционерного капитала можно уточнить на сайте Компании — <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/struktura-akcionernogo-kapitala-pao-mts>.

<sup>1</sup> Все обыкновенные именные голосующие акции, находящиеся в распоряжении ПАО «МТС», в соответствии с требованиями действующего законодательства не предоставляют право голоса, не учитываются при подсчете голосов, по ним не начисляются дивиденды.

<sup>2</sup> Доля владения ПАО АФК «Система» включает доли владения его следующих дочерних обществ: ООО «Система Телеком Активы» (11,03% акций ПАО «МТС») и Sistema Finance S.A. (3,02% акций ПАО «МТС»).

<sup>3</sup> Контролирующим лицом ПАО АФК «Система» является Евтушенков Владимир Петрович.

<sup>4</sup> Доля владения ПАО АФК «Система» с учетом косвенного участия через подконтрольные лица (ПАО «МТС», ПАО МГТС, ООО «Стрим Диджитал» и ООО «Бастион») составляет 54,2% акций ПАО «МТС», доля эффективного участия — 50,005%.

<sup>5</sup> ПАО «МГТС» — дочернее общество ПАО «МТС».

<sup>6</sup> ООО «Стрим Диджитал» — дочернее общество ПАО «МТС».

<sup>7</sup> ООО «Бастион» — дочернее общество ПАО «МТС».

<sup>8</sup> Включает в себя 8,1% акций ПАО «МТС» и АДР на 37,7% акций ПАО «МТС».

<sup>9</sup> Под информацией понимаются поступившие (переданные) менеджменту документально подтвержденные сведения.

# Информация о ценных бумагах

## АКЦИИ

Акции ПАО «МТС» обращаются на ведущей российской площадке — Московской бирже (MOEX) и котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже. С 3 октября 2003 года акции ПАО «МТС» включены в перечень внесписочных ценных бумаг Московской межбанковской валютной биржи. В декабре 2003 года акции ПАО «МТС» включены в котировальный список «Б» на ММВБ. С октября 2010 года акции торгуются в котировальном списке «А1». С июня 2014 года акции ПАО «МТС» торгуются в первом уровне списка ценных бумаг ММВБ.

На Нью-Йоркской фондовой бирже акции МТС котируются в виде Американских депозитарных расписок — АДР (соотношение: 1 АДР к 2 акциям).

Обыкновенная акция ПАО «МТС» закрепляет за ее владельцем (акционером) определенный объем имущественных прав, в том числе право на участие в управлении Обществом, право на получение части прибыли Общества в виде дивиденда, а также право на получение части имущества, остающегося после ликвидации Общества.

Все выпущенные и размещенные акции Общества являются обыкновенными именными акциями, одинаковой номинальной стоимостью.

### Информация об обращении акций ПАО «МТС» на биржах

Наименование торговой площадки	Код эмитента
NYSE, Нью-Йорк	MBT
MOEX, Москва	MTSS

### Информация о текущих котировках и ценах сделок:

[http:// www.moex.com;](http://www.moex.com)

[http://www.nyse.com.](http://www.nyse.com)



### Цена и объем акций ПАО «МТС» (RUR), 2018

Минимальная цена за акцию	224,00
Максимальная цена за акцию	318,15
Среднедневной объем торгов (шт.)	2 005 183
Цена на 31.12.2018	238,00



### Цена и объем американских депозитарных расписок ПАО «МТС» (USD), 2018

Минимальная цена за АДР	6,65
Максимальная цена за АДР	12,61
Среднедневной объем торгов (шт.)	2 907 760
Цена на 31.12.2018	7,0

## Американские депозитарные расписки

30 июня 2000 года МТС был успешно размещен выпуск американских депозитарных расписок (АДР) третьего уровня на Нью-Йоркской фондовой бирже ([www.nyse.com/about/listed/mbt.html](http://www.nyse.com/about/listed/mbt.html)). ПАО «МТС» стала второй в России компанией, осуществившей программу АДР самого высокого уровня.

20 апреля 2010 года ПАО «МТС» сообщила об изменении соотношения между АДР и обыкновенными акциями Компании начиная с 3 мая 2010 года. В результате данного изменения соотношение АДР к обыкновенным акциям было изменено с 1:5 на 1:2. Таким образом, держатели АДР МТС, зарегистриро-

ванные на конец рабочего дня 28 апреля 2010 года, получили дополнительные 1,5 АДР на каждую имеющуюся АДР.

По состоянию на 31 декабря 2018 года общее количество АДР на обыкновенные именные акции составило 390 234 394 АДР, что составляет 780 468 788 обыкновенных именных акций, или 39,05% от уставного капитала Компании.

Депозитарием по программе АДР и держателем акций ПАО «МТС» является JP Morgan Chase Bank, N.A., которому открыт счет депо депозитарных программ.

## Облигации

ПАО «МТС» является одним из крупнейших эмитентов корпоративных облигаций в России. Средства от размещения облигаций Компания использует на рефинансирование долгового портфеля и реализацию инвестиционной программы.

Более подробная информация по ссылке <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/rinok-obligacy/opisanie>.

2008 год	10 млрд рублей	Первая эмиссия рублевого облигационного займа ПАО «МТС»
	20 млрд рублей	Дополнительная эмиссия двух выпусков облигаций ПАО «МТС»
2009 год	30 млрд рублей	Эмиссия двух выпусков облигаций ПАО «МТС»
2010 год	25 млрд рублей	Два выпуска облигаций. Средства, полученные от размещения облигаций, использовались на корпоративные цели для оптимизации долгового портфеля компании и реализации инвестиционной программы
2011 год	36 млрд рублей	Три выпуска облигаций серий А, Б, В путем конвертации именных процентных бездокументарных неконвертируемых облигаций ОАО «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы» в именные процентные бездокументарные неконвертируемые облигации ПАО «МТС».
2012 год	400 млн долл. США	Погашение еврооблигаций Mobile TeleSystems Finance SA
2013 год	10 млрд рублей	Первая эмиссия биржевых облигаций в рублях ПАО «ОАО МТС» со сроком обращения 10 лет и офертой через пять лет
	500 млн долл. США	Размещение долларовых еврооблигаций с погашением через 10 лет
	10 млрд рублей	Полностью погашены облигации серии 01
2014 год	15 млрд рублей	Полностью погашены облигации серии 04
2015 год	10 млрд рублей	Полностью погашены облигации серии 02
	0,1 млрд рублей	Погашены облигации серии «А»

2016 год	15 млрд рублей	Полностью погашены облигации серии 04
	10 млрд рублей	Вторая эмиссия биржевых облигаций в рублях ПАО «МТС» со сроком обращения 15 лет и офертой через два года
	0,1 млрд рублей	Погашены облигации серии «Б»
2017 год	10 млрд рублей	Выпуск первой эмиссии биржевых облигаций 001P-01 со сроком обращения пять лет
	10 млрд рублей	Выпуск второй эмиссии биржевых облигаций 001P-02 со сроком обращения четыре года
	15 млрд рублей	Выпуск третьей эмиссии биржевых облигаций 001P-03 со сроком обращения пять лет
	10 млрд рублей	Выпуск четвертой эмиссии биржевых облигаций 001P-04 со сроком обращения один год
	10 млрд рублей	Погашены облигации серии 07
2018 год	10 млрд рублей	Выпуск пятой эмиссии биржевых облигаций 001P-05 со сроком обращения 3,5 года
	10 млрд рублей	Выпуск шестой эмиссии биржевых облигаций 001P-06 со сроком обращения 7 лет
	0,75 млрд рублей	Выпуск первой эмиссии коммерческих облигаций КО-П01 со сроком обращения 182 дня с использованием смарт-контрактов на блокчейн-платформе Национального расчетного депозитария
	0,75 млрд рублей	Полностью погашены коммерческие облигации КО-П01
	10 млрд рублей	Полностью погашены облигации серии 03
	10 млрд рублей	Полностью погашены биржевые облигации 001P-04

## Выпуски облигаций

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 08
Купон	1–10-й купоны — 8,15% годовых, 11–12-й купоны — 10,75% годовых, 13–14-й купоны — 9,25% годовых, 15–16-й купоны — 7,5% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	15 000 000 000
Дата размещения	16 ноября 2010 г.
Дата погашения	03 ноября 2020 г.
ISIN Reg No	RU000A0JR4J2
Оферта	06 ноября 2018 г.
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии БО-01
Купон	1–10-й купоны — 8,25% годовых, 11–20-й купоны — 8,25% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	03 апреля 2013 г.
Дата погашения	22 марта 2023 г.
ISIN Reg No	RU000A0JTTA5
Оферта	28 марта 2018 г.

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии БО-02
Купон	1–4-й купоны — 9,40% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	02 сентября 2016 г.
Дата погашения	15 августа 2031 г.
ISIN Reg No	RU000A0JWRV9
Оферта	31 августа 2018 г.
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Облигации именные процентные бездокументарные неконвертируемые серии «В»
Купон	5% от номинальной стоимости облигации за весь период обращения
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	12 000 000
Дата размещения	01 апреля 2011 г.
Дата погашения	28 июня 2022 г.
Гос. рег. номер	4-11-04715-A
Оферта	—
Эмитент	MTS International Funding Limited
Тип ценной бумаги	Еврооблигации (144A/Reg S), гарантированы Компанией
Купон	8,625% фиксированный, выплата раз в полгода
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Доллар США
Сумма выпуска	750 000 000
Дата погашения	22 июня 2020 г.
Эмитент	MTS International Funding Limited
Тип ценной бумаги	Ноты (144A/Reg S), гарантированы Компанией
Купон	5% фиксированный, выплата раз в полгода
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Доллар США
Сумма выпуска	500 000 000
Дата погашения	30 мая 2023 г.
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 001P-01
Купон	1–10-й купоны — 9% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	10 февраля 2017 г.
Дата погашения	04 февраля 2022 г.
ISIN Reg No	RU000A0JXEV5
Оферта	—

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 001P-02
Купон	1–8-й купоны — 8,85% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	30 марта 2017 г.
Дата погашения	25 марта 2021 г.
ISIN Reg No	RU000A0JXMH7
Оферта	–
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 001P-03
Купон	1–10-й купоны — 7,7% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	15 000 000 000
Дата размещения	09 ноября 2017 г.
Дата погашения	03 ноября 2022 г.
ISIN Reg No	RU000A0ZYFC6
Оферта	-
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 001P-05
Купон	1–7-й купоны — 7,1% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	07 марта 2018 г.
Дата погашения	01 сентября 2021 г.
ISIN Reg No	RU000A0ZYWX7
Оферта	-
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 001P-06
Купон	1–14-й купоны — 7,25% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	07 марта 2018 г.
Дата погашения	26 февраля 2025 г.
ISIN Reg No	RU000A0ZYWY5
Оферта	-

# Развитие корпоративного управления

Ключевыми принципами корпоративного управления МТС являются:

- всесторонняя защита прав и интересов акционеров;
- информационная открытость и прозрачность;
- единая корпоративная политика в отношении дочерних обществ;
- независимость Совета директоров в определении стратегии Компании, утверждении бизнес-планов, иных важных решений;
- контроль за деятельностью менеджмента;
- соблюдение деловой этики при ведении бизнеса;
- ведение социально ответственного бизнеса, направленное на обеспечение устойчивого развития Компании, роста ее благосостояния.

Процедуры подготовки и проведения Общего собрания акционеров позволяют МТС обеспечить равное отношение ко всем акционерам со стороны Компании при реализации ими своих прав на участие в управлении обществом и получение прибыли.

Действующая в МТС система вознаграждения направлена на рост акционерной стоимости Компании, а уровень выплачиваемого вознаграждения является справедливым и достаточным для мотивации сотрудников и членов органов управления.

Система управления рисками и внутреннего контроля разработана с учетом общепринятых концептуальных основ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), является эффективной и направлена на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед компанией целей.

В Компании существует действенная система контроля за сделками, совершаемыми в условиях конфликта интересов.

Система раскрытия информации построена с учетом требований правил листинга Московской биржи и NYSE, является эффективной и обеспечивает соблюдение принципа прозрачности.

Системный подход Компании также распространяется на области, где особенно важно соблюдение законодательства. Так, в Компании построены по лучшим международным комплаенс-стандартам системы обеспечения соблюдения антикоррупционного, антимонопольного, инсайдерского законодательства и законодательства в области интеллектуальной собственности.

## **Р**егулирование возможных конфликтов интересов органов управления ПАО «МТС»

В целях недопущения конфликтов интересов в Компании проводится ежегодное тестирование знаний и сертификация соблюдения норм Кодекса делового поведения и этики для руководства и топ-менеджмента, результаты которого рассматриваются на Комитете по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

Члены Правления и сотрудники не вправе участвовать в одобрении, согласовании, ином принятии решений в отношении сделок, заключаемых Компанией, если находятся или могут оказаться под влиянием конфликта интересов.

В процессе управления конфликтом интересов Компания руководствуется принципами законности, конфиденциальности, непредвзятости, объективности и разумной достаточности, обязательности незамедлительного раскрытия сотрудниками Компании сведений о фактическом или потенциальном конфликте интересов или вероятности такого конфликта.

В 2018 году членами Правления было заявлено о четырех ситуациях конфликта интересов — две ситу-

ации фактического КОИ и две ситуации потенциального КОИ. В настоящее время все ситуации урегулированы в соответствии с утвержденной в Компании Политикой по управлению конфликтом интересов.

В Компании также созданы процедуры, исключая возможность возникновения конфликта интересов директоров. Члены Совета директоров обязаны воздерживаться от действий, которые могут привести к возникновению конфликта интересов, а в случае наличия или возникновения такой ситуации — раскрывать информацию о ней Совету директоров и не участвовать в голосовании по конфликтным вопросам повестки дня.

Члены Совета директоров, у которых имеется заинтересованность по вопросам повестки дня Совета директоров, не принимают участие в обсуждении и голосовании по указанным вопросам повестки дня.

В течение 2018 года конфликта интересов у членов Совета директоров ПАО «МТС» не установлено.

## **Р**азвитие системы корпоративного управления и планы на 2019 год

В 2018 году Компания продолжила работу по развитию системы корпоративного управления компании. В последние годы внимание было сфокусировано прежде всего на внедрении положений Кодекса корпоративного управления. Результатом этого стало выполнение большей части рекомендаций Кодекса. В 2017 году, после достижения существенных результатов в области соблюдения положений национального Кодекса корпоративного управления, было принято решение отслеживать лучшие зарубежные практики и тенденции в сфере корпоративного управления, а также продолжать ежегодно пересма-

тривать оставшиеся неисполняемые рекомендации Кодекса.

Ключевое внимание в 2018 году было уделено вопросам преемственности Совета директоров (в частности, обновлен его состав, а также намечены дальнейшие изменения в этом направлении), а также системы вознаграждения Совета директоров, которая была существенно переработана в соответствии с лучшими практиками и рекомендациями регуляторов.



## **И**ндекс корпоративного управления

На рынке не так много инструментов, которые могут позволить эмитенту объективно оценить свою позицию на рынке корпоративного управления. Долгие годы таким инструментом выступала проводимая Оценка российского корпоративного управления по методологии GAMMA, но прекратившая свое существование.

На рубеже 2016 и 2017 годов рынку были представлены два новых исследования в области корпоративного управления. Первое из них (Национальный индекс корпоративного управления, присваивается Национальной ассоциацией корпоративных директоров совместно с Центром корпоративного развития TopCompetence при технической поддержке

Московской биржи и Центра системных трансформаций МГУ им. М.В. Ломоносова) оценивает компании по формальным метрикам, основанным в основном на положениях Кодекса корпоративного управления, а второе (Индекс корпоративного управления) присваивается Ассоциацией независимых директоров совместно с Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики».

По итогам 2017 года МТС вошла в ТОП-10 компаний согласно Национальному индексу корпоративного управления, а в 2018 году продолжает оставаться среди первых десяти компаний этого рейтинга.



YO

TOI

ЧИБОВЕ

**DAB  
DBM  
TIME**

# Наш подход к устойчивому развитию и социальной ответственности

В 2018 году МТС продолжила следовать утвержденной Стратегии в области корпоративной социальной ответственности (КСО)<sup>1</sup>.

Осознавая свою ответственность перед нашими заинтересованными сторонами и принимая во внимание социальные и экологические проблемы мирового масштаба, в рамках реализации стратегии мы учитываем:

- Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года, разработанный Минэкономразвития России,
- Стратегию развития отрасли информационных технологий в РФ на 2014–2020 годы и на перспективу до 2025 года,
- Стратегию национальной безопасности Российской Федерации,
- Цели устойчивого развития ООН до 2030 года,
- стратегические документы по вопросам устойчивого развития стран, находящихся в зонах нашего присутствия.

Деятельность Компании в области КСО охватывает социальную, экономическую и экологическую сферы и предполагает работу по девяти основным направлениям.

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/socialnaya-otvetstvennost/napravleniya-raboti/principi-i-strategiya>.

**Стратегическая цель МТС в области социальной ответственности — повышение качества жизни наших сотрудников, клиентов и общества, в большей степени за счет развития инноваций и расширения спектра цифровых услуг.**

**Как ответственный работодатель мы заботимся о своих сотрудниках — улучшаем условия труда, разрабатываем и совершенствуем образовательные программы и программы поддержки талантов, создаем площадки для социальной реализации каждого.**

**Особое внимание МТС уделяет развитию территорий присутствия компании и местных сообществ, реализуя проекты по устранению цифрового неравенства, участвуя в формировании эффективной системы социального предпринимательства, оказывая помощь в решении ключевых задач в сфере экологии, творческого развития детей и образования, сохранении исторического наследия. Особенно ценно для нас, что большую поддержку в реализации этих проектов оказывают волонтеры — сотрудники МТС.**

*Мария Голяндрина, член Правления, вице-президент по управлению персоналом ПАО «МТС»*



МТС берет на себя обязательства по реализации проектов в поддержку 13 целей устойчивого развития ООН до 2030 года, которые соответствуют направлениям деятельности компании.

МТС оценивает воздействие на окружающую среду на всех этапах своей деятельности: от строительства базовых станций до производства упаковки и SIM-карт. Компания стремимся к тому, чтобы вся команда МТС и каждый ее сотрудник были максимально вовлечены в процесс реализации экологических проектов и объективно оценивали свою ответственность перед природой.

Основная миссия МТС в области устойчивого развития — повышение качества жизни и безопасности человека и общества за счет развития инноваций и предоставления широкого спектра услуг нашим клиентам.

Стратегия корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития (далее — КСО) является продолжением бизнес-стратегии Компании 3D («3D: Data. Digital. Dividends»).

Компания выстраивает систему КСО в соответствии с запросами общества, потребителей, акционеров, своих сотрудников, государства, некоммерческих и общественных организаций, партнеров и поставщиков, местных сообществ.

Деятельность Компании в области КСО основывается на следующих принципах, зафиксированных в Политике «Деятельность МТС в области корпоративной социальной ответственности», внутреннем документе, регламентирующем реализацию КСО-проектов:

- уважение интересов заинтересованных сторон;
- соблюдение верховенства закона;
- соблюдение международных норм поведения;
- разработка и внедрение инновационных технологий;
- этическое поведение;
- соблюдение прав человека;
- прозрачность;
- совершенствование системы корпоративного управления;
- подотчетность;
- неприятие коррупции в любых формах и проявлениях.

На официальном сайте Компании можно ознакомиться с Отчетами в области устойчивого развития, основными благотворительными проектами Группы МТС, а также получить контакты для обратной связи.

Компания поддерживает постоянный диалог с заинтересованными сторонами и предоставляет полную информацию о своей социальной деятельности.

## **О**сновные итоги 2018 года

- Успешно пройдена самооценка деятельности МТС на соответствие рекомендациям стандарта ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности».
- Увеличение количества сотрудников — участников волонтерского движения МТС «Просто дарю добро» — 7000 человек (в 2016 году — 6000 сотрудников, в 2017-м — 6500 сотрудников). Волонтеры приняли участие в социальных проектах МТС на всей территории присутствия, охват проектами составил более 10 млн человек.
- Конкурс «Телеком Идея» — охват 350 вузов, 550 000 студентов, поступило 250 заявок (25% — тематика CSR) из 7 стран, 41 финалист, 5 победителей.
- Успешно пройден Надзорный аудит соответствия ЕСК стандартам ISO в области комплаенс, в том числе по программе «Права человека на рабочем месте» и «Экология».
- Директор департамента корпоративной социальной ответственности вошла в Рейтинг «Топ-50 менеджеров по КСО»
- МТС получила общественное признание — звание «Доброволец России — 2018» в номинации «Социально ответственный бизнес — партнер в реализации добровольческих инициатив».
- «Мобильный театр сказок» стал победителем премии Eco Best Award 2018 в номинации «Лучший образовательный проект в области экологии».

МТС заняла 1-е место в рейтинге социальной эффективности крупнейших российских компаний. Рейтинговое агентство АК&М провело исследование социальной эффективности флагманов российской экономики. Цель исследования — показать компании, приносящие максимальную пользу обществу при минимальном воздействии на окружающую среду и найти баланс между нагрузкой на экологическую среду и позитивной отдачей для общества.

## **П**ланы на 2019 год

- Трансформация проекта «Телеком Идея» в Social Idea с фокусом на проекты, решающие социально-значимые проблемы общества с помощью технологий МТС.
- Актуализация Стратегии по КСО в соответствии с лучшими практиками.
- Применение стандарта GRI Standards при подготовке нефинансовой отчетности, который позволит сосредоточиться на существенных аспектах устойчивого развития Группы МТС при составлении Отчета устойчивого развития.
- Поддержка и реализация программ по работе с инклюзивным сообществом: обучающие мастер-классы по адаптации и социализации при устройстве на работу.
- Развитие направления «Экотелеком»: популяризация экологически ответственного поведения среди сотрудников, партнеров и членов их семей, поддержка федеральных и международных экологических проектов.
- Создание образовательного ресурса «Платформа социального развития» для сотрудников с последующей сертификацией.



## Результаты самооценки по ISO 26000

Уважаемые коллеги!

Совсем недавно компания МТС провела самооценку соответствия международному стандарту ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности». Провести ее нам помогли международные эксперты. Любая самооценка — во многом формальность, но в то же время это всегда возможность сравнить себя с лучшими практиками. Стандарт ISO 26000 устанавливает нормы цивилизованных отношений между организацией и обществом и регулирует самые разные аспекты, начиная с соблюдения прав человека и заканчивая влиянием на окружающую среду. Этот стандарт отличается от прочих ISO тем, что соответствовать ему нас не обязывает ни один из регуляторов и ни одно из бизнес-сообществ. Инициативно подтвердив соответствие этому стандарту, мы по сути не обрели никаких сиюминутных бизнес-преимуществ. Однако, ориентируясь на лучшие стандарты, мы уверены, что вопросы, связанные с развитием общества и нашего бизнеса, взаимосвязаны для нас, и, развивая бизнес, мы всегда учитываем запросы общества, в том числе и в тех сферах, которые напрямую не касаются наших текущих бизнес-задач.

Зачем мы это делаем? Потому что понимаем, что любая общественная проблема, несомненно, затронет каждого из нас в будущем, если обретет статус бедствия. Поэтому в центре нашего внимания — разработки услуг в области здравоохранения и образования, решения, направленные на повышение эффективности использования природных ресурсов и снижение социального неравенства в обществе, в том числе за счет улучшения доступности социально важных услуг. Наши сервисы делают социум более открытым и современным, а людей — более информированными, где бы они ни жили и сколько бы ни зарабатывали. Наши технологии помогают создавать комфортную среду для жизни и благоприятные условия для саморазвития. Мы заботимся об окружающей среде, реализуем важные образовательные и благотворительные проекты, помогаем ветеранам, детским домам, больницам, простым людям, нуждающимся в заботе. Мы работаем на благо общества!

В то же время нам есть куда расти. Среди наших задач на ближайшее будущее — повышение доступности сервисов, улучшение взаимодействия с потребителями и поставщиками услуг.

С уважением,  
Алексей Корня, Президент Группы МТС

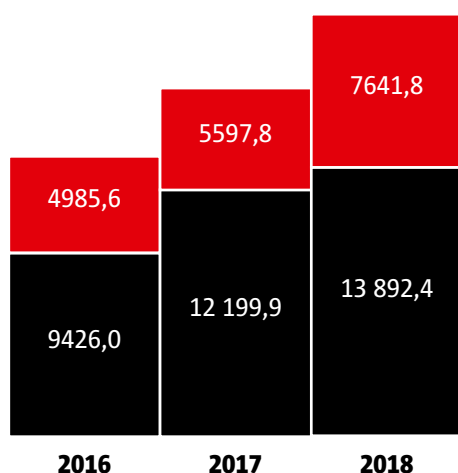
- Тиражирование практик корпоративного волонтерства МТС «ПРОСТО дари добро» в регионы присутствия бизнеса компании.
  - Масштабирование федеральных волонтерских акций на все регионы присутствия МТС, вовлечение ДЗК, увеличение количества волонтеров до 7500 человек.
  - Реализация проектов в рамках направления «Социальный HR»: расширение возможностей для стажировок, практики и найма на работу специалистов с инвалидностью и людей старшего возраста, активное участие и вовлечение сотрудников Компании в мероприятия, направленные на социализацию и поддержку незащищенных слоев населения.
  - Работа по результатам проведения самооценки на соответствие международному стандарту ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» с функциональными подразделениями МТС.
- Стратегическими приоритетами остаются: вовлечение топ-менеджмента в проекты КСО (тон сверху), развитие корпоративного волонтерства, тиражирование проектов в регионы и реализация кросс-функциональных проектов, способствующих укреплению культуры КСО в Компании.

## Деятельность Компании в области защиты окружающей среды

В своей деятельности МТС стремится не только оказывать минимальное воздействие на окружающую среду, но и по мере своих возможностей снижать это влияние. Компания руководствуется требованиями природоохранного законодательства, а также принципами ответственного ведения бизнеса, стремится повышать экологическую культуру сотрудников и партнеров и внедрять сервисы на основе передовых технологий.

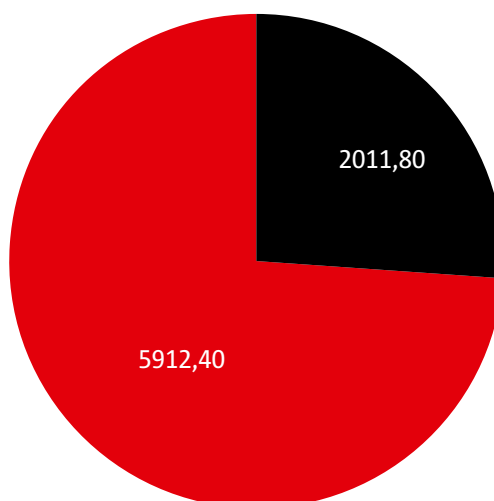
МТС реализует комплекс мер по направлению «Окружающая среда», руководствуясь рекомендациями международного стандарта ISO 26000. В рамках развития комплаенс программы «Экология» в 2018 году была введена в действие Политика экологической безопасности и охраны окружающей среды МТС, которая отражает позицию Компании по отношению к окружающей среде на объектах административного назначения.

Расходы ПАО «МТС» на охрану окружающей среды, тыс. руб.



- Расходы на предотвращение воздействия на окружающую среду
- Расходы, связанные с обращением с отходами и очисткой выбросов, а также ликвидацией экологического ущерба

Структура расходов ПАО «МТС» на предотвращение воздействия на экологическую среду в 2018 году, тыс. руб.



- Выплаты за негативное воздействие на окружающую среду
- Подготовка экологической документации

Денежное значение существенных штрафов и общее число нефинансовых санкций, наложенных на ПАО «МТС» за несоблюдение экологического законодательства и нормативных требований

	2016	2017	2018
Штрафы, тыс. руб.	20,00	100,00	0,00
Нефинансовые санкции, шт.	0,00	0,00	0,00



Основополагающие принципы Политики экологической безопасности и охраны окружающей среды МТС:

- соблюдение требований природоохранного законодательства РФ;
- соблюдение требований национальных и международных стандартов в области охраны окружающей среды;
- повышение уровня экологического сознания и образования всех сотрудников компании;
- реализация экологических социально значимых проектов;
- открытость и доступность экологической информации;
- непрерывное совершенствование системы экологического менеджмента МТС;
- снижение уровня негативного воздействия на окружающую среду и стремление к устойчивому развитию.

В филиалах МТС за счет внедрения единой системы экологического менеджмента формируется и единый подход к обеспечению соблюдения и выполнения норм и требований природоохранного законодательства.

За отчетный период проведен внутренний аудит в части соблюдения Компанией природоохранного законодательства, проведена оценка и составлена карта рисков с мероприятиями по их устранению.

Силами внешних экспертов проведено обязательное периодическое обучение для руководителей филиалов и лиц, ответственных за экологическую безопасность с последующим получением сертификатов, удостоверяющих полученные знания.

В рамках коммуникации по вопросам экологии для всех сотрудников МТС ко Дню этики и комплаенс в 2018 году была разработана и размещена на портале МТС памятка о бережном отношении к окружающей среде.

По итогам 2018 года:

- в 18 филиалах разработаны проекты нормативов предельно-допустимых выбросов вредных веществ в атмосферу и получены Разрешения на выбросы загрязняющих веществ в атмосферу стационарными источниками загрязнения;

**Каждый поставщик Компании должен соответствовать требованиям Кодекса делового поведения поставщика ПАО «МТС», предусматривающего наличие у поставщика эффективной природоохранной политики, соблюдение им действующего законодательства и норм в отношении охраны окружающей среды. По мере возможности поставщикам следует применять предупредительный подход к экологическим вопросам, осуществлять инициативы, содействующие повышению экологической ответственности, и способствовать распространению технологий, благоприятствующих сохранению окружающей среды и применению рациональных методов реализации жизненного цикла продукции. Участники закупочных процедур МТС обязаны подтвердить свое согласие с соблюдением Кодекса для подачи коммерческого предложения. Анкета участника закупочных процедур ПАО «МТС» с 2016 года включает вопросы по охране труда и защите окружающей среды.**

- в 29 филиалах разработана проектная документация — Проекты нормативов образования отходов и лимитов на их размещение и получены Документы об утверждении нормативов образования отходов и лимитов на их размещение в соответствии с требованиями законодательства;
- запущены экологические акции: «Крышечки Добра», «Батарейки — сдавайтесь!».

Общие расходы ПАО «МТС» на охрану окружающей среды в 2018 г. составили 22,1 млн руб., из них 13,7 млн руб. составили расходы, связанные с вывозом твердых бытовых отходов на полигон.

В планах на 2019 год:

- обеспечить адаптацию Политики «Экологическая безопасность и охрана окружающей среды на объектах административного назначения» к изменившимся требованиям в природоохранном законодательстве;
- обеспечить распространение действия Политики на объекты технического блока, имеющие негативное воздействие на окружающую среду, проработка вопросов экологической безопасности на объектах технического блока;
- внедрить новую систему накопления отходов бумаги в офисах в связи с вступлением в силу новых требований по обращению с отходами;
- организовать и провести инвентаризацию административных объектов с целью проверки наличия по всем объектам природоохранной

документации, предусмотренной действующим законодательством Российской Федерации;

- силами экспертов в области охраны окружающей среды и экологической безопасности провести

анализ всех категорий товаров/работ/услуг Компании, указанных в Политике «Закупочная деятельность», с целью определения их воздействия на охрану окружающей среды и экологическую безопасность.

## Экологическое воздействие

МТС, как телекоммуникационный оператор, объективно понимает, что своей деятельностью практически не оказывает отрицательного влияния на экологию. В то же время, Компания рассматривает деятельность по охране окружающей среды, как неотъемлемую составляющую бизнеса и работает в направлении поддержания экологического равновесия и стабильности. В стремлении минимизировать свое влияние на природу МТС грамотно управляет теми незначительными источниками негативного воздействия на экологию, которые существуют на данный момент.

Объекты ПАО «МТС» относятся в основном к объектам, не оказывающим негативное воздействие на окружающую среду, а также имеется несколько объектов III и IV категории, которые оказывают незначительное или минимальное негативное воздействие на экологию. Проектирование объектов сети предусматривает «Перечень мероприятий по охране окружающей среды», разработка которых производится в соответствии с требованиями ГОСТ Р 21.1101-2013. Требование к реализации таких мероприятий является блок-фактором для подрядчиков. Проверка исполнения природоохранных мероприятий осуществляется на этапе приемки объекта.

**В рамках закупочной процедуры смартфонов и аксессуаров МТС производится тестирование, в результате которого продукция сомнительного качества не допускается до участия в торгах. В частности, можно привести примеры, когда были исключены образцы смартфонов по причине резкого химического запаха и ломкости материалов корпуса.**

**Все кастомизированные модели абонентского оборудования (смартфоны, USB-модемы, роутеры, ТВ-приставки) имеют сертификат ЕАС. Кроме того, упаковка и комплектующие отмечены знаком «не утилизировать вместе с бытовыми отходами».**

На этапе начала проектирования объекта сети радиодоступа разрабатывается санитарный паспорт, который предоставляется на экспертизу в аккредитованную Роспотребнадзором организацию на соответствие соблюдения норм СанПиН. После чего данный паспорт предоставляется в Роспотребнадзор, который выдает заключение о соответствии проектной документации СанПиН.

После окончания строительства объекта организация аккредитованная Роспотребнадзором проводит измерения на объекте, дает заключение и протокол измерений, которые предоставляются в Роспотребнадзор. В итоге МТС получает санитарно-эпидемиологическое заключение о соответствии функционирующего объекта СанПиН.

## Энергия

Наша деятельность не влияет напрямую на окружающую среду, однако все наши объекты связи, офисные здания, офисы продаж и контактные центры потребляют электрическую энергию. Большинство генерирующих станций в России работают на газе и угле и выбрасывают в атмосферу углекислый газ. Мы осознаем, что чем сильнее растет трафик и чем быстрее расширяется абонентская база, тем больше

мы потребляем энергии, что неизбежно ведет к повышению нагрузки на генерирующие станции и тем самым наносит вред окружающей среде.

С 2010 года в МТС действует «Стратегия энергосбережения и энергоэффективности», направленная на ограничение роста и снижение потребления электрической энергии. Все филиалы МТС в регионах

реализуют собственные программы энергосбережения и энергоэффективности.

Рост потребления электроэнергии связан с развитием сети (дополнительным вводом в эксплуатацию как базовых станций, так и другой инфраструктуры Компании (ЦОД, call-центры и т.д)), а также с ростом объемов трафика передачи данных. Рост трафика и установка дополнительного оборудования приводит к увеличению потребления электроэнергии площадками базовых станций. Рост тарифов на электроэнергию отражается в росте денежного выражения потребленной электроэнергии.

Компания повсеместно внедряет новое энергоэффективное оборудование и реализует программы энергоэффективности. Без этих мероприятий с учетом роста сети энергопотребление было бы значительно выше.

В целях снижения энергопотребления базовыми станциями МТС:

- осуществляет переход на светодиодные лампы в системах освещения мачты;
- использует системы кондиционирования с функцией фрикулинг;
- проводит замену оборудования на более энергоэффективное;
- использует оборудования не ниже класса «С»;
- размещает оборудование в компактных телекоммуникационных шкафах вместо контейнеров-аппаратных;

Потребление электроэнергии в ПАО «МТС» в 2018 году, млн кВт/ч



- применяет программные алгоритмы отключения приемно-передающего оборудования базовых станций в периоды низкой нагрузки;
- внедряет автоматизированную систему коммерческого учета электроэнергии;
- использует базовые станции с пассивным охлаждением приемно-передатчиков, когда используются выносные радиомодули feederless (активное оборудование располагается непосредственно на столбе или башне), что не требует энергопотребления на их охлаждение.

При закупке резервных источников энергоснабжения для питания базовых станций мы руководствуемся критерием энергоэффективности. Компания для резервирования своих основных объектов использу-

## Объем использованных ПАО «МТС» энергетических ресурсов в 2018 году

Вид ресурса	Натуральное выражение		Денежное выражение, руб., без НДС
	количество	единица измерения	
Тепловая энергия	52 673,57	Гкал	84 668 452,86
Водоснабжение	220 551,91	куб. м	10 604 375,98
Газоснабжение	1 164 281,55	куб. м	7 540 115,68
Бензин	4 708 900,63	литров	155 285 211,78
Дизтопливо	3 231 360,67	литров	108 796 359,80

В целях экономии электроэнергии на базовых станциях ПрАО «ВФ Украина» внедрен функционал «Power Saving», который отключает приемопередатчики базовых станций в часы минимальной нагрузки. Экономия электроэнергии с учетом активации функционала на всей сети достигает от 2% до 5%, что составляет около 4 млн кВт часов в год.

ет дизельные электростанции ведущих европейских производителей (Wilson, SDMO, Geko, Inmesol), у которых крайне жесткие требования к эффективности потребления топлива и выбросам CO<sub>2</sub>.

В филиалах Компании в целях энергосбережения в 2018 году проводились следующие работы:

- установка датчиков движения на освещение в проходах и коридорах офисов;
- контроль за штатным эксплуатированием систем вентиляции и кондиционирования с учетом возможности их отключения в нерабочее время (кроме технологических);
- модернизация систем освещения на основе применения светодиодных светильников.

## Водопотребление

Деятельность ПАО «МТС» не оказывает существенного воздействия на водозабор, однако мы стремимся к сокращению использования воды. В 2017 году объем использования воды снизился на 1,1%.

Основным источником забора воды является водоканал. Большая часть использованной воды передается на очистку другим организациям.

### Использование воды ПАО «МТС», тыс. м<sup>3</sup>

	2016	2017	2018
Всего:	272,707	223,09	220,55
В том числе:			
из природных источников	3,982	1,162	0,802
из водоканала	268,725	222,929	220,552
повторно используемая вода	0,00	0,00	0,00

### Сбросы использованной воды ПАО «МТС», тыс. м<sup>3</sup>

	2016	2017	2018
Всего:	267,88	223,09	220,55
В том числе:			
очищенная вода	0,063	0,00	0,00
передано на очистку другим предприятиям (канализация)	267,817	223,09	220,55

## Выбросы

В результате деятельности ПАО «МТС» не происходит существенных выбросов парниковых газов. Так как ПАО «МТС» не имеет собственного производства, то необходимость реализации Программы по сокращению выбросов отсутствует. Однако для каждого подразделения ПАО «МТС», имеющего стационарные источники выбросов загрязняющих веществ (дизель-генераторные установки, котельные и пр.), разрабатывается Проект предельно допустимых выбросов загрязняющих веществ в окружающую среду. На базе Проекта хозяйствующему субъекту выдается Разрешение на выброс загрязняющих веществ в атмосферный воздух.

### Прямые выбросы парниковых газов ПАО «МТС», тонн

	2017	2018
Газоснабжение	1 519,4	2 136,3
Бензин	11 811,4	14 243,0
Дизтопливо	10 034,7	10 167,5
Итого	23 365,5	26 546,8

Расчет выбросов парниковых газов произведён в соответствии Приказ Минприроды России от 30.06.2015 №300 «Об утверждении методических указаний и руководства по количественному определению объема выбросов парниковых газов организациями, осуществляющими хозяйственную и иную деятельность в Российской Федерации».

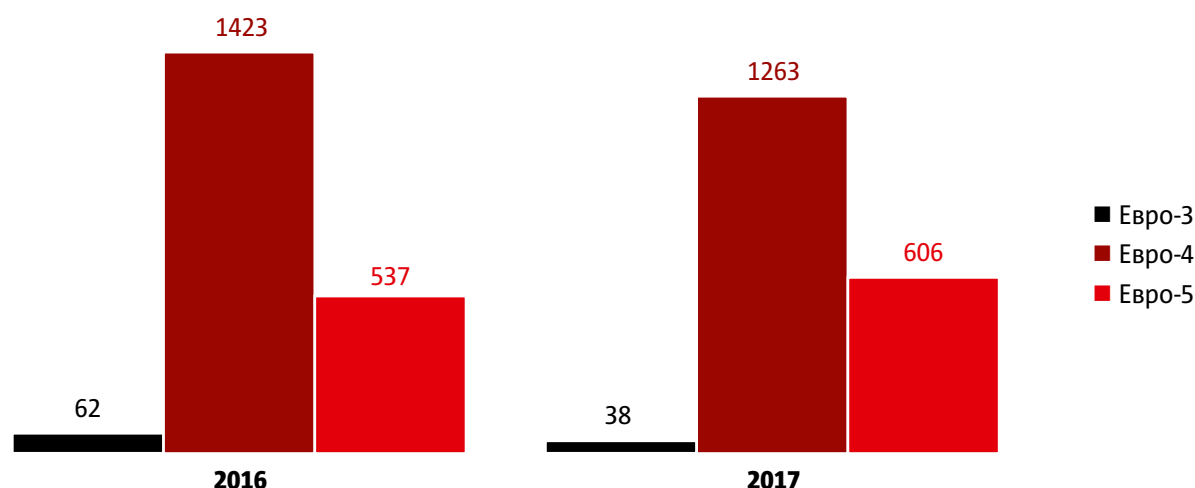
## Транспорт

Ввиду особенностей бизнеса Компании наше прямое воздействие на окружающую среду сводится к образованию выбросов машинами автопарка. Всего в 2018 году ПАО «МТС» использовалось 1 802 автомобилей (на 5,5% меньше, чем годом ранее). При проведении закупок автомобильного транспорта мы учитываем экологические стандарты выбросов вредных веществ (Евро-3, 4, 5). Доля автомобилей, соответствующих стандарту Евро-3, уменьшается в связи с заменой автомобилей на соответствующие

стандарту Евро-4, 5. В 2018 году затраты на закупку служебного транспорта с высоким экологическим классом (не ниже Евро-5) составили 100,7 млн руб. Всего было закуплено 78 автомобилей, 166 транспортных средств было списано.

Выбросы CO<sub>2</sub> от потребления бензина и дизельного топлива в 2018 году составили 10 479,8 тонн и 7 516,5 тонн соответственно при общем пробеге автотранспорта в 34 тыс. км.

### Экологический класс автомобилей ПАО «МТС» по состоянию конец года, шт.



## Отходы

Мы ответственно подходим к вопросу утилизации отходов, а потому одним из основных требований к сотрудничеству с компаниями по вывозу бытовых отходов является осуществление полного цикла работы с отходами, вывозимыми из наших офисов: сортировка и производство вторичного сырья, предоставление отчетной и подтверждающей документации, возможность проверять ход и качество предоставляемых услуг по работе с отходами.

В 2017 году общее количество отходов, образовавшихся в процессе деятельности ПАО «МТС», составило 6 041,3 тонн, 98,0% из них являются неопасными отходами IV и V классов. Они были переданы другим организациям для дальнейшего использования и утилизации, небольшая часть отходов была повторно использована.

## Утилизация телекоммуникационного оборудования

При утилизации телекоммуникационного оборудования мы обычно продаем отработавшие устройства назад производителю, на конкурсной основе продаем другим компаниям или же заключаем договоры со специализированными утилизирующими компаниями. После этого мы передаем отработавшее оборудование на площадку специализированной компании, где производится его разборка, сортировка и взвешивание полученного лома металлов.

Далее производится проверка и подтверждение, что металлолом подготовлен согласно ГОСТу, обследован пиротехником, обезврежен, признан взрывобезопасным и может быть допущен к переработке и переплавке. Полученный лом металлов продается утилизирующей компании, которая и занимается его дальнейшей переработкой.

Наш основной контрагент — ООО «Экоутилизация» — имеет соответствующую лицензию на сбор и утилизацию отходов I-IV класса опасности и выполняет работы в соответствии с законодательством РФ, соблюдая все экологические стандарты.

**ПАО МГТС осуществляет прием у населения телекоммуникационного оборудования (модемов), потерявшего потребительские свойства.**

**Оборудование накапливается в пунктах приема до формирования партии на вывоз, а затем передается на обезвреживание по договорам в специализированные организации, которые имеют лицензию на данный вид деятельности.**

**Утилизация оборудования ПАО «МТС» в 2018 году, кг**

Лом черного металла	Лом цветного металла
188 442,24	156 214,39

## Экологические инициативы

В рамках проведения экологических мероприятий МТС оценивает воздействие на окружающую среду на всех этапах своей деятельности: от строительства базовых станций до производства и упаковки сим-карт. Вся команда МТС и каждый ее сотрудник в частности максимально вовлечены в процесс реализации экологических проектов и объективно оценивают свою ответственность перед природой.

### Экоупаковка

С 2016 года все SIM-карты МТС продаются только в экологичной упаковке. Упаковка изготавливается из высокоэкономичного двухслойного натурального картона без синтетических добавок и легко разлагается в природе. Безопасность упаковки МТС одобрена Экологическим сертификатом соответствия.

## Экотелеком

Направление «Экотелеком» сфокусировано на формировании экологической культуры у сотрудников МТС и призвано повысить личную ответственность за рациональное использование ресурсов, сбор и правильную утилизацию отходов, заботливое отношение к окружающей среде.

С 2013 года направление «Экотелеком» утверждается Советом директоров ПАО «МТС» как одно из приоритетных в области корпоративной социальной ответственности. Реализация и поддержка экологических проектов с привлечением сотрудников Компании утверждена в стратегии Блока по управлению персоналом МТС.

Компания стремится не только привлечь внимание сотрудников к необходимости ответственного отношения к природе, но и дать возможность помочь настоящим делом.

В офисах МТС размещены плакаты на экологическую тематику, яркий дизайн и заголовки которых привлекают внимание сотрудников и позволяют им подробнее познакомиться с информацией о том, что они могут сделать для защиты окружающей среды.

## Субботники

Экологические субботники МТС проводит уже несколько лет подряд. Местами их проведения становятся различные городские площадки: парки, музеи, социально-значимые объекты в регионах присутствия Компании.

Большинство сотрудников с огромным удовольствием занимается общественно полезным трудом, а руководство Компании видит в корпоративных субботниках одну из ключевых составляющих экологического тимбилдинга.

## Скажите батарейкам: «Сдавайтесь!»

Одним из самых опасных видов отходов является аккумуляторная батарейка, которая содержит в себе большое количество (80% от веса) тяжелых металлов: кадмий, цинк, никель, ртуть и свинец. Оказавшись на свалке, корпус батарейки теряет свою целостность, и ядовитая начинка уходит в почву, подземные воды, атмосферу, нанося вред окружающей среде и здоровью человека, проникая в его организм вместе с водой и пищей. Срок разложения

одной батарейки более 100 лет, а площадь заражения около 20 м<sup>2</sup> земли.

В 2018 году в административных офисах ПАО «МТС» возобновилась акция по сбору батареек. Сбор батареек производится более чем в 50 городах России. Для этого в офисах установлены коробки с тематическими наклейками. В результате в 2018 году было собрано и передано на утилизацию 1518 кг батареек.

## МТС — лауреат премии ECO BEST AWARD 2018

МТС стала победителем сразу в двух номинациях: «Экоупаковка года» за проект «Экоупаковка» и «Лучший образовательный проект в области экологии» за волонтерский театр кукол «Мобильный театр сказок МТС».

ECO BEST AWARD 2018 — независимая общественная награда, вручаемая за лучшие продукты и практики в области экологии, энерго- и ресурсосбережения.

## МГТС сохраняет леса

ПАО МГТС совместно с Всемирным фондом дикой природы (WWF) реализует программу по сохранению лесных ресурсов России. Для производства бумажных счетов МГТС ежегодно требуется 288 тонн бумаги. Поэтому с 2015 года МГТС призывает москвичей снизить количество потребляемой бумаги, переходя на электронные счета за услуги связи. К концу 2018 года к программе присоединились около 600 тыс. абонентов МГТС.

**1 кг батареек =  
20 карандашей из извлеченного  
графита**  
**утилизация 1 батарейки  
сохраняет 1 тонну воды**



## Новые технологии на защите лесов от пожаров

В рамках государственной программы Московской области «Экология и окружающая среда Подмосковья» на 2017–2026 годы МТС предоставляет площадок для установки видеокамер на вышках сотовой связи и обеспечивает передачу данных с видеокамер посредством защищенных выделенных каналов на скорости до 4 Мбит/с. Благодаря качественному видео региональная диспетчерская служба имеет возможность в режиме онлайн следить за состоянием пожарной обстановки, анализировать информацию и при необходимости привлекать требуемые силы и средства к тушению возгораний. Данное решение позволяет оптимизировать расходы на наземное и авиапатрулирование местности.

Всего в проекте задействовано 115 базовых станций МТС. Такие же видеокамеры установлены в Нижнем Новгороде, Белгороде, Брянске и Пскове.

Для того чтобы эта акция стала возможной, нашими коллегами проделана огромная работа, итогом которой стало заключение договора с единственной компанией по утилизации батареек в России — «Мегаполисресурс».

В офисах обслуживания МГТС батарейки могут сдать не только сотрудники, но и жители Москвы.

### «Бумажный Бум»

Доброй традицией в МТС стал сбор макулатуры. В 2018 году сотрудники ПАО «МТС» собрали более 24 тонн бумажных отходов.

В 2019 году в офисах Компании планируется организовать постоянный сбор макулатуры.

### Электронная подпись для сотрудников

Для того чтобы спасти деревья, можно не только собирать макулатуру, но и использовать меньше бумаги. Чтобы уменьшить объем бумажной работы, снизить затраты и внести позитивный вклад в охрану окружающей среды, в МТС был запущен проект по переводу документов в «цифру». Суть проекта — подписание внутренних документов Компании не на бумаге, а при помощи электронной цифровой подписи.

Начать его внедрение мы решили с двух массовых процессов — подписания приказов на отпуск и листов ознакомления с нормативными документами. Выгоды очевидны: времени и бумаги тратится меньше, процесс становится проще, удобнее и прозрачнее. Всё делается прямо в личном кабинете сотрудника.

В рамках проекта электронная цифровая подпись будет предоставлена каждому сотруднику Компании. В настоящее время запущена пилотная программа по реализации проекта.

### Мобильные технологии для экологии

С 2014 года МТС успешно реализует программу «Мобильные технологии для экологии», в рамках которой проводятся экологические уроки в школах по всей России. За годы существования в проекте приняли участие более 14,5 тыс. учителей из более 80 регионов России, которые провели экологические уроки в своих школах, охватив около 380 тыс. школьников. Ученики узнали о том, как современные мобильные технологии помогают сохранять природу, спасать жизни людей, ликвидировать лесные пожары, заботиться о птицах и животных. Школьники познакомились с Эконешкой — героиней МТС и подружкой героя Интернешки, которая отвечает за экологию и помогает природе.

В 2018 году МТС при поддержке АНО «ЭкоЦентр «Заповедники» приступил к разработке нового урока, благодаря которому ребята узнают, как наблюдать за природой и как современные мобильные технологии могут сделать путешествие еще интереснее и познавательнее. Интерактивные задания переместят участников вместе с Эконешкой на природу и пока-

**60 кг макулатуры  
спасают 1 дерево**



жут им, как много всего интересного можно узнать во время прогулки в лесу.

Благодаря волонтерам МТС уже в 2019 году первыми слушателями экоуроков станут воспитанники подшефных детских социальных учреждений и ученики младших и средних классов в образовательных учреждениях 20 регионов России.

**14,5**  
тыс. учителей

**380**  
тыс.  
школьников

**80**  
регионов

## Экологические инициативы в Армении

VivaCell-MTS (Армения) с 2006 года сотрудничает с Фондом охраны дикой природы и культурных ценностей (FPWC, [www.fpwc.org](http://www.fpwc.org)). Фонд ведет свою деятельность на стыке защиты дикой природы, экологического образования и устойчивого развития.

Одним из совместных проектов Фонда и VivaCell-MTS является проект «Альтернативная энергия», направленный на защиту окружающей среды. Проект реализуется в удаленных деревнях Армении и предполагает установку систем солнечного отопления и нагрева воды и светодиодного уличного освещения. Помимо положительного экологического эффекта проект способствует снижению финансовых расходов местных сообществ: солнечные тепло- и водонагреватели снижают затраты на 50-60%, а энергоэффективное освещение — на 80%.

В 2018 году созданы солнечные станции для зарядки электронных велосипедов на второй лесной станции Кавказского убежища биоразнообразия (CWR) и в селе Урцадзор Араратского марза. Также была запущена система солнечного водонагрева на заводе по переработке пищевых продуктов «Олани» в селе Шаган Араратского марза. В детском саду №2 «Экият» города Ноемберян Тавушского марза и музыкальной школе в селе Бердаван Тавушского марза установлены солнечные водонагреватели, которые позволяют обеспечить должную посещаемость 100 воспитанников вне зависимости от погодных условий и сократить расходы на отопление на 40%.

В рамках совместной программы «Развитие общин» будет построена внутренняя оросительная сеть в деревне Гнишик Вайоцдзорской области. Этот проект позволит решить вопрос орошения двух общин — Гнишика и Мозрова. Система капельного орошения даст возможность обрабатывать плодовые деревья и создавать виноградные сады.

# Н

## аши сотрудники

МТС уделяет приоритетное внимание построению и развитию эффективной и успешной команды профессионалов.

В Компании действует конкурентоспособная система оплаты труда.

Все сотрудники Компании ежегодно участвуют в процедуре оценки эффективности деятельности, которая включает как оценку выполнения ключевых показателей эффективности, так и уровень развития компетенций. Руководители в ходе процесса оценки предоставляют развернутую обратную связь по итогам работы за год, также по результатам оценки сотрудникам формируется план развивающих мероприятий.

Благодаря качественно выстроенной системе развития персонала четыре из пяти менеджерских ва-

кансий в Компании закрываются за счет внутренних кандидатов. Использование передовых платформ дистанционного обучения позволило с большим качеством и доступностью предоставлять сотрудникам возможности для развития в 2018 году.

МТС предоставляет своим работникам широкий пакет компенсаций и льгот.

Сотрудникам также предоставляется возможность участия в программе кафетерий льгот, где индивидуально по решению сотрудника может быть изменен его набор льгот. Такой подход позволяет качественно удовлетворить различающиеся потребности сотрудников при высокой эффективности расходов.



**>65** тыс. человек

— численность персонала Группы МТС на конец 2018 года

## Оплата труда

### Фиксированная часть (должностной оклад)

Определяется с учетом диапазонов заработной платы, установленных для каждого должностного разряда (грейда) на основании анализа рынка труда в регионе присутствия и политики позиционирования Компании относительно рынка оплаты труда

### Переменная часть

Представлена системой мотивации, предусматривающей четкие и прозрачные принципы установления целевых размеров премии и расчета ее фактических значений на основе ключевых показателей эффективности и индивидуальных задач, закрепленных в оценочных формах каждого работника

Предусмотрена система премирования для работников, занятых продажами и абонентским обслуживанием, базовый принцип которой — мотивация на достижение конкретного результата (с большей переменной частью и иной частотой выплат)

Для работников Компании, отвечающих за прямые продажи, действует комиссионная схема премирования (прямые проценты от продаж)

## Пакет компенсаций и льгот,

предоставляемых сотрудникам Компании,  
отвечает современным практикам рынка труда.

Основное внимание уделяется социальной защите сотрудников.

### Служебные льготы

- автомобили и компенсация затрат на их использование;
- мобильная связь с широким лимитом

### Социальные льготы

- страхование жизни;
- доплата по больничному листу;
- материальная помощь

### Представительские льготы

### Дополнительные льготы

- компенсация посещения фитнесов и бассейнов;
- широкий перечень услуг в рамках ДМС;
- пакет льгот при релокации в периметре Компании

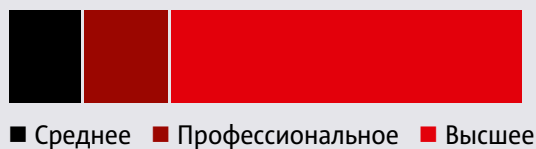
## Портрет среднестатистического сотрудника компании



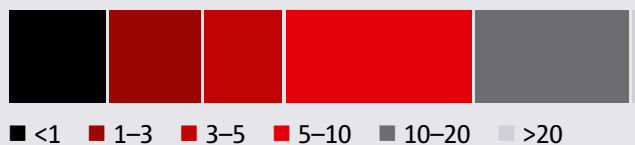
## Динамика чистого оттока в 2018 году



## Структура персонала по образованию



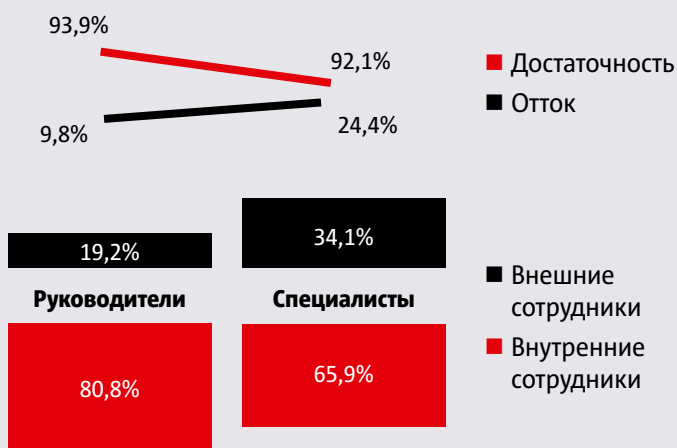
## Структура персонала по стажу



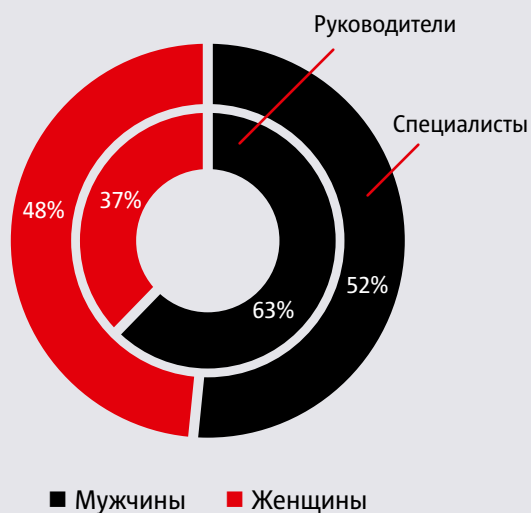
## Структура персонала по возрасту



## Заккрытие вакансий



## Гендерный состав



## Повышение квалификации персонала

В ПАО «МТС» действует системная модель обучения, в основу которой положены стратегические цели Компании и цели в области управления персоналом. Система обучения также базируется на корпоративных ценностях Группы МТС и требованиях к профессиональным знаниям и навыкам сотрудников.

В Компании действует Корпоративный университет, задающий стандарты обучения и координирующий процессы в области обучения и развития персонала. К задачам Корпоративного университета также относится выстраивание систем обучения для разных функциональных подразделений Компании. Миссия Корпоративного университета — создавать возможности развития, расширяя границы людей и бизнеса, для уверенного будущего МТС.

Основные цели функции «Обучение и развитие персонала»:

- обеспечение системного, эффективного развития сотрудников по корпоративным ценностям и ключевым для Компании компетенциям;
- формирование знаний, навыков и установок, необходимых сотрудникам и менеджерам для повышения эффективности на существующей позиции;
- создание инструмента для развития кадрового резерва и преемников на ключевые позиции;
- обеспечение преемственности экспертных/уникальных знаний и опыта;
- создание в Компании самообучающейся среды, где каждый руководитель и каждый сотрудник заинтересован в развитии и вовлечен в процессы создания, сохранения и преумножения знаний и навыков в Компании.

Обучение и повышение квалификации персонала производится посредством следующих форм и методов.

**Интеграционное обучение.** Компания проводит единые централизованные вводные курсы для всех новых сотрудников, цель которых — понимание бизнеса и культуры Компании, ее структуры, а также изучение внутренних процессов и организационных процедур новыми сотрудниками. Для новых руководителей проводятся дополнительные

программы по введению во внутреннюю структуру, бизнес-процессы Компании и принятые процедуры взаимодействий. Для действующих сотрудников проводятся командообразующие мероприятия по повышению корпоративного духа и укреплению корпоративной культуры. Руководители функциональных подразделений Компании проводят обучение действующих сотрудников согласно правилам, разработанным во внутренних нормативных документах. По вновь внедряемым процессам проводятся функциональные семинары, мастер-классы и вебинары.

**Профессиональное обучение.** В Компании осуществляется системное профессиональное обучение, направленное на обеспечение постоянного развития профессиональных знаний и навыков персонала. Нормативы и содержание программ обучения, а также нормативы по участию сотрудников в профессиональных конференциях задаются в соответствии с требованиями позиций, а также в соответствии с требованиями к профессиональным знаниям сотрудников. Планирование профессионального обучения осуществляется на основе бизнес-потребностей конкретного подразделения. Профессиональное обучение сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, осуществляется преимущественно внутренними ресурсами по единым стандартам (с учетом территориальных особенностей).

**Развитие управленческих компетенций менеджеров.** В основе системы развития управленческих компетенций лежит концепция выполнения индивидуального плана обучения, а также целевого и модульного обучения для менеджеров. Целевые и модульные программы являются рекомендованными для выделенных категорий менеджеров, индивидуальные планы обучения формируются по результатам ежегодной оценки компетенций руководителей. Особое внимание уделяется обучению руководителей методам управления персоналом (отбор, оценка, грейдирование, развивающая обратная связь, создание индивидуальных планов развития, наставничество, коучинг, мотивирование сотрудников и др.) и взаимодействию с подчиненными на основе единых корпоративных стандартов. Важной целью управленческого обучения, помимо формирования единого подхода к управлению у руководителей, является мотивация и удержание руководителей Компании. Направление и содержание программ обучения руководителей определяется стратегией развития Компании, бизнес-задачами подразделений и

уровнем развития компетенций руководителей по итогам оценки.

**Обучение кадрового резерва и преемников на управленческие позиции.** В основе системы обучения кадрового резерва лежат модульные программы развития, а также выполнение индивидуальных планов развития. Программы развития формируются на основе запросов и потребностей бизнес-подразделений в кадровом резерве на ключевые должности.

**Самообразование.** В Компании созданы условия для самообразования сотрудников. Создана внутренняя библиотека рекомендуемой литературы по компетенциям, а также Виртуальная академия с необходимыми сотрудникам онлайн-курсами.

**Очные тренинги, семинары.** При проведении подобного рода тренингов и семинаров активно задействуется внутренний ресурс, разрабатываются авторские, адаптированные под специфику бизнеса Компании внутренние тренинги. Существенная доля внутренних программ проходит в удобном онлайн-формате, что позволяет любому сотруднику воспользоваться возможностями обучения в Компании. Внедрена Академия тренерского мастерства для подготовки внутренних тренеров, запущена дистанционная программа для тренеров из удаленных регионов РФ.

**Посттренинговое сопровождение.** По итогам тренинга сотрудники получают список рекомендованной литературы и дополнительных материалов для изучения, для части программ предусмотрено выполнение домашнего задания и обсуждение его с тренером для лучшего закрепления навыков. Воз-

можно проведение семинаров followup, воркшопов, мастерских по проблематике пройденного тренинга с целью закрепления знаний и навыков у сотрудников и обсуждения вопросов применения полученных знаний на практике.

**Дистанционное обучение.** Дистанционные формы обучения активно используются Компанией по всем видам обучения. Теоретические курсы проводятся преимущественно в дистанционном формате. Дистанционные методы также активно используются для оценки эффективности обучения: тестирование знаний по итогам обучения, оценки удовлетворенности программами обучения, практической применимости программ обучения.

**Обучение на рабочем месте** рассматривается в качестве приоритетного и наиболее эффективного метода. Одной из главных задач руководителя любого уровня является профессиональный рост его подчиненных. В Компании действует система наставничества для всех сотрудников — от стажеров до экспертов.

**Мастер-классы от топ-менеджеров Компании.**

Топ-менеджеры Компании принимают активное участие в обучении и развитии сотрудников Компании. В Компании на регулярной основе проводятся мастер-классы ключевых руководителей Компании, задачей которых является донесение до персонала основных целей Компании, стратегии Компании, а также обсуждение ключевых проектов. На данных мастер-классах топ-менеджеры имеют возможность получить обратную связь от сотрудников и обсудить возможные изменения в своих процессах.

## Виртуальная академия

В 2016 году в ПАО «МТС» появилась новая система управления обучением сотрудников — Виртуальная академия на базе LMS Success Factors (SAP). Она создала возможности для формирования самообучающейся организации, единой среды для обучения, общей точки входа для всех процессов, связанных с обучением: от планирования конференций до просмотра нового видеокурса.

В системе сотрудники могут найти более 2000 онлайн-предметов на самые разные темы — от ведения переговоров до работы в Excel.

- 78% — охват дистанционного обучения в 2018 году.
- 36% — доля вовлеченных пользователей, завершивших > 3 курсов.
- 87% — опрошенных пользователей порекомендовали бы обучение в Академии.
- 25 тыс. предметов — завершено в «Виртуальной академии» в 2018 году.

**Виртуальной академии МТС  
три года**

## О онлайн-программы

В 2018 году в Компании начали активно обучать сотрудников самым популярным цифровым профессиям. Такое обучение способствовало реализации новой стратегии МТС.

### Управляем цифровым продуктом!

Программа «Продуктовая долина» — посвящена основам управления цифровыми продуктами: исследование пользователей, MVP, продуктовые метрики, гибкие методики управления и проектирование интерфейсов. Отдельный модуль по Дизайну интерфейсов был проведен совместно с только что созданной в МТС Дизайн-лабораторией. Также в мае прошел Product fest — марафон вебинаров о продуктах компании при участии внутренних Product owner.

### Big Data и анализ данных

Программу «Основы машинного обучения» проводят специалисты из подразделения Big Data. Для аналитиков подготовлена уникальная, не имеющая аналогов программа «Data driven: как принимать решения на основе данных», в которой приняли участие более 600 сотрудников. Цель программ — донести до всех, какие данные есть в Компании, где их найти и как можно использовать. Решения, основанные на данных, более точные и прибыльные для компании, чем интуитивные.

### Летняя школа маркетинга

Летом сотрудники изучали тренды цифрового маркетинга: слушали вебинары гуру маркетинга из различных компаний и решали реальные кейс-тесты в онлайн-формате.

## К корпоративный университет МТС

В результате накопления колоссального количества экспертизы в обучении и развитии кадрового потенциала было принято решение о выведении обучающих программ МТС в очном и онлайн-формате на внешний рынок.

В ноябре 2017 года МТС зарегистрировало ООО «Корпоративный Университет МТС», в мае 2018 года была получена лицензия на образовательную деятельность. Запущены первые онлайн-курсы «От очных тренингов к онлайн» и «Инфографика», тренинги для крупных компаний. Среди клиентов: Миг, Газпромнефть, БЭСК, Газпромбанк, СИБУР, Ниссан, АО Кредит Европа Банк, АО НСПК, ООО «Башкирские распределительные электрические сети», ООО «Облачный ритейл плюс» и др.

С целью развития бренда Университета МТС и привлечения новых клиентов проводятся бесплатные очные мероприятия «HR Dating» для менеджеров по персоналу и HRD, а также открытые вебинары. В базе рассылок на конец 2018 года 1807 контактов.

# 4,17

млн рублей

— доходы Корпоративного университета МТС за 2018 год

### Корпоративный университет —

победитель Всероссийского конкурса СДО и электронных курсов среди профессионалов по дистанционному обучению «BEST E-LEARNING RUSSIA 2018».



Создан чат-бот мероприятий, подключена онлайн-касса для приема платежей, сформирована организационная структура, набрана продуктовая команда.

С ноября 2017 года сотрудники МТС получили доступ к ресурсу периодических изданий Public.ru, на котором собраны лучшие бизнес-издания: Forbes, «Коммерсантъ», РБК, «Профиль», «Эксперт», Psychologies, Geo, «Закон», «Computerworld Россия» и др.

## Электронная библиотека

Вот уже больше 6 лет Корпоративный университет МТС дает возможность сотрудникам Компании пользоваться электронной библиотекой.

- 900 тыс. книг скачано,
- >15 тыс. человек — количество активных пользователей.
- > 4000 подписчиков,
- > 350 000 статей — скачано в 2018 году.

В 2018 году вниманию сотрудников представлен новый ресурс — библиотека Alpina Digital. Она включает в себя:

- 1800+ деловых книг, более 180 аудиоверсий.

# 29 246

сотрудников МТС —  
прошли обучение  
в 2018 году

На одного сотрудника:  
9,6 ч обучения /  
1 рабочий день

# 14 732

сотрудника — очно

# 26 107

сотрудников — дистанционно

# 1266

прошли курсы внешнего  
обучения

# 17 006

человеко-курсов внешнего  
обучения

# 284 130

предметов было завершено  
в «Виртуальной академии»  
в 2018 году

# 78%

сотрудников вовлечены в  
дистанционное обучение

# 270

сотрудников изучали  
английский язык в рамках  
проекта «Английский online»

# 66

сотрудников ИТ-блока  
приняли участие  
в крупнейшей  
профессиональной  
конференции для  
разработчиков  
высоконагруженных систем  
HighLoad++ Moscow 2018

# 123

тренера повысили свою  
квалификацию в Академии  
тренерского мастерства МТС



- Специальное мобильное приложение — читать книги стало еще удобнее.
- 400+ саммари (книги в сокращении — для тех, кто экономит свое время).
- 200+ бизнес-книг на английском языке.
- Специализированная литература для IT-специалистов (более 300 книг от издательства ДМК-Пресс).
- 80+ гибридных книг (аудио + текст).
- Сборники статей от издательства Harvard Business Review.

## Совместный проект с бизнес-школой «Сколково»

В мае 2018 года Корпоративный университет МТС совместно с Московской школой управления «Сколково» запустили второй поток корпоративной образовательной программы обучения топ-менеджеров ГК МТС. Среди 61 участника — руководители ключевых департаментов, регионов и дочерних компаний, ориентированных на достижение значительных бизнес-результатов, а также профессиональный и личностный рост внутри компании.

Учебная программа была направлена на обучение лидеров нового типа, готовых развивать в условиях высокой экономической турбулентности и неопределенности корпоративную культуру, бизнес-процессы и стратегическое планирование на основе digital-подхода, проводить необходимые изменения в компании.

Программа обучения состояла из пяти модулей, включавших в себя академическую и проектную работу. Слушатели изучили стратегии управления компаний в условиях digital, дизайн-мышление, эффективные коммуникации, психологию лидерства, а также тонкости управления инновационными

проектами и корпоративными стартапами с учетом финансовых рисков. Перед участниками программы выступили приглашенные эксперты, лидеры мнений и ведущие профессора бизнес-школы «Сколково». Итогом обучения стала защита разработанных в процессе обучения проектов, оценку которых проводило жюри, возглавляемое Президентом ПАО «МТС». Победителем была признана команда, разработавшая платформу SmartPet, которая позволяет максимально облегчить жизнь владельцев домашних животных и качественно заботиться об их питомцах.

## Обучающие мероприятия в поддержку стратегии Компании

В рамках поддержки стратегии Компании были проведены целевые программы «Agile. Основы», «Эмоциональный интеллект», «От стратегии к действию».

В соответствии с HR-стратегией Компании продолжилась работа функциональных академий:

- Академия клиентского сервиса,
- Академия тренерского мастерства,
- Академия лидерства,
- Академия HR,
- Третья волна iMBA для сотрудников удаленных регионов.

Критериями направления сотрудников на профессиональное обучение являются утвержденные планы профессионального обучения, сформированные функциональными руководителями с использованием результатов ежегодной оценки.

Интеграционное обучение проходят все новые сотрудники, в случае внедрения нового нормативного документа/процесса — все действующие сотрудники Компании.

## Охрана здоровья работников и обеспечение безопасности труда

Безопасность сотрудников — основная составляющая корпоративной социальной ответственности Компании. В области охраны труда МТС руководствуется требованиями законодательства Российской Федерации, а также нормами международного права и локальными нормативными документами по охране труда.

В Компании функционирует двухуровневая система управления охраной труда, сфокусированная на создании безопасных условий труда, предупреждении производственного травматизма и организации обучения персонала правилам безопасного труда.

Проводимая в ПАО «МТС» работа по охране труда направлена на:

- обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности;
- совершенствование системы управления охраной труда;
- своевременное обучение руководителей и специалистов по вопросам охраны труда;
- организацию проведения предварительных и периодических медицинских осмотров работников;
- своевременное обеспечение работников спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты;
- организацию проведения производственного контроля и специальной оценки условий труда;
- оценку и управление профессиональными рисками;
- обеспечение безопасности производственного оборудования и технологических процессов;
- учет и анализ состояния производственного травматизма, организацию расследования несчастных случаев и проведение мероприятий по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- обеспечение подразделений нормативными документами, доведение до сведения работников действующих законов и нормативных правовых актов по охране труда;
- пропаганду вопросов охраны труда.

Обучение по охране труда прошли: руководители, специалисты, члены комиссий по охране труда и другие категории работников.

Для внутреннего обучения по охране труда используются различные обучающие системы, в том числе система дистанционного обучения по охране труда Виртуальной академии Корпоративного университета МТС.

В Компании проводится обучение по оказанию первой помощи пострадавшим на производстве. Основная задача обучения — отработка самостоятельных действий и поведения работников, направленных

### Система управления охраной труда в МТС

получила признание на региональном и областном уровнях. В 2018 году ряд филиалов МТС стали призерами различных смотров-конкурсов по охране труда.

# 22 554

человека прошли внешнее и внутреннее обучение по охране труда в 2018 году.

на сохранение жизни каждого пострадавшего до прибытия спасательных служб.

Одним из важнейших направлений в работе по профилактике производственного травматизма и профессиональных заболеваний является специальная оценка условий труда. Подробная информация о результатах оценки доступна на сайте <https://moskva.mts.ru/about/mts-dlya-obshhestva/novosti-i-otcheti/ocenka-usloviy-truda>.

В предотвращении непосредственного воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов на организм работника большую роль играют применяемые средства индивидуальной защиты (СИЗ). В ПАО «МТС» разработаны и утверждены Нормы бесплатной выдачи специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты работникам, которые заняты на работах с вредными и (или) опасными условиями труда. Своевременно осуществляется закупка сертифицированных СИЗ, соблюдаются сроки носки и испытания средств индивидуальной защиты. Надлежащим образом организовано хранение и учет СИЗ.

Сотрудники МТС, занятые на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, проходят предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры.

В 2018 году:

- 3308 сотрудников прошли предварительные медицинские осмотры;
- 10 367 сотрудников прошли периодические медицинские осмотры;
- 40 человек нуждались в переводе на другую работу (внесены изменения в их функционал);
- 59 сотрудникам предоставлена возможность получения санаторно-курортного лечения за счет средств Компании.

Особое внимание МТС уделяет организации работы по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний, проведению превентивных мероприятий по управлению профессиональными рисками. С этой целью реализованы различные организационные и технические мероприятия по профилактике производственного травматизма.

Официальных совместных комитетов по здоровью и безопасности в ПАО «МТС» нет. Руководители подразделений и представители работников участвуют

в мониторинге и при разработке ежегодных Планов работы по охране труда в филиалах на предстоящий год (10%) и при разработке Перечня мероприятий по улучшению условий и охраны труда работников, на рабочих местах которых проводилась специальная оценка условий труда.

ПАО «МТС» присоединено к соблюдению Московского трехстороннего соглашения на 2016–2018 годы между Правительством Москвы, Московскими объединениями профсоюзов и Московскими объединениями работодателей.

Ежегодно в ПАО «МТС» проводится работа с Фондом социального страхования РФ (ФСС РФ) по финансовому обеспечению предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников и санаторно-курортного лечения работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными производственными факторами, а также на получение скидок к страховому тарифу на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. В 2018 году общая сумма, полученная от этой работы, составила 6,8 млн руб. (в 2017 году — 2,61 млн руб., в 2016 году — 9,1 млн руб.).

За счет средств ФСС РФ:

- проведены медицинские осмотры;
- приобретена спецодежда, спецобувь и другие СИЗ;
- проведена специальная оценка условий труда.

Большое внимание уделяется пропаганде вопросов охраны труда, используются различные формы работы. Каждый год в апреле в преддверии Всемирного дня охраны труда проводятся различные мероприятия, направленные на улучшение условий и охраны труда работников Компании, на предотвращение производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

Одним из инструментов сокращения производственного травматизма является повышение культуры безопасности труда наших сотрудников и руководителей.

С 2018 года в Компании проводится работа по этому направлению: разработан и готов к размещению в Виртуальной академии дистанционный обучающий видеокурс «Культура безопасности».

## Оценка рабочих мест в Корпоративном центре Группы МТС и филиалах МТС:

**23 926** рабочих мест (94%) — в 2018 году

**24 456** рабочих мест (92%) — в 2017 году

**23 576** рабочих мест (94%) — в 2016 году

В 2019 году работа по оценке рабочих мест  
будет продолжена.

Повышение культуры безопасности — это осознанное изменение отношения работников и руководителей к ответственности за создание безопасных условий труда в Компании.

В отчетном году представители МТС и дочерних компаний приняли участие в работе четвертой Всероссийской недели охраны труда в Сочи. Насыщенная

программа Всероссийской недели охраны труда позволила принять участие в профессиональных дискуссиях, изучить лучшие практики и опыт коллег, ознакомиться с основными направлениями совершенствования законодательства по охране труда, получить рекомендации и ответы на практические вопросы.

Ежегодно в Компании проводится оценка эффективности системы управления охраной труда на основе количественных показателей, которые позволяют объективно оценить степень реализации проводимой политики в области охраны труда. Оценку получает каждый регион. По результатам оценки эффективности системы управления охраной труда проводится анализ, планируются конкретные мероприятия по улучшению и совершенствованию работы по охране труда.

В 2018 году в Компании был проведен смотр-конкурс на лучшее состояние условий и охраны труда среди всех филиалов. По его итогам победителями стали:

- 1-е место — филиал ПАО «МТС» в г. Калуге;
- 2-е место — филиал ПАО «МТС» в Новосибирской области;
- 3-е место — филиал ПАО «МТС» в Тюменской области.

### Показатели травматизма ПАО «МТС» в 2016–2018 годах

	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Коэффициент частоты несчастных случаев (Кч) <sup>1</sup>	0,16	0,22	0,27
Коэффициент производственного травматизма и потери рабочего времени (КПТ)	0,02	0,03	0,03
Коэффициент потерянных дней (КПД)	1,46	0,48	2,18
Коэффициент отсутствия на рабочем месте (КО)	4,19	4,27	4,36

<sup>1</sup> Коэффициент частоты несчастных случаев (Кч) определяет число несчастных случаев за отчетный период в расчете на 1000 работающих.

# Социальные инвестиции

## Социальные проекты и благотворительность

### «**П**околение М»

МТС традиционно реализует флагманский социальный проект компании — благотворительную платформу для развития детских талантов «Поколение М». Цель проекта — с помощью современных цифровых технологий дать российским детям, независимо от места жительства и достатка семьи, равные возможности для творческого развития и личностного роста. На виртуальных творческих площадках проекта — сайте [pokolenie.mts.ru](http://pokolenie.mts.ru), в группе в «ВКонтакте» и на странице в Instagram — дети со всей страны могут проявить таланты, участвуя в конкурсах, онлайн-мастер-классах и интерактивных упражнениях от российских звезд по разным направлениям.

В творческую группу «Поколения М» входит больше 150 признанных мастеров: педагоги Государственной Третьяковской галереи, продюсерский центр «Эколь», Борис Грачевский и киножурнал «Ералаш», студия «Непоседы», певица Полина Гагарина, модельеры Вячеслав Зайцев, Игорь Гуляев и другие.

Победители конкурсов «Поколение М» получают широкие возможности: от стажировок на крупнейших анимационных и киностудиях России до выхода на большую сцену вместе со звездами и выставку собственных работ в главном музее национального искусства страны. За четыре года победителями и призерами «Поколения М» стали 350 детей из 67 регионов страны, для каждого из которых проект стал творческим трамплином.

В рамках проекта МТС использует инновационные механизмы филантропии, развивая в России массо-

вое движение юных благотворителей. Все активности в группах и на сайте «Поколения М» конвертируются в «живые деньги», которые МТС переводит на лечение тяжелобольных детей. С помощью уникальной механики благотворительности было сгенерировано более 17 млн руб., который были направлены на помощь 49 детям.

### Награды и достижения проекта в 2018 году

Гран-при крупнейшей в Восточной Европе премии в области коммуникаций Eventiada IPRA Golden World Awards 2018.

Премия «Лидеры корпоративной благотворительности — 2018» — лауреат в номинации «Лучшая программа, способствующая реализации Целей устойчивого развития ООН».

Премия «Медиа-Менеджер России — 2018» — победитель в номинации «Социальная ответственность медиабизнеса».

Проект «Поколение М» представил Россию в глобальной программе «Case for Change» международной ассоциации мобильных операторов GSMA. В рамках программы выбираются и продвигаются по всему миру лучшие проекты, которые с помощью технологий решают глобальные проблемы общества.

## **П**росветительский проект «МТС/Медиа»

МТС реализует просветительский проект «МТС/Медиа». Это уникальная медийная платформа, которая содержит разъясняющий и помогающий контент, размещенный на сайтах [media.mts.ru](http://media.mts.ru), [mts.ru](http://mts.ru), а также в блоге на Яндекс.Дзен. Публикации МТС/Медиа, написанные простым и понятным языком, встроены в прямые коммуникации с клиентом, нацелены на разъяснение сложных тем по технологиям, продвижению услуг и продуктов под брендом МТС, поддержку имиджа МТС как прогрессивной компании, ускоряющей цифровую трансформацию российского бизнеса и общества.

В 2018 году значительно расширилось сотрудничество МТС/Медиа с дочерними компаниями Группы МТС и компаниями-активами АФК «Система». На МТС/Медиа опиралось более 700 кампаний в соцсетях по продвижению и исследованию восприятия аудиториями новых цифровых и партнерских продуктов МТС (SmartMed, Ponominalu, МТС Касса, МТС Маркетолог, SmartUniversity, #CloudMTS, МТС Инвестиции и др.). Охват подобными коммуникациями составил более 10 млн человек. Более 1000 кампаний было посвящены КСО-контенту, безопасности, экономии, повышению качества жизни и цифровой грамотности. Охват таких коммуникаций — более 30 млн человек.

В 2018 году материалы МТС/Медиа изучило 4 млн посетителей (+40% к 2017 году). Количество пользователей, пришедших на сайт из SMS-кампаний, увеличилось на 80%. В два раза увеличилось количество пользователей, пришедших на МТС/Медиа по поисковым запросам, связанным с тарифами и услугами, — это влияние SEO-оптимизации статей о продуктах и услугах МТС. За счет акцента на таргети-

рованные коммуникации повысилась вовлеченность аудитории: в 1,5 раза, до 3,5 минут выросло среднее время чтения.

В течение года с использованием инструментов МТС/Медиа было реализовано несколько интегрированных коммуникационных кампаний, созданных совместно с блоком маркетинга, блоком продаж и обслуживания. Все новые клиенты мобильной связи и отдельных конвергентных тарифов МТС получают ссылки на разъясняющие материалы об особенностях тарифов и дополнительных возможностях в сети МТС.

Во время Чемпионата мира по футболу — 2018 были созданы 11 гидов, ссылки на которые получали в виде SMS все приезжающие в регионы проведения матчей, продвижение гидов также было реализовано в приложении «Мой МТС». На базе МТС/Медиа строилось обслуживание гостей ЧМ-2018 на иностранных языках. В рознице МТС были распространены брошюры с QR-кодами — ссылками на описание тарифов и услуг на иностранных языках (английский, немецкий, испанский, португальский). В контактном центре — записано приветствие и реализована возможность заказа SMS с разъясняющим контентом.

В 2019 году основным фактором, влияющим на развитие МТС/Медиа, станет рост потребности в создании разъясняющих коммуникаций при запуске новых продуктов и изменении существующих, особенно в рамках новых для МТС бизнесов и направлений. Ожидается увеличение объема коммуникаций из-за развития IT-платформ, позволяющих проводить персонализированные кампании.

## **П**рямое взаимодействие с региональными сообществами

С конца 2016 года МТС реализует новое направление социальной деятельности — прямую работу с региональными сообществами. В рамках этого направления мы взаимодействуем с независимыми группами людей, которые, не являясь благотворительными фондами или общественными организациями, пытаются собственными силами решать важные для их локального окружения социальные задачи, объединяясь в сообщества по интересам. Характерным признаком таких локальных групп является общественная значимость и бескорыстность их деятельности, которая не связана с какой-либо политической, религиозной и коммерческой деятельностью.

За 2018 год МТС реализовала 380 проектов помощи локальным сообществам по всей стране: мы закупили продукты и канцтовары для многодетных и малообеспеченных семей, помогали обустроить спортивные площадки, строить велотрассы, восстанавливать локальные парки, обеспечивали поисковые отряды необходимым для их работы оборудованием, юным спортсменам помогали с экипировкой и поездками на соревнования. Так, в Оренбурге мы установили станции для бесплатного ремонта велосипедов, в Одинцово организовали бесплатные тренировки по лыжному спорту для детей из многодетных семей, в Ростове-на-Дону помогли облагородить зоопарк.

Значительная часть мероприятий по работе с сообществами проводится с привлечением волонтеров МТС: наши сотрудники участвуют в субботниках, сажают деревья, восстанавливают старинные здания, собирают вещи для бездомных. Подобные социальные проекты выходят за рамки внутрикорпоративных и становятся важной частью диалога компании с локальным обществом. В 2018 году в таких волонтерских начинаниях приняли участие более 4700 сотрудников МТС.

Важную социальную миссию в работе с локальными сообществами мы видим в передаче опыта и профессиональной экспертизы, реализуя проекты наставничества и обучения для школьных, студенческих и других молодежных объединений. В 2018 году реализовано 44 кейса помощи молодежным сообществам: для студентов проведены профориентационные лекции и обучающие мастер-классы от экспертов МТС, экскурсии на объекты компании, подарено оборудование для спортивных активностей и творческих проектов.

В планах на 2019 год — увеличение числа реализуемых проектов до 475, усиление волонтерского направления стратегическим партнерством с добровольческими объединениями и городскими активистами, расширение географии проекта.

## **К**ультурный код

В 2018 году МТС запустила новый социальный проект — «Культурный код». Это волонтерская акция сотрудников Компании, целью которой является сохранение и поддержка уникальных для территорий культурных ценностей и инициатив: разработка творческих технологий, сохранение памятников культуры, поддержка ремесленных школ и уникальных мастеров, поддержка инициативных местных сообществ и движений, а также уникальных самобытных региональных мероприятий, выставок, арт-объектов.

В 2018 году проект прошел в 18 регионах страны: в Астраханской, Курской, Калининградской, Липецкой, Пензенской, Нижегородской, Кемеровской, Волгоградской, Ульяновской, Мурманской областях, в республиках Тува, Ингушетия, Кабардино-Балкария, Чувашия, Чечня, Карачаево-Черкесия, Мордовия и в Ямало-Ненецком автономном округе.

В рамках проекта МТС выступила партнером старейшего в России Калининградского зоопарка и фестиваля горлового пения в Туве, установила бесплатную городскую станцию велоремонта в Чебоксарах, организовала крокетную площадку в Липецке и выполнила архитектурную подсветку сторожевой башни в Чечне.

В 2019 году планируется расширение географии проекта до 40 регионов присутствия МТС.

По итогам работы в 2018 году «Культурный код» признан лучшим социально-ориентированным проектом в номинации «Большое сердце» премии HR-бренд.



## Тополь Победы

Великая Отечественная война по-прежнему жива в памяти миллионов россиян. Однако физических свидетельств тех времен с каждым годом остается все меньше и меньше. Именно поэтому каждая вещь, напоминающая о героических подвигах наших солдат, очень важна для сохранения памяти о тех страшных и героических днях. Одним из таких символов стал волгоградский тополь, единственное дерево, которое пережило страшную Сталинградскую битву, во время которой город был почти полностью уничтожен. Дерево не только уцелело после вражеских бомбардировок, но и, усеянное шрамами и ссадинами от пуль и осколков, вновь зацвело весной 1943 года после освобождения города.

Об этом дереве всегда знали в Волгограде, но для широкой публики история тополя оставалась неизвестной.

В 2017 году МТС выступила с инициативой проекта, который бы рассказывал о военно-историческом наследии страны и предлагал новые возможности для облагораживания территорий. Так появилась

акция «Тополь Победы». В 2017 году МТС провела волонтерские акции по сохранению генотипа тополя в 17 регионах РФ.

В 2018 году ставшая уже традиционной, акция набрала обороты — к проекту присоединились 15 новых регионов: Самара, Оренбург, Саратов, Белгород, Орел, Воронеж, Липецк, Тамбов, Курск, Калуга, Уфа, Ярославль, Тула, Калининград, Ростов-на-Дону. Появился и дополнительный мотив акции — 2018 год был объявлен годом добровольца (волонтера). Именно поэтому в этом году была организована масштабная волонтерская акция по посадке ростков легендарного тополя с участием сотрудников компании, студентов, ветеранов войны, корпоративных клиентов МТС.

Акция была признана в компании лучшим социальным проектом МТС в 2018 году. Всего за время существования акции в ней приняло участие более 2000 человек, она была освещена в более чем 400 публикациях в СМИ и социальных сетях.







## Экопроекты

С 2014 года МТС успешно реализует программу «Мобильные технологии для экологии», в рамках которой проводятся экологические уроки в школах по всей России. За годы существования в проекте приняли участие более 14,5 тыс. учителей из более 80 регионов России, которые провели экологические уроки в своих школах, охватив около 380 тыс. школьников. Ученики узнали о том, как современные мобильные технологии помогают сохранять природу, спасать жизни людей, ликвидировать лесные пожары, заботиться о птицах и животных. Школьников познакомили с Эконешкой — героиней МТС и подружкой героя Интернешки, которая отвечает за экологию и помогает природе.

В 2018 году МТС при поддержке АНО «ЭкоЦентр «Заповедники» приступил к разработке нового урока, благодаря которому ребята узнают, как наблюдать за природой и как современные мобильные технологии могут сделать путешествие еще интереснее и познавательнее. Интерактивные задания переместят

участников вместе с Эконешкой на природу и покажут им, как много всего интересного можно узнать во время прогулки в лесу.

Благодаря волонтерам МТС уже в 2019 году первыми слушателями экоуроков станут воспитанники подшефных детских социальных учреждений и ученики младших и средних классов в образовательных учреждениях кластера «Сильный».

В 2018 году был запущен проект «Добрые крышечки» совместно с благотворительным фондом «Волонтеры в помощь детям-сиротам» в офисах МТС (г. Москва). Собрано более 100 кг пластиковых крышек.

Также продолжилась реализация просветительского проекта по отдельному сбору мусора в офисах МТС: «Батарейки — сдавайтесь!», «Бумажный бум», Эко-субботник.

## Проекты, направленные на поддержку образования

В рамках данного направления МТС в 2018 году поддержала организацию учебного процесса в Университете «Иннополис» в г. Казани, а также реализует собственные образовательные программы для младших школьников и пожилых людей по обучению современным технологиям.

### Проект «МТС — компания для всех возрастов»

Глобальная диджитализация современного мира затрагивает сегодня большинство сфер жизни человека, а следовательно, и население всех возрастов. Возможность карьерно реализовать и развиваться должна быть у каждого. Именно поэтому МТС запустила проект «Компания для всех возрастов», чтобы показать возможность кандидатов разных поколений стать эффективными сотрудниками технологичной развивающейся компании.

Сотрудники 40+ легче находят общий язык с клиентами зрелого возраста, которые нуждаются в более внимательной коммуникации от компании и хотят получать новые цифровые знания в доступной форме.

Долгосрочные карьерные планирования непопулярны среди молодых сотрудников, в то время как каждый второй сотрудник 40+ планирует продолжить работу в компании минимум до 60 лет. Для сравнения: 30-летние в среднем работают на новом месте 5,8 лет.

В 2018 году запущена уникальная региональная рекламная кампания «Ищешь работу? А мы ищем тебя!», где моделями выступили сотрудники 40+ розничной сети и контактных центров.

В поддержку проекта созданы обучающие ролики на тему найма, адаптации и удержания категории 40+ в компании, организованы программы найма 40+ в 29 центрах занятости в регионах присутствия МТС.

### Ищешь работу? А мы ищем тебя!

- стабильная работа
- полный соц/пакет



Запишись на собеседование:  
[anketa@mts.ru](mailto:anketa@mts.ru)



**МТС**

8 800 250 60 50



На фото: **Васюрин Юрий**  
41 год, работает в офисе продаж МТС  
**Шпагонова Софья**  
45 лет, работает в офисе продаж МТС





## «Дети в интернете»

Для защиты юных пользователей МТС совместно с Фондом развития интернета и факультетом психологии МГУ им. М.В. Ломоносова в 2011 году разработала урок «Полезный и безопасный интернет», который стал основой федерального образовательного проекта МТС «Дети в интернете». Методика урока издана Федеральным институтом развития образования.

В 2017 году программа урока была модернизирована в соответствии с актуальными тенденциями в сфере образования и в мире цифровых технологий. Урок спроектирован таким образом, чтобы дать школьникам наиболее полное представление как о положительных, так и об отрицательных сторонах использования интернета. Семь правил безопасности показаны через семь историй. Каждая история раскрывает одну из опасностей интернет-среды и учит ребенка выходить из кризисной ситуации. После посещения урока ребята закрепляют полученные знания в игровой форме — проходят занимательный квест.

Всего за семь лет обучение по этой программе прошло более 400 тыс. учеников более чем в 40 регионах РФ, и за это время программа зарекомендовала себя как надежное и эффективное средство повышения цифровой компетентности учащихся начальной школы.

В 2018 году интерактивные выставки «Дети в интернете» и уроки прошли в регионах Дальнего Востока: Хабаровске, Комсомольске-на-Амуре, Южно-Сахалинске, Петропавловске-Камчатском, Магадане и Приморском крае. Всего в офлайн-мероприятиях приняло участие более 12 000 детей, родителей и учителей. По итогам мероприятий вышло более 80 публикаций и постов в СМИ и соцсетях. Активную поддержку проекту «Дети в интернете» в 2018 году оказали региональные министерства образования, министерства культуры, общественные организации.

## «**М**обильная академия»

В 2016 году МТС разработала специальный образовательный курс «Мобильная академия», ориентированный на людей старше 50 лет. Цель проекта «Мобильная академия» — сделать возможности мобильных устройств по-настоящему понятными и доступными для людей старшего возраста, поднять их самооценку и интегрировать их в современный ритм жизни.

В рамках образовательного социального проекта МТС «Мобильная академия для старшего поколения» в 2017/2018 учебном году обучено более 2000 человек из 20 регионов. Новый учебный год стартовал осенью 2018 года в 20 регионах страны с новым партнером — фондом «Почет» (ОАО «РЖД»). В 2018 году по итогам региональных мероприятий вышло более 100 публикаций и постов в СМИ и соцсетях.

Аудиторию академии МТС обучает уверенной работе с интернет-сервисами: в любом месте в любое время с помощью смартфона и планшета делать покупки, записываться на прием к врачу, общаться с родными и друзьями. Пенсионеры на практике узнают, как дистанционно оплачивать услуги связи и ЖКХ, получать государственные услуги. Все это делает их жизнь более комфортной, насыщенной.

В 2018 году была запущена в разработку новая онлайн-платформа для обучения — портал цифровой грамотности [gramota.mts.ru](http://gramota.mts.ru), адаптированный для различных устройств, что позволит в будущем охватить еще больше пожилых граждан РФ и обучить их возможностям современных интернет-технологий. Портал планируется запустить во II квартале 2019 года.







## «Телеком Идея»

Федеральный конкурс «Телеком Идея» направлен на поиск и поддержку перспективных идей и талантливой молодежи в сфере информационно-коммуникационных технологий и услуг. С февраля по июнь 2018 года прошли региональные этапы при поддержке программы «IT Start» Агентства инновационного развития и Changellenge на площадках в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, Казани, Москве, Краснодаре, Ульяновске, Ярославле, Тюмени, Калуге, Благовещенске. В них приняли участие более 5000 российских студентов, молодых ученых, научных коллективов, которые подали на конкурс около 250 заявок из 7 стран и 70 городов РФ.

Команды 41 проекта, прошедших во второй этап конкурса, в течение 10 дней получили поддержку менторов на базе Высшей школы экономики. В июне на «Красном Октябре» экспертным Советом были отобраны 5 проектов-финалистов, авторы которых представили свои разработки на финальной питч-сессии.

В этом году более 100 сотрудников Корпоративного центра и регионов МТС, дочерних компаний АФК «Система», ключевых партнеров конкурса, ведущие эксперты в сфере телекоммуникаций, инноваций и венчурного рынка приняли участие в организации конкурса, оценке проектов и награждении победителей.

Наградой для победителей конкурса стал образовательный тур в Ирландию, где они встретились с успешными предпринимателями, презентовали свои проекты и познакомились с успешными проектами Guinness Enterprise Centre (GEC) в Центре инновационных стартапов, получили рекомендации на встрече с Тони Райном, основателем DCU Ryan Academy. Ярким событием стала поездка в офис компании Google и знакомство с историей и корпоративной культурой компании, лидерами направлений CSR и Big Data.

## Корпоративное волонтерское движение МТС «ПРОСТО дари Добро!»

Действующее в МТС корпоративное волонтерское движение «ПРОСТО дари Добро!» вот уже более восьми лет помогает самореализации сотрудников. Многообразие социальных проектов, реализуемых Компанией, дает широкие возможности каждому неравнодушному сотруднику найти свое место и стать полезным обществу.

Волонтеры Компании принимают активное участие в акциях МТС, приуроченных к празднованию Великой Победы, Дню защиты детей и Дню знаний, Нового года, а также мероприятиях Благотворительных фондов «Система» и «Детский киномай». Социальные проекты Компании направлены на поддержку воспитанников детских учреждений, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, а также ветеранов Великой Отечественной войны и отрасли связи. Крупнейшими федеральными волонтерскими акциями, в которых принимают участие все регионы присутствия бизнеса МТС, являются «Танго Победы», «Зеленый экспресс МТС» и «Елки — детям!».

Праздничные мероприятия, посвященные празднованию Дня Победы, ежегодно проходят по всей России в рамках федеральной волонтерской акции

«Танго Победы». Субботники в городских парках и высадка аллей сирени, уборка мемориалов и территорий музеев воинской славы, концерты для ветеранов в домах культуры, адресная помощь — и это не весь перечень того, что волонтеры компании организуют в память о Великой Победе.

В череде мероприятий, посвященных Дню Победы, в 2018 году был реализован федеральный проект «Однополчане», в котором приняли участие 19 команд из 18 регионов кластера «Эффективный». Они собрались в Нижнем Новгороде для проведения историко-просветительской викторины «Война. Что мы знаем о ней?». С помощью телемоста команды в режиме онлайн поборолись за звание самых эрудированных. Безоговорочным победителем стал филиал ПАО «МТС» в Кемерово.





Ежегодно в сентябре по всей России стартует волонтерская акция «Зеленый экспресс», направленная на адресную поддержку детских социальных учреждений. Участниками проекта являются не только сотрудники МТС, но и члены их семей, а также партнеры Компании, среди которых волонтеры РТК, «Стрим», БФ «Детский мир» и МГТС. Наши волонтеры отправляются в детские дома, проводят уроки профориентации и мастер-классы, дарят канцелярские принадлежности и книги, организуют культурную программу, спортивные соревнования и общаются с детьми. Цель акции — привнести радость и тепло в жизнь обездоленных детей, а также привлечь внимание общественности к вопросам защиты детства и социального развития регионов. В 2018 году в акции приняли участие более 40 регионов присутствия бизнеса МТС.

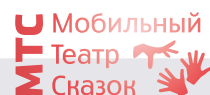
Завершило год самое ожидаемое для воспитанников социальных учреждений событие — проект «Елки — детям!». Ежегодно наши волонтеры приезжают к воспитанникам подшефных детских учреждений и

дарят праздник тем, кто не сможет провести его в кругу семьи. Выступления актеров волонтерского кукольного «Мобильного театра сказок МТС», всевозможные мастер-классы по изготовлению новогодних сувениров и игрушек, спортивные соревнования на свежем воздухе, квесты, конкурсы, переодевания в Дедов Морозов и Снегурочек, подарки и море ярких впечатлений помогают сделать праздник незабываемым, а детям не чувствовать себя обездоленными.

В общей сложности в 2018 году было проведено более 700 волонтерских мероприятий по всей стране: «Елки — детям!» — в более 40 регионах, «Зеленый экспресс МТС» — в 35 регионах, «Танго Победы» — в 37 регионах.

Ежегодная церемония награждения волонтеров МТС, которая традиционно проходит 5 декабря, в 2018 году собрала на своей площадке более 160 самых активных волонтеров. В 15 номинациях были отмечены проекты-победители и их участники.

## **М**обильный театр сказок<sup>1</sup>



Благотворительные спектакли — отличный способ не только вовлечь сотрудников в корпоративную жизнь, но и сделать доброе дело. В «Мобильном театре сказок», который существует в МТС с 2012 года, на сегодняшний день более 80 человек, которые проводят по 80 мероприятий в год в подшефных детских домах, социальных центрах, больницах. В репертуаре театра 15 спектаклей, за 2018 год были созданы 4 спектакля, в том числе добрая сказка о любви и верности «Слон Хортон ждет птенца».

Сейчас труппы «Мобильного театра сказок» работают в Москве, Краснодаре, Санкт-Петербурге и Ульяновске. При этом в планах театра на 2019 год не только расширение географии присутствия, но и создание нового обучающего спектакля, в том числе освоение территории оперного пространства.

Ключевыми событиями 2018 года стали фестиваль волонтерских театров кукол «Кукла Fest», собравший более 600 воспитанников из детских социальных учреждений из Москвы, Московской области и регионов и кинофестивали в Смоленске и Нижнем Новгороде, организованные благотворительным фондом «Детский КиноМай» при поддержке Группы

МТС. Ярким воспоминанием у волонтеров останется «Культурный выходной» в Республике Алтай. Благотворительное мероприятие, которое охватило самые отдаленные районы республики, такие как Шыргайта, Ябоган, Чендек, Мульта и Усть-Кокса. Акцию организовал Благотворительный фонд «Система» при поддержке Группы МТС, Детский мир, правительство республики.

Новым опытом 2018 года стала возможность показать спектакли для детей с инвалидностью по слуху и зрению с привлечением сурдопереводчика.

В Международный день глухих, который ежегодно отмечают в последнее воскресенье сентября, в музее-усадьбе Г.Р. Державина состоялся театральный праздник «Сказка в тишине», для детей с инвалидностью (по слуху, зрению и с нарушением опорно-двигательного аппарата) и детей без инвалидности. Проект был признан в компании лучшим социальным проектом МТС в 2018 году.

Продолжением станет масштабный проект «Театр за гранью тишины» в 20 регионах кластера «Эффективный».

<sup>1</sup> puppet-mts.ru.

## Благотворительность

Благотворительная деятельность МТС реализуется согласно принятой в Компании стратегии и определяется действующей политикой по благотворительности. Одним из основных принципов осуществления благотворительности для МТС является обеспечение прозрачности платежей.

Приоритетные направления деятельности МТС в области благотворительности:

- безвозмездная помощь детям с тяжелыми заболеваниями;
- поддержка развития системы образования и здравоохранения;
- содействие продвижению физической культуры и спорта;
- поддержка искусства, творческих инициатив;
- сохранение объектов социальной инфраструктуры.

**«Подари добро!»** — благотворительная программа МТС, направленная на срочную помощь тяжелобольным детям. В рамках программы средства, ранее направляемые на закупку сувенирной продукции, выделяются на благотворительную помощь через федеральные благотворительные фонды с безупречной репутацией, предоставляющие строгую финансовую отчетность. В рамках этой программы МТС сотрудничает с фондом «Центр гуманитарных программ», БФ «АиФ. Доброе Сердце», БФ «Подсолнух», фондом «Созидание». Общий бюджет благотворительной программы МТС «Подари добро!», направленный на оказание срочного лечения тяжелобольным детям, в 2018 году составил 10 млн руб., средства программы были направлены на лечение 68 детей из регионов России.





# Безопасность и защита информации

## Информационная безопасность

### Мировые тенденции угроз в сфере информационной безопасности

Подразделения информационной безопасности ПАО «МТС» в 2018 году реализовали комплекс организационно-технических мероприятий, который позволил обеспечить соответствие систем управления информационной безопасностью и обеспечения информационной безопасности законодательным требованиям РФ, современному уровню киберугроз и предотвратить причинение Группе МТС финансово-репутационного и иного ущерба.

При планировании развития функции ИБ на 2019–2021 годы во внимание приняты следующие факторы:

- Совершенствование методов и форм целенаправленных атак (Advanced Persistent Threat или АРТ) на основе технологий искусственного интеллекта и больших данных.
- Социальная инженерия и «фишинговые» атаки на персонал Компаний.
- Атаки на корпоративный сегмент с использованием оконечного пользовательского оборудования, связанного в бот-сети.
- Слабая защищенность и уязвимость облачных сервисов и решений для реализации интернета вещей (IoT).
- Наличие ошибок в программном коде коммерческих и собственных ИТ-решений (СИТР).

Наибольший интерес для злоумышленников представляют: информационные активы (массивы) с

персональными данными и телеметрией миллионов пользователей, ноу-хау в области методов обработки больших данных и искусственного интеллекта, информация ограниченного доступа. Вектор атак сохранится и будет направлен на корпоративные информационные системы управления, обработки и хранения информации.

Сохранится тенденция в распространении обязательных мер защиты информации на негосударственные информационные ресурсы (персональные данные, профессиональную, коммерческую тайну и иные охраняемые законами сведения).

В рамках выполнения законодательства РФ (Федеральный закон № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» от 26 июля 2017 года) проводятся следующие мероприятия:

- разработка комплекса мер по реализации его требований для структуры МТС;
- определение и утверждение перечня объектов критической информационной инфраструктуры (КИИ);
- реализация требований к созданию систем безопасности объектов КИИ по обеспечению их безопасности;
- организация защиты сведений, отнесенных к государственной тайне;
- принятия мер по обеспечению безопасности объектов КИИ от компьютерных атак.

## Риски информационной безопасности

Основными рисками информационной безопасности следует признать:

- **Риск нарушения безопасности информации.** Нарушение конфиденциальности, целостности или доступности информации из-за несоответствия системы защиты информации актуальным угрозам безопасности информации, невыполнения администраторами и пользователями информационных систем или партнерами установленной политики информационной безопасности компании. Как следствие, ущерб из-за утечки коммерческой тайны, претензий физических лиц или партнеров из-за нарушения безопасности персональных данных, тайны связи, коммерческой тайны партнеров или иной информации ограниченного доступа.
- **Регуляторные риски информационной безопасности.** Санкции контролирующих органов или аудиторов (прокуратура, Минкомсвязи, Роскомнадзор, ФСТЭК и ФСБ России, контролирующие органы стран присутствия, аудиторы SOX, PCI DSS и др.) из-за невыполнения требований российского, международного или национальных законодательств в странах присутствия по обеспечению безопасности информации, охраняемой законами. Кроме этого законы устанавливают к одному объекту правового регулирования разные требования по ИБ, которые могут не совпадать. При этом приоритет законов не установлен.
- **Контрактные риски информационной безопасности.** Отказ в заключении государственных или иных контрактов из-за несоответствия конкурсным условиям по информационной безопасности (отсутствие лицензий ФСТЭК и ФСБ России, российских или международных сертификатов на процессы и системы ИБ, необходимой инфраструктуры ИБ для предоставления услуг и др.).

## Система защиты информации в МТС

Система защиты информации в МТС представляет собой единый комплекс взаимосвязанных организационно-технических мероприятий, с централизованной инфраструктурой и унифицированными по компаниям Группы МТС процессами управления и обеспечения информационной безопасности. Построена с учетом лучших мировых практик на основе международных стандартов серии ISO 27000 и 15408.

Система защиты персональных данных обеспечивает третий уровень защищенности ПДн в соответствии с требованиями законодательства РФ.

Защита тайны связи в сетях связи с встроенными в средства связи механизмами защиты информации соответствует международным стандартам связи и требованиям отраслевого регулятора.

ПАО «МТС» является лицензиатом ФСТЭК и ФСБ России на деятельность по технической и криптографической защите конфиденциальной информации и мониторингу событий ИБ и может оказывать соответствующие услуги.

## Результаты и достижения по итогам 2018 года

Силами подразделений безопасности в 2018 году предотвращено причинение бизнесу ущерба (финансового, репутационного или иного).

Обеспечена непрерывность всех бизнес- и технологических процессов обеспечена в соответствии с требованиями регуляторов, акционеров и руководства ПАО «МТС».

Организовано предоставление коммерческой услуги по мониторингу и реагированию на инциденты ИБ.

В целях выполнения Федерального закона № 187 «О безопасности критической информационной инфраструктуры РФ» совместно с операторами связи разработана Методика категорирования и защиты объектов критической информационной инфраструктуры (КИИ) операторов связи, назначен ответственный за обеспечение безопасности объектов КИИ в ПАО «МТС», сформирована комиссия по категорированию объектов КИИ, инициирован проект по созданию системы безопасности объектов КИИ ПАО «МТС».

В целях обеспечения безотказной работы специальных комплексов, установленных на сети ПАО «МТС», организованы и на постоянной основе проводятся мероприятия по профилактике и технической поддержке оборудования и ПО.

В рамках выполнения задач по реализации требований Федерального закона № 374-ФЗ на сети ПАО «МТС» с органами гос. власти и ФСБ России согласована концепция реализации Закона и начата ее практическая реализация.

На сетях связи нового поколения установлены специальные комплексы, обеспечивающие возможность

предоставления новых услуг и сервисов: NB IoT, MTC Connect, WiFi Calling, VoLTE, «WiFi для бизнеса».

Работа по модернизации технических средств, обеспечивающих деятельность уполномоченных государственных органов, осуществляющих оперативно-разыскную деятельность, проводилась на плановой основе, в соответствии с утвержденной инвестиционной программой, в строгом соответствии с требованиями НПА. Запланированные мероприятия выполнены в полном объеме.

С целью обеспечения информационной безопасности Компании департамент ставит перед собой следующие первоочередные задачи:

- разработка и реализация новых мер и средств защиты информации одновременно с процессом внедрения новых информационных технологий;
- контроль за соблюдением требований по сертификации оборудования и ПО информационной защиты под стандарты ФСТЭК и организация сертификации по требованиям ФСТЭК и ФСБ Рос-

сии новейших средств защиты информации при обеспечении защиты персональных данных;

- реализация мер защиты, установленных нормативными правовыми актами Минкомсвязи, ФСТЭК и ФСБ России, которые обеспечивают минимально достаточный уровень;
- участие в рамках рабочих групп в определении положений законодательства по ИБ;
- реализация выполнения Федерального закона № 187 «О безопасности критической информационной инфраструктуры РФ» с учетом проблем и текущих несоответствий закона существующим стандартам и архитектуре сетей связи общего пользования.

Важным элементом поддержания высокого профессионального уровня работников Департамента является обучение сотрудников в специальных учебных заведениях, совершенствование деловых навыков, расширение знаний, что достигается постоянным повышением квалификации, участием в тематических соревнованиях, в том числе международных, и переподготовкой на специализированных курсах.



## Экономическая безопасность

Деятельностью по защите жизненно важных интересов Компании от внутренних и внешних экономических угроз занимается Департамент экономической безопасности и противодействия коррупции ПАО «МТС» (далее — Департамент).

Департамент на постоянной основе ведет стратегическое прогнозирование и планирование текущей деятельности, что позволяет заблаговременно выявить и локализовать потенциальные экономические угрозы Группе компаний МТС.

Деятельность Департамента в 2018 году повысилась эффективность работы по защите экономических интересов Компании, что, в свою очередь, оказало позитивное влияние на результаты деятельности других структурных подразделений.

На постоянной основе осуществлялось сопровождение процессов закупочной и договорной деятельности, реализации инвестиционных проектов. Сотрудники подразделений безопасности участвовали в качестве экспертов на всех этапах проведения закупочных процедур. Активное участие сотрудни-

ков безопасности позволило получить существенный экономический эффект.

Осуществлялся сбор информации о юридических лицах, участвующих в процессе проведения закупочных процедур на приобретение товаров, работ и услуг. Одновременно проводился анализ финансово-хозяйственной деятельности потенциальных подрядчиков и делался вывод об их надежности. При получении сведений о наличии проблем у контрагентов (решение о ликвидации, иск о банкротстве, судебные иски и др.) информация передавалась в Блок по управлению закупками. Проблемные контрагенты вносились в «Список проблемных поставщиков», чем блокировалась возможность заключения с ними новых договоров.

Сотрудники Департамента участвовали в согласовании инвестиционных проектов при вынесении их на обсуждение на Инвестиционно-конкурсный комитет Корпоративного центра Группы МТС.

Обеспечение экономической безопасности Компании напрямую связано с повседневной работой по

изучению кандидатов на работу, отклонению тех из них, кто не отвечает предъявленным требованиям, а также является фигурантом Перечня организаций и физических лиц, в отношении которых имеются сведения об их причастности к экстремистской деятельности или терроризму.

Совместно со структурными подразделениями Департамента управления доходами сотрудники Департамента принимали участие в работе по возмещению просроченной дебиторской задолженности. На постоянной основе осуществлялся контроль и анализ превышения сроков исполнения договорных обязательств. Устанавливалось местонахождение

проблемных контрагентов, а при необходимости и их ликвидного имущества.

Проводилась первичная претензионная работа на стадии досудебного переговорного процесса по возвращению проблемной дебиторской задолженности.

Принимая во внимание успешный опыт привлечения подразделений безопасности к возмещению средств Компании, в 2018 году стало развиваться новое направление деятельности — предъявление к вычету НДС при участии сотрудников Департамента.

**С целью обеспечения экономической безопасности Компании Департамент ставит перед собой следующие первоочередные задачи:**

- функционал по линии обеспечения внутренней безопасности;
- организация и проведение мероприятий по предотвращению и профилактике коррупционных проявлений;
- анализ и контроль формирования инвестиционных проектов;
- проверка контрагентов перед заключением договоров и контрактов;
- проверка кандидатов при приеме на работу;
- участие в мероприятиях по взысканию, минимизации и предотвращению просроченной дебиторской задолженности;
- проверка исполнения договоров, заключенных по результатам закупочных процедур.

**В 2018 году был сделан акцент на реализации следующих направлений развития деятельности Департамента:**

- содействие повышению эффективности бизнес-процессов и процедур с учетом продолжавшейся в 2018 году трансформации системы управления в интересах роста доходности бизнеса при задействовании минимально необходимых барьеров для гарантированного предотвращения потерь и убытков;
- совершенствование механизмов проверки контрагентов;
- развитие устойчивой системы обеспечения кадровой безопасности Компании;
- повышение отдачи от сформированной системы мер по минимизации и возмещению просроченной дебиторской задолженности;
- изучение и применение опыта работы подразделений экономической безопасности других ключевых операторов связи в интересах экономической безопасности Компании.

В 2018 году Департаментом была проведена существенная работа по противодействию мошенническим действиям с использованием незаконного восстановления SIM-карт для получения доступа к дистанционному банковскому обслуживанию.

Выстроенная система контроля позволяла своевременно выявлять экономические правонарушения с признаками коррупционной направленности. В этих целях на постоянной основе осуществлялся мониторинг инвестиционной, закупочной и договорной деятельности, проводились мероприятия по оценке надежности контрагентов, предупреждению, выявлению и снижению коррупционных рисков в ходе закупочных процедур.

Основными задачами подразделений безопасности в сфере противодействия коррупции являлись — предупреждение и профилактика коррупционных проявлений, выявление и пресечение коррупционных правонарушений, связанных с причинением как материального, так и имиджевого ущерба Компании.

Работа подразделений безопасности по противодействию коррупции проводилось в тесном взаимодействии с Блоком внутреннего контроля и аудита (БВКА). В рамках Единой горячей линии Группы МТС, куратором которой является БВКА, с августа 2018 года начала функционировать Единая горячая линия Блока по корпоративной безопасности и режиму (БКБир). В связи с этим было организовано информирование сотрудников Компании о существующей возможности сообщать о фактах коррупционных правонарушений.

Особое место занимали мероприятия, проводившиеся ДЭБиПК, совместно с другими функциональными подразделениями Компании, связанные с предупреждением возникновения для Группы МТС финансовых и репутационных рисков.

Для обеспечения максимальной безопасности от этих угроз выстроена слаженная и эффективная система защиты.

Задачи, решаемые Департаментом в этой сфере:

- прогнозирование возможных угроз в сфере экономики;
- организация деятельности по предупреждению возможных угроз;

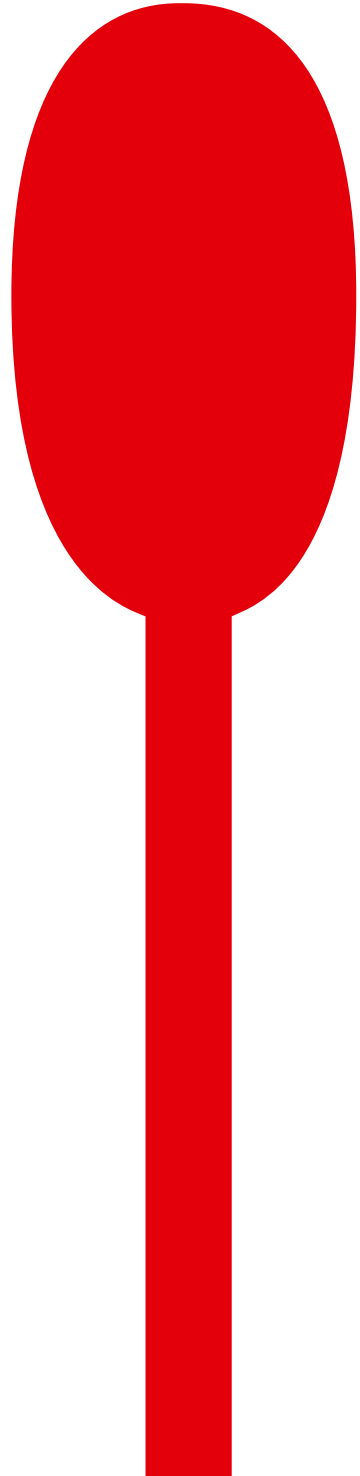
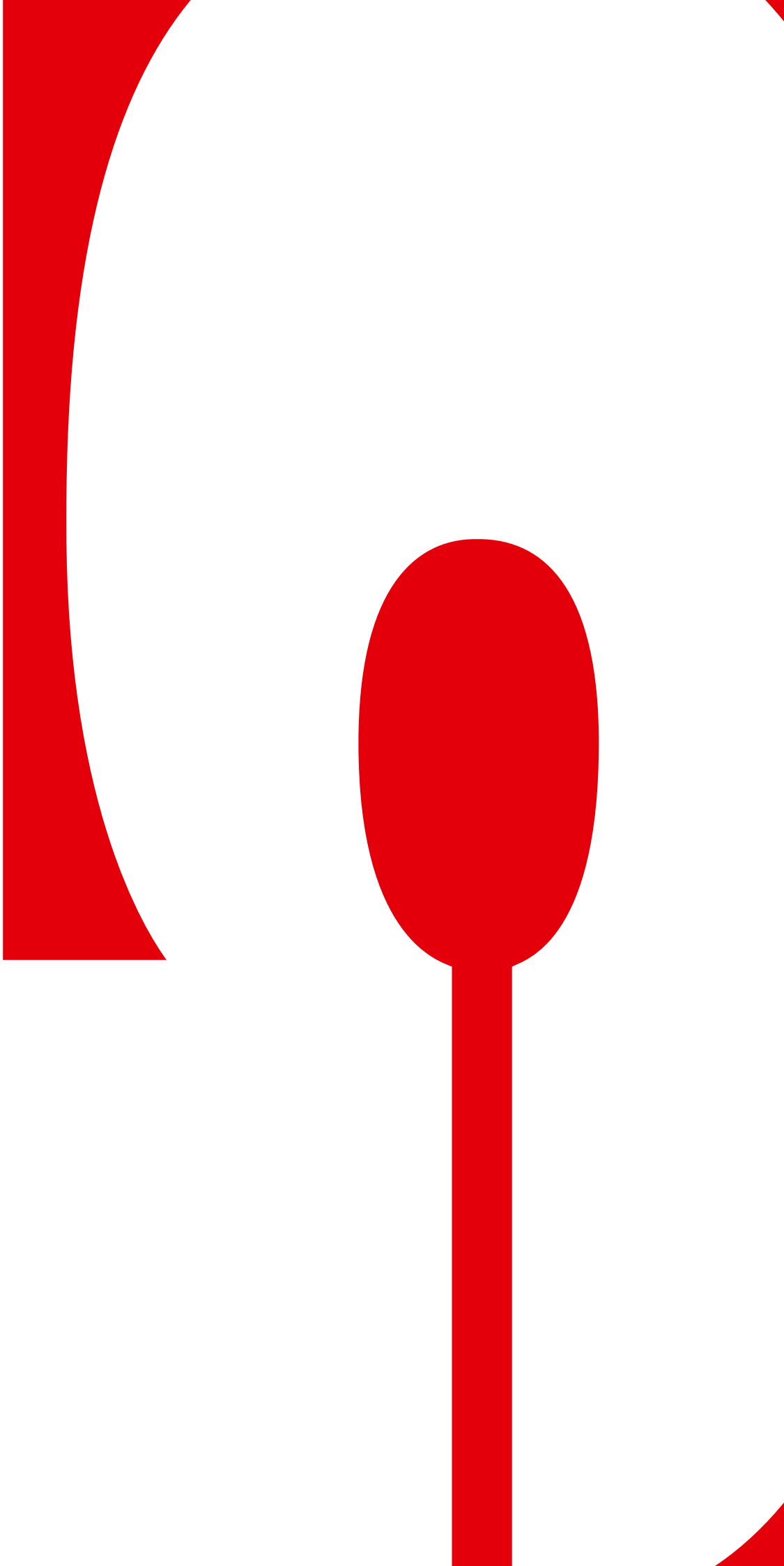
- выявление, анализ и оценка возникших реальных угроз экономической безопасности;
- принятие решений и организация деятельности по реагированию на возникшие угрозы;
- постоянное совершенствование системы обеспечения экономической безопасности Компании.

В рамках создания в Компании Единого центра комплексной безопасности получила устойчивое развитие система обеспечения безопасности, внесены улучшения в следующие бизнес-процессы:

- подбор и найм персонала — изучение кандидатов перед наймом на работу для всей территории Российской Федерации до уровня начальника отдела, кроме Москвы и Московской области;
- автоматизирован процесс проверки кандидатов и действующих сотрудников на предмет нахождения в Перечне террористов/экстремистов;
- внесены изменения в Кодекс делового поведения и этики;
- взаимодействие с органами государственной власти и управления, реализуется проект автоматизированной системы исполнения запросов правоохранительных органов и суда;
- абонентское обслуживание — обеспечение безопасности процессов абонентского обслуживания, соблюдение тайны связи;
- на базе Единого центра комплексной безопасности создана база данных для хранения и обмена информацией между подразделениями безопасности Группы МТС;
- реализуется проект автоматизации системы изучения и мониторинга контрагентам совместно с подразделением Big Data используя современные подходы и методы, в том числе agile.

Важным элементом поддержания высокого профессионального уровня работников департамента является совершенствование деловых навыков, расширение знаний, что достигается постоянным повышением квалификации и переподготовкой на специализированных курсах.





# История развития Компании

**1993**

Компания МТС образована оператором фиксированной связи МГТС, компаниями Deutsche Telekom, Siemens и другими инвесторами

**1994**

Запуск услуг на московской лицензионной территории

**1997**

Начало региональной экспансии на территории России

**2000**

IPO на NYSE превысило 350 млн долларов для финансирования экспансии в России и странах СНГ

**2001**

В августе абонентская база Компании превысила 2 млн пользователей

**2002**

Экспансия в СНГ и запуск операции в Беларуси

**2003**

Приобретение ведущего украинского мобильного оператора УМС

**2004**

Приобретение компании «Уздунобита», мобильного оператора № 1 в Узбекистане

**2005**

Приобретение ВСТІ, мобильного оператора № 1 в Туркменистане

**2006**

Глубокий ребрендинг Компании

**2007**

Приобретение ведущего армянского мобильного оператора VivaCell

**2008**

Заключение стратегического партнерства с Vodafone. Получение лицензии на строительство сети UMTS в России



**2009**

Начало развития монобрендовой розничной сети МТС (ЗАО «РТК»)

**2010**

Покупка ряда региональных операторов ШПД и КТВ, начало консолидации фиксированных активов МТС. Приостановка деятельности в Туркменистане. Запуск первой в СНГ сети LTE в Узбекистане

**2011**

Подписание меморандума со «Скартел». Участие в Союзе операторов связи LTE. Завершение присоединения ОАО «Комстар-ОТС» к МТС

**2012**

Получение частот и федеральной лицензии на оказание услуг связи стандарта LTE в России, запуск собственной сети в Москве.

Приобретение ЗАО «Таском». Возобновление деятельности в Туркменистане, подключение порядка 1 млн абонентов к концу года.

Подписание индикативного предложения с МТС Банк и АФК «Система» о приобретении 25,095% от уставного капитала в ОАО «МТС-Банк».

Приостановка деятельности в Узбекистане

**2013**

Заключение соглашения между Altimo, МТС, компанией Nomihold Security Inc. и другими связанными сторонами об урегулировании споров, связанных с инвестициями в ОсОО «Бител», бывшего крупнейшего оператора мобильной связи в Кыргызстане.

Утверждение новой редакции дивидендной политики МТС

**2014**

Презентация новой «ЗД» стратегии, основными фокусами которой являются «данные», «дифференциация» и «дивиденды»

**2015**

Стратегическое партнерство с Vodafone на Украине, ребрендинг «МТС Украина»

**2016**

Выход на рынок аренды башенной инфраструктуры: создание нового бизнеса для управления и дальнейшей монетизации активов

**2017**

Выход на перспективные рынки: рынок облачных услуг для крупного бизнеса, услуг по облачной обработке больших массивов данных, запуск собственной IoT-платформы для развертывания интернета вещей на предприятиях и др.

**2018**

Создание цифровой экосистемы для клиентов в рамках реализации digital-стратегии МТС

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Настоящим Совет директоров ПАО «МТС» заявляет, что принципы корпоративного управления, закрепленные Кодексом корпоративного управления (далее – Кодекс), соблюдаются Обществом, за исключением отдельных принципов и рекомендаций Кодекса, указанных в приложении к настоящему заявлению.

Настоящий отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления в ПАО «МТС» был рассмотрен Советом директоров ПАО «МТС» на заседании 28 мая 2019 года, протокол № 283.

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса за 2018 год, а также за период после отчетной даты до даты утверждения Годового отчета ПАО «МТС» Советом директоров ПАО «МТС»<sup>1</sup>.

## **Краткое описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления Общества**

Система (модель) корпоративного управления ПАО «МТС» построена на базе норм действующего законодательства Российской Федерации, положениях Устава Общества, принципах, рекомендованных к применению Кодексом корпоративного управления, с учетом требований правил листинга Московской

биржи и NYSE, а также учитывает принципы корпоративного управления G20, принятые Организацией экономического сотрудничества и развития. Описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления приведено в разделе «Корпоративное управление» Годового отчета ПАО «МТС».

## **Описание методологии, по которой акционерным обществом проводилась оценка соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом корпоративного управления**

Оценка соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом, осуществлена методом анализа и сопоставления внутренних стандартов и процедур с рекомендациями Кодекса.

## **Планируемые (предполагаемые) действия и мероприятия акционерного общества по совершенствованию модели и практики корпоративного управления**

В 2015 году была разработана и утверждена Президентом Дорожная карта по имплементации рекомендаций Кодекса корпоративного управления в ПАО «МТС» (далее — Дорожная карта). Мероприятия из дорожной карты были выполнены в 2015–2018 годах, что увеличило число выполняемых рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

<sup>1</sup> Указывается отчетный год, а если Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления содержит данные за период, прошедший с момента окончания отчетного года и до даты составления настоящего Отчета, указывается дата составления настоящего Отчета.

В частности, по итогам 2018 года Компания реализовала ряд мероприятий, добившись соответствия рекомендациям Кодекса, касающимся вознаграждения директоров, доступа к информации перед Общим собранием акционеров, а также закрепления правил и процедур, связанных с осуществлением корпоративных действий.

В 2019 году МТС сосредоточится на отслеживании и анализе новых международных практик и трендов в области корпоративного управления, а также на вне-

дрении тех практик, которые будут способствовать повышению уровня корпоративного управления в компании.

Подробные сведения о соблюдении принципов Кодекса по состоянию на дату утверждения Годового отчета ПАО «МТС» Советом директоров ПАО «МТС», а также о мероприятиях по дальнейшей имплементации рекомендаций Кодекса представлены ниже в приложении к настоящему заявлению.

## Приложение к заявлению Совета директоров ПАО «МТС» о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>1</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении Обществом			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	соблюдается		
		1. В открытом доступе находится внутренний документ Общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуру проведения общего собрания.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
		2. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с Обществом, такой как «горячая линия», электронная почта или форум в Интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались Обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	

<sup>1</sup> Статус « соблюдается » указывается только в том случае, если общество отвечает всем критериям оценки соблюдения принципа корпоративного управления. В ином случае указывается статус « частично соблюдается » или « не соблюдается »

<sup>2</sup> Приводятся по каждому критерию оценки соблюдения принципа корпоративного управления в случае, если общество соответствует только части критериев или не соответствует ни одному критерию оценки соблюдения принципа. В случае если общество указало статус « соблюдается », приведение объяснений не требуется.

1.1.2 Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
	1. Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
	2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
	3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в Совет директоров и ревизионную комиссию Общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
1.1.3 В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам Совета директоров Общества, общаться друг с другом	соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров Общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
	2. Позиция Совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетных период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
	3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его Обществом, во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

1.1.4 Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	соблюдается	1. В отчетном периоде акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. В отчетном периоде Общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы Общества по причине опечаток и иных не существенных недостатков в предложении акционера	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
1.1.5 Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	соблюдается	1. Внутренний документ (внутренняя политика) Общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
1.1.6 Установленный Обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	соблюдается	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. Кандидаты в органы управления и контроля Общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли Общества посредством получения дивидендов		
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	<p>соблюдается</p> <p>1. В Обществе разработана, утверждена Советом директоров и раскрыта дивидендная политика.</p> <p>2. Если дивидендная политика Общества использует показатели отчетности Общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности Общества	<p>частично соблюдается</p> <p>1. Дивидендная политика Общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых Обществу не следует выплачивать дивиденды.</p>	<p><input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p>1. Дивидендная политика Общества<sup>1</sup> не содержит четких указаний на финансовые/экономические обстоятельства, при которых Обществу не следует выплачивать дивиденды, однако включает положение о том, что Общество не вправе объявлять или выплачивать объявленные дивиденды в случаях, установленных законодательством РФ.</p> <p>Компания стабильно выплачивает дивиденды на протяжении всей своей публичной истории (МТС провела IPO на Нью-Йоркской фондовой бирже в 2000 году), обеспечивая дивидендную доходность акционерам на уровне глобальных и региональных телеком операторов. Стабильные дивиденды являются важным элементом инвестиционной привлекательности компании.</p> <p>В 2014 году была представлена стратегия МТС «ЗД», в соответствии с которой выплата дивидендов является одним из ее ключевых элементов.</p> <p>Мы не исключаем использование механизма, когда дивиденды выплачиваются из нераспределенной прибыли прошлых лет, в связи с чем не считаем возможным закрепить, например, запрет на принятие решения о выплате дивидендов в случае, если размер чистой прибыли за отчетный год будет ниже размера рекомендованных к выплате за отчетный год дивидендов.</p> <p>В соответствии с Дивидендной политикой, Совет директоров Общества при определении рекомендуемого размера дивидендов принимает во внимание финансовые результаты деятельности Общества. При определении размера дивидендов Совет директоров учитывает целый ряд дополнительных факторов, в том числе перспективы роста доходов, требования по капитальным затратам, поступление средств от основной деятельности, потенциальные возможности приобретений, а также состояние долговых обязательств Компании.</p> <p>Компания не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности Общества.</p> <p>Сложившиеся практики в области выплаты дивидендов и значительное внимание, уделяемое данному вопросу со стороны Совета директоров, обеспечивают взвешенный подход и нивелируют риски, связанные с не полным выполнением рекомендации.</p> <p>На заседании Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров (состоялось 18.02.2018) был рассмотрен вопрос частичного соблюдения данной рекомендации Кодекса.</p> <p>Было отмечено, что ПАО «МТС» не выполняет рекомендацию лишь по формальным основаниям. При этом, по нашему мнению, Компания соблюдает базовый принцип Кодекса.</p>

<sup>1</sup> [http://static.mts.ru/uploadmsk/contents/1656/Statute\\_on\\_MTS\\_Dividends\\_Policy\\_2016\\_rus.pdf](http://static.mts.ru/uploadmsk/contents/1656/Statute_on_MTS_Dividends_Policy_2016_rus.pdf)

1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	соблюдается	1. В отчетном периоде Общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет Общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	соблюдается	1. В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет Общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах Общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, приходящимися на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны Общества			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц Общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	соблюдается	1. В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, Совет директоров уделил надлежащее внимание	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	соблюдается	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается

1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	<p>соблюдается</p> <p>1. Качество и надежность осуществляемой регистрацией Общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям Общества и его акционеров</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление Обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в Обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов Общества, а также реализует иные ключевые функции	
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы Общества действовали в соответствии с утвержденными Стратегией развития и основными направлениями деятельности Общества	<p>соблюдается</p> <p>1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p>2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии Общества</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности Общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели Общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности Общества	<p>соблюдается</p> <p>1. В течение отчетного периода на заседаниях Совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) Общества, а также рассмотрению критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов Общества</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>



2.1.3 Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе	соблюдается	1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля Общества в течение отчетного периода	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.1.4 Совет директоров определяет политику Общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам Совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам Общества	соблюдается	1. В Обществе разработана и внедрена одобренная Советом директоров Политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов Совета директоров, исполнительных органов Общества и иных ключевых руководящих работников Общества.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. В течение отчетного периода на заседаниях Совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.1.5 Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами Общества, акционерами Общества и работниками Общества	соблюдается	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.1.6 Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности Общества, своевременности и полноты раскрытия Обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам Общества	соблюдается	1. Совет директоров утвердил Положение об информационной политике.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. В Обществе определены лица, ответственные за реализацию Информационной политики	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в Обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях Общества	соблюдается	
	1. В течение отчетного периода Совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в Обществе	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.2.	Совет директоров подотчетен акционерам Общества		
2.2.1	Информация о работе Совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	соблюдается	
	1. Годовой отчет Общества за отчетный период включает информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов отдельными директорами.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
	2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы Совета директоров, проведенной в отчетном периоде	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.2.2	Председатель Совета директоров доступен для общения с акционерами Общества	соблюдается	
	1. В Обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю Совета директоров вопросы и свою позицию по ним	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.3.	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления Общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров		
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции Совета директоров и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами Совета директоров	соблюдается	
	1. Принятая в Обществе процедура оценки эффективности работы Совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов Совета директоров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
	2. В отчетном периоде Советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в Совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т.д.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	

2.3.2 Члены Совета директоров Общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	<p>соблюдается</p> <p>1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании Совета директоров, Общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены Совета директоров, результаты оценки таких кандидатов, проведенной Советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102–107 Кодекса, и письменное согласие кандидатов на избрание в состав Совета директоров</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
2.3.3 Состав Совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	<p>соблюдается</p> <p>1. В рамках процедуры оценки работы Совета директоров, проведенной в отчетном периоде, Совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
2.3.4 Количественный состав Совета директоров Общества дает возможность организовать деятельность Совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов Совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам Общества возможность избрания в состав Совета директоров кандидата, за которого они голосуют	<p>соблюдается</p> <p>1. В рамках процедуры оценки Совета директоров, проведенной в отчетном периоде, Совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава Совета директоров потребностям Общества и интересам акционеров</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>

## 2.4 В состав Совета директоров входит достаточное количество независимых директоров

<p>2.4.1 Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов Общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член Совета директоров), который связан с Обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом Общества или связан с государством</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. В течение отчетного периода все независимые члены Совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению Совета директоров</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается         </p>
<p>2.4.2 Проводится оценка соответствия кандидатов в члены Совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. В отчетном периоде Совет директоров (или комитет по номинациям Совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в Совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается         </p> <p>2. За отчетный период Совет директоров (или комитет по номинациям Совета директоров), по крайней мере, один раз рассмотрел независимость действующих членов Совета директоров, которых Общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров.</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается         </p> <p>3. В Обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена Совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом Совета директоров</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается         </p>

2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава Совета директоров	соблюдается	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава Совета директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в Обществе и совершении Обществом существенных корпоративных действий	соблюдается	1. Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предвзвешенно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются Совету директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.5	Председатель Совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров			
2.5.1	Председателем Совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем Совета директоров	частично соблюдается	1. Председатель Совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор <sup>1</sup> .	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
				<p>1. Председатель Совета директоров не является независимым директором, старший независимый директор не определен.</p> <p>1.1. Председателем Совета директоров ПАО «МТС» с 2009 года является неисполнительный директор — г-н Рон Зоммер. Большой опыт работы Р. Зоммера в органах управления российских и крупнейших зарубежных компаний, в том числе, в телеком-отрасли, в совокупности с высокой квалификацией вносят существенный вклад в эффективную организацию работы Совета директоров ПАО «МТС». Работа Р. Зоммера высоко оценивается и независимыми экспертами.</p> <p>Под председательством Р. Зоммера в течение последних лет Общество регулярно рассматривает в рамках заседаний комитетов Совета директоров вопросы улучшения системы корпоративного управления и реализует план мероприятий по развитию корпоративного управления МТС.</p> <p>В частности, третий год подряд Общество проводит ежегодную оценку Совета директоров. В 2017 году при самооценке был использован дополнительный инструмент — «интервью» с привлечением независимого консультанта в качестве модератора процесса. Это было сделано с целью подготовки к будущей внешней оценке Совета директоров. В 2018 году Совет директоров, по предложению менеджмента, пересмотрел систему вознаграждения членов Совета директоров с целью приведения ее в соответствии лучшими российскими и зарубежными практиками были внесены изменения. Изменения в положение о вознаграждении были утверждены на общем собрании акционеров.</p> <p>В составе Совета директоров существует сильный независимый блок директоров, 4 места из 9 на протяжении последних 3 лет занимают независимые директора. Совет директоров сбалансирован как с точки зрения количественного состава, так и с точки зрения опыта и квалификации его членов. Независимые директора активно участвуют в работе Совета директоров и напрямую взаимодействуют с Председателем Совета директоров.</p>

<sup>1</sup> Укажите, какой из двух альтернативных подходов, допускаемых принципом, внедряется в обществе, и поясните причины избранного подхода.

<sup>2</sup> В 2018 г. Рон Зоммер стал победителем премии «Директор года» в номинации «Председатель Совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления»

В ходе заседаний г-ном Р. Зоммером поддерживается открытая дискуссия по всем вопросам повестки дня, обсуждение носит конструктивный характер, инициативы менеджмента по внедрению новых практик корпоративного управления поддерживаются Председателем и впоследствии реализуются обществом на практике. В 2018 году произошло обновление независимого блока в составе Совета директоров, в связи с избранием нового независимого члена в состав Совета.

С 2017 года Р. Зоммер входит в состав Совета директоров нашего контролирующего акционера. При этом Р. Зоммер не является работником и не входит в исполнительные органы контролирующего акционера, постоянно проживает за пределами Российской Федерации.

Принимая во внимание указанные факторы, в числе которых мы, прежде всего, рассматриваем большой опыт работы Зоммера в качестве директора и председателя Советов директоров, а также независимость его суждений и вклад в развитие системы корпоративного управления МТС, мы считаем, нецелесообразным в сложившемся составе Совета директоров МТС, выбор и назначение иного председателя, хотя и отвечающего формально всем критериям независимости.

1.2. Наличие сильного профессионального Председателя Совета директоров, что подтверждается результатами ежегодной оценки Совета директоров, и эффективная организация работы Совета директоров МТС, делает для МТС формальным исполнение рекомендации Кодекса о назначении старшего независимого директора.

Имплементируя рекомендации Кодекса, мы придерживаемся позиции, что каждая рекомендация Кодекса должна быть оценена на предмет ее полезности и применимости к системе корпоративного управления конкретной компании. В 2018 году мы внимательно изучили имеющийся зарубежный опыт работы старших независимых директоров в Советах иностранных компаний, обсудили его в рамках Комитета по корпоративному управлению и пришли к выводу об отсутствии пользы исполнения данной рекомендации для МТС (с учетом текущего состава Совета директоров компании и имеющихся практик работы). В частности, 4 из 9 директоров компании являются независимыми. В обществе налажены хорошие коммуникации, в том числе между независимыми директорами (в силу продолжительного срока вхождения в состав Совета директоров МТС), а также существует демократичная и открытая культура взаимодействия, в том числе с менеджментом компании и ключевыми акционерами. Таким образом, в МТС объективно отсутствует необходимость дополнительной координации независимых директоров старшим независимым директором.

Таким образом, на сегодняшний день мы не видим реального наполнения функций старшего независимого директора, однако не исключаем того, что в будущем при любых изменениях в Совете директоров (количество, состав), потребность в его назначении может возникнуть.

С учетом всего вышеизложенного, отсутствие статуса независимого директора у председателя Совета директоров, а также назначенного старшего независимого директора не влечет за собой дополнительных рисков для Общества и его заинтересованных сторон. При этом Компания не ограничивает право Независимых директоров инициировать введение института старшего независимого директора или право членов Совета директоров избрать председателем независимого директора, если это потребуетс<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Компания не имеет право обязать членов Совета директоров назначить старшего независимого директора, в связи с этим компания не может сообщить точную дату, когда Общество планирует достигнуть полного соблюдения Кодексу. Вместе с тем компания будет продолжать осуществлять мониторинг исполнения данной рекомендации Кодекса российскими эмитентами и оценивать возможность ее внедрения в ПАО «МТС» в зависимости от происходящих изменений в области российского корпоративного управления.

	2. Роль, права и обязанности председателя Совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах Общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.5.2	Председатель Совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых Советом директоров	соблюдается 1. Эффективность работы председателя Совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности Совета директоров в отчетном периоде <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.5.3	Председатель Совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам Совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	соблюдается 1. Обязанность председателя Совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления материалов членам Совета директоров по вопросам повестки заседания Совета директоров закреплена во внутренних документах Общества <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.6	Члены Совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах Общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности	
2.6.1	Члены Совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам Общества, в рамках обычного предпринимательского риска	соблюдается 1. Внутренними документами Общества установлено, что член Совета директоров обязан уведомить Совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания Совета директоров или комитета Совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки. <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается 2. Внутренние документы Общества предусматривают, что член Совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается 3. В Обществе установлена процедура, которая позволяет Совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет Общества <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается

2.6.2 Права и обязанности членов Совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах Общества	соблюдается	<p>1. В Обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов Совета директоров</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
2.6.3 Члены Совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	соблюдается	<p>1. Индивидуальная посещаемость заседаний Совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывалась в рамках процедуры оценки Совета директоров, в отчетном периоде.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p>2. В соответствии с внутренними документами Общества члены Совета директоров обязаны уведомлять Совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций Общества), а также о факте такого назначения</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
2.6.4 Все члены Совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации Общества. Вновь избранным членам Совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об Обществе и о работе Совета директоров	соблюдается	<p>1. В соответствии с внутренними документами Общества члены Совета директоров имеют право получать доступ к документам и делать запросы, касающиеся Общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы Общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p>2. В Обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов Совета директоров</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
2.7 Заседания Совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов Совета директоров обеспечивают эффективную деятельность Совета директоров		<p>1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
2.7.1 Заседания Совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед Обществом в определенный период времени задач	соблюдается	<p>1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>



2.7.2 Во внутренних документах Общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний Совета директоров, обеспечивающий членам Совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	соблюдается	1. В Обществе утверждён внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний Совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за 5 дней до даты его проведения	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.7.3 Форма проведения заседания Совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	соблюдается	1. Уставом или внутренним документом Общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях Совета	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.7.4 Решения по наиболее важным вопросам деятельности Общества принимаются на заседании Совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов Совета директоров	частично соблюдается	1. Уставом Общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании Совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов Совета директоров	<div data-bbox="662 952 805 1079"> <input type="checkbox"/> соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается         </div> <div data-bbox="821 952 1428 2027"> <p>1. Уставом Общества не предусмотрено, что решения по вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании Совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов Совета директоров.</p> <p>В соответствии с Уставом, решения по большинству вопросов, относящихся к компетенции Совета директоров, принимаются простым большинством (более ½ (половины)) голосов участвующих в заседании членов Совета директоров). Незначительная часть вопросов требует единогласного решения всех членов Совета директоров, без учета выбывших членов Совета директоров. На практике, указанная рекомендация Кодекса исполняется: на протяжении последних лет более 90% заседаний Совета директоров проходят со 100% участием членов Совета директоров. Соответственно, в большинстве случаев простое большинство голосов участвующих в заседании членов Совета директоров сопоставимо с большинством голосов всех избранных членов Совета директоров.</p> <p>После утверждения Кодекса вопрос об имплементации рекомендации был рассмотрен членами Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров с привлечением других членов Совета директоров и менеджмента. Комитет пришел к выводу о неоправданности внедрения более строгих процедур принятия решений Советом директоров, в том числе в связи с тем, что их имплементация может негативно сказаться на оперативности принятия решений.</p> <p>Риски, связанные с неполным исполнением рекомендации, нивелируются традиционно высокой посещаемостью членами Совета директоров его заседаний, а также принятыми в Компании процедурами принятия решений: решения, принимаемые Советом директоров, строятся на консенсусе всех членов Совета директоров, а ключевые решения предварительно прорабатываются независимыми членами Совета директоров в рамках работы комитетов.</p> <p>В связи с изложенным Компания не планирует достигнуть полного соблюдения данной рекомендации Кодекса в этой части. Вместе с тем Компания будет продолжать осуществлять мониторинг исполнения данной рекомендации Кодекса российскими эмитентами и оценивать возможность ее внедрения в ПАО «МТС» (в зависимости от происходящих изменений в области российского корпоративного управления).</p> </div>

## 2.8 Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Общества

2.8.1 Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, создан Комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	соблюдается	<p>1. Совет директоров сформировал Комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p>2. Во внутренних документах Общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p>3. По крайней мере, один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
2.8.2 Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан Комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем Совета директоров	соблюдается	<p>1. Советом директоров создан Комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p>2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем Совета директоров. <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p>3. Во внутренних документах Общества определены задачи Комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
2.8.3 Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы Совета директоров, создан	частично соблюдается	<p>1. Советом директоров создан Комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета<sup>1</sup>), большинство членов которого являются независимыми директорами. <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p>1. Задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, возложены на Комитет по вознаграждениям и назначениям.</p>

<sup>1</sup> Если задачи комитета по номинациям реализуются в рамках иного комитета, укажите его название.

<p>Комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами</p>	<p>2. Во внутренних документах Общества определены задачи Комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса</p>	<p><input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>2. Деятельность Комитета по вознаграждениям и назначениям осуществляется на основании Положения о комитете. В соответствии с Положением, к функциям комитета отнесены, помимо прочего, все задачи, перечисленные в рекомендации 186 Кодекса, за исключением подп. 8.</p> <p>Задача по описанию индивидуальных обязанностей директоров и председателя Совета директоров не была включена в список функций Комитета по вознаграждениям и назначениям по двум основным причинам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные обязанности членов Совета директоров (включая председателя Совета директоров) четко определены в Положении о Совете директоров;</li> <li>– состав Совета директоров Общества достаточно стабилен. Таким образом, круг индивидуальных обязанностей каждого директора уже сложился, и Общество считает, что дополнительное описание обязанностей директоров Комитетом по вознаграждениям и назначениям будет носить исключительно формальный характер и не станет катализатором повышения эффективности работы Совета директоров.</li> </ul> <p>Риски, связанные с частичным соблюдением данной рекомендации, нивелируются путем внедрения в Компании Вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров, содержащего в том числе описание обязанностей директоров и председателя Совета директоров.</p> <p>В связи с вышеизложенным Комитетом по корпоративному управлению было принято решение о нецелесообразности отнесения к функциям Комитета по вознаграждениям и назначениям задачи, указанной в подп. 8 рекомендации 186 Кодекса. Общество не планирует относить данную задачу к функциям Комитета по вознаграждениям и назначениям.</p> <p>В связи с изложенным Компания не планирует достигнуть полного соблюдения данной рекомендации Кодекса в этой части.</p>
<p>2.8.4 С учетом масштабов деятельности и уровня риска Совет директоров Общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности Общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (Комитет по стратегии, Комитет по корпоративному управлению, Комитет по этике, Комитет по управлению рисками, Комитет по бюджету, Комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)</p>	<p>2. В отчетном периоде Совет директоров Общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам Совета директоров и целям деятельности Общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается<sup>1</sup> <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>1. По состоянию на 01.01.2018 при Совете директоров были сформированы следующие комитеты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Комитет по аудиту;</li> <li>– Комитет по вознаграждениям и назначениям;</li> <li>– Комитет по стратегии;</li> <li>– Бюджетный комитет;</li> <li>– Комитет по корпоративному управлению.</li> </ul> <p>На заседании 28.06.2018 Совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам Совета директоров и целям деятельности Общества. Созданные комитеты продолжили свою деятельность. Необходимость в создании дополнительных комитетов не была выявлена.</p>

<sup>1</sup> Укажите перечень созданных дополнительных комитетов

2.8.5 Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	соблюдается	1. Комитеты Совета директоров возглавляются независимыми директорами.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. Во внутренних документах (политиках) Общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав Комитета по аудиту, Комитета по номинациям и Комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.8.6 Председатели комитетов регулярно информируют Совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	соблюдается	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед Советом директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.9 Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы Совета директоров, его комитетов и членов Совета директоров			
2.9.1 Проведение оценки качества работы Совета директоров направлено на определение степени эффективности работы Совета директоров, комитетов и членов Совета директоров, соответствия их работы потребностям развития Общества, активизацию работы Совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	соблюдается	1. Самооценка или внешняя оценка работы Совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов Совета директоров и Совета директоров в целом.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. Результаты самооценки или внешней оценки Совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании Совета директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

2.9.2	Оценка работы Совета директоров, комитетов и членов Совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	частично соблюдается	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>В течение трех последних отчетных периодов внешний консультант для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров не привлекался. Однако в 2017 году при методологической поддержке внешнего консультанта в Обществе проводилась самооценка качества работы Совета директоров. В рамках самооценки использовались отдельные инструменты внешней оценки. В частности, все члены Совета директоров и часть менеджмента добровольно прошли индивидуальные интервью, проведенные независимым консультантом с опорой на результаты анкетирования. Также независимым консультантом были проанализированы внутренние документы общества. Таким образом, процедура самооценки была максимально приближена к формату внешней оценки Совета директоров. По результатам процедуры оценки Общество получило независимое мнение с рекомендациями, которые были включены в план работы Совета директоров на 2018–2019 годы.</p> <p>В 2018–2019 годах по результатам исполнения утвержденного плана по итогам оценки, проведенной в 2017 году, компания приняла решение завершить выполнение мероприятий плана, рассчитанного на 2 года, и вернуться к вопросу проведения внешней оценки в 2019 году. В 2018 году компания провела оценку Совета директоров в формате самооценки.</p>
3.1	Корпоративный секретарь Общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий Общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>1. Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.</p> <p>2. На сайте Общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре, с таким же уровнем детализации, как для членов Совета директоров и исполнительного руководства Общества</p>
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов Общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>1. Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря</p>
4.1	Уровень выплачиваемого Обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для Общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам Совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам Общества осуществляется в соответствии с принятой в Обществе политикой по вознаграждению			

<p>4.1.1 Уровень вознаграждения, предоставляемого Обществом членам Совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя Обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом Общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников Общества</p>	<p>соблюдается</p>	<p>1. В Обществе принят внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>4.1.2 Политика Общества по вознаграждению разработана Комитетом по вознаграждениям и утверждена Советом директоров Общества. Совет директоров при поддержке Комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в Обществе политики по вознаграждению, а при необходимости – пересматривает и вносит в нее коррективы</p>	<p>соблюдается</p>	<p>1. В течение отчетного периода Комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации Совету директоров</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>4.1.3 Политика Общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам</p>	<p>соблюдается</p>	<p>1. Политика (политики) Общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>

4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены Совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники Общества. Такая политика может быть составной частью политики Общества по вознаграждению	соблюдается	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах Общества установлены правила возмещения расходов членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
4.2	Система вознаграждения членов Совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам Совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях Совета или комитетов Совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов Совета директоров	соблюдается	1. Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов Совета директоров за работу в Совете директоров в течение отчетного периода	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
				В апреле 2018 года на совместном заседании Комитета по корпоративному управлению и Комитета по вознаграждениям и назначениям было принято решение изменить систему вознаграждения директоров для достижения соответствия требованиям Кодекса корпоративного управления. В июне 2018 года решением Общего собрания акционеров были внесены соответствующие изменения в Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров, исключившие премию за работу за год, зависящую от текущих показателей деятельности Компании и предусматривающие вместо нее выплату в акциях, направленную на долгосрочное стимулирование директоров.
4.2.2	Долгосрочное владение акциями Общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов Совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом Общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены Совета директоров не участвуют в опционных программах	Соблюдается	1. Если внутренний документ (документы) – Политика (политики) по вознаграждению Общества – предусматривают предоставление акций Общества членам Совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами Совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично <input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается





4.3.2 Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества с использованием акций Общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции Общества)	соблюдается	1. Общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества с использованием акций Общества (финансовых инструментов, основанных на акциях Общества).	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее, чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности Общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
4.3.3 Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая Обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе Общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	соблюдается	1. Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая Обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе Общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
5.1 В Обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Обществом целей			
5.1.1 Советом директоров Общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе	соблюдается	1. Функции различных органов управления и подразделений Общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах/соответствующей политике Общества, одобренной Советом директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

5.1.2	Исполнительные органы Общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе	соблюдается	1. Исполнительные органы Общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными ими руководителями (начальниками) подразделений и отделов	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в Обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах Общества, целостность и прозрачность отчетности Общества, разумность и приемлемость принимаемых Обществом рисков	соблюдается	1. В Обществе утверждена политика по противодействию коррупции.  2. В Обществе организован доступный способ информирования Совета директоров или Комитета Совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики Общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
5.1.4	Совет директоров Общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в Обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным Советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	соблюдается	1. В течение отчетного периода Совет директоров или Комитет по аудиту Совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета Общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления Общество организывает проведение внутреннего аудита			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в Обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетности подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется Совету директоров	соблюдается	1. Для проведения внутреннего аудита в Обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное Совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	соблюдается	<div> <div>1. В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками.</div> <div> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается </div> </div> <div> <div>2. В Обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками</div> <div> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается </div> </div>
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц		
6.1.1	В Обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие Общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	соблюдается	<div> <div>1. Советом директоров Общества утверждена информационная политика Общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.</div> <div> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается </div> </div> <div> <div>2. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением Обществом его информационной политики минимум один раз за отчетный период</div> <div> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается </div> </div>
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	частично соблюдается	<div> <div>1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в Обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в Обществе, в том числе на сайте Общества в сети Интернет.</div> <div> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается </div> </div> <div> <div>2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и Совета директоров, независимости членов Совета и их членстве в комитетах Совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).</div> <div> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается </div> </div> <div> <div>3. В случае наличия лица, контролирующего Общество, Общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в Обществе</div> <div> <input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается </div> <div> <p>Обществом не опубликован меморандум контролирующего лица относительно его планов в отношении Общества в связи с тем, что такой меморандум не был принят контролирующим лицом. Контролирующий акционер Общества (ПАО АФК «Система», далее также «Корпорация») своевременно предоставляет публичный доступ к информации обо всех своих планах в отношении Общества с помощью различных каналов раскрытия информации (годовой отчет, сообщения о существенных фактах, пресс-релизы и т.д.), руководствуясь принципами защиты конфиденциальной информации и прав акционеров Общества. Кроме того, на сайте ПАО АФК «Система» размещен Кодекс корпоративного управления<sup>1</sup>.</p> </div> </div>

<sup>1</sup> [http://www.sistema.ru/fileadmin/user\\_upload/corporate\\_documents/kodeks\\_korporativnogo\\_upravljenija.pdf](http://www.sistema.ru/fileadmin/user_upload/corporate_documents/kodeks_korporativnogo_upravljenija.pdf)

В Кодексе корпоративного управления ПАО АФК «Система» декларируется стремление Корпорации обеспечить соблюдение норм и требований действующего законодательства, а также лучших стандартов корпоративного управления в практике своих дочерних и зависимых компаний. Кроме того, кодекс содержит информацию о принципах построения отношений в группе компаний ПАО АФК «Система». В соответствии с кодексом основной задачей в отношении дочерних и зависимых компаний (портфельных компаний) Корпорация провозглашается содействие всестороннему их развитию в целях роста их стоимости. При этом при принятии управленческих решений Корпорация учитывает интересы всех акционеров, инвесторов, основных потребителей продукции дочерних компаний, а также прочих заинтересованных лиц, включая органы государственной власти и сотрудников портфельных компаний.

В связи с вышесказанным использование дополнительного инструмента раскрытия информации (меморандума контролирующего лица) для раскрытия являющейся публичной информации является нецелесообразным. Риски неисполнения рекомендации нивелируются своевременным и качественным раскрытием всей материальной информации Корпорации.

У МТС отсутствуют сведения о планах ПАО АФК «Система» по принятию указанного меморандума. В случае принятия контролирующим лицом рекомендованного Кодексом меморандума, он будет опубликован Обществом<sup>1</sup>.

6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об Обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами Общества и инвесторами	
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<p>соблюдается</p> <p>1. В информационной политике Общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку Общества и стоимость его ценных бумаг, и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации.</p> <p>2. В случае если ценные бумаги Общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.</p> <p>3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций Общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков</p>
		<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>

<sup>1</sup> В связи с тем, что формальное исполнение рекомендации Кодекса зависит от контролирующего лица, а не от ПАО «МТС», компания не имеет информации о том, является ли несоответствие положению Кодекса временным и есть ли у контролирующего акционера намерение достигнуть соблюдения Кодекса в будущем. Вместе с тем компания будет продолжать осуществлять мониторинг исполнения данной рекомендации Кодекса российскими эмитентами и инициировать рассмотрение вопроса на комитете по корпоративному управлению, если практика будет меняться.

6.2.2 Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	соблюдается	1. В течение отчетного периода Общество раскрывало годовую и полугодовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет Общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала Общества в соответствии с Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте Общества в сети Интернет	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
6.2.3 Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности Общества за год	соблюдается	1. Годовой отчет Общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности Общества и его финансовых результатах.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. Годовой отчет Общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности Общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
6.3 Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1 Предоставление Обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности	частично соблюдается	1. Информационная политика Общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных Обществу юридических лицах, по запросу акционеров	<div data-bbox="662 1332 805 1467"> <input type="checkbox"/> соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается                 </div> <div data-bbox="813 1332 1420 1993"> <p>В 2018 году в информационной политике Общества не было закреплено право акционеров на доступ к информации о подконтрольных Обществу юридических лицах.</p> <p>При этом акционерам предоставлялась достаточная для осуществления ими своих прав информация.</p> <p>Общество и его деятельность являются полностью прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц. Вся обязательная к раскрытию информация регулярно публикуется на сайте Общества. Дополнительно МТС обеспечивает публичный доступ к отдельным видам информации, рекомендованным к раскрытию Кодексом.</p> <p>Кроме того, информационной политикой предусмотрены различные методы и формы предоставления информации (в том числе интернет-конференции, встречи, телефонные переговоры и прочие контакты с профессиональными участниками рынка и акционерами, предусмотрена возможность посещения офисов Компании). Таким образом, Общество предоставляет значительный объем информации о себе и своей деятельности в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.</p> <p>В связи с этим реализация акционерами права на доступ к документам и информации Общества на практике не сопряжена с неоправданными сложностями.</p> <p>В 2018 году мы раскрыли на нашем сайте в сети Интернет порядок предоставления акционерам доступа к информации о подконтрольных Обществу юридических лицах по запросу акционеров.</p> </div>

6.3.2 При предоставлении Обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого Общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	соблюдается	<p>1. В течение отчетного периода Общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>2. В случаях, определенных информационной политикой Общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
7.1 Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние Общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон		<p>1. Уставом Общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции Совета директоров. В случаях если осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, Совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.</p> <p>2. Уставом Общества к существенным корпоративным действиям отнесены как минимум: реорганизация Общества, приобретение 30 процентов и более голосующих акций Общества (поглощение), совершение Обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала Общества, осуществление листинга и делистинга акций Общества.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
7.1.1 Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация Общества, приобретение 30 процентов и более голосующих акций Общества (поглощение), совершение Обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала Общества, осуществление листинга и делистинга акций Общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом Общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции Совета директоров Общества	соблюдается		

7.1.2 Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, Совет директоров опирается на позицию независимых директоров Общества	соблюдается	1. В Общества предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
7.1.3 При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров Общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, – дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров Общества. При этом Общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе	соблюдается	1. Уставом Общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством минимальные критерии отнесения сделок Общества к существенным корпоративным действиям.  2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
7.2 Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий			
7.2.1 Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	соблюдается	1. В течение отчетного периода Общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях Общества, включая основания и сроки совершения таких действий	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

<p>7.2.2 Правила и процедуры, связанные с осуществлением Обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах Общества</p>	<p>соблюдается</p> <hr/> <p>1. Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <hr/> <p>2. Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества.</p> <hr/> <p>3. Внутренние документы Общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены Совета директоров Общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках Общества</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается В 2018 году в Положение о Совете директоров ПАО «МТС» внесены изменения, направленные на формализацию процедуры привлечения оценщика в ряде случаев при совершении существенных сделок.</p> <p><input type="checkbox"/> частично</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <hr/> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <hr/> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
--	--	--

## Перечень совершенных ПАО «МТС» в 2018 году крупных сделок и сделок, в совершении которых имелась заинтересованность

В 2018 году ПАО «МТС» не одобрял (не совершал) сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, а также иными сделками, на совершение которых в соответствии с Уставом Общества распространяется порядок одобрения крупных сделок.

Перечень совершенных ПАО «МТС» в 2018 сделок,  
признаваемых в соответствии с Федеральным  
законом «Об акционерных обществах» сделками, в

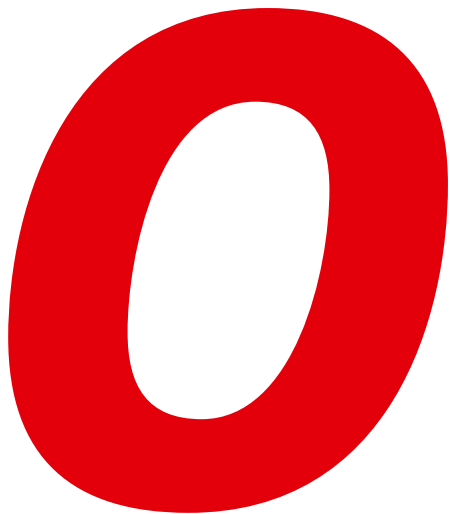
совершении которых имела заинтересованность и необходимость одобрения которых уполномоченным органом управления акционерного общества предусмотрена главой XI Федерального закона «Об акционерных обществах».

Информация доступна на корпоративном сайте  
ПАО «МТС» по адресу: [https://moskva.mts.ru/about/  
investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/  
raskritie-informacii/godovaya-otchetnost](https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/raskritie-informacii/godovaya-otchetnost).

**Годовая консолидированная финансовая отчетность  
ПАО «МТС» и дочерних компаний за 2018 год**

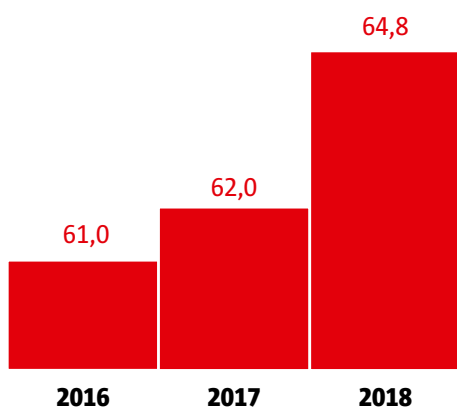
Информация доступна на корпоративном сайте  
ПАО «МТС» по адресу: [https://moskva.mts.ru/about/  
investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/  
raskritie-informacii/godovaya-otchetnost](https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/raskritie-informacii/godovaya-otchetnost).





# Основные характеристики персонала и показатели системы управления персоналом

Общие затраты на персонал Группы МТС, млрд руб.

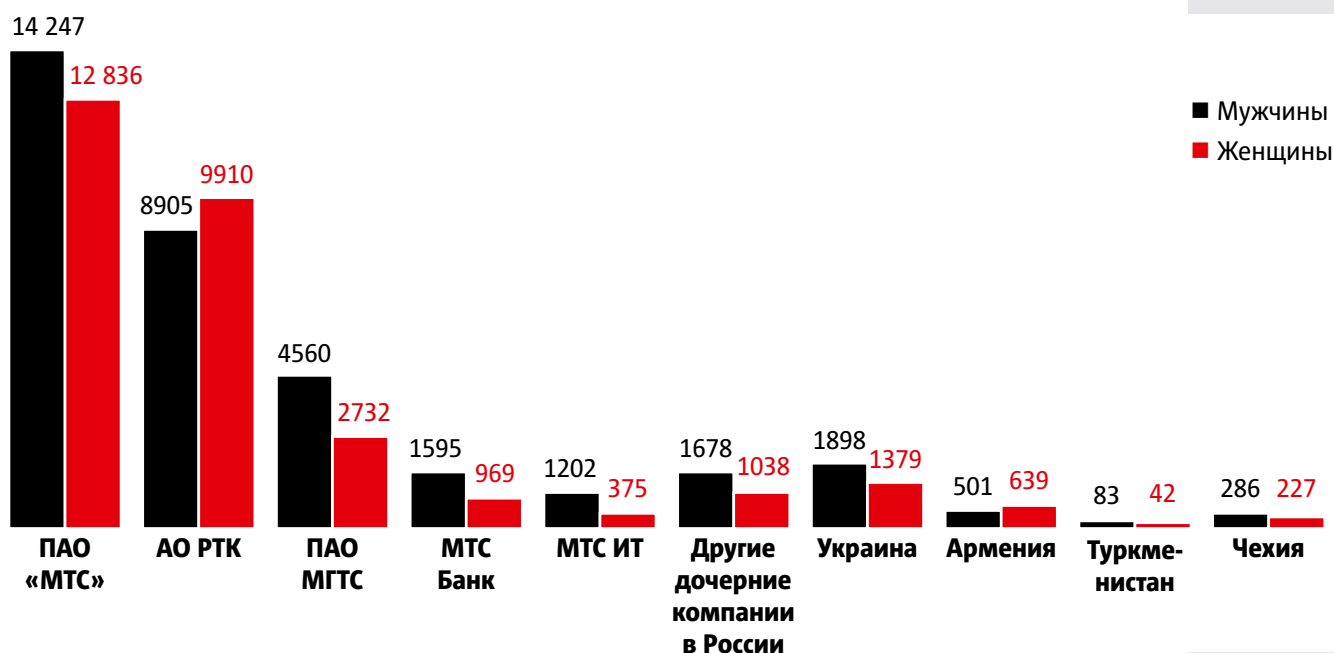


Общая списочная численность персонала, чел.<sup>1</sup>

	2016	2017	2018
Группа МТС	69 322	65 003	65 102
в том числе ПАО «МТС»	28 910	27 886	27 083

<sup>1</sup> Здесь и далее, если не указано иное, численность дана без учета сотрудников, работающих по договору гражданско-правового характера и аутсорсингу.

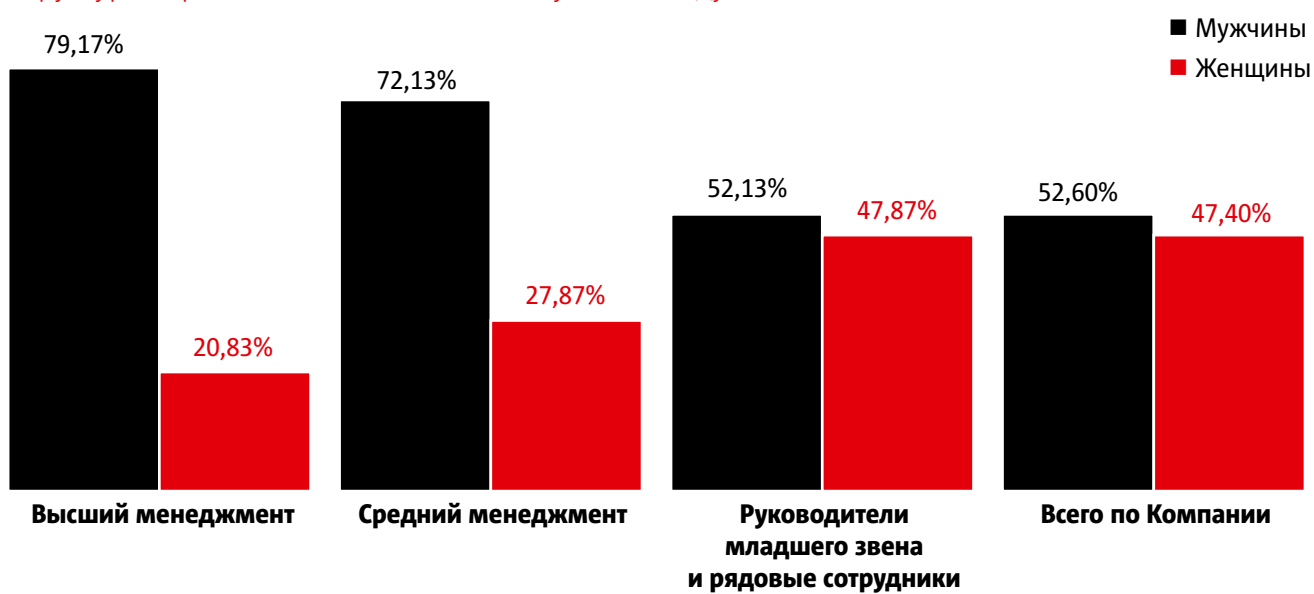
Количество сотрудников Группы МТС в 2018 году, чел.



Структура персонала ПАО «МТС» по возрасту в 2018 году, %



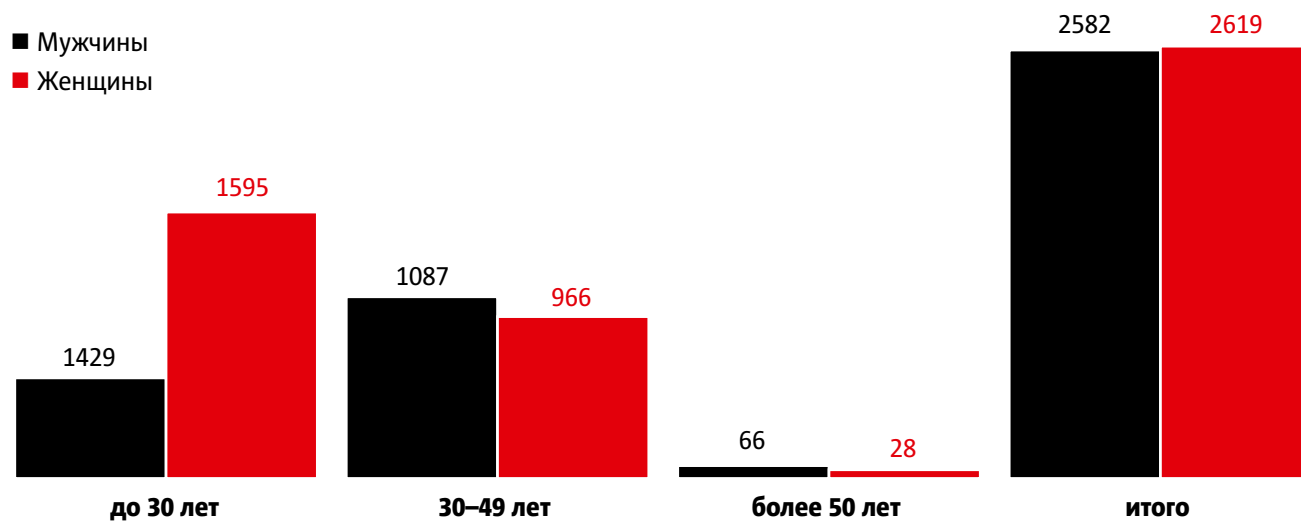
Структура персонала ПАО «МТС» по полу в 2018 году, %



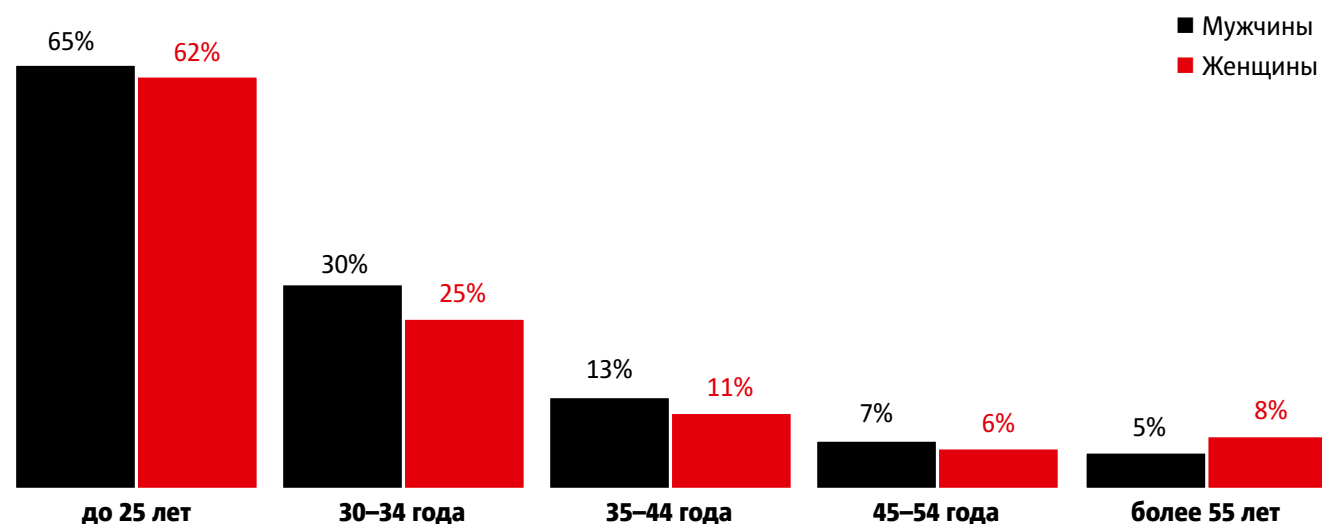
Структура персонала ПАО «МТС» в разбивке по видам занятости в 2018 году, чел.



Количество принятых сотрудников в ПАО «МТС» в 2018 году, чел.

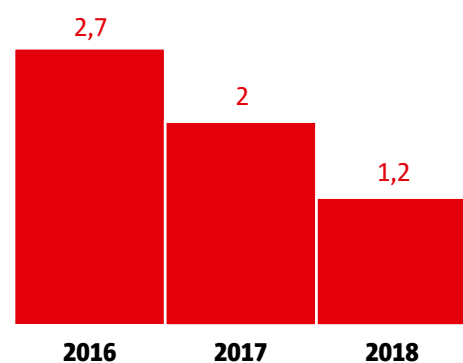


Текущая текучесть кадров (отток) в ПАО «МТС» в 2018 году, %

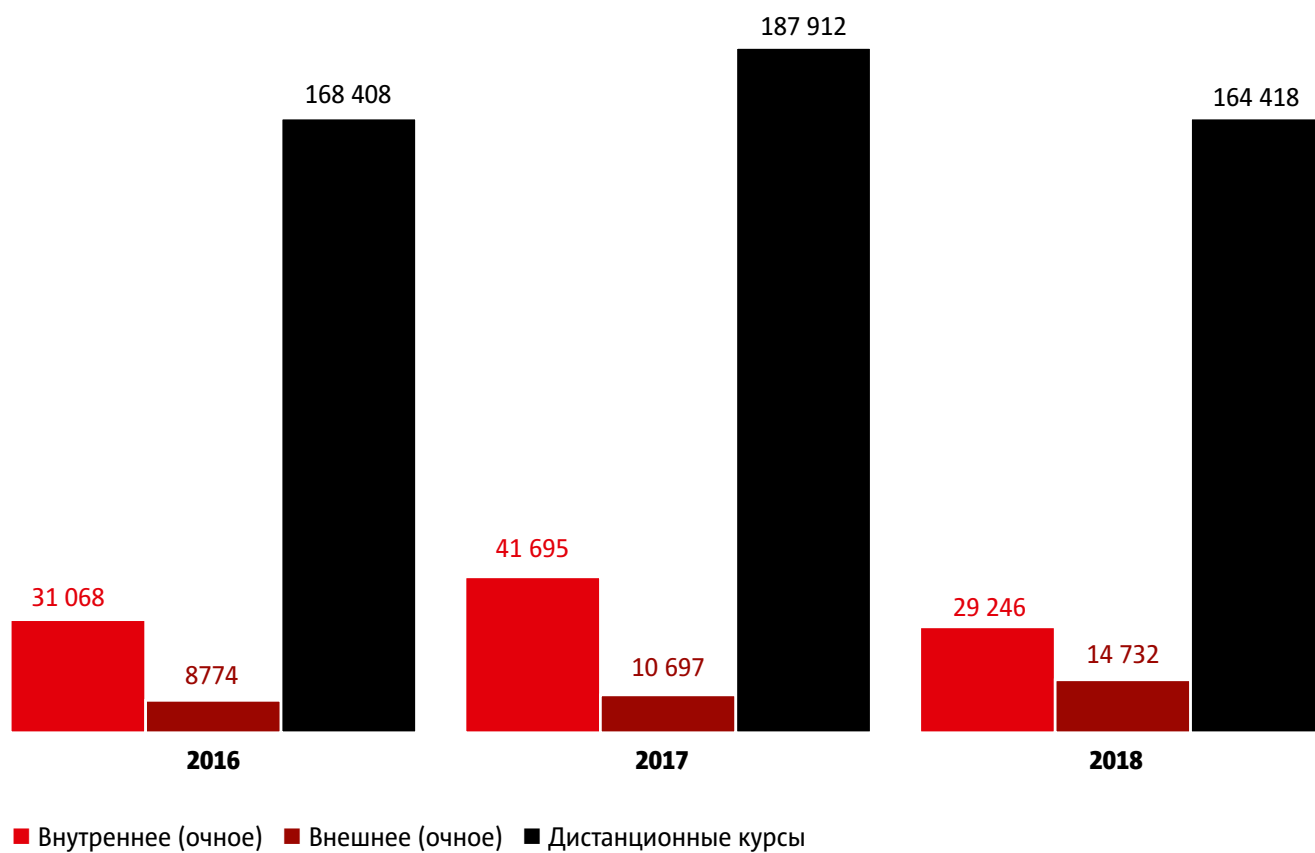


Показатели оттока в категории «до 25 лет» обусловлены общей для рынка высокой сменяемостью молодых сотрудников, начинающих работать на стартовых позициях.

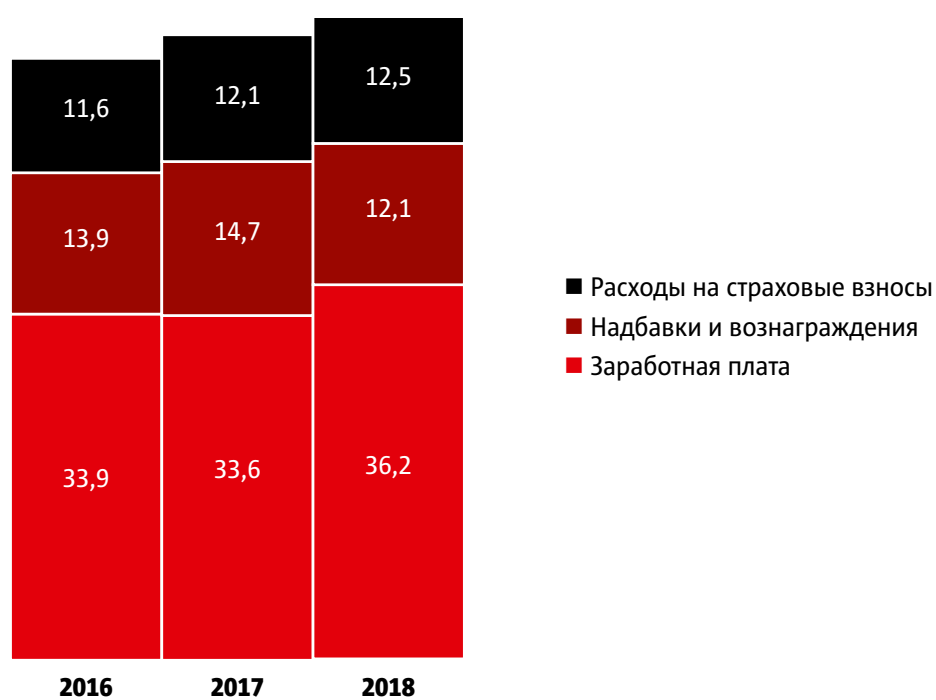
Количество дней обучения на одного сотрудника



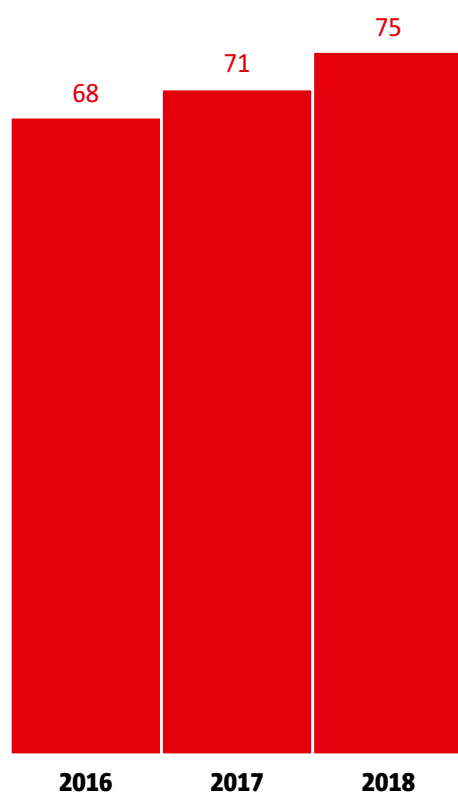
## Количество обученных сотрудников ПАО «МТС», чел./курсов



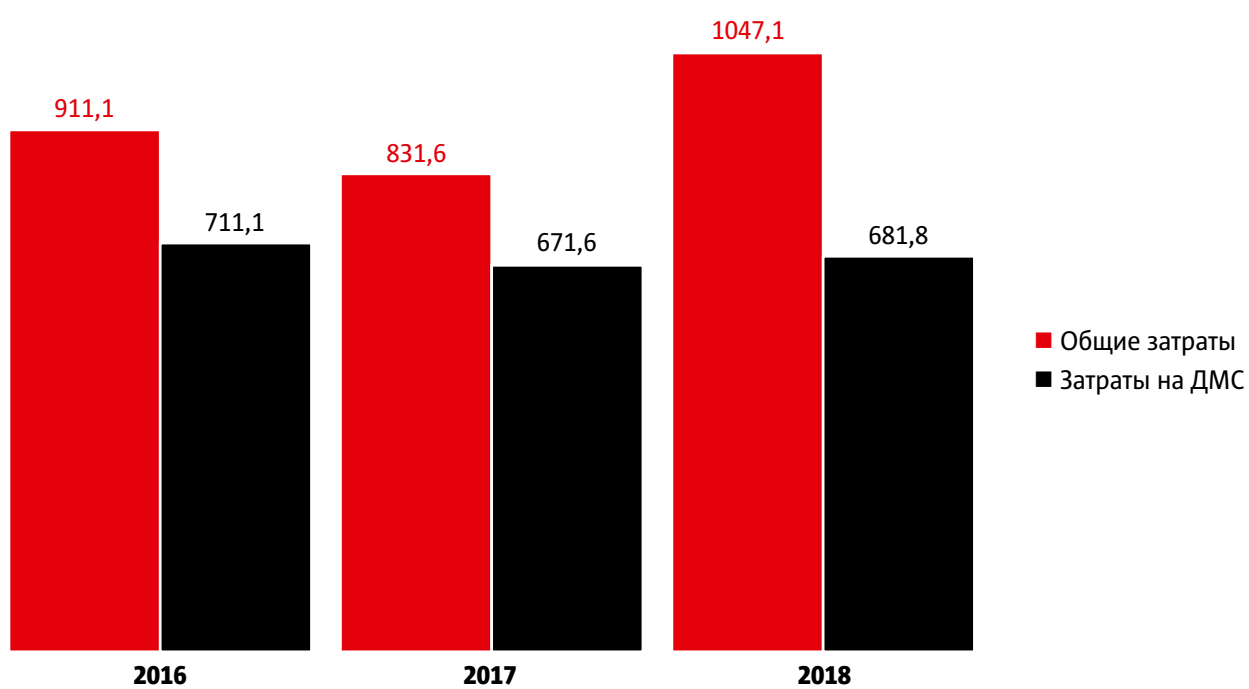
## Структура расходов на оплату труда по Группе МТС, млрд руб.



Средняя заработная плата, тыс. руб.



Затраты на обеспечение персонала социальными гарантиями по Группе МТС, млн руб.



**MOU** (Minutes Of Usage) — объем голосового трафика, минут

**ARPU** (Average Revenue Per User) — средняя выручка на одного пользователя

**GPON** (Gigabit Passive Optical Network) — гигабитная пассивная оптическая сеть

**3G** (3rd Generation) — третье поколение

**4G** (4th Generation) — четвертое поколение

**LTE** (Long-Term Evolution) — стандарт мобильной связи четвертого поколения

**TDD** (Time Division Duplex) — дуплексная связь с разделением во времени

**FDD** (Frequency Division Duplex) — дуплексная связь с разнесением каналов приема и передачи по частоте

**M2M** (Machine-To-Machine) — взаимодействие между машинами

**SaaS** (Software as a Service) — программное обеспечение как услуга

**HSPA+** (High Speed Packet Access Plus) — высокоскоростной пакетный доступ плюс

**MVNO** (Mobile Virtual Network Operator) — виртуальный оператор сотовой связи

**CDMA** (Code Division Multiple Access) — множественный доступ с кодовым разделением

**GSM** (Global System for Mobile Communications) — глобальный стандарт цифровой мобильной сотовой связи

**Wi-Fi** (Wireless Fidelity) — стандарт беспроводной передачи данных по радиоканалам.

**UMTS** (Universal Mobile Telecommunications System) — универсальная мобильная телекоммуникационная система

**VAS** (Value Added Services) — услуги, приносящие дополнительный доход

**IoT-сети** (Internet of Things Networks, сети интернета вещей) — множество автономных физических устройств, связанных в единую сеть через цифровые коммуникационные каналы

**NB-IoT** (NarrowBand Internet of Things, узкополосный интернет вещей) — один из стандартов IoT, разработанный консорциумом 3GPP

**LTE-M** (Long Term Evolution for Machines, буквально: долговременное развитие для машин) — один из стандартов IoT, разработанный консорциумом 3GPP

**3GPP** (3rd Generation Partnership Project, буквально: партнерский проект третьего поколения) — международный консорциум, разрабатывающий спецификации для мобильной телефонии

**e-Health** (Electronic Health, eHealth, электронное здравоохранение) — осуществление функций здравоохранения с использованием информационных и телекоммуникационных технологий

**m-Health** (Mobile Health, mHealth, мобильное здравоохранение) — осуществление функций здравоохранения с использованием мобильных устройств (смартфонов, планшетов и т.п.)

**VR** (Virtual Reality, виртуальная реальность) — реалистичная имитация среды, созданная при помощи информационных технологий и имитирующая погружение в нее пользователя

**AR** (Augmented Reality, измененная реальность, дополненная реальность) — воспринимаемое человеком смешение реального мира и виртуальных элементов, созданных компьютерными средствами

**SDN** (Software-Defined Network, программно-определяемая сеть) — сеть передачи данных, в которой функции управления сетью реализуются на программном уровне и не зависят от аппаратного решения

**NFV** (Network Function Virtualization, виртуализация сетевых функций) — концепция сетевой архитектуры, подразумевающая использование виртуальных машин без привязки к специализированному оборудованию

**ШПД** — широкополосный доступ

**ВОЛС** — волоконно-оптическая линия связи

---

**OIBDA** (Operating Income Before Depreciation And Amortization) — аналитический показатель, означающий операционный доход до вычета износа основных средств и амортизации нематериальных активов

**CAPEX** (CAPital EXpenditure) — капитальные расходы

**Московская биржа** — крупнейший в России и Восточной Европе биржевой холдинг

**NYSE** — Нью-Йоркская фондовая биржа (New York Stock Exchange), США

**Банк России** — Центральный банк Российской Федерации

**SEC** — Комиссии по ценным бумагам и биржам (The United States Securities and Exchange Commission), США

**АДР** — американские депозитарные расписки

**МСФО** — Международные стандарты финансовой отчетности

**РСБУ** — Российские стандарты бухгалтерского учета

**КСО** — корпоративная социальная ответственность

# Контакты и дополнительная информация о Компании

---

## Информация о Компании

### Полное фирменное наименование Общества:

- на русском языке: Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
- на английском языке: Mobile TeleSystems Public Joint Stock Company

### Сокращенное фирменное наименование Общества:

- на русском языке: ПАО «МТС»
- на английском языке: MTS PJSC

**Место нахождения ПАО «МТС»:** Российская Федерация, 109147, Москва, ул. Марксистская, д. 4  
Тел.: +7 (495) 911 6555

Факс: +7 (495) 911 6569

**Почтовый адрес ПАО «МТС»:** Российская Федерация, 109147, Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2

Адрес электронной почты: [info@mts.ru](mailto:info@mts.ru)

Адрес страницы в сети Интернет: <http://www.mts.ru>

---

## Информация о подразделении по связям с акционерами и инвесторами

**Место нахождения подразделения по связям с акционерами и инвесторами:**  
Российская Федерация, 109147, Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2

### Подразделение по работе с акционерами

Департамент корпоративного управления ПАО «МТС»:

Максим Калинин (директор по корпоративному управлению)

Тел.: +7 (495) 911 6555

Факс: +7 (495) 911 6569

E-mail: [shareholder@mts.ru](mailto:shareholder@mts.ru)

### Подразделение по работе с инвесторами

Департамент по корпоративным финансам и связям с инвесторами:

Джошуа Тулган (директор департамента)

Тел.: +7 (495) 223 2025

E-mail: [ir@mts.ru](mailto:ir@mts.ru)

---

## Аудитор

**Закрытое акционерное общество «Делойт и Туш СНГ»**

Адрес: 125047, Российская Федерация, Москва, ул. Лесная, д. 5

Телефон: +7 (495) 787 0600

Факс: +7 (495) 787 0601

Адрес страницы в сети Интернет: <http://www.deloitte.com>

---

## Регистратор

**Акционерное общество «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.»**

Адрес: 107996, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 13

Телефон: +7 (495) 989 76 50, +7 (495) 780-73-63

E-mail: [clients\\_rm@rrost.ru](mailto:clients_rm@rrost.ru)

Адрес страницы в сети Интернет: [www.rrost.ru](http://www.rrost.ru)

---

## Депозитарий

**Небанковская кредитная организация закрытое акционерное общество «Национальный расчетный депозитарий»**

Адрес: 105066, Москва, ул. Спартаковская, д. 12

Многоканальный телефон: +7 (495) 234 4827

E-mail: [info@nsd.ru](mailto:info@nsd.ru)

Адрес страницы в сети Интернет: <http://www.nsd.ru>

---



## Уважаемые читатели!

Мы представили Вашему вниманию Годовой отчет ПАО «МТС» за 2018 год.

Нам важно сохранить максимально прозрачный и честный диалог со всеми заинтересованными сторонами.

Ваши отзывы и предложения помогут нам улучшить качество будущих отчетов, уровень их информативности и актуальности.

Пожалуйста, отправьте заполненную анкету по адресу: 109147, Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2, ПАО «МТС»; или по электронной почте: [shareholder@mts.ru](mailto:shareholder@mts.ru)

### Какую группу заинтересованных лиц Вы представляете?

- ☐ Акционер/инвестор
- ☐ Работник Концерна
- ☐ Представитель государственных структур / общественных организаций
- ☐ Представитель СМИ
- ☐ Представитель экспертного сообщества
- ☐ Другое (укажите, пожалуйста) \_\_\_\_\_

### Содержит ли данный отчет ответы на интересующие Вас вопросы?

- ☐ Да, на все
- ☐ Да, частично
- ☐ Нет

### Какую дополнительную информацию Вы хотели бы увидеть в следующем Годовом отчете ПАО «МТС»?

---

---

### Пожалуйста, оцените данный отчет по следующим критериям:

Критерий	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо
Актуальность и существенность раскрытых вопросов				
Достоверность информации				
Структура и удобство поиска информации				
Дизайн				

**Спасибо за Ваше участие!**

Президент ПАО «МТС»

А.В. Корня

Главный бухгалтер ПАО «МТС»

А.В. Дворецких

