

# ГОДОВОЙ ОТЧЕТ '19

МТС



## 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 настоящем 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.

## ГДЕ НАЙТИ ГОДОВОЙ ОТЧЕТ



Годовой отчет доступен в онлайн-формате (интерактивная версия) и в формате PDF



Кроме того, МТС ежегодно публикует Отчеты в области устойчивого развития



**Предварительно  
утвержден решением  
Совета директоров  
ПАО «МТС»  
21 мая 2020 года,  
Протокол №297**

**Утвержден годовым  
Общим собранием  
акционеров  
ПАО «МТС»  
24 июня 2020 года,  
Протокол №49**

# ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ПАО «МТС» ЗА 2019 ГОД!

Представляем вашему вниманию **годовой отчет ПАО «МТС»** по итогам работы за 2019 год. Это 19-й по счету отчет — мы готовим их для вас, начиная с 2001 года.

## ЦЕЛЬ ГОДОВОГО ОТЧЕТА ЗА 2019 ГОД

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, и как устойчивое развитие интегрировано в бизнес-стратегию Компании и деятельность ключевых подразделений.

В разделе «Устойчивое развитие» (подраздел «Наш подход к устойчивому развитию и социальной ответственности») описан вклад МТС в достижение Целей устойчивого развития ООН (ЦУР ООН). Кроме того, в тексте отчета значимые с точки зрения достижения ЦУР ООН виды деятельности МТС отмечены значками конкретных Целей.

МТС сегодня — это цифровая компания, которая развивает инновации в образовании, здравоохранении, в сфере финансовых услуг, индустрии развлечений и многих других. Наши решения с использованием больших данных, искусственного интеллекта, виртуальной и дополненной реальности нацелены на повышение качества жизни наших абонентов, клиентов и сотрудников.

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.

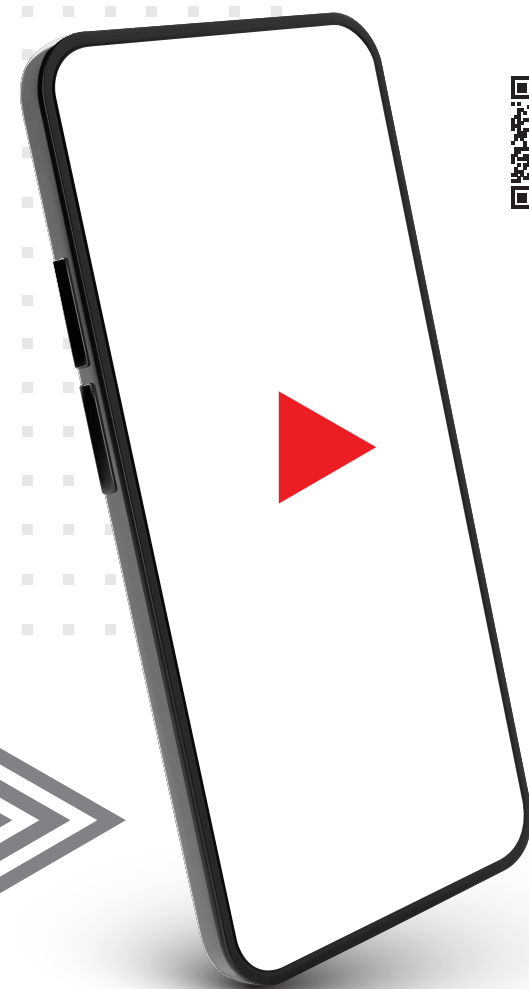
1. О компании
2. Отчет менеджмента
3. Корпоративное управление
4. Устойчивое развитие

## 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 телекома.

## ИНФОРМАЦИЯ О МТС<sup>1</sup>

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») — ведущая компания в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, цифровых сервисов и мобильных приложений, финансовых услуг и сервисов электронной коммерции, а также конвергентных ИТ-решений в сфере системной интеграции, интернета вещей, мониторинга, обработки данных и облачных вычислений. Предоставляя инновационные услуги и решения, МТС вносит значимый вклад в экономический рост и улучшение качества жизни десятков миллионов людей в странах присутствия.



Подробная информация на сайте



<sup>1</sup> В настоящем Годовом отчете под терминами ПАО «МТС», «МТС», «Компания», «Общество» следует понимать Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы», под термином «Группа МТС» следует понимать совокупность компаний, состоящих из ПАО «МТС» и его дочерних обществ. Показатели, указанные в настоящем Годовом отчете, представлены по состоянию на 31 декабря 2019 года, за исключением показателей, в отношении которых прямо указаны иные периоды, даты.

# МИССИЯ И СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ

ПАО «МТС» представило новую стратегию развития компании на 2020–2022 годы — **Customer Lifetime Value 2.0**. Новая стратегия детализирует существующие стратегические цели МТС и ориентирована на создание на базе основного телекоммуникационного бизнеса продуктовой экосистемы с бесшовным переходом между сервисами.

## СТРАТЕГИЯ CLV 2.0



### CLIENT

Лучший клиентский опыт благодаря глубокому персонализированному подходу на основе искусственного интеллекта, аналитики больших данных и единого клиентского ID. Бесшовный комфортный переход между цифровыми витринами и продуктами.



### LIFETIME

Нацеленность на долгосрочные взаимоотношения с клиентом. Концентрация усилий на повышении лояльности и эмоциональной привязанности клиента к бренду, в том числе и через социально и экологически ответственные действия компании.



### VALUE

Осознанное получение клиентом выгоды от нахождения в экосистеме. Удобная технологическая платформа для эффективного взаимодействия с партнерами и лучшего клиентского опыта.



Подробнее о стратегии CLV 2.0 — в разделе «Новая стратегия», с. 41

# СОДЕРЖАНИЕ

## 01\

### **// О КОМПАНИИ**

- 8** Группа МТС сегодня
- 10** Бренд МТС
- 12** Ключевые события 2019 года
- 16** Обращение Председателя  
Совета директоров

## 02\

### **// ОТЧЕТ МЕНЕДЖМЕНТА**

- 20** Обращение Президента
- 22** Бизнес-модель МТС: источник  
ваших дивидендов
- 24** Наши рынки
- 31** Взгляд в будущее
- 34** Новые направления бизнеса
- 38** Новая стратегия
- 50** Обзор бизнеса
- 70** Финансовый обзор
- 84** Управление рисками
- 97** Комплаенс и культура этичного  
поведения

## 03\

### **// КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

- 110** Отчет Совета директоров
- 114** Система управления в Группе  
МТС
- 116** Структура органов управления  
и контроля ПАО «МТС»  
в 2019 году
- 190** Взаимодействие с акционерами  
и инвесторами
- 194** Капитал и ценные бумаги
- 202** Совершенствование системы  
корпоративного управления

## 04\

### **// УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ**

- 206** Наш подход к устойчивому  
развитию и социальной  
ответственности
- 208** Система управления аспектами  
устойчивого развития
- 213** Наши сотрудники
- 218** Социальные инвестиции
- 225** Деятельность Компании в области  
защиты окружающей среды
- 230** Устойчивость цепи поставок
- 232** Безопасность и защита  
информации



01\

# О КОМПАНИИ

МТС

- 8 Группа МТС сегодня
- 10 Бренд МТС
- 12 Ключевые события 2019 года
- 16 Обращение Председателя  
Совета директоров



# ГРУППА МТС СЕГОДНЯ

## Движение в экосистему цифровых бизнесов



### ТЕЛЕКОМ

- Лидер рынка мобильной связи
- Постоянное улучшение **покрытия и качества** сети
- Активное тестирование стандарта **5G**

**>79,1**  
млн  
абонентов  
мобильной связи



### CLOUD И ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ

- Фокус на завоевании доли на быстрорастущем **облачном рынке**
- Крупнейшая в России сеть интернета вещей стандарта **NB-IoT**
- Развитие решений промышленной **автоматизации**

**>700** **62**  
корпоративных **региона**  
клиентов **покрыты сетью**  
#CloudMTS **NB-IoT**



### ФИНТЕХ

- Быстрый рост **портфеля** и контролируемый уровень риска
- Использование возможностей **кросс-продаж**
- Использование **Big Data**

**~2,1** **ТОП 5**  
млн **российских банков**  
активных **по темпам роста**  
пользователей **кредитного портфеля**  
банка



### МЕДИА

- **Сильные позиции в дистрибуции**, кабельное и IP TV, спутниковый сигнал и мобильное ТВ
- **Диверсифицированная** контент-стратегия

**~4** **ТОП 3**  
млн **по ТВ-подписчикам**  
пользователей **в России (IPTV,**  
ТВ **спутниковое**  
**и кабельное ТВ)**



### НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

- В работе цифровых направлений МТС активно использует аналитику Big Data, решения на основе AI, маркетинговые инструменты, внедряет единый ID, сквозные программы лояльности и CRM



## ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Проникновение смартфонов  
в сети МТС

**74,5%**

Выручка от системной интеграции

**10,3**  
млрд руб.  
+39,2% по сравнению с 2018 годом

Выручка от новых направлений бизнеса  
(киберспорт, билетные сервисы и т. д.)

**1,5**  
млрд руб.  
+20,5% по сравнению с 2018 годом

Дивидендные выплаты в 2019 году

**28,66**  
руб. на акцию  
+ возврат 7,6 руб. на акцию  
в рамках программы выкупа

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Консолидированная выручка

**476,1**  
млрд руб.  
+5,5% по сравнению с 2018 годом

Скорректированная OIBDA

**210,3**  
млрд руб.  
+2,8% по сравнению с 2018 годом

Рентабельность по OIBDA

**44,2%**

ПРИБЫЛЬ, ОТНОСЯЩАЯСЯ  
К АКЦИОНЕРАМ КОМПАНИИ

**54,2**  
млрд руб.  
+7,9×  
по сравнению  
с 2018 годом

# БРЕНД МТС

По ежегодной оценке брендов крупнейших компаний мира, проведенной ведущей консалтинговой компанией в области стратегии и оценки стоимости бренда Brand Finance<sup>1</sup>, в общем списке Brand Finance 2019 из 50 российских брендов МТС лидирует среди всех российских телеком- и ИТ-компаний, пропустив вперед только компании сырьевой, банковской, транспортной отраслей и ретейла.

## ТОП-10 самых ценных брендов

	2019	2018	2017
Сбербанк	1	1	1
«Газпром»	2	2	2
«Лукойл»	3	3	3
«Роснефть»	4	4	4
РЖД	5	5	7
«Магнит»	6	6	5
ВТБ	7	7	8
«Татнефть»	8	9	10
<b>МТС</b>	<b>9</b> <b>121,502</b> <b>млн руб.</b>	<b>8</b> <b>114,532</b> <b>млн руб.</b>	<b>9</b> <b>93,110</b> <b>млн руб.</b>
«Новатек»	10	13	11

МТС также входит в десятку сильнейших российских брендов и в 2019 году вновь заняла четвертое место в рейтинге силы бренда. Сила бренда оценивается с помощью сбалансированной системы показателей (индекс силы бренда (BSI)), учитывающей маркетинговые инвестиции, собственный капитал и эффективность бизнеса.

В мировом рейтинге телеком-компаний Brand Finance 2020 МТС занимает 56-е место по ценности бренда и 2-е место по силе бренда, опережая другие российские телеком-бренды.

<sup>1</sup> <https://brandirectory.com/rankings>. Рейтинги бренда Brand Finance по оценке ценности бренда были подтверждены Советом по стандартам маркетинговой ответственности (MASB) в рамках Протокола аудита метрик маркетинга (ММАР), формального процесса проверки взаимосвязи между оценкой маркетинга и финансовыми показателями.



#9

#56



# КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ 2019 ГОДА<sup>1</sup>

## M&A И ИНВЕСТИЦИИ

- В ноябре 2019 года МТС объявила о подписании обязывающего соглашения о продаже своего телекоммуникационного бизнеса в Украине.
- В 2019 году МТС увеличила долю в МТС Банке до 99,7% в результате покупки у АФК «Система» 39,48% акций МТС Банка за 11,4 млрд рублей в феврале и 4,5% акций банка за 1,4 млрд рублей в декабре. В результате АФК «Система» полностью вышла из состава акционеров МТС Банка. Консолидация МТС Банка соответствует стратегии МТС, направленной на усиление синергии телекоммуникационных и банковских продуктов и развитие проникновения финансовых сервисов по клиентской базе, которая насчитывает почти 80 млн абонентов.
- В январе 2020 года МТС объявила об инвестировании в компанию SWiP, разработчика платформы для платежей по биометрии лица и программ лояльности в ретейле. Доля МТС в капитале SWIPGLOBAL LTD (Кипр), владеющей 100% ООО «Умный кошелек» (торговая марка SWiP), составила 15%.
- В январе 2020 года МТС объявила об инвестировании 187,7 млн рублей в покупку 7,5% акций компании Just AI (JUST AI LIMITED), лидера российского рынка в разработке технологий разговорного искусственного интеллекта.

## МЕНЕДЖМЕНТ

- В IV квартале 2019 года произошел ряд назначений в топ-менеджменте компании: на должность вице-президента по управлению персоналом утверждена Татьяна Чернышева, на должность

вице-президента по облачным и цифровым решениям — Дмитрий Халин, на должность вице-президента МТС по технике — Виктор Белов.

## СТРАТЕГИЯ

- В октябре 2019 года Совет директоров МТС подтвердил текущую структуру листинга компании и утвердил обновленную стратегию развития компании на 2020–2022 годы CLV 2.0 (Customer Lifetime Value 2.0), которая подразумевает создание масштабной экосистемы новых цифровых продуктов на базе накопленной экспертизы и лидерских достижений в телекоммуникационном бизнесе.

## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

- В октябре 2019 года МТС стала лидером рейтинга АК&М по социальной эффективности крупнейших российских компаний с большим отрывом от всех остальных игроков.
- В декабре 2019 года МТС вошла в топ-5 общероссийского рэнкинга «Лидеры корпоративной благотворительности — 2019» по версии газеты «Ведомости», Форума Доноров и PwC. МТС признана компанией с лучшим подходом к управлению устойчивым развитием, по мнению PwC, в России.
- В декабре 2019 года МТС вошла в топ-15 рэнкинга устойчивого развития российских компаний по версии медиахолдинга «Эксперт» среди 100 крупнейших российских компаний, МТС стала лидером среди компаний ИТ и телеком-отрасли.
- В январе 2020 года МТС вошла в топ-10 российских компаний по раскрытию информации об изменении климата CDP (Carbon Disclosure Project).
- В феврале 2020 года МТС стала лидером в двух индексах Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) в области устойчивого развития. Индексы РСПП включены в международную базу индексов и рейтингов в сфере устойчивого развития как российские ESG-индексы, на их основе Московская биржа (МОЕХ) рассчитывает одноименные фондовые индексы. МТС будет включена в оба фондовых индекса устойчивого развития МОЕХ в 2020 году.

## ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ И ЦИФРОВЫЕ ПРОДУКТЫ

- В декабре 2019 года МТС начала продавать «виртуального юриста» на основе искусственного интеллекта — систему автоматической работы с документами и управления жизненным циклом договоров. Внедрение решения позволяет автоматизировать процессы закупок, создания документов, составления претензий и ведения электронного документооборота.
- В декабре 2019 года МТС запустила цифровую платформу для управления многоквартирными домами, в которую входит программное обеспечение для управляющих компаний и мобильные приложения для жильцов дома и мастеров, обслуживающих квартиры.
- В декабре 2019 года МТС запустила на своей сети NB-IoT технологию SCEF, которая позволяет через единый интерфейс обеспечить взаимодействие любых устройств с сетью интернета вещей.
- В декабре 2019 года МТС отобрала из 450 заявок 19 стартапов в корпоративный акселератор под управлением MTS StartUp Hub. Из них восемь стартапов по направлению «Обслуживания клиентов», по два проекта в категории «#CloudMTS» и «E-commerce» и семь — в категории «Билетные сервисы». Проектные команды начнут реализацию пилотных проектов в партнерстве с МТС.
- В феврале 2020 года МТС и ведущий российский производитель счетчиков воды компания «БЕТАР» приступили к производству первых в России сертифицированных счетчиков воды со встроенным модулем NB-IoT. Устройства войдут в комплексную систему цифрового мониторинга ЖКХ от МТС.
- В феврале 2020 года МТС запустила онлайн-маркет с ИТ-продуктами для микробизнеса и самозанятых граждан, где клиенты могут без установки специального ПО и сторонних приложений подключить полезные ИТ-сервисы для бизнеса.

<sup>1</sup> Подробная информация о ключевых событиях за 2019 год на сайте: <https://moskva.mts.ru/about/media-centr/soobshheniya-kompanii/novosti-mts-v-rossii-i-mire/>.

## МЕДИА И ENTERTAINMENT

- >

**В феврале 2020 года** МТС стала сопродюсером первого в мире блокбастера, который выйдет в традиционном широком формате для кинотеатров и ТВ и в вертикальном формате для просмотра на смартфонах. Фильм будет распространяться эксклюзивно на платформе МТС ТВ.
- >

**В феврале 2020 года** МТС вышла на рынок продюсирования развлекательных шоу и объявила об инвестициях в мировой бестселлер — мюзикл «Шахматы», премьера которого запланирована на октябрь 2020 года.

## ПАРТНЕРСТВА

- >

**В ноябре 2019 года** МТС в числе шести ведущих участников рынка AI стала одним из основателей Альянса в сфере искусственного интеллекта — первой российской ассоциации, которая объединит усилия ключевых участников рынка по развитию технологий искусственного интеллекта.
- >

**В декабре 2019 года** МТС вступила в глобальный проект Telecom Infra Project (TIP). Компания планирует принимать участие в разработке технологий для открытых аппаратных платформ сети радиодоступа (Open-RAN), транспортной и опорной сетей с использованием открытой архитектуры и единых стандартов, вычислительных платформ общего назначения (GPPP) на основе программно-конфигурируемых сетей (SDN) и виртуализации сетевых функций (NFV).
- >

**В декабре 2019 года** МТС, «Элемент» и Сколковский институт науки и технологий (Сколтех) объявили о сотрудничестве в разработке и производстве в России оборудования для сетей 5G на основе международных стандартов доступа Open RAN.
- >

**В декабре 2019 года** МТС, «ВымпелКом», «МегаФон» и «Ростелеком» подписали соглашение о намерениях с целью организации совместной работы по развитию и оптимальному использованию сетей мобильной связи пятого поколения (5G/IMT-2020) в России.
- >

**В феврале 2020 года** МТС и Самарский государственный медицинский университет заключили соглашение о сотрудничестве в области цифрового здравоохранения и планируют открыть лабораторию искусственного интеллекта на базе Института инновационного развития СамГМУ.
- >

**В марте 2020 года** МТС и Сколтех открыли лабораторию искусственного интеллекта для исследований в области обработки естественного языка.

## ЛИДЕРСТВО В ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЯХ

- >

**В октябре 2019 года** МТС открыла в Москве в павильоне «Техноград» на ВДНХ Центр 5G — площадку для разработки и тестирования цифровых решений и устройств, работающих в сети пятого поколения. На первом этапе для работы в Центре 5G было отобрано девять стартапов.
- >

**В декабре 2019 года** МТС провела впервые в мире междугородний двусторонний голографический телемост на сети 5G между Москвой и Кронштадтом в пилотных сетях пятого поколения с использованием голограммы — проецируемого лазером объемного изображения.
- >

**В январе 2020 года** МТС и Ericsson развернули первую в России промышленную 5G-зону частной сети LTE на заводе «КамАЗ» в городе Набережные Челны, крупнейшем производителе тяжелых грузовых автомобилей в России.
- >

**В январе 2020 года** МТС стала первым российским оператором, установившим базовую станцию сотовой связи в Антарктиде. Сеть развернута на территории Российской антарктической станции «Прогресс».

## ОБЛИГАЦИИ И КРЕДИТЫ

- >

**В 2019 году** МТС выпустила на Московской бирже несколько серий рублевых биржевых облигаций в рамках

шагов по оптимизации долгового портфеля в условиях снижения процентных ставок.

Дата выпуска	Сумма (руб.)	Срок выпуска	Ставка купона
Январь 2019 года	10 млрд	5 лет	8,7 %
Апрель 2019 года	5 млрд	3,5 года	8,4 %
Апрель 2019 года	7,5 млрд	5,5 года	8,6 %
Июнь 2019 года	15 млрд	6 лет	8 %
Июль 2019 года	10 млрд	7 лет	7,9 %
Октябрь 2019 года	15 млрд	4 года	6,85 %
Декабрь 2019 года	10 млрд	3 года	6,45 %

- >

**В декабре 2019 года** МТС полностью погасила кредит на 40 млрд рублей в Сбербанке, а также кредит на 25 млрд рублей в Банке ВТБ.
- >

**В декабре 2019 года** рейтинговое агентство «Эксперт РА» повысило кредитный рейтинг МТС с ruAA до ruAA+ со стабильным прогнозом.

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ АКЦИОНЕРОВ

- >

**В феврале 2020 года** МТС завершила выплату специальных дивидендов, утвержденных внеочередным общим собранием акционеров 30 декабря 2019 года, на основании финансовых результатов компании за девять месяцев

2019 года и сделки по продаже ПрАО «ВФ Украина». Выплаты по специальным дивидендам составили 13,25 рубля на одну обыкновенную акцию (26,50 рубля на одну АДР). Общая сумма выплат составила 26,48 млрд рублей.



# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



## Уважаемые акционеры!

Сегодня мы подводим финальные итоги работы нашей компании в течение 2019 года. Этот год был очень важным для нас, насыщенным событиями и достижениями, о некоторых мне хотелось бы поговорить отдельно.

Во-первых, в этом году менеджментом компании и Советом директоров была принята новая стратегия МТС, которую мы назвали Customer Lifetime Value 2.0 (CLV 2.0). Основной причиной такого решения стало достижение компанией основных целей, поставленных в рамках действовавшей ранее стратегии 3D: Data. Digital. Dividends. У нас возникла потребность в некотором переформатировании бизнес-логики на верхнем уровне управления, в формировании новых вызовов для среднего менеджмента и линейного персонала, в свежей мотивации к решению новых задач, возникающих в процессе эволюционного развития компании. Подробное описание новой стратегии представлено в разделе «Наша стратегия». Со своей стороны отмечу лишь, что в центре нашего управленческого мышления находится клиент, его ежедневная жизнь, его потребности. Наша главная задача — обеспечить клиента таким набором сервисов (в первую очередь цифровых), чтобы из всего рыночного разнообразия он выбрал именно нас и оставался с нами как можно более продолжительное время.

Вторым ключевым событием прошедшего года является формирование новой организационной структуры, существенно отличающейся от существовавшей ранее. Основа новой структуры — бизнес-линии: продуктовые «вертикали» и вспомогательные функциональные «горизонталы». Таким образом, мы трансформируемся в продуктивно-ориентированную организацию, в которой каждому продуктовому направлению даем значительно большую свободу в области распределения усилий и распоряжения ресурсами, при этом персонифицируем ответственность

каждого направления за бизнес-результат. На текущий момент структура в основном сформирована, в ближайшее время предстоит ее шлифовка и тонкая настройка, но она уже является действующим рабочим механизмом. На мой взгляд, именно такая организационная структура в наилучшей степени приспособлена для реализации выбранной нами стратегии и дальнейшей эволюции МТС как экосистемы цифровых сервисов. Более подробную информацию по этой теме вы можете получить в разделе «Наша компания».

Третьим важным событием для компании стало утверждение в июне 2019 года обновленного состава Совета директоров. Я благодарен за доверие, оказанное акционерами при одобрении моей кандидатуры в качестве Председателя. Я рад приветствовать в обновленном составе всех переизбранных членов Совета, уверен, что их опыт поможет обеспечить преемственность в области корпоративного управления, а включение в состав Совета Валентина Юмашева и Антониу Антониоса Теодосиу будет способствовать появлению свежих мнений и идей. Также хочу выразить признательность за прекрасную работу независимым директорам Стэнли Миллеру и Вольфгангу Шюсселю и в особенности Рону Зоммеру, который долгие 10 лет возглавлял Совет и благодаря своему опыту, знаниям и энергии внес неоценимый вклад в успех компании.

Закономерным результатом слаженной работы менеджмента и всех сотрудников компании стало выполнение МТС всех основных обязательств и прогнозов, касающихся финансового результата, о чем подробно будет сказано в разделах «Обзор бизнеса» и «Финансовый обзор».

В своем обращении я не могу обойти стороной те вызовы, с которыми мы столкнулись уже в начале 2020 года. Сложная эпидемиологическая обстановка и во многом спровоцированные ею резкое падение биржевых индексов и общий экономический спад оказали крайне негативное влияние на большое число стран и нанесли сокрушительный удар по ряду отраслей. Именно сейчас мы особенно ясно понимаем, насколько тесны взаимосвязи в международной экономической системе, насколько она может быть хрупкой, сталкиваясь с новыми угрозами. Мы видим, как один случайный непрогнозируемый фактор влечет за собой цепь событий и явлений, наносящих огромный урон этой системе. Для России же, помимо общемирового эффекта, ситуация усугубляется низким текущим уровнем цен на энергоносители и высокой волатильностью национальной валюты. Мы привыкли год за годом произносить

слова «мир стремительно меняется». Но в этом году мы наконец понимаем, насколько стремительно это может происходить в действительности.

Я убежден, однако, что текущие условия не являются оправданием бездействия. Именно в критические моменты мы обязаны быть максимально активными и эффективными, приложить все возможные усилия, чтобы преодолеть кризис.



Мы можем и должны стать незаменимым ежедневным помощником для общества и бизнес-среды, надежным партнером для государства, каждый день способствуя бесперебойному выполнению его функций».

В текущих условиях сложно переоценить значимость тех сфер, в которых действует наша компания: телекоммуникации и цифровые сервисы. Сейчас с молниеносной быстротой, в считанные дни меняются условия и методы взаимодействия людей, и это проявляется абсолютно во всем: в ежедневном межличностном общении, в рабочих процессах, массово переводимых на удаленную схему, в распределении информационных потоков в медиасреде, в вопросах сотрудничества бизнеса и государства. Поэтому потребность общества в результатах нашего труда сегодня особенно велика, и именно сейчас мы должны приложить все возможные усилия для реализации новых продуктов и технологических решений. Одновременно именно в кризисных условиях мы наиболее ясно увидим собственные недочеты, слабые места, и в этом тоже есть ценность.

Сегодня мы получили шанс проявить себя не только в роли успешной компании, уверенно генерирующей акционерную стоимость. Мы можем и должны стать незаменимым ежедневным помощником для общества и бизнес-среды, надежным партнером для государства, каждый день способствуя бесперебойному выполнению его функций. Полагаю, что сочетание инициативности, собранности, прагматичности и ответственности позволит нам реализовать этот шанс. Я надеюсь, что все сотрудники МТС, наши бизнес-партнеры и инвесторы осознают важность текущего момента и разделяют такую точку зрения.

**Ф. В. Евтушенков,**  
Председатель Совета директоров МТС



02\

# ОТЧЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

МТС

20	Обращение Президента
22	Бизнес-модель МТС: источник ваших дивидендов
24	Наши рынки
31	Взгляд в будущее
34	Новые направления бизнеса
38	Новая стратегия
50	Обзор бизнеса
70	Финансовый обзор
84	Управление рисками
97	Комплаенс и культура этического поведения



# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА

## Дорогие друзья!

Мир стремительно меняется. Мы теперь живем в городах, где инфраструктура, предметы и люди начинают взаимодействовать друг с другом посредством мобильных сетей. Мы предпочитаем онлайн-шопинг; учимся, работаем и получаем медицинское обслуживание онлайн; храним информацию в облаках; посещаем мероприятия в VR-формате; пользуемся онлайн-банкингом и виртуальными кредитными картами. Мы уже успели привыкнуть получать любой медиаконтент на любом удобном устройстве и в любое время.

Такой стала новая реальность для миллионов людей по всему миру, и в этой реальности как никогда возросла общественная роль телекоммуникаций. Обеспечение равного доступа всех граждан к технологиям, онлайн и мобильным сервисам, а также внедрение сервисов для цифровизации ключевых отраслей экономики остаются одними из первоочередных задач как государства, так и участников рынка. Мы в МТС в 2019 году продолжили активную социально направленную работу, в том числе в рамках госконтрактов по подключению к широкополосному интернету общественно значимых объектов в ряде регионов страны, а также запуская цифровые продукты, связанные с ключевыми социальными сферами: образованием, медициной, культурой, экологией, безопасностью. При этом, чтобы в долгосрочной перспективе содействовать решению глобальных общественных задач и эффективно использовать новые открывающиеся возможности для роста, в 2019 году мы запустили глобальную перестройку бизнеса компании.

Полностью реализовав к прошлому году задачи стратегии МТС 3D: Data. Digital. Dividends, МТС остается в авангарде развития отрасли, двигаясь вперед в соответствии с нашей новой бизнес-стратегией CLV 2.0, ориентированной на создание цифровой экосистемы на базе основного сильного телекоммуникационного бизнеса и инвестиций в перспективные растущие направления. Мы модернизировали структуру управления, обновили организационную структуру компании, выстроив ее вокруг четырех основных бизнес-направлений: телекоммуникаций, финтеха, медиа, облачных и цифровых решений для бизнеса. Ключевые позиции заняли талантливые молодые лидеры с успешным опытом работы в стратегических для компании отраслях. Мы уменьшили количество рынков присутствия, что позволит нам сфокусироваться на основном рынке, где мы продолжаем активно развивать телекоммуникационную и ИТ-инфраструктуру и оптимизируем розничную сеть.

Самые первые результаты преобразований уже позитивно оценены и нашими клиентами, и партнерами. Финишную черту 2019 года МТС пересекла с хорошей динамикой ключевых показателей: выручка за 2019 год выросла на 5,5% по сравнению с показателями за 2018 год до 476,1 млрд рублей. Мы связываем этот рост не только с отличными результатами базового бизнеса Группы — телекоммуникационного, но и со все возрастающим вкладом от смежных направлений, в том числе финансовых и облачных услуг, системной интеграции, сервисов на базе больших данных и искусственного интеллекта.

При этом МТС остается одной из самых стабильных голубых фишек на фондовом рынке страны. В этом году мы выполнили обязательства по новой трехлетней дивидендной политике, выплатив в 2019 календарном году дивиденды на уровне 28,66 рубля на обыкновенную акцию МТС.

Уже когда верстался этот отчет, мы стали свидетелями совершенно нового явления — глобальной пандемии неизвестного ранее коронавируса. Очевидно, что она станет катализатором значительных изменений на всех без исключения рынках, драматически изменит структуру ведущих мировых экономик, ускорив процессы цифровизации всех направлений нашей повседневной жизни, открывая при этом новые «окна возможностей» для телеком-, ИТ- и медиаиндустрии.

Мы в МТС верим в высокую адаптивность нашей бизнес-модели, способность компании сохранять операционную стабильность и эффективно реагировать на вызовы времени, и прежде всего на цивилизационные изменения, на изменение образа жизни людей и потребительского спроса. И в новой реальности у нас есть все, чтобы добиться успеха и соответствовать ожиданиям акционеров: лидерская позиция, сильный бренд и высокопрофессиональная команда. Это вселяет уверенность в том, что самые яркие и интересные проекты у МТС еще впереди!

С уважением,

**Алексей Корня,**  
Президент МТС



МТС остается одной из самых стабильных голубых фишек на фондовом рынке страны. В этом году мы выполнили обязательства по новой трехлетней дивидендной политике, выплатив в 2019 календарном году дивиденды на уровне 28,66 рубля на обыкновенную акцию МТС».

# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ МТС: ИСТОЧНИК ВАШИХ ДИВИДЕНДОВ

\\ РАСТУЩИЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК  
ГРУППЫ МТС

\\ ИСТОЧНИК СТАБИЛЬНЫХ  
ВЫПЛАТ АКЦИОНЕРАМ

₽

1

РОСТ ТРАТ  
\\ИВАНОВА  
В ЭКОСИСТЕМЕ  
МТС НА  
ПРОДУКТЫ  
И УСЛУГИ



Улучшение качества  
существующих  
продуктов (покрытие,  
скорости, ТВ-каналы...)



Персонализация  
на уровне каждого  
клиента



Выгодные пакетные  
(конвергентные)  
предложения



Единая система  
премирования  
(МТС CASHBACK)

Развитие новых направлений  
для удовлетворения большего числа  
потребностей \\Иванова



Постоянное  
улучшение  
клиентского опыта  
и удовлетворенности  
\\Иванова  
как клиента МТС

2

УВЕЛИЧЕНИЕ ВРЕМЕНИ  
ПРЕБЫВАНИЯ \\ИВАНОВА  
В ЭКОСИСТЕМЕ МТС

РОСТ КАК РАЗ, ДВА, ТРИ...

\\ Поступающий от существующего (прежде всего  
телекоммуникационного) бизнеса денежный поток  
мы реинвестируем...



...В **РАЗРАБОТКУ НОВЫХ УСЛУГ**,  
КОТОРЫЕ МЫ СМОЖЕМ ПРЕДЛОЖИТЬ  
НАШЕМУ СУЩЕСТВУЮЩЕМУ КЛИЕНТУ...



...А ТАКЖЕ В **РЕАЛИЗАЦИЮ  
КОМПЛЕКСНЫХ ПРОГРАММ**,  
НАЦЕЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ  
КАЧЕСТВА ЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
С НАМИ И ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ  
В НАС...



...ЧТО СОВМЕСТНО ДАЕТ  
**МУЛЬТИПЛИКАТИВНЫЙ ЭФФЕКТ**,  
КРАТНО ПОВЫШАЮЩИЙ ОТДАЧУ ОТ  
СРЕДНЕГО КЛИЕНТА



Также мы увеличиваем и получаемую  
от него ежемесячную прибыль и его  
«время жизни» с нами, благодаря  
чему мы сможем заработать больше  
(одновременно повышая лояльность  
нашего клиента), реинвестируя часть  
прироста прибыли в дальнейшее  
развитие клиентской базы

# НАШИ РЫНКИ

## КЛЮЧЕВЫЕ РЫНКИ ГРУППЫ МТС

### МТС ТЕЛЕКОМ

- > Лидер рынка мобильной связи
- > Топ-3 российских операторов ШПД, лидер на рынке Москвы
- > Топ-5 российских операторов платного ТВ

По итогам 2019 года численность абонентов мобильной связи МТС в России составила

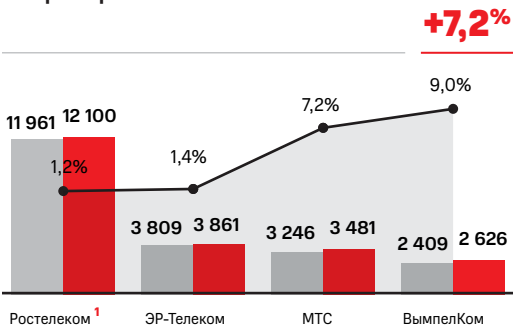
**79,1**  
млн абонентов

Рост на 1,4% по отношению к 2018 году

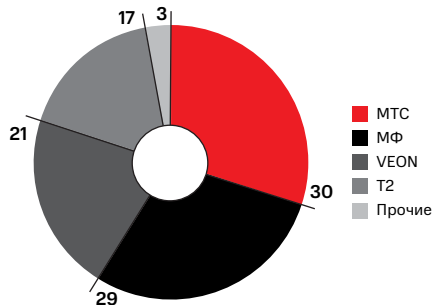
В 2019 году	Беларусь	Армения	Россия
Население, млн	9,5	3,0	146,7
Абоненты, млн	5,6	2,2	79,1
Проникновение, %	127	128	178
Доля рынка, %	47	58	30

Россия, абоненты		2018	2019	Изменение, 2019/2018	Доля абонентов, %
МТС	млн	78,0	79,1	1,4	30%
«Мегафон»	млн	75,2	75,2	0,0	29%
«ВымпелКом»	млн	55,3	54,6	-0,6	21%
«Т2 РТК Холдинг»	млн	42,3	44,6	2,3	17%
Прочие («Мотив», «Таттелеком», MVNO-операторы)	млн	5,0	7,2	2,3	3%
Итого		255,7	260,7	5,0	100%

### Крупнейшие российские операторы ШПД в 2019, количество абонентов операторов

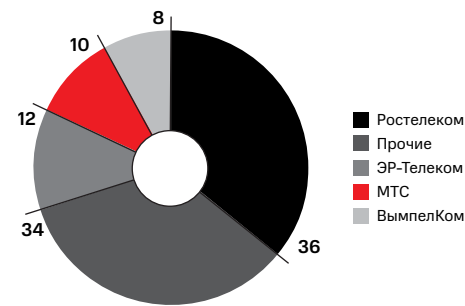


### Топ-3 российских операторов ШПД, лидер на рынке Москвы, %

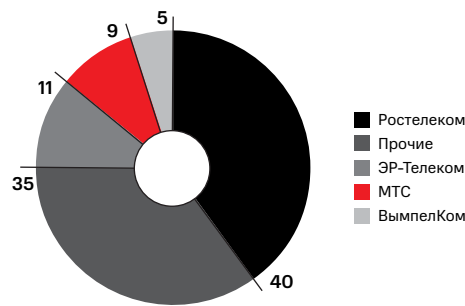


### СТРУКТУРА РОССИЙСКОГО РЫНКА ШПД, 2019

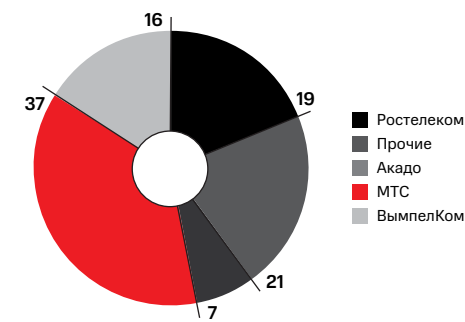
#### Структура рынка ШПД по абонентам, %



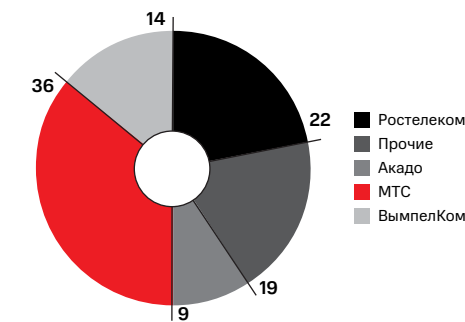
#### Структура рынка ШПД по выручке, %



#### Структура рынка ШПД по абонентам, %

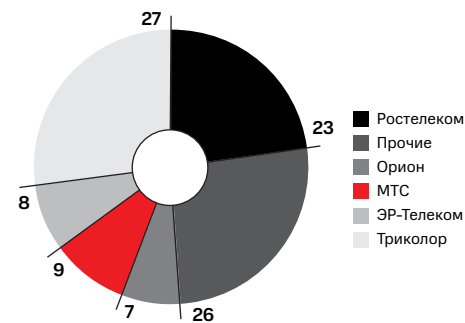


#### Структура рынка ШПД по выручке, %

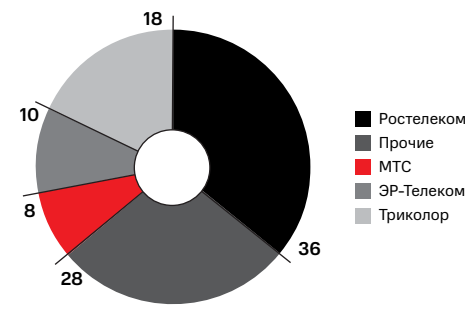


### СТРУКТУРА РЫНКА ПО ОПЕРАТОРАМ ПЛАТНОГО ТВ, 2019

#### По абонентам, %

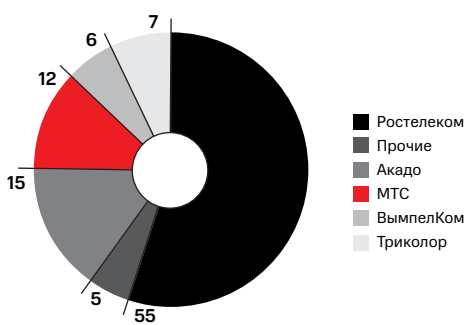


#### По выручке, %



Источник: «ТМТ Консалтинг»

#### Структура московской абонентской базы платного ТВ по операторам, %




Источник: данные компании, оценки «ТМТ консалтинг».

<sup>1</sup> Абоненты фиксированного ШПД в РФ (без учета GNC-Alfa).

МТС РЕТЕЙЛ

МТС

- > Крупнейший розничный ритейл
- > Онлайн-магазин



**МТС — крупнейшая  
непродовольственная розничная  
сеть в России.**

По итогам 2019 года количество  
салонов МТС составило

**5,7**  
**тыс. точек**

\\ Рейтинг топ-100<sup>1</sup> крупнейших  
российских магазинов по объему онлайн-  
продаж по итогам 2019 года.



shop.mts.ru

**24**<sup>/100</sup>  
**место**  
«электроника и техника»

МТС ФИНАНСЫ

МТС

- > Банковские и финансовые услуги, МТС Банк
- > Финансовые сервисы и приложения

**МТС БАНК<sup>2</sup>**

\\ Основные показатели

Показатель	Место по России	Место по региону
Активы нетто	41 <sup>(+4)</sup>	32 <sup>(+3)</sup>
Чистая прибыль	47 <sup>(-19)</sup>	35 <sup>(-12)</sup>
Капитал (по форме 123)	34 <sup>(+8)</sup>	28 <sup>(+7)</sup>
Кредитный портфель	39 <sup>(+6)</sup>	31 <sup>(+6)</sup>
Просроченная задол- женность в кредитном портфеле	33 <sup>(-2)</sup>	25 <sup>(-1)</sup>
Вклады физических лиц	29 <sup>(+8)</sup>	22 <sup>(+7)</sup>
Вложение в ценные бумаги	40 <sup>(-2)</sup>	51 <sup>(-2)</sup>

\\ По состоянию на декабрь 2019 года МТС  
Банк среди российских банков, по данным  
Franck Research и Banki.ru, занимает:

**37-е**  
**место**  
по величине капитала

**29-е**  
**место**  
по вкладам населения

**41-е**  
**место**  
по активам

**5-е**  
**место**  
по выдаче  
POS-кредитов

**5-е**  
**место**  
по величине портфеля  
POS-кредитования

**13-е**  
**место**  
по величине портфеля  
кредитных карт

<sup>1</sup> <https://www.top100.datainsight.ru/>  
<sup>2</sup> [https://www.banki.ru/banks/ratings/?BANK\\_ID=6055](https://www.banki.ru/banks/ratings/?BANK_ID=6055)

## МТС ИТ



- > Системный интегратор
- > Поставщик облачных и цифровых решений
- > ЦОД
- > Big Data
- > Искусственный интеллект
- > OTT-приложения

Рейтинг CNews Analytics (<https://www.cnews.ru/analytics/rating>)

### Энвижн Груп (по объему выручки)

Крупнейшие  
ИТ-компании России  
2018

**19-е**  
место

Крупнейшие  
поставщики ИТ  
для банков  
2018

**13-е**  
место

Крупнейшие  
компании России  
в сфере защиты  
информации 2019

**30-е**  
место

Крупнейшие  
поставщики ИТ  
для операторов  
связи 2019

**3-е**  
место

### Облачный бизнес МТС: #CloudMTS, ИТ-ГРАД, 1cloud

Объем хранимых и обрабатываемых данных  
в облаках МТС вырос за 2019 год в

**3,5**  
раза

МТС — участник

**Альянса  
по развитию  
искусственного  
интеллекта**

(AI-Russia Alliance); реализованные  
проекты на базе искусственного интеллекта:  
роботы-специалисты клиентского сервиса,  
виртуальный юрист Norma

Крупнейшие поставщики IaaS  
в России 2019

**2-е**  
место

МТС — член

**Ассоциации  
больших данных  
России**  
(АБД)

## МТС МЕДИА



Развитие стратегического направления медиаактивов Группы и развлекательных продуктов цифровой экосистемы компании, контроль над бизнесами Группы МТС в сфере телевизионного вещания во всех средах.

**9%**

доля рынка по абонентам  
платного ТВ

**8%**

доля рынка по доходам  
платного ТВ

**12%**

доля рынка по абонентам  
платного ТВ в Москве

**~4 млн**

число пользователей платного  
видеокартента (OTT, IPTV, Спутник)

Развитие собственной  
мультимедийной платформы

**МТС ТВ**

## МТС ЭНТЕРТЕЙНМЕНТ



Управление бизнесами Группы в сфере развлечений и развитие соответствующих сервисов,  
стратегическое развитие активов в этом сегменте

Билетные сервисы  
Тикетлэнд и Пономиналу

**~25%**  
рынка

Портал и приложение

**МТС  
Афиша**  
<https://afisha.mts.ru/>

Проект

**MTS Live  
Arena**  
и другие проекты



## ОБЗОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ И РАЗВИТИЯ РЫНКОВ

### РОССИЯ: ТРЕНДЫ ЭКОНОМИКИ

Объем российского рынка телекоммуникаций в 2019 году, по оценке TMT Консалтинг, вырос на 2,1% по сравнению с предыдущим годом и составил 1,73 трлн рублей. Снижение темпов роста обусловлено в первую очередь замедлением роста на рынке мобильной связи. Формируя 57% всей телекоммуникационной выручки, именно этот рынок определяет динамику отрасли. Другими негативными факторами стали замедление быстрорастущего рынка платного ТВ, стабильно высокие темпы падения доходов на рынках фиксированной телефонной связи и межоператорских услуг.

Традиционный бизнес телекоммуникационных компаний постепенно уходит в прошлое, ставя перед операторами новые задачи и открывая возможности для роста. Основной тренд отрасли — трансформация как необходимость и потребность цифровой экономики.

Наше будущее напрямую связано с такими понятиями, как интернет вещей, облачные сервисы, Big Data, мобильные финансы, искусственный интеллект, OTT-сервисы и др. Успешные шаги, сделанные сегодня в смежных телекоммуникационном бизнесу отраслях или в новых областях бизнеса, позволят сохранить лидерство Компании в новом цифровом мире.

Перспективы телекоммуникационного рынка России на ближайшие 10 лет (по данным исследований GSMA Intelligence<sup>1</sup>) таковы.

- В 2021 году 4G станет ведущей мобильной технологией.
- Доля 5G-подключений составит примерно пятую часть от всех подключений в 2025 году.
- Увеличится использование мобильных услуг на регулярной основе: для доступа к развлекательному контенту (особенно видео), электронной коммерции (чаще всего с помощью технологии бесконтактных платежей) и другим цифровым услугам в таких сферах, как здравоохранение и образование.

- Численность уникальных абонентов мобильной связи изменится незначительно вследствие высокого уровня проникновения.
- Ожидается неизменный уровень доходов, пока операторы не начнут более эффективно монетизировать значительный рост трафика данных и генерировать доходы из новых каналов.

### КОНКУРЕНТНАЯ СИТУАЦИЯ

Сегодня на российском рынке мобильной связи работают четыре федеральных оператора:

- ПАО «МТС»;
- ПАО «МегаФон»;
- ПАО «ВымпелКом» (VEON Ltd);
- ООО «Т2 РТК Холдинг» (объединенный оператор ПАО «Ростелеком» и Tele2).

Несколько региональных телекоммуникационных компаний и операторов виртуальных сетей (MVNO) занимают около 4,5% рынка.

>170%

уровень проникновения услуг сотовой связи в России по итогам 2019 года, что соответствует развитым телекоммуникационным рынкам мира.

### ПРОЧИЕ РЫНКИ

Страны СНГ по итогам 2019 года: >125% — проникновение услуг сотовой связи.

- Республика Армения (ЗАО «МТС Армения») — 2,2 млн абонентов; основной конкурент — ЗАО «Веон Армения» (торговая марка Beeline).
- Республика Беларусь (СООО «Мобильные ТелеСистемы» не консолидируется в финансовую отчетность Группы МТС) — 5,6 млн абонентов; основные конкуренты — компания Velcom и ЗАО «БеСТ» (бренд life:)).

# ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

## ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ В ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОМ СЕКТОРЕ

В долгосрочной перспективе глобальное распространение интернета вырастет до 90%, при этом рост будет происходить за счет развивающихся стран. Предполагается, что через пять лет 80% населения планеты будут пользоваться смартфонами, тогда как доля простых кнопочных телефонов будет снижаться.

Ожидается появление новых технологических платформ. Если раньше самыми известными платформами были Android и iOS, то прямо сейчас мы наблюдаем за появлением и развитием совершенно новых систем от Amazon, Sony, Samsung, Oculus, HTC и др. в области быстро развивающихся направлений: виртуальная/дополненная реальность, умный дом/умные колонки, носимые устройства и датчики.

Телекоммуникационные компании продолжают, как и ранее, способствовать развитию принципиально новых цифровых видов бизнесов и бизнес-моделей. Развертывание сетей пятого поколения 5G может стать отправной точкой новой волны роста инноваций как в индустрии связи, так и в других отраслях, которые захотят использовать эту технологию для своих целей. Новая технология 5G усложнит системы управления сетью, при этом создав новые способы управления как лицензионным спектром, так и спектром вне лицензии, например при точечном развертывании сетей 5G на предприятиях.

Мы прогнозируем, что тренд совместного использования инфраструктуры как средства борьбы с высокими издержками на строительство и модернизацию сетей доступа и общими низкими темпами роста телекоммуникационного рынка продолжится. Мы полагаем, что телеком-операторы будут еще тщательнее относиться к оптимизации и избирательности своих капитальных затрат.

В ближайшие три-пять лет носимая электроника и датчики могут стать стандартными инструментами и процедурами в системе здравоохранения, когда врачи для уточнения диагноза и контроля за ходом лечения или просто для профилактики заболеваний будут назначать пациентам носимую электронику и датчики.

Двузначные годовые темпы роста рынка в области телекоммуникаций ожидаются в корпоративном сегменте. Это связано с растущей потребностью бизнеса в цифровизации, в быстрых и надежных коммуникациях, в хранении и консолидации данных о клиентах.

<sup>1</sup> GSMA Intelligence Мобильная экономика Россия и СНГ 2019, GSMA Intelligence Consumer Survey 2018.



# ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ РЫНКА РОССИИ НА 2020 ГОД И СРЕДНЕ- СРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

## МАКРОЭКОНОМИКА

Несмотря на негативное влияние глобальной пандемии COVID-19 мы ожидаем, что рост ВВП России в ближайшие годы будет стабильно положительным, но не будет превышать отметку в 2%. Помимо глобальной пандемии, в прогнозах аналитиков приводятся следующие ключевые факторы, которые будут ограничивать рост экономики, например снижение иностранных инвестиций и слабая диверсификация национального экспорта.



## ТЕЛЕКОМ (БАЗОВЫЙ БИЗНЕС)

### Мобильная связь

Несмотря на растущую конкуренцию, мы прогнозируем, что традиционный рынок мобильной связи и передачи данных в Российской Федерации будет сохранять тенденцию околонулевого роста доходов на протяжении следующих двух-трех лет. Несмотря на относительное уменьшение покупательной способности населения из-за COVID-19, мы не ожидаем снижения уровня потребления мобильных сервисов.

### Рынок фиксированного ШПД

Рынок фиксированного ШПД следующие несколько лет будет продолжать расти темпами менее 10% с тенденцией к замедлению, связанной с насыщением рынка в крупных и средних городах Российской Федерации. В ближайшие годы сохранится небольшой рост числа пользователей за счет новостроек. В плане конкуренции преимущество будут иметь крупные федеральные операторы, предлагающие полный комплект услуг (ШПД, ТВ, мобильную связь). Предполагается, что такие конвергентные предложения будут и в дальнейшем пользоваться спросом и помогать сокращать отток абонентов. В будущем рынок продолжит консолидироваться вокруг крупных игроков, ожидаются новые сделки по покупке малых и средних компаний. Основной упор игроков

на рынке фиксированного доступа в ближайшие годы будет в области повышения лояльности пользователей. Из-за глобальной пандемии COVID-19 и увеличения спроса на удаленные схемы работы и обучения мы ожидаем повышенный интерес к ШПД-провайдерам, обеспечивающим высокие скорости передачи данных и надежность соединения.

### B2B/B2G-сегменты

Российский рынок B2B-сервисов будет стабильно расти более чем 20% в год за счет того, что многие компании выходят на новый цикл автоматизации внутренних бизнес-процессов, заменяют старые программные решения на облачные продукты. Этот процесс может еще больше ускориться из-за COVID-19 и резкого роста потребности в облачной инфраструктуре, систем обеспечения удаленной работы и контроля за инфраструктурой. Двухзначные темпы роста ожидаются в сегментах облачных сервисов, интернета вещей и системной интеграции, где МТС обладает существенными конкурентными преимуществами и имеет необходимую технологическую базу.



## МЕДИА/ТВ

Мы прогнозируем, что продолжится изменение модели потребления видеоконтента. Линейное ТВ будут чаще смотреть через OTT-приложения (просмотр на любом устройстве без дополнительного оборудования в любое время). Это будет связано с тем, что такой формат просмотра дешевле IPTV или спутникового ТВ, при этом выбор контента гораздо шире. Сохранится тенденция на общее увеличение времени просмотра. В области технологий мы ожидаем появления новых форматов видео. Продолжится тренд, когда сериалы превосходят фильмы по общему времени просмотра. Усиливается тенденция создания контента, предназначенного только для OTT-сервисов. Мы ожидаем, что цифровизация и персонализация продуктов и услуг приведут к изменению стиля потребления ТВ, радио, книг и пр. В ближайшие три-пять лет продолжат развиваться инструменты персонализации, алгоритмы подбора контента и рекомендаций. На рынок выйдут голосовые ассистенты как новый способ взаимодействия пользователя с сервисами развлечений в Смарт ТВ, STB, смартфонах, умных колонках и в автомобилях.

Мы прогнозируем заметный отток посетителей из кинотеатров и значительный рост потребления медиаконтента дома на фоне COVID-19 в ближайшие 1,5–2 года.

По сегментам рынка ТВ мы ожидаем следующую динамику.

- OTT будет являться драйвером роста рынка ТВ за счет удобства услуги и интереса различных групп.
- IPTV будет расти за счет миграции современного зрителя с неинтерактивного ТВ.
- Эфирное ТВ продолжит терять аудиторию.
- Сегмент спутникового ТВ будет относительно стабильным на среднесрочном горизонте.
- Кабельное ТВ будет сокращаться из-за того, что оно перестает удовлетворять потребности зрителя в интерактивности и многообразии сервисов современного ТВ.

В целом ожидается умеренно положительный среднегодовой темп роста рынка ТВ для следующих трех-пяти лет, при этом мы рассчитываем, что количество пользователей платных ТВ-сервисов увеличится в полтора-два раза.



## ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

В ближайшие годы доля крупных игроков будет продолжать расти. Малые игроки вслед за потерей клиентов будут постепенно лишаться активов, ресурсов, прибылей. На долгосрочном горизонте российский рынок еще не достиг стадии насыщения, население России далеко от исчерпания кредитного потенциала.

Объем рынка электронной коммерции (вместе с ним онлайн-кредитования и платежей) продолжит рост двухзначными среднегодовыми темпами. Жители России «распробовали» безналичные платежи, и сегодня их доля составляет 68%, при этом темп их роста остается высоким. Мобильный банкинг из якобы необязательного «новшества» превратился в полноценный и обязательный канал взаимодействия с клиентами, и его роль в ближайшие годы будет только возрастать.



## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ

### IoT

В следующие пять лет в структуре потребления IoT программное обеспечение будет самой быстро-растущей категорией с фокусом на приложения и программное обеспечение в области аналитики. Базовыми трендами станут доминирование «сквозных» вертикальных (end-to-end) решений и рост виртуализации IoT-сервисов. Мощными драйверами роста станут развитие технологий LPWAN (NB-IoT и 5G Massive IoT) и активная поддержка IoT со стороны государства — прежде всего имеется в виду госпрограмма «Цифровая экономика» и связанные с цифровизацией федеральные и региональные госпроекты. Массовое подключение IoT на основе сетей малой мощности (LPWA) станет фундаментом для построения будущих интеллектуальных управляемых сервисов 5G. Превалирующим сегментом рынка будет B2B, включая модели B2B2C.

### AI

В области искусственного интеллекта Россия будет следовать мировой динамике. Прогнозируются сверхбыстрые темпы роста рынка машинного обучения и искусственного интеллекта (ML/AI) в России с 2 млрд рублей в 2018 году до 160 млрд в 2024 году. Объем российского рынка чат-ботов в ближайшее время будет расти трехзначными темпами. Мы ожидаем, что в ближайшие два-три года проникновение умных устройств в домохозяйствах будет расти и может достичь уровня 5–8%. Наибольший прирост доли умных устройств ожидается в сегменте малой и крупной бытовой техники.



# НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА

## E-HEALTH MTC

### \\ MTC 120/80

В 2019 году МТС в сотрудничестве с Национальным медицинским исследовательским центром кардиологии Министерства здравоохранения Российской Федерации разработал и в декабре того же года запустил приложение для заботы о сердце МТС 120/80.

Решение позволяет вносить в систему показатели систолического и диастолического давления, просто фотографируя экран тонометра. Благодаря специально обученной нейросети МТС 120/80 распознает замеры на дисплее цифрового тонометра и помогает пользователю быстро заполнить форму дневника наблюдения за показателями давления. В дальнейшем при необходимости пользователь может отправить данные с результатами замеров артериального давления лечащему врачу. Отчет формируется в удобной для врача форме.

На основе внесенных пользователем данных о ежедневных замерах давления МТС 120/80 создает график, который представляет данные в наглядной форме. Если мониторинг обнаружит в показателях отклонение от современных норм артериального давления, приложение обратит на это внимание пользователя.

МТС 120/80 позволяет рассчитать «возраст» сердца, упростить отслеживание приема лекарств, настроив напоминания о приеме, а также с помощью телемедицинского сервиса SmartMed дистанционно проконсультироваться с кардиологом.

### \\ SMARTMED

<https://medsi.ru/lands/smartmed.php>

В 2019 году продолжал активно развиваться сервис SmartMed, совместный телемедицинский проект МТС и сети клиник МЕДСИ. Сервис сочетает возможности онлайн-консультаций с практикующими врачами, записи на очный прием, вызова врача на дом и безопасного хранения медицинской истории пациента.

Итоги 2019 года таковы.

- С января по декабрь количество онлайн-консультаций выросло более чем в 20 раз. Стабильный ежемесячный рост свидетельствует о заинтересованности пользователей в телемедицинских услугах. 33% от общего числа консультаций составили повторные обращения, что говорит о том, что пользователи видят удобство и пользу от сервиса.
- По сравнению с 2018 годом количество скачиваний приложения увеличилось на 80%. Общее число установок превысило 500 тыс.
- В апреле 2019 года запущена web-версия на smartmed.pro. Сервис стал доступен пользователям, предпочитающим ПК смартфонам.
- На сервисе увеличилось число узких специальностей. В SmartMed стали доступны консультации эндокринологов, неврологов, гинекологов, урологов, аллергологов-иммунологов, хирургов, кардиологов, маммологов-онкологов, ЛОРов, травматологов, пульмонологов и пр. Узкие специалисты особенно востребованы в регионах, где не всегда существует возможность попасть на прием к такому врачу.
- К декабрю 2019 года количество активных пользователей в месяц увеличилось в 6,6 раза по сравнению с январем того же года.



- Благодаря запущенным подпискам на безлимитные онлайн-консультации пользоваться SmartMed стало не только удобно, но и очень выгодно. Стоимость подписки на три месяца составляет всего 1190 рублей, на год — 2500 рублей, при том что консультация без подписки стоит 550 рублей.
- Возможность записаться на очный прием в клиники МЕДСИ стала доступна жителям Санкт-Петербурга. Также консультировать онлайн начали петербургские врачи, и таким образом пользователи сервиса из северной столицы получили возможность продолжить лечение в клинике после онлайн-консультации или у того же врача наблюдать онлайн после очного приема.
- В начале 2019 года только каждый 22-й пациент клиник МЕДСИ в Москве и Санкт-Петербурге записывался через приложение SmartMed на очный прием. В конце года пользовался сервисом для записи на прием уже каждый пятый.
- Внедрение функционала дистанционной (телемедицинской) реабилитации позволило пациентам из регионов, наблюдающимся у врачей из Москвы или Санкт-Петербурга, проходить восстановительные процедуры из дома и значительно сократило расходы, которые ранее несли такие пациенты, вынужденные оставаться на период реабилитации в столицах.
- Врачи телемедицины не раз в 2019 году помогли вовремя принять необходимые меры и спасти здоровье и жизнь пациентам, обращавшимся к ним через SmartMed. Так, к примеру, терапевт помог по видеосвязи пользователю оказать самостоятельную первую помощь при обильном кровотечении. Еще в одном случае педиатр настоял на экстренном вызове скорой помощи и в результате предотвратил угрозу жизни полуторогодовалого ребенка.

## ЦЕНТР MTS STARTUP HUB

В 2019 году МТС StartUp Hub запустил несколько новых направлений, превратившись в многофункциональный инструмент МТС для работы с молодыми технологическими компаниями. Кроме корпоративного акселератора, который был запущен в 2018 году, в структуру Центра МТС StartUp Hub теперь входят: венчурный фонд МТС, направление международного скаутинга и Центр 5G.

В 2019 году корпоративный акселератор провел два набора, в рамках которых было рассмотрено более 2,3 тыс. заявок от технологических проектов. За два года работы акселератора 58 проектов прошли акселерацию, 46 из них запустили пилотные проекты с МТС и решения 15 стартапов были внедрены в бизнес-структуры МТС. Бизнес-заказчиками выступили 12 подразделений группы МТС.

В первой половине 2019 года МТС StartUp Hub запустил свои международные представительства в трех локациях: в Германии, Израиле и в Юго-Восточной Азии. Международные скауты ищут технологические проекты для акселератора, Центра 5G МТС и венчурного фонда. В 2019 году были подписаны соглашения с индийским институтом развития Singapore Enterprise и Invest India, которые помогают МТС искать инновации на иностранных рынках. Также в азиатском регионе партнером МТС StartUp Hub стала Sistema Asia.

В октябре 2019 года в Технограде на ВДНХ был запущен Центр 5G МТС, который представляет собой площадку для разработки и тестирования цифровых решений и устройств, работающих в сети 5G. Центр 5G объединяет зону для исследования сценариев использования сети нового поколения и оборудование для разработки кейсов. Заявку на резидентство в Центре подали порядка 100 технологических компаний, из которых команда экспертов МТС StartUp Hub отобрала 9 стартапов, в том числе 2 иностранных. Участники Центра 5G получают экспертную и технологическую поддержку МТС и партнеров проекта. Авторы лучших решений в сфере 5G могут получить гранты на развитие.





На основе стартапа Containerum из акселератора МТС в августе 2019 года для клиентов #CloudMTS был разработан облачный сервис, способный вдвое ускорить запуск ИТ-решений. Новый сервис позволил нашим облачным клиентам минимум на 40% сократить затраты, связанные с разработкой и выводом новых ИТ-решений на рынок. Услуга позволила более экономно использовать облачное пространство: на одном виртуальном сервере теперь можно будет разместить в два-три раза больше приложений.

## SMART UNIVERSITY

Образовательная платформа Smart University предназначена для проведения онлайн-занятий и ориентирована на рынок дополнительного школьного образования и частного репетиторства, которые оцениваются только в России в 130 млрд и 111 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 интерактивного учебника.

На вводном уроке преподаватель Smart University проводит диагностирование текущего уровня знаний пользователя, и далее программа обучения строится для каждого ученика индивидуально при помощи специальных адаптивных алгоритмов, которые позволяют повышать качество подготовки до 1,5 раза. Программа также позволяет в течение всего курса проходить промежуточные тесты и контролировать прогресс обучения с помощью встроенной системы статистики. Трекинг прогресса доступен в том числе и для родителей школьников.

Первым направлением Smart University стала подготовка к Единому государственному экзамену по английскому языку. В 2019 году команда расширила продуктовую линейку, что позволило увеличить количество зарегистрированных пользователей в 3,9 раза по сравнению с 2018 годом. Сегодня Smart University предлагает следующие продукты:

- курсы общего английского для взрослой аудитории (включая корпоративный сегмент);
- курсы по математике, русскому и английскому языкам для учеников 5–11 классов;
- подготовку к ОГЭ и ЕГЭ по математике, русскому и английскому языкам для старшеклассников.

Экосистема форматов обучения в 2019 году была пополнена такими форматами, как вебинары для массовой подготовки к экзаменам, разговорные клубы английского языка в мини-группах до 8 человек, self study в виде домашних заданий, тестов и тренажеров. Разнообразие форматов обучения помогает максимизировать достижение результатов у учеников с разными образовательными потребностями и привычками.

В 2019 году эффективность методик обучения Smart University была подтверждена независимым исследованием Казанского федерального университета (КФУ), которое показало прирост успеваемости учеников до 60%.

Помимо КФУ партнерами Smart University в 2019 году стали Российский университет дружбы народов (РУДН) и Академия Сколково.

## GAMBIT ESPORTS И WASD.TV

### \\ ЗАПУСК СТРИМИНГОВОЙ ПЛАТФОРМЫ WASD.TV

Интерактивная медиаплатформа WASD.TV — стриминговый сервис, на базе которого МТС развивает различные решения в области гейминга, профессионального киберспорта и мультимедийного контента. В марте 2019 года платформа переведена в открытое бета-тестирование. Сервис доступен на ПК и на устройствах с ОС Android и iOS. Ключевым киберспортивным партнером платформы является принадлежащая МТС организация Gambit Esports. В рамках партнерства игроки клуба участвуют в создании собственного контента платформы и ведут прямые трансляции на WASD.TV.

В 2019 году сервис начал регулярно проводить соревнования для ведущих трансляций — Лигу стримеров. Самой охватной лигой года признан третий сезон соревнования между стримерами. В нем приняли участие более 7 тыс. человек, а количество трансляций превысило 25 тыс.

### \\ СИНЕРГИЯ WASD.TV С GAMBIT ESPORTS

Свыше 2 тыс. человек стали участниками киберспортивного соревнования по популярным играм Dota 2 и League of Legends в онлайн-формате от Gambit Esports и WASD.TV. Этот уникальный формат на стыке технологических возможностей платформы и преподавательского опыта тренеров Gambit позволил проявить себя молодым талантам со всех концов нашей страны.

Сами же игроки Gambit Esports регулярно стримили на WASD.TV, стали участниками рекламной кампании сервиса, а также участвовали в тестировании платформы и обсуждении продуктовых аспектов.

### \\ GAMBIT ESPORTS

Игроки состава принадлежащей МТС киберспортивной организации Gambit Esports отобрались на чемпионат мира в Нью-Йорке как в одиночном, так и в парном режиме. Наши спортсмены показали лучший результат среди всех спортсменов из СНГ, суммарно заработав 200 тыс. долларов призовых.

Молодежная команда Gambit Youngsters выиграла свой первый офлайн-турнир — MSI Gaming Arena 2019 в Нью-Йорке, где заработала 30 тыс. долларов призовых. На волне этого успеха наш коллектив со средним возрастом спортсменов 18 лет вошел в топ-30 лучших команд мира по версии портала hltv.org, став первым молодежным составом по CS: GO, которому покорилось это достижение.

В 2019 году состав Gambit Esports по Dota2 принял участие в двух турнирах категории Major: в Москве (Epicenter) и китайском Ченду (MDL Chengdu Major). В сезоне 2018/2019 киберспортсмены показали сильный результат и остановились в шаге от выхода на The International 2019, крупнейший мировой киберспортивный турнир с призовым фондом 34 млн долларов.

В 2019 году у Gambit Esports появился состав по Apex Legends, новой игре от EA Sports, быстро набравшей популярность. Игроки Gambit Esports сразу показали серьезный результат, заняв 11-е место из 80 команд-участниц на первом международном офлайн-турнире, проходившем в польском Кракове.



# НОВАЯ СТРАТЕГИЯ



Сегодня все игроки телекоммуникационной отрасли меняют продуктовые стратегии, выходят за пределы традиционных услуг связи на новые для себя рынки, и причина этому — смена потребительской парадигмы. Операторы связи обеспечили повсеместный высокоскоростной доступ в интернет, открыв невиданные возможности для создания новых услуг, продуктов и целых бизнесов, таких как многофункциональные мессенджеры, мобильные версии соцсетей, интернет-магазинов и массы других. Мы стремимся двигаться в этом же направлении и ставим перед собой цель создать комплексную систему продуктов и услуг под единым брендом, максимально удовлетворяющую повседневным запросам каждого человека. И сделать так, чтобы людям не хотелось покидать нашу продуктовую «экосистему», потому что она будет не только полной с точки зрения набора услуг, но и удобной в использовании и в расчетах».

**Алексей Корня,**  
Президент МТС

В течение нескольких предыдущих лет бизнес МТС выстраивался на базе стратегии 3D: Data. Digital. Dividends. Эта стратегия в различных своих вариациях была направлена на последовательное смещение акцентов нашей бизнес-модели с голоса на данные, а впоследствии и на цифровые сервисы при постоянном повышении операционной эффективности. Мы сосредоточили наше внимание на построении в компании цифрового ландшафта, ставшего базой для цифровых сервисов, а также инструментом оптимизации бизнес-процессов. В результате мы сохранили уверенное лидерство на базовом для нас телекоммуникационном рынке, обеспечив при этом стабильный и постоянный высокий уровень дивидендных выплат. Нам также удалось сформировать значимые компетенции в базовых цифровых областях, таких как Big Data и AI, и выйти в ряд смежных бизнес-направлений: банкинг, медиа, развлечения, облачные сервисы и пр.



**В 2019 году мы разработали и приняли к исполнению новую стратегию под названием Customer Lifetime Value 2.0 (CLV 2.0), направленную на построение полномасштабного цифрового бизнеса на устойчивой телекоммуникационной базе.**

Данная формулировка расшифровывается следующим образом. В центре нашего ценностного предложения находится Клиент (Customer), которому мы предлагаем широкий спектр цифровых сервисов. Мы стремимся максимально продлить «Время жизни» клиента (Lifetime — время, в течение которого он пользуется нашими услугами), создавая и постепенно укрепляя эмоциональную привязанность к бренду, повышая степень удовлетворенности и уровень лояльности клиента. Мы фокусируемся на предложении большей Ценности (Value) клиенту и одновременно максимизируем ценность, которую мы получим от него в долгосрочном периоде. «2.0» символизирует наш переход от идеологии оперирования на одном — телекоммуникационном — рынке (которую мы условно обозначаем «1.0») к идеологии цифрового провайдера услуг, действующего

на разноплановых рынках и предлагающего разнообразные продукты для удовлетворения потребностей клиентов в различных сферах их жизни с целью максимизировать ценность (как для клиентов, так и для компании) от всего портфолио услуг в совокупности.

Мы уверены, что выход за границы телекоммуникационного бизнеса на новые рынки, например финансовые сервисы и развлечения, при функциональной поддержке такими цифровыми направлениями, как Big Data и AI, позволит нам трансформироваться в мультисервисную цифровую компанию. Мы будем выстраивать портфолио цифровых продуктов как на базе собственных разработок, так и привлекая независимых разработчиков и провайдеров услуг в качестве партнеров. Подобные взаимовыгодные партнерства позволяют нам привносить больше ценности в жизнь наших клиентов, предлагая им более инновационные, разнообразные и удобные сервисы. В ближайшем будущем мы планируем увеличить количество партнерств, существенно расширить возможности наших партнерских программ и стать наилучшим возможным выбором на рынке для наших потенциальных партнеров, способствуя получению всеми участниками процесса наибольшей ценности.

Российский рынок цифровых сервисов в существенной мере уникален, так как в большинстве сегментов лидерские позиции занимают локальные игроки, успешно конкурирующие с мировыми гигантами. Эта ситуация обусловлена рядом фундаментальных причин, варьирующихся от потребительских предпочтений и языковой специфики до регуляторных требований и структуры рынка заемного капитала. Это позволяет крупным российским бизнес-группам, представителям таких областей, как банковский сектор, розничная торговля, высокотехнологичная сфера и телекоммуникации, активно развивать множество бизнес-линий в цифровой среде, опираясь в своих стратегиях на экосистемный подход. По нашему мнению, российский рынок сейчас вступает в новый период конкуренции за долю в расходах и внимание клиента.

Мы убеждены в собственной сильной позиции для действий в конкуренции такого рода. Наш сильный бренд и глубокие знания о клиентах при поддержке мощных аналитических механизмов, базирующихся на Big Data и AI, позволят нам обеспечить пользователей бесшовным, глубоко кастомизированным и персонализированным клиентским опытом в широком спектре

цифровых сервисов. Уже сейчас мы наблюдаем значимый синергетический эффект от совместного предложения телекоммуникационных, банковских и медиапродуктов, что позволяет нам все более эффективно использовать маркетинговые инструменты и получить все более глубокие знания о клиентах. При этом клиенты, пользующиеся несколькими видами услуг, приносят нам больше стоимости, демонстрируют большую приверженность бренду, более высокий уровень лояльности и большую степень удовлетворенности. Доля таких клиентов в нашей базе еще относительно невелика, но демонстрирует высокие темпы роста.

По нашему мнению, развитие новых областей, находящихся за пределами телекоммуникаций, с течением времени будет вносить все больший вклад в рост нашего бизнеса и окажет положительное влияние на лояльность пользователей во всем спектре услуг. Телекоммуникационный сегмент для нас является не только основным источником выручки и прибыли, но и базой для дальнейшей цифровой экспансии. Мы нацелены поддерживать эту часть нашего бизнеса в прекрасной форме, обеспечивая высокий уровень качества услуг и операционной эффективности. Мы намерены осуществлять инвестиции в телекоммуникационную инфраструктуру на том уровне, который будет необходим для соответствия ожиданиям наших клиентов и обеспечения неизменности нашей лидирующей позиции на российском рынке.

Приведение операционной модели к полномасштабному соответствию концепции CLV 2.0 займет некоторое время. В течение 2020 года мы планируем синхронизировать все базовые компоненты, необходимые для функционирования в рамках обновленной бизнес-модели. В последующие годы мы намерены радикальным образом расширить наш портфель цифровых продуктов и существенно увеличить число клиентов, являющихся пользователями одновременно нескольких таких сервисов. Это позволит нам расширить клиентскую базу, увеличить нашу долю в «кошельке клиента» и одновременно повысить эмоциональную привязанность к бренду и уровень лояльности. Мы уверены, что сможем успешно конкурировать с другими крупными российскими цифровыми игроками и стать одним из лидеров будущей российской цифровой экономики.

## НАШИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

### ЭКОСИСТЕМА МТС

\\ Радикальная трансформация бизнес-модели



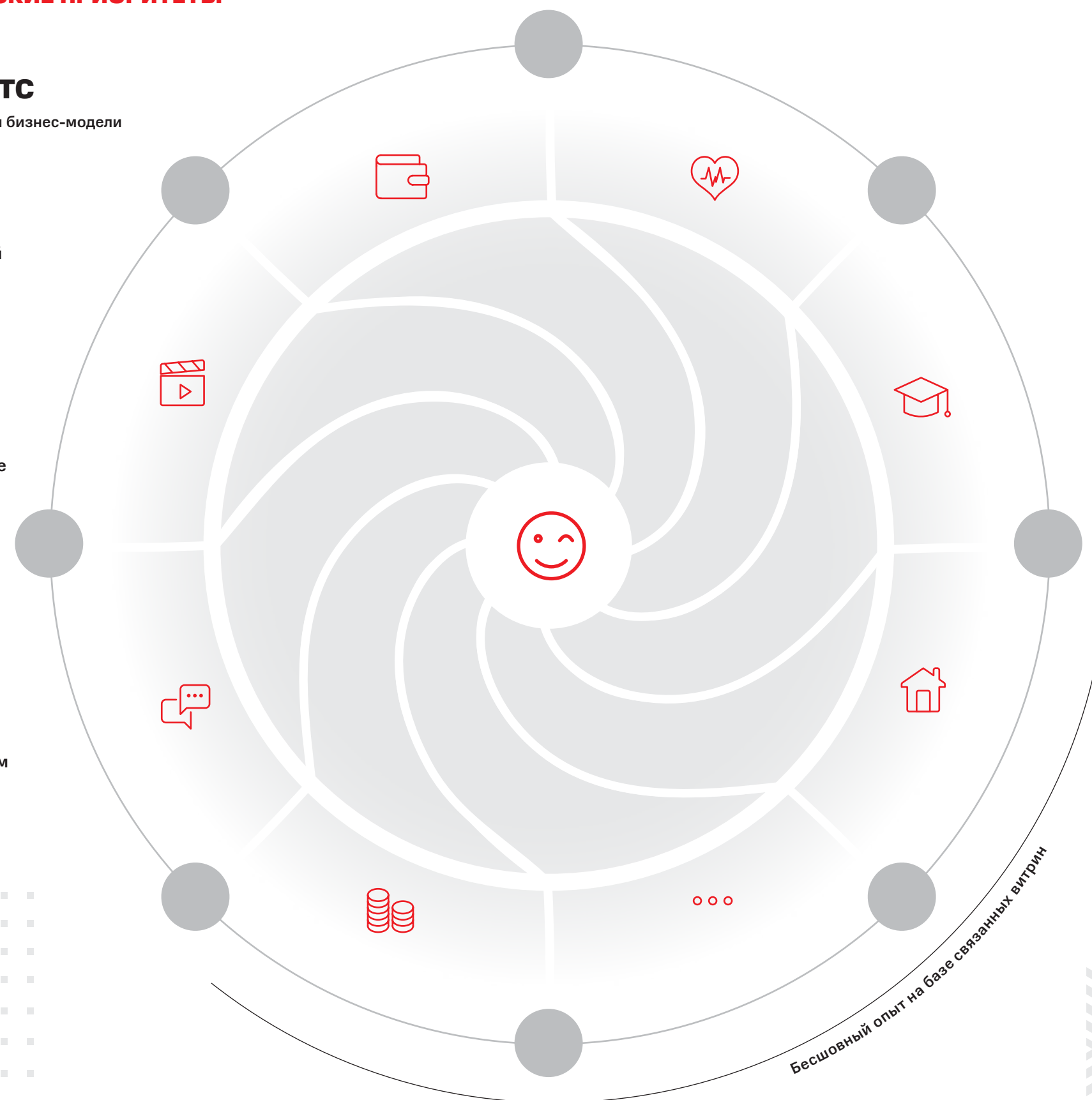
Единый зонтичный  
бренд МТС

Набор связанных  
продуктов

взаимное усиление  
и бесшовный опыт

Партнерские  
предложения

удобно клиентам,  
выгодно партнерам



### СТРАТЕГИЯ CLV 2.0

#### CLIENT

- Пользователь связанных цифровых витрин, бесшовно получающий сервисы от МТС и партнеров
- Клиентоцентричность: смотрим глазами клиента, а не через призму отдельных продуктов и услуг
- Лучший клиентский опыт благодаря глубокому персонализированному подходу (AI/Big Data)

#### LIFETIME

- Нацеленность на долгосрочные взаимоотношения с клиентом
- Максимизируем общую долгосрочную прибыль от клиентов, а не текущую выручку по отдельным продуктам
- Фокус на поддержание лояльности и эмоциональной привязанности, в том числе и через социально и экологически ответственные действия компании
- Концентрация на NPS и Love brand

#### VALUE

- Высококласные продукты (в том числе партнерские)
- Удобная технологическая платформа для эффективного взаимодействия с партнерами и лучшего клиентского опыта
- Создание новой ценности за пределами телекома (включая монетизацию через рекламу и лидогенерацию)



РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ В 2019 ГОДУ

В 2019 году Группа МТС вновь выполнила анонсированные прогнозные уровни ключевых индикаторов деятельности.

Ключевые индикаторы деятельности Компании¹

2019				2018		2017		2016
Показатель (Группа МТС)	Цель	Факт	Цель	Факт без учета эффекта новых стандартов МСФО	Цель	Факт	Цель	Факт
Изменение выручки, %	+6–7	> 7*	+4–6	+8,9	0 / +2	+1,7	+2–3	+2,1
Изменение OIBDA, %	+4–5	> 4*	~ 2	+6,2	+5	+6,2	–4	–4,4

\* Показатели выручки и скорректированной OIBDA включают предполагаемое влияние за 12 месяцев 2019 года операционной деятельности Группы в Украине на основе финансовых результатов за 11 месяцев 2019 года и внутреннего прогноза МТС на декабрь 2019 года.

В 2019 году мы успешно выполнили все задачи стратегии 3D: Data. Digital. Dividends: укрепили лидерство на российском телекоммуникационном рынке; реализовали масштабные инфраструктурные проекты; расширили многие продуктовые направления: финтех, искусственный интеллект, интернет вещей, облачные технологии, — продолжили успешно использовать аналитику больших данных; активно развивали цифровое ТВ; стали заметным игроком на рынке развлечений и киберспорта; начали переводить в цифровой формат обслуживание абонентов и сохранили традиционно высокий уровень возврата акционерам на вложенный капитал.

Помимо роста ключевых бизнес-показателей, в 2019 году мы успешно реализовали ряд проектов, направленных на развитие компании в долгосрочной перспективе, в том числе уменьшили количество рынков присутствия и сфокусировались на ключевом рынке; внедрили матричную организационную структуру, выстроенную вокруг четырех основных бизнес-направлений: телекоммуникации, финтех, медиа, облачные и цифровые решения для бизнеса. Ключевые позиции заняли талантливые молодые лидеры, которые усилят функции благодаря гибкой системе управления. Утвердили новую бизнес-стратегию до 2022 года, ориентированную на создание цифровой экосистемы на базе основного телекоммуникационного бизнеса, и продолжили инвестировать в перспективные растущие направления. Мы также продолжили активно развивать телекоммуникационную и ИТ-инфраструктуру и оптимизировать нашу розничную сеть.



DATA

Data остается ключевым стратегическим направлением для обеспечения нашего лидерства и долгосрочной конкурентоспособности в базовом бизнесе. Мы продолжили усиленно инвестировать в развитие нашей телекоммуникационной инфраструктуры с фокусом на улучшение покрытия и качества связи. В конце 2019 года охват населения страны сетями LTE МТС достиг 74%. Всего за год мы построили в общей сложности более 22,8 тыс. базовых станций всех стандартов. Проникновение смартфонов в сети МТС достигло 74,5%, а проникновение пользователей мобильного интернета увеличилось до 62,9%, объем трафика составил более 9 Гб в среднем на одного пользователя в месяц.

Телекоммуникационный бизнес и развитие сетей

В феврале 2019 года запустила масштабную программу по строительству в малых и удаленных населенных пунктах России мобильных сетей связи LTE2100 на частотах предыдущего поколения 3G. Компания 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).



МТС обеспечила полное покрытие Московского метрополитена мобильной связью. На всех 226 станциях сеть МТС доступна во всех существующих стандартах: 2G, 3G и 4G. Абонентам также доступна технология VoLTE, которая позволяет предоставлять голосовые услуги в сети 4G.

В феврале МТС и Ericsson подписали соглашение о плане работ на 2019–2022 годы, предусматривающее разработку и развертывание в 2019 году в рамках пилотных зон и коммерческих кластеров первых фрагментов сетей 5G, эволюцию существующих сетей LTE в высокоскоростные сети LTE Advanced Pro, а также дальнейшее развитие и внедрение коммерческих решений и продуктов на основе технологий связи пятого поколения.

В июне МТС и Huawei заключили договор о развитии технологий 5G и пилотных запусках в России сетей связи пятого поколения. В рамках договора компании разработали план действий на 2019–2020 годы, предусматривающий внедрение технологий и решений 5G и IoT на действующей инфраструктуре МТС, развитие коммерческой сети LTE оператора до уровня 5G-ready, запуск тестовых зон и пилотных сетей 5G для различных сценариев использования, в том числе и на инфраструктурных объектах. В августе при поддержке администрации Санкт-Петербурга в Кронштадте была запущена первая в России масштабная пилотная пользовательская сеть связи пятого поколения, охватив 5G-сигналом населенную часть города.

МТС и ОАО «Российские железные дороги» (РЖД) заключили соглашение о реализации проекта стоимостью более 2 млрд рублей по улучшению качества мобильной связи вдоль 9 федеральных железнодорожных трасс, а также на 49 вокзалах в России. Для обеспечения непрерывного покрытия голосовой связью и мобильным интернетом предусмотрено строительство около 400 дополнительных базовых станций стандарта LTE вдоль основных транзитных маршрутов.

МТС победила в аукционах Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации на подключение к фиксированному интернету около 5 тыс. социально значимых объектов в 9 регионах России. Сумма подписанных контрактов в рамках национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» составила 3,93 млрд рублей.

В сентябре МТС вместе с компаниями Nokia и Qualcomm Technologies, Inc. успешно провела первые в России пользовательские тесты предкоммерческих смартфонов Samsung Galaxy S10 5G, в результате которых в пилотной сети 5G достигнута скорость передачи данных до 2,1 Гбит/с.

МТС совместно с Huawei и системным интегратором NVision Group (входит в Группу МТС) при поддержке Департамента информационных технологий Москвы провели тестирование технологий умного города в пилотной зоне 5G на ВДНХ. МТС продемонстрировала три сценария использования сети пятого поколения для повышения уровня безопасности на дорогах. На территории инновационно-образовательного комплекса «Техноград» на ВДНХ также была открыта площадка для разработки и тестирования цифровых решений и устройств, работающих в сети 5G. Центр 5G объединяет зону для исследования сценариев использования сети нового поколения и оборудование для разработки кейсов.

В декабре МТС, Группа компаний «Элемент», объединяющая ведущие российские предприятия микроэлектроники, и Сколтех подписали трехстороннее соглашение о сотрудничестве в разработке и производстве в России оборудования для сетей 5G на основе международных открытых стандартов радиодоступа проекта Open RAN.

В конце 2019 года МТС, «ВымпелКом», «МегаФон» и «Ростелеком» подписали соглашение о намерениях с целью организации совместной работы по развитию и оптимальному использованию сетей мобильной связи пятого поколения (5G/IMT-2020) в России. Стороны прорабатывают варианты объединения усилий для создания радиоподсистемы 5G в приоритетных частотных диапазонах, где отмечается острый дефицит спектра, включая возможность создания совместного предприятия (СП) с равными акционерными долями каждого оператора. Деятельность СП будет направлена на расчистку частотного ресурса, достаточного для построения участниками собственных сетей 5G.

¹ Подробный анализ значений операционных показателей представлен в разделе «Финансовый обзор».



DIGITAL

Конвергентные и цифровые продукты

МТС продолжила успешно развивать стратегическое направление по созданию конвергентных продуктов, которое позволило не только обеспечить наших абонентов самыми актуальными сервисами с максимальным удобством и минимальными затратами, но и повысить показатели эффективности деятельности нашей компании как экосистемы.

На конец III квартала 2019 года количество пользователей конвергентных продуктов (фиксированные услуги + мобильные услуги + спутниковое ТВ) достигло более 950 тыс., количество подписчиков МТС Музыка в партнерстве с Apple Music превысило 1 млн. При этом отток подобных мультипродуктовых абонентов снизился более чем в 3 раза, а средний чек вырос более чем в 2 раза. Доля абонентов, пользующихся нетелеком-продуктами МТС, составила более 20%.

Мы особенно отмечаем растущую популярность приложения самообслуживания Мой МТС как цифрового центра экосистемы и конвергентных продуктов, которое позволяет управлять целым комплексом наших услуг — от традиционных телекоммуникационных до финансовых и развлекательных сервисов, интернет-магазина и программ лояльности. По данным на конец 2019 года, число пользователей Мой МТС в месяц достигло 20,3 млн человек.

Приложение поддерживает все учетные записи клиента: мобильная и фиксированная связь, кабельное и спутниковое ТВ, полностью интегрировано с кредитными картами МТС Банка MTS Cashback. Встроенный в приложение чат-бот на основе искусственного интеллекта успешно решает проблемы клиентов. Все это позволило нам стать лучшим приложением мобильного оператора в России с высокими рейтингами: 4,6 в App Store и 4,6 в Google Play (по данным Similarweb за октябрь 2019 года).

В январе 2019 года ПАО «МТС» и Спутниковое ТВ МТС вывели на рынок конвергентный продукт. Весь спутник МТС, в рамках которого абонент может подключить одновременно спутниковое ТВ и мобильный интернет-роутер и пользоваться данными услугами в рамках одного договора со скидкой свыше 30% от их суммарной стоимости, а также получить скидку на оборудование до 40%. С мая услуга стала доступна во всех регионах присутствия Спутникового ТВ МТС. За период действия продукта на его долю приходится более четверти суммарных подключений спутникового ТВ. В первом полугодии 2019 года абонентская база Спутникового телевидения МТС увеличилась в полтора раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года — до 752 тыс. абонентов.

В июне МТС и интернет-компания «Яндекс» объявили о совместном запуске бортового автомобильного компьютера МТС | Яндекс Авто. Российские автолюбители получили возможность модернизировать свой автомобиль и подключить его к интернету с сохранением гарантии производителя авто. Это можно сделать с помощью совместного решения от «Яндекс» и МТС — МТС | Яндекс Авто. Это мультимедийная система автомобиля, в которой есть необходимые в дороге сервисы с единым интерфейсом и голосовым управлением: навигатор, голосовой помощник Алиса, Яндекс.Музыка и приложения для прослушивания музыки, радио и просмотра ТВ и кино от МТС.

Банковские услуги и финтех

Для успешного достижения кросс-синергий между телеком- и банковскими продуктами, форсирования запуска проектов и реализации стратегии финансовых услуг, направленных на построение единой цифровой экосистемы инновационных сервисов для клиентов, МТС продолжила интеграцию МТС Банка.



Каждый четвертый кредит выдавался банком в 2019 году благодаря Big Data МТС. Продажи кредитов наличными утроились, портфель розничных кредитов почти удвоился по сравнению с 2018 годом, в свою очередь, значительно снизились риски невозврата кредита — на треть по сравнению с тем, когда МТС Банк использовал только собственные данные.

В сотрудничестве с МТС Банком Группа МТС ускорила развитие финансовых услуг — одного из ключевых направлений деятельности компании. В октябре 2019 года количество пользователей программы MTS Cashback достигло 5 млн из-за дальнейшего расширения портфеля конвергентных продуктов. В конце 2019 года розничный кредитный портфель вырос на 72,8% и составил 90,7 млрд рублей. Общее количество выпущенных карт (кредитных и дебетовых) выросло на 72% в годовом исчислении до 1,14 млн шт. за счет интеграции банковских продуктов в приложения МТС и создания индивидуальных предложений для клиентов МТС.

Банк третий год подряд удваивает продажи в розничном сегменте и демонстрирует высокие операционные показатели.

Облачные технологии

В январе 2019 года МТС приобрела за 2,491 млрд рублей (с учетом чистого долга) 100% долей ООО «ИТ-Град 1 Клауд», объединяющего облачные активы группы компаний «ИТ-Град», одного из крупнейших облачных провайдеров на российском рынке IaaS. Сделка расширила компетенции МТС в облачном бизнесе и повысила эффективность бизнеса провайдера #CloudMTS.

В феврале МТС запустила облачный сервис для корпоративных клиентов по хранению больших массивов данных. Объектное хранилище #CloudMTS развернуто в собственных дата-центрах МТС, связанных каналами связи оператора.

В июле МТС объявила о старте одного из самых быстрых и доступных в России облачных сервисов для высокоскоростной обработки данных на базе суперкомпьютера, способного более чем в 100 раз ускорить вычисления и снизить связанные с ними затраты.

Мы создали новое облачное направление на основе команды Containerum, стартапа из собственного акселератора. Для клиентов провайдера #CloudMTS разработан облачный сервис, способный ускорить запуск, развертывание и администрирование ИТ-решений и повысить конкурентоспособность российского бизнеса.

МТС начала предоставлять услуги по созданию частных и гибридных облаков на базе дата-центра «Авантаж», одного из крупнейших в стране. Корпоративные клиенты смогут реализовывать масштабные ИТ-проекты, используя облачные решения провайдера и надежную инфраструктуру дата-центра, который соответствует уровню отказоустойчивости Tier III Constructed Facility.

Провайдер #CloudMTS запустил облачный сервис по защите персональных данных, которые обрабатываются медицинскими организациями и связаны с состоянием здоровья клиентов. Решение позволяет выполнить требования российского законодательства и оптимизировать затраты компаний на ИТ-инфраструктуру для хранения и обработки персональных данных.

#CloudMTS запустил облачный сервис резервного копирования, который предоставляется с использованием технологий Acronis, разработчика в области киберзащиты. Корпоративные клиенты обеспечат бесперебойность своего бизнеса и оптимизируют затраты на хранении данных до 30% ежемесячно.

Мы вывели новую для российского рынка услугу по антивирусной защите ИТ-ресурсов и корпоративных данных, размещенных в публичном облаке. Решение разработано в технологическом партнерстве с «Лабораторией Касперского» и интегрировано в виртуальную инфраструктуру облака МТС.



Интернет вещей

Мы разработали новую платформу для реализации отраслевых IoT-решений и управления IoT-устройствами: она объединяет подключенные через различные протоколы связи решения на базе интернета вещей в одну систему управления. Платформа относится к промышленному классу и позволяет одновременно подключать миллионы умных устройств, датчиков и роботов.

В ряде регионов РФ, в том числе в Самарской области, г. Реутов Московской области, а также в Якутске, мы запустили комплексные проекты по цифровизации управления сбором и вывозом бытовых отходов, экомониторингу, а также удаленному контролю за состоянием инфраструктуры ЖКХ.

В августе МТС и международный автопроизводитель Geely подписали соглашение, в рамках которого в автомобили, поставляемые в Россию, непосредственно на заводском конвейере начали устанавливать SIM-чипы оператора.

МТС, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, Министерство по развитию Дальнего Востока и Арктики и Дальневосточный федеральный университет (ДВФУ) подписали соглашение о развитии Дальневосточного ИТ-кластера на острове Русский. Первым проектом стало создание элементов «цифрового» двойника Владивостока на основе технологий МТС Big Data и IoT. На базе системы можно моделировать и анализировать различные сценарии городских процессов: отслеживать миграцию населения, прогнозировать достаточность транспортных развязок, объектов городской инфраструктуры, оценивать туристический потенциал территории и обеспечивать общественную безопасность региона.

В ноябре МТС выпустила комплексный IoT-продукт по повышению уровня безопасности сотрудников в производственной, добывающей и строительной сферах. Решение объединяет комплекс датчиков, встраиваемых в спецодежду и устанавливаемых на предприятии, а также систему аналитики активности работников и оповещения о вероятности возникновения опасной ситуации.

МТС запустила на сети NB-IoT узел SCEF, который обеспечивает взаимодействие любых устройств с сетью интернета вещей через единый интерфейс. Сервис интегрирован в платформу «M2M-менеджер», которая позволяет разработчикам приложений и продуктов управлять устройствами, подключенными посредством различных стандартов: 2G, 3G, 4G, NB-IoT. На конец 2019 года платформой интернета вещей МТС пользовались более 4 тыс. корпоративных заказчиков.

В декабре МТС запустила комплексное решение для цифрового управления многоквартирными домами, в которое входит ПО для управляющих компаний и мобильные приложения для жильцов дома и мастеров, обслуживающих квартиры. Решение позволяет повысить собираемость оплаты ЖКХ, дает управляющим компаниям дополнительный канал для продвижения собственных услуг, помогает вести точный учет жильцов и собственников, оптимизировать фонд оплаты труда и повысить удовлетворенность качеством сервиса.

Искусственный интеллект

В апреле МТС открыла в «Сколково» научно-исследовательский центр для развития решений на базе речевых технологий: виртуальных ассистентов, чат-ботов, голосовых помощников. МТС намерена создать крупнейшую базу голосовых данных на русском языке, собрав и разметив более 15 тыс. часов русской речи с привлечением кадровых и технических ресурсов «Сколково». МТС планирует не только использовать собранные данные для разработки собственных голосовых интерфейсов, но и предоставлять доступ к базе данных другим компаниям, в первую очередь резидентам «Сколково».

В июне МТС объявила о старте продаж роботоспециалистов клиентского сервиса — автоматизированных диалоговых систем, которые позволяют взаимодействовать с клиентом без привлечения людей. Система, работающая на базе технологий искусственного интеллекта, способна обрабатывать типовые запросы, например рассказывать о продуктах и услугах, отвечать на популярные вопросы и выполнять рутинные операции.



В ноябре МТС, Сбербанк, «Газпром нефть», «Яндекс», Mail.ru Group и Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ) объявили о заключении соглашения о сотрудничестве, которое предусматривает создание Альянса в сфере искусственного интеллекта. Стороны намерены объединить усилия по созданию технологических компонентов, стимулирующих развитие решений в области ИИ; содействовать формированию и развитию динамичного рынка технологий ИИ, а также продуктов и сервисов, созданных на их основе; объединить усилия, направленные на ускорение технологического развития и достижение участниками альянса лидерских позиций на глобальных технологических рынках в сфере искусственного интеллекта; координировать деятельность бизнес-сообщества и научных организаций по реализации Национальной стратегии искусственного интеллекта; развивать сообщества специалистов и организаций, занимающихся созданием и внедрением технологий в области искусственного интеллекта.

В конце 2019 года мы объявили о старте продаж «виртуального юриста» — системы автоматической работы с документами и управления жизненным циклом договоров. Решение создано на базе таких технологий искусственного интеллекта, как обработка естественного языка и компьютерное зрение. Система способна взять на себя до 90% рутинных операций юристов и может управлять рабочим графиком сотрудников, формируя набор приоритетных задач и предлагая оптимальные варианты их решения. Внедрение решения позволяет автоматизировать процессы закупок, создания документов, составления претензий и ведения электронного документооборота.

Экспериментальные бизнесы и инновационные направления

В сентябре МТС и АО «Корпорация А.Н.Д.», один из крупнейших игроков рынка коммерческой недвижимости и девелопмента московского региона (Группа «САФМАР»), подписали соглашение о сотрудничестве, в рамках которого МТС оснастит строящийся Корпорацией А.Н.Д. мультифункциональный концертно-зрелищный комплекс современными цифровыми технологиями и станет титульным партнером. Вместимость шестиэтажного комплекса МТС Live Arena составляет 11 500 человек. В нем будет проводиться не менее 130 мероприятий в год, посетить их смогут более 700 тыс. человек.

МТС построит на площадке высокоскоростную сеть мобильной передачи данных, включая стандарт 5G, оснастит арену проекционными экранами с ультравысоким разрешением, обеспечит зрителям удобную покупку электронных билетов, интегрирует интеллектуальные системы идентификации и контроля доступа, систему безопасности, установит оборудование для VR-трансляций, уникальную цифровую систему навигации внутри сооружения и умную парковку.

МТС запустила сервис МТС Афиша, который обеспечивает доступ к информации о развлекательных мероприятиях более чем в 10 категориях — от театральных постановок, музыкальных выступлений до квестов и экскурсий с возможностью приобретения билетов и регистрации на них.

Для киберспортсменов и геймеров мы запустили интерактивную медиаплатформу WASD.TV и селекционный механизм Лига Gambit для отбора игроков-любителей в профессиональные киберспортивные команды. В российском сегменте интернета это уникальное решение, которое будет конкурировать с глобальными стриминговыми платформами за счет ориентации на русскоговорящую аудиторию и локализации технологической базы, что дает преимущества в качестве и скорости работы. WASD.TV — собственная разработка МТС, не просто стриминговый сервис, а платформа, на базе которой мы будем развивать различные решения в сфере гейминга, профессионального киберспорта и мультимедийного контента.

В октябре МТС и ГК МЕДСИ, одна из ведущих в России частных федеральных сетей медицинских клиник, подключили врачей из Санкт-Петербурга к телемедицинским консультациям через сервис SmartMed. Пользователи сервиса из Санкт-Петербурга получили возможность продолжить лечение в клинике после онлайн-консультации или наблюдаться онлайн после очного приема.

МТС объявила о запуске на образовательной платформе Smart University курсов по русскому языку для подготовки к Основному государственному экзамену (ОГЭ) и Единому государственному экзамену (ЕГЭ). Подготовка к ЕГЭ и ОГЭ на онлайн-платформе МТС доступна в полном объеме по основным базовым предметам: русскому языку, математике и английскому языку.

В апреле МТС запустила собственный корпоративный венчурный фонд для развития и поддержки перспективных технологических стартапов. Стратегия фонда подразумевает инвестиции в стартапы ранней стадии через приобретение миноритарной доли. Среди ключевых параметров при выборе проектов — перспективы быстрого роста и синергия с новыми бизнес-направлениями МТС. География инвестиций фонда — стартапы из России и стран СНГ.

В мае МТС открыла программу по созданию партнерской сети в основных инновационных центрах мира для привлечения и трансфера стартапов. Первые партнерские сети будут открыты в трех ключевых инновационных хабах: Израиле, Германии и Сингапуре. В каждом из регионов МТС будет представлять команда технологических скаутов, которые займутся поиском стартапов для бизнеса МТС и взаимодействием с местными инкубаторами и институтами развития.

В июне МТС подписала меморандум о сотрудничестве с национальным инвестиционным агентством Индии Invest India. Соглашение предусматривает поиск и внедрение технологических проектов из Индии в бизнес МТС. Основными направлениями для отбора стали электронная коммерция, телемедицина, финтех и решения в области IoT.

В июле МТС отобрала 10 технологических стартапов для заключения пилотных контрактов в рамках корпоративного акселератора MTS StartUp Hub. Среди финалистов четыре проекта HR-направления, четыре проекта из сферы Esports, и еще два проекта представляют FinTech-решения. Набор в корпоративный акселератор в конце 2019 года состоял из 19 стартапов, отобранных из более чем 450 заявок. Из них восемь стартапов было отобрано в направление «Обслуживания клиентов», по два проекта заинтересовали подразделения #CloudMTS и «Интернет-магазин МТС», еще семь — технологические сервисы.

### Партнерства

В феврале МТС и правительство Ленинградской области объявили о стратегическом партнерстве в рамках реализации программ по развитию инновационной инфраструктуры региона на базе технологий интернета вещей, Big Data и облачных сервисов.

В июне МТС подписала соглашения о сотрудничестве по развитию цифровых проектов в Москве, Татарстане, Калужской, Рязанской и Самарской областях на общую сумму 24 млрд рублей. Приоритетными направлениями сотрудничества стали запуск комплексных предложений МТС по направлениям: телемедицинские и образовательные платформы, решения в области финтеха, кибербезопасности, больших данных, облачных сервисов и электронной коммерции, интернет вещей, в том числе на базе сети NB-IoT и интеграционной платформы МТС.

В августе МТС и Группа «М.Видео-Эльдорадо», крупнейший в России розничный ретейлер бытовой техники и электроники, объявили о старте партнерства в сфере розничных продаж и открытии нового для российского рынка формата магазинов цифровых гаджетов под брендом МТС и «М.Видео». Новый розничный формат сочетает в себе все новинки цифровой электроники, от смартфонов до геймерских устройств, и весь набор необходимых для их работы сервисов, в том числе ТВ и банковских.

Осенью МТС заключила ряд соглашений с руководством Камчатского и Хабаровского краев, Республик Бурятия, Калмыкия и Якутия, а также Сахалинской, Амурской, Липецкой, Смоленской и Кировской областей о стратегическом партнерстве по реализации проектов, направленных на цифровизацию экономики, городского хозяйства и социальной сферы регионов: внедрение систем «Умный город» на основе ИКТ-технологий, климатического мониторинга, использование аналитики Big Data МТС для создания элементов «цифровых копий» городов и развития туристического потенциала, развитие сети высокоскоростной передачи данных стандарта 4G и инновационной сети NB-IoT (Narrow Band IoT) для продуктов и устройств интернета вещей, повышение уровня доступности цифровых услуг и финансовых сервисов для населения региона, в том числе внедрение платформы «Активный горожанин».



МТС и коммуникационная группа Dentsu Aegis Network Russia, ведущий рекламный холдинг в России, объявили о заключении стратегического партнерства в области медиаисследований, медиапланирования и развития продуктов для рекламного рынка. В рамках соглашения компании будут развивать инструменты оценки эффективности рекламы, медийные продукты для цифровой и телевизионной рекламы, а также на основе доступных сторонам аудиторных данных разработают исследовательскую панель.

В сентябре МТС присоединилась к глобальной инициативе GSMA по разработке отраслевой дорожной карты активностей для минимизации воздействия телекоммуникационной отрасли на климатические изменения в соответствии с Парижским соглашением, направленным на сдерживание глобального потепления.



### DIVIDENDS

В марте совет директоров МТС утвердил новую дивидендную политику на период с 2019 по 2021 год, в соответствии с которой компания намерена платить акционерам не менее 28 рублей на одну обыкновенную акцию (56 рублей на АДР) каждые полгода в течение каждого календарного года.

В июне по итогам голосования на годовом общем собрании акционеров были утверждены годовые дивиденды в размере 19,98 рубля на одну обыкновенную акцию МТС (39,96 рубля на АДР), или 39,9 млрд рублей на основании финансовых результатов за 2018 год.

В сентябре внеочередное собрание акционеров утвердило промежуточные дивиденды в размере 8,68 рубля на одну обыкновенную акцию МТС (17,36 рубля на АДР), или 17,3 млрд рублей

на основании финансовых результатов за первое полугодие 2019 года.

В ноябре 2019 года МТС завершила выплату регулярных дивидендов по финансовым результатам за первое полугодие 2019 года в размере 8,68 рубля на одну обыкновенную акцию МТС (17,36 рубля на АДР). Общая сумма выплаченных дивидендов за календарный 2019 год составила 28,66 рубля на одну обыкновенную акцию МТС (57,32 рубля на АДР), или 57,3 млрд рублей, что превышает обязательства, взятые компанией в соответствии с новой дивидендной политикой на 2019–2021 годы, которая предусматривает минимальную годовую выплату в размере 28 рублей за одну обыкновенную акцию (56 рублей на АДР).

В декабре на внеочередном общем собрании акционеров МТС были утверждены специальные дивиденды в размере 13,25 рубля на одну обыкновенную акцию МТС (26,50 рубля на одну АДР) на общую сумму 26,5 млрд рублей. Решение о выплате специальных дивидендов принято исходя из финансовых результатов МТС за девять месяцев 2019 года и сделки по продаже ПраО «ВФ Украина».



### 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



Помимо роста ключевых бизнес-показателей, в 2019 году мы успешно реализовали ряд проектов, направленных на развитие компании в долгосрочной перспективе, в том числе уменьшили количество рынков присутствия и сфокусировались на ключевом рынке; внедрили матричную организационную структуру, выстроенную вокруг четырех основных бизнес-направлений: телекоммуникации, финтех, медиа, облачные и цифровые решения для бизнеса. Ключевые позиции заняли талантливые молодые лидеры, которые усилят функции благодаря гибкой системе управления. Утвердили новую бизнес-стратегию до 2022 года, ориентированную на создание цифровой экосистемы на базе основного телекоммуникационного бизнеса, и продолжаем инвестировать в перспективные растущие направления».

**Алексей Корня,**  
Президент МТС

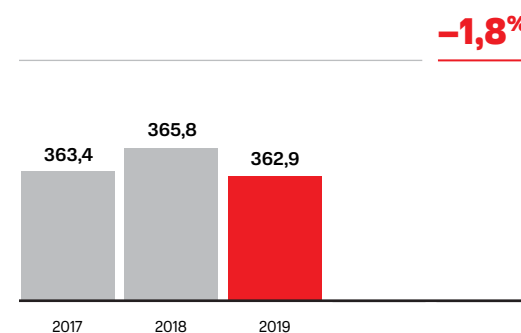
## ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОН- НЫЙ БИЗНЕС

### МОБИЛЬНЫЙ БИЗНЕС

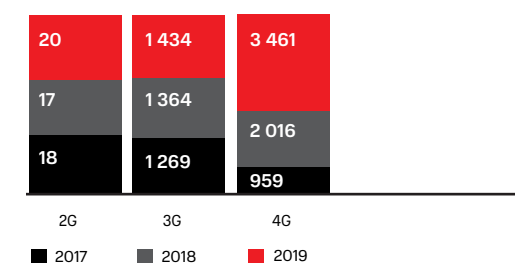
#### Россия

С момента запуска по настоящее время линейка тарифных планов SMART является основным предлагаемым 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 расчете на одного абонента, так и в суммарном выражении абоненты МТС сохранили объем потребления голосовых услуг, что позволило нам стабилизировать уровень ARPU. Доля абонентов, обслуживаемых на пакетных тарифах, превысила 63% абонентской базы.

#### Голосовой трафик, млн мин.



#### Мобильный трафик, Пб

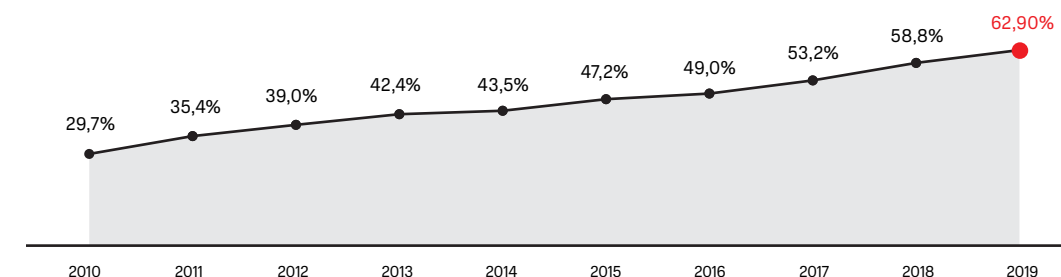


Консолидированная выручка

**476,1**  
млрд руб.

+5,5% по сравнению с 2018 годом

#### Проникновение пользователей мобильного интернета, в % от ежемесячных активных пользователей, 2010–2019 годы



Ориентируясь на мировой опыт развития цифровых услуг, МТС разрабатывает актуальные предложения для разных сегментов. В декабре 2019 года МТС впервые предложила своим клиентам возможность формирования их тарифного плана на основе алгоритмов искусственного интеллекта. В течение месяца искусственный интеллект анализирует стиль общения клиента и формирует персональный тариф, который будет учитывать потребности и оптимизировать затраты на мобильную связь и интернет.

Для молодых и активных абонентов МТС разработан тарифный план X, ориентированный на безлимитный интернет, на популярные социальные сети, игры, видео и музыкальные онлайн-сервисы. На остальных ресурсах трафик расходуется из интернет-пакета, включенного в тариф.

Для абонентов-путешественников предлагается сервис «Любимый номер» к опции «Забугорище», благодаря которой клиенты смогут безлимитно звонить из-за границы на один номер любого оператора России. Пользователи, подключившие опцию «Забугорище», смогут без ограничений звонить и принимать звонки с выбранного номера.

Внедрение как персональных, так и ориентированных на определенные целевые группы тарифных планов способствует повышению лояльности и эмоциональной привязанности клиента к бренду, а также улучшению клиентского опыта, что отражено в стратегических приоритетах Компании на 2020–2022 годы.



### Фиксированная связь

Темпы роста российского рынка широкополосного доступа в интернет (ШПД) продолжают снижаться: в 2019 году прирост абонентов составил 1,4% (в 2018 году — 1,8%, в 2017 году — 4,1%). Услуга развивается в основном за счет роста числа частных пользователей (в том числе за счет подключения нового жилого фонда), однако при проникновении, равном 60%, на конец 2019 года рынок насыщен не только в крупных, но и в большинстве средних городов. Во многом это обусловлено постепенным исчерпанием возможности роста за счет старого жилого фонда. Показатель ARPU по итогам 2019 года составил 355 рублей, что на 2,8% выше, чем факт 2018 года. Рост показателя обусловлен повышением тарифов в начале года, а также отказом абонентов от «медленных» тарифов и их миграцией на более скоростные и, соответственно, дорогие тарифные планы в рамках обновленных тарифных линеек операторов связи.

По состоянию на конец 2019 года проникновение в городах с населением свыше 50 тыс. человек превысило 70%. При этом, как правило, конкурентная ситуация в этих городах достаточно острая: услугу предоставляют не менее трех операторов, как федеральных, так и локальных. Возможности для органического роста у операторов уже исчерпаны. Тем не менее по итогам 2019 года МТС показал прирост абонентской базы на 5,7% и доходов на 4,3%<sup>1</sup>.

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 2019 году ведущие провайдеры продолжили работу по развитию конвергентных фиксированных и мобильных услуг. По состоянию на конец 2019 года услуги мобильной связи (в том числе в формате MVNO) представлены в предложениях всех операторов ШПД в России за исключением «Эр-Телеком», который полностью отказался от конвергентного бизнеса в 2019 году. МТС продолжила активно развивать это направление конвергентных продуктов во всех регионах присутствия фиксированного бизнеса в 2019 году.

### 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 запустила 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 откроет новые возможности и рынки для владельцев качественного контента. Мы предоставляем более 180 телеканалов в цифровом качестве, включая более чем 40 HD-каналов и 4 телеканала в стандарте ультравысокого разрешения 4K.

Проникновение ЦТВ в 2019 году остается на уровне 90%. В базовый пакет входит порядка 140 каналов, в том числе более 20 HD-каналов и 1 канал UltraHD. Это самый большой на региональных рынках базовый пакет, который также вошел во все пакетные предложения с ШПД и телефонией. В рамках реализации инвестиционной программы развития и модернизации фиксированных сетей Компанией МТС планируется развитие высокоскоростного интернета в регионах присутствия с предоставлением скорости доступа до 500 Мбит/с в 2020–2023 годах.

В 2019 году Компания МТС продолжила развитие новой ТВ-платформы, расширяющей возможности традиционного ТВ интерактивными компонентами.

### Конвергент

Запуск конвергентных услуг — часть программы развития экосистемы МТС. Конвергентные продукты являются одним из ключевых инструментов удержания абонентов, повышения их лояльности. Сочетая возможности фиксированной и мобильной связи, Компания разрабатывает и развивает конвергентные услуги. В рамках новой стратегии МТС намерена значительно увеличить число конвергентных абонентов. Тарифный план «Весь МТС» представляет собой пакет услуг трех телекоммуникационных направлений: домашний интернет + ТВ + мобильная связь. Компания является единственным оператором России, который, помимо стандартных телефонии, интернета, кабельного или IPTV, позволяет подключиться еще и к услугам спутникового ТВ. Развитие конвергентных продуктов видится одним из основных драйверов роста продаж услуг фиксированной связи. На текущий момент доля пользователей тарифного плана «Весь МТС» составляет 26% общей абонентской базы МТС.

Развивая направление конвергентных продуктов, Компания в 2019 году вывела на рынок два новых решения: Спутниковое ТВ и 4G-роутер и Мобильная связь в подарок к Спутниковому ТВ. В рамках конвергентного продукта Спутниковое ТВ и 4G-роутер пользователь сможет приобрести мобильный роутер с возможностью организации сети Wi-Fi, спутниковое оборудование со скидкой и доступ к 192 каналам спутникового ТВ. Мобильная связь в подарок к Спутниковому ТВ объединяет доступ к 201 каналу спутникового ТВ и все преимущества тарифного плана «Тарифище» с безлимитным доступом в интернет.

На конец 2019 года география предоставления конвергентных услуг охватывает 51 регион 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.

## РОЗНИЧНАЯ ДИСТРИБУЦИЯ

### КАНАЛЫ ПРОДАЖ

Розничная сеть МТС остается основным каналом привлечения абонентов МТС, через салоны МТС осуществляется более 40% продаж SIM-карт. Собственная сеть МТС демонстрирует самые высокие показатели по количеству и качеству подключений SIM-карт.

МТС остается крупнейшей непроизводительной розничной сетью в России. По итогам 2019 года количество салонов МТС составило 5,7 тыс. точек.

В офисах МТС абоненты получают полный спектр услуг, предоставляемых оператором, включая услуги широкополосного доступа в интернет

и телевидения. Являясь точками контакта с экосистемой Компании, розничные салоны МТС позволяют увеличивать кросс-продажи. 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.

Совместно с группой «М.Видео-Эльдорадо» в 2019 году были открыты розничные магазины электроники. Первым пилотным проектом в рамках партнерства стал ко-брендовый магазин цифровой электроники и связи «МТС + М.Видео», расположенный в Москве. Синергетический эффект от взаимодействия как для покупателей и клиентов, так и для самих компаний будет достигнут за счет экспертизы «М.Видео» в сфере управления розницей и за счет цифровых сервисов экосистемы МТС. Открытие нового для российского рынка формата магазинов будет способствовать привлечению новой аудитории и увеличению ARPU.

Ранее в году также был внедрен другой формат розничной торговли — специальные стойки МТС были установлены в крупных магазинах «М.Видео» в Москве и Кирове, а также в магазинах «Детский мир» в 18 городах России. По результатам полугодового «пилота» на стойках было продано более 12 тыс. SIM-карт.

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

Основными приоритетами в работе с каналами продаж МТС в 2019 году стали:

- › развитие продаж конвергентных продуктов, включающих в себя услуги мобильной связи и передачи данных, широкополосного доступа в интернет, а также Спутниковое ТВ МТС;
- › лидерство по качеству обслуживания среди монобрендовой розницы;
- › оптимизация розничной сети и рост операционной эффективности;
- › поддержание высокого клиентского потока в салоны МТС.

<sup>1</sup> Показатель Revenue gross 2019 года.





## B2B/B2G

### B2B

Сегмент B2B МТС в 2019 году продемонстрировал уверенный рост в 2%. Основными драйверами роста сегмента остаются облачные решения, Big Data, услуги ICC, M2M/IoT-услуги, Digital-реклама и VPN. На их долю пришлось более 12% в общих доходах сегмента B2B. Самым активно развивающимся направлением продолжают оставаться облачные решения. Во многом этому поспособствовало развитие облачного провайдера #CloudMTS на базе собственных дата-центров, а также активность на рынке M&A — покупка облачного провайдера ООО «ИТ-Град 1 Клауд». Хорошим подспорьем развития облачного бизнеса МТС также стали запуски целого ряда облачных сервисов. Например, антивируса для публичного облака — новой для российского рынка услуги — совместно с «Лабораторией Касперского».

В октябре 2019 года облачным провайдером #CloudMTS были запущены услуги по созданию частных и гибридных облаков на базе дата-центра «Авантаж». Гибридные облачные сферы предполагают одновременное использование как частных, так и публичного облака. В рамках проектов по созданию частных облаков компаниям предоставляется выделенное ИТ-оборудование, на котором запускается индивидуальное облако для каждого клиента. Используя частные облака, банки, например, смогут сократить затраты на ИТ и выполнить характерные для них требования, связанные с банковской тайной и персональными данными. Создавая гибридные схемы, компании ретейл-сферы, например, смогут обрабатывать все поступающие заказы в пике распродаж, распределяя возрастающую нагрузку.

Среди новых IoT-продуктов стало востребованным комплексное решение по повышению уровня безопасности сотрудников в производственной, добывающей и строительной сферах. Продукт позволяет создать «цифровую копию» сотрудника в режиме реального времени и наблюдать за его перемещениями и характером деятельности. Это помогает одновременно повышать уровень безопасности и контролировать эффективность труда.

Помимо этого, была запущена новая платформа для реализации вертикальных отраслевых IoT-решений и управления IoT-устройствами. Она относится к промышленному классу и позволяет

одновременно подключать миллионы умных устройств, датчиков и роботов. Пользователи платформы смогут одновременно вести мониторинг показателей расхода воды и света, работу производственных линий, систем кондиционирования и вентиляции, а также управлять офисным зданием, парковкой и видеонаблюдением. Платформа поддерживает работу с 10 тыс. моделей различных устройств с помощью любого доступного способа соединения, включая 2G, 3G, 4G, Wi-Fi, Ethernet, а также энергоемкую сеть интернета вещей NB-IoT.

Один из крупнейших системных интеграторов России АО «Энвижн Груп», входящий в Группу МТС, начинает строительство первых в России корпоративных беспроводных широкополосных сетей LTE (private LTE), которые станут в дальнейшем технологической базой для цифровизации крупного бизнеса. Партнером в данном соглашении выступил мировой лидер в сфере ИКТ Ericsson. Сети private LTE являются универсальной цифровой базой для внедрения широкого спектра сервисов на социально значимых и промышленных объектах с повышенными требованиями безопасности и надежности: в городских системах общественного транспорта и ЖКХ, на предприятиях энергетики, химической промышленности и других ключевых отраслей экономики.

Продолжая движение в сторону диверсификации деятельности Компании, МТС объявил о выходе на рынок электронных торговых площадок первым среди российских телеком-операторов. На текущий момент сервис МТС Торги представлен лотами с объектами недвижимости, ИТ- и технологическим оборудованием, металлопрокатом, автомобилями, бытовой техникой, мебелью и другими категориями товаров. Одно из основных преимуществ сервиса — возможность продажи неиспользуемых или подлежащих списанию товаров, которые числятся на балансе крупных ИТ-, телекоммуникационных, финансовых и промышленных компаний.

В 2019 году МТС продолжила развитие услуг для малого и среднего бизнеса. Так, в начале года Компания начала предоставлять онлайн-кассы в аренду. Данное решение ориентировано на предпринимателей, которые обязаны были перейти на онлайн-кассы до 1 июля 2019 года. Аренда кассы позволит предпринимателям минимизировать единовременные затраты на кассовую технику, получить доступ к товаручетной системе и круглосуточной технической поддержке.

### B2G

Перед МТС стоит задача на ближайшие годы существенно нарастить долю на рынке B2G. Основными источниками роста для Компании на этом рынке являются:

- › участие в проектах для социально значимых объектов;
- › покрытие связью автомобильных дорог;
- › разработка единой облачной платформы для информационных систем и ресурсов федеральных органов власти и государственных фондов.

В рамках национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» МТС получила заказ на подключение к фиксированному ШПД около 5 тыс. социально значимых объектов в девяти регионах России и подписала контракты на сумму 3,9 млрд рублей с НДС. Среди объектов — фельдшерские и фельдшерско-акушерские пункты, школы, профессиональные образовательные учреждения, органы государственной власти и местного самоуправления, пожарные части, участковые пункты полиции и подразделения Росгвардии в Амурской, Калининградской, Кемеровской, Ленинградской, Тамбовской, Тверской, Ярославской областях, Москве и Санкт-Петербурге. Подключение социально значимых объектов к фиксированному интернету дает им доступ к экосистеме цифровых сервисов МТС, которые Компания готова предложить заказчикам в зависимости от их потребности и задач.

В ходе Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ) было достигнуто соглашение с РЖД по улучшению качества мобильной связи вдоль 9 федеральных железнодорожных трасс, а также на 49 вокзалах России. В рамках соглашения предусмотрено строительство около 400 дополнительных базовых станций стандарта LTE вдоль железнодорожных линий Москва — Санкт-Петербург, Москва — Калуга, Москва — Тула, Москва — Липецк, Москва — Нижний Новгород, Москва — Ярославль, Москва — Сочи, Санкт-Петербург — Бусловская, Новосибирск — Барнаул общей протяженностью около 4,5 тыс. км.

## КАЧЕСТВО И УЛУЧШЕНИЕ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА

В 2019 году МТС приняла стратегию развития Компании на 2020–2022 годы как глобальной экосистемы. В основе успешного построения экосистем — лучший клиентский опыт в каждом направлении/продукте/сервисе. Для достижения этой цели МТС изменила подход к оценке результатов и сформировала единую систему, основанную на исследовании клиентского опыта и мнения, сквозную для всех направлений бизнеса. В каждой точке взаимодействия клиенты могут оставить обратную связь, сообщить о проблеме и быть уверены, что им обязательно ответят. МТС берет за основу мнение клиентов и, внедряя клиентскую оценку в качестве основного внутреннего показателя результативности, улучшает продукты и процессы. По итогам 2019 года основными результатами улучшения клиентского опыта стали:

- › снижение нагрузки на контактный центр на 23%;
- › обслуживание в розничных магазинах — tNPS (уровень рекомендаций клиентов) + 6 п.п.;
- › обслуживание клиентов через колл-центр — tNPS +5 п.п.;
- › обслуживание клиентов в чате — tNPS +15 п.п.

Компания стремится сделать общение клиента с компанией бесшовным, простым, ненавязчивым, чтобы заслужить доверие и стать настоящим «lifestyle»-партнером. Основной фокус лежит на долгосрочном взаимодействии с клиентом за счет повышения лояльности и предоставления выгодных условий при использовании комплексом продуктов. Для этого оптимизируются внутренние системы, автоматизируются процессы, создаются удобные единые шаблоны по сервисам, благодаря которым клиенты могут просто и понятно решить свой вопрос в любом канале или продукте, где он возник. Ключевым условием привлечения новых клиентов и сохранения крепких и доверительных отношений с существующими стало внедрение систем персонализированных коммуникаций в онлайн-каналах. Наряду с внедрением новых технологий в цифровые каналы МТС трансформирует клиентский опыт в традиционных каналах, которые по-прежнему остаются востребованными клиентами. Построение экосистемы предполагает добавление дополнительной ценности для клиента от использования нескольких сервисов компании, для этого необходима интеграция, работа всей системы как единое целое. Использование единого клиентского ID позволит повысить вовлеченность клиентов и собрать их данные, чтобы использовать для дальнейшего продвижения продуктов.



Помимо выстраивания процессов обслуживания и взаимодействия, Компания стремится обеспечить клиентов надежными высокотехнологичными продуктами. Скорость развития и способность удовлетворять самые взыскательные требования клиентов зависят от качества и масштаба технологической трансформации. В 2019 году МТС перестроила подход к оценке качества продуктов: вместо контроля работоспособности ИТ-платформ была выстроена система управления end-to-end показателями клиентских продуктов на каждом этапе жизненного цикла, начиная с самых ранних этапов разработки. Модулирование проверенных основных сценариев клиентского использования для каждого продукта позволило создавать «экосистемную» бесшовность, сокращать time-to-market и повышать удовлетворенность конечных пользователей.

Распространенной практикой построения экосистем технологическими компаниями является использование умной колонки с голосовым помощником в качестве стержня экосистемы. С помощью него компании «проникают» в пространство клиента: мобильные устройства, машины, дом,— что в дальнейшем способствует развитию IoT, решений умного дома и пр. МТС не отстает в этом направлении от конкурентов, и в конце 2019 года Компания начала разрабатывать умную колонку с голосовым помощником Марвином. Колонка сможет рассказать новости, поставить музыку или аудиокниги, управлять умным домом, отвечать на разные вопросы. На конец 2019 года устройство находилось на этапе бета-тестирования.

Несмотря на глобальную цифровизацию, основными сервисами МТС остаются голосовая связь и мобильный интернет. Построение качественной сети и повышение покрытия LTE остается ключевым направлением нашей деятельности. В 2019 году выполнение плановых объемов строительства достигло 100%. В 2019 году окончательно было завершено строительство сети 4G во всех тоннелях и станциях Московского метрополитена. Ежедневно сетью МТС в метро пользуется более 2 млн абонентов. С начала 2019 года суммарный дата-трафик вырос в пять раз, а трафик сети LTE — в 8 раз.

В дополнение к рекордным темпам расширения существующих сетей, вызванного необходимостью обеспечения качества новых сервисов, МТС продолжает развитие новых технологий. Уже запущены тестовые пилотные зоны 5G в двух столицах, и в перспективе проект будет масштабирован на другие регионы России. Подписание соглашения с Huawei, предусматривающего внедрение технологий и решений 5G и IoT на действующей инфраструктуре МТС, стало хорошим подспорьем к развитию пилотных проектов сфере 5G.

- При содействии правительства Москвы в августе была запущена действующая пилотная зона 5G на ВДНХ в районе павильона «Умный город» Департамента информационных технологий Москвы. Данная зона будет рассчитана на тестирование решений Smart City, в том числе направленных на повышение безопасности, развитие транспортной системы и разработку для города продуктов на основе дополненной и виртуальной реальности.
- При содействии администрации Санкт-Петербурга в Кронштадте была запущена первая в России масштабная пилотная пользовательская сеть связи пятого поколения, которая позволила охватить 5G-сигналом населенную часть города. При подключении к сети 5G коммерческий смартфон продемонстрировал пиковую скорость 1,2 Гбит/с.
- В конце 2019 года между пилотными площадками развертывания сети 5G — Москвой и Кронштадтом — был проведен двусторонний голографический телемост на сети 5G. В ходе конференции и выставки высоких технологий «Неделя российского интернета — RIW 2019» (Russian Internet Week) участники форума в Центре международной торговли в Москве и их собеседники на сцене Драматического театра Балтийского флота в Кронштадте наблюдали голографическое 3D-изображение друг друга в прямом эфире, обсуждая перспективы развития цифровых технологий и сетей 5G.

## БИЗНЕС НА РЫНКАХ НАШЕГО ПРИСУТСТВИЯ

### АРМЕНИЯ

С сентября 2007 года ведущий оператор сотовой связи на рынке Армении — ЗАО «МТС Армения» (в прошлом ЗАО «К-Телеком») — является дочерней компанией МТС.

Под торговой маркой Viva-MTS компания предлагает услуги связи в стандарте GSM, UMTS и LTE. Абонентам Viva-MTS доступны инновационные сервисы и услуги, удобные форматы сервисного обслуживания, соответствующие мировым стандартам, действующим в Группе МТС.

В 2019 году компания получила лицензию на использование полосы частот 800 МГц, наиболее оптимальной для внедрения технологии 4G+/LTE Advanced в регионах. В целом за 2019 год технология 4G/LTE стала доступна 78% населения Армении. Под конец 2019 года 84% базовых станций поддерживают технологию 4G/4G+.

Viva-MTS сохраняет свои лидерские позиции на рынке с большим отрывом от конкурентов. Доля рынка к концу 2019 года сохраняется на уровне 58%.

Основным приоритетом МТС на рынке Армении в 2019 году стало дальнейшее расширение линейки V&D-тарифов, ориентированных на молодой сегмент, в дополнение к уже существующим. Спрос на тарифные планы возрос вследствие расширения сети LTE.

Бизнес-результаты 2019 года:

- сохранение высокой доли рынка по абонентам и доходам;
- число потребителей мобильного интернета выросло на 4 п.п. в сравнении с прошлым годом;
- рост числа пользователей V&D-тарифов составил +7 п.п. в сравнении с прошлым годом;
- доля новой молодежной линейки XYZ в базе составила 21%.

### УКРАИНА

В IV квартале 2019 года МТС через свою на 100% дочернюю компанию Allegretto Holding S. a.r.l. (Люксембург) заключила соглашение о продаже даже 100%-ной доли в компании Preludium BV (Нидерланды), единственном акционере ПрАО «ВФ Украина».

Сделка была обусловлена обновленной стратегией МТС, которая предполагает концентрацию усилий на российском рынке, генерирующем более 90% выручки Группы, и развитие на основе базового телеком-бизнеса комплекса современных цифровых сервисов.

# МОБИЛЬНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ ДЛЯ КЛИЕНТОВ МТС МОЙ МТС¹

Мобильное приложение Мой МТС — это основная входная точка в Экосистему МТС, в основном телеком-клиентов, для закрытия своих потребностей портфелем Группы.

Важнейшие изменения, внесенные в приложение Мой МТС в 2019 году, таковы.

- 1. Запущен чат и чат-бот.
- 2. Предоставлена возможность оформить виртуальную карту Cashback в Мой МТС (полноформатная с кредитным лимитом и упрощенная без кредитного лимита).
- 3. Реализована стратегическая инициатива рекомендации персонального тарифа на основе данных Big Data о расходах и потреблении трафика конкретного абонента.
- 4. Выведена часть наиболее востребованного функционала программы лояльности.
- 5. Запущен раздел «Акции» для вывода уникальных предложений компании.
- 6. Открыт доступ в приложение абонентам фиксированной связи.
- 7. Реализована оплата услуги Apple Music с помощью Apple Pay в пуш-уведомлениях.
- 8. Поддержана акция с промокодами, QR-кодами и выдачей подарков от МТС и партнеров («Додо Пицца», «Биглион» и BlackStar Burgers).
- 9. Открыт доступ в приложение пользователям умных устройств (IOT).

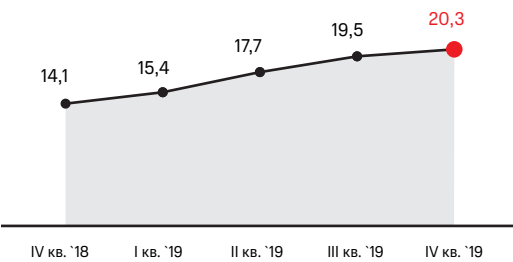
За 2019 год мобильное приложение Мой МТС насчитывало почти 30 млн активных пользователей. Над программой постоянно работает команда из десятков человек. Ключевая задача команды разработчиков — сделать из приложения единую точку входа для решения всех пользовательских вопросов по всему портфелю Экосистемы, обеспечив лучший на рынке клиентский опыт.



## МОЙ МТС

### Центр экосистемы продукта МТС

#### Рост одномосячных пользователей приложения Мой МТС (млн человек)



- Позволяет управлять комплексом продуктов от МТС от традиционных телеком-услуг до финансов и развлекательных сервисов, интернет-магазинов и программ лояльности.
- Приложение поддерживает все учетные записи клиента: мобильная и фиксированная связь, кабельное и спутниковое ТВ — полностью интегрировано с кредитными картами МТС Банка и МТС Cashback.
- Интегрированный в приложение чат-бот на основе искусственного интеллекта решает проблемы клиентов с точностью более 80%.



Рейтинг приложения в App Store

4,6/5



## MTS MUSIC

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

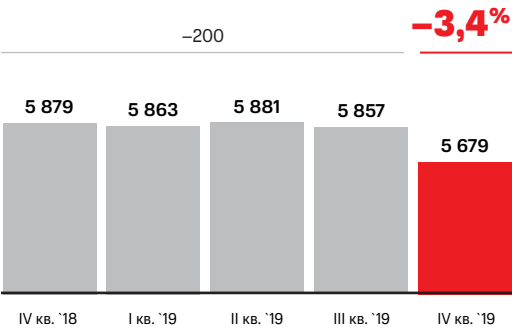
### Основные достижения в 2019 году

- Значимый рост активной базы пользователей.
- Запуск приложения на платформе МТС | Яндекс.Авто (головное мультимедийное устройство для авто).
- Редизайн главной страницы.
- Интеграция в МТС Cashback.
- Лучшая цена среди музыкальных предложений: ТВ-кампания «60 рублей в месяц» для всех, не только для клиентов МТС.

### Ключевые цели на 2020 год

- Увеличение базы пользователей MTS Music.
- Развитие нового функционала, направленного на увеличение возвращаемости клиентов в продукт.
- Интеграция MTS Music в экосистему МТС, поддержка плеера на витринах продуктов МТС: МТС Марвин (умная колонка), МТС Гудок (RBT), МТС Афиша (концерты, продажа билетов).

#### Сокращение розничной сети (количество салонов)



- Сокращение розничной сети на 200 точек по итогам 2019 года.
- Приоритизация в течение 2020 года продаж и продвижения собственных цифровых сервисов МТС: ТВ-платформы, финтех-продуктов, билетных сервисов, цифровых B2B-услуг, стриминговой платформы, развлекательных и образовательных приложений.



Рейтинг приложения в Google Play

4,6/5

¹ Ключевые мобильные приложения по итогам 2019 года.



МТС ТВ

МТС ТВ — это 150+ ТВ-каналов, включая телеканалы в HD- и 4K-качестве, тысячи фильмов, мультфильмов и сериалов. Один аккаунт — 5 устройств и возможность смотреть онлайн на смартфоне, планшете, Smart TV, Android TV и ПК через сайт <https://mtstv.mts.ru>.

Основные достижения в 2019 году

- › Запуск на новой платформе Huawei.
- › Эксклюзивный запуск МТС ТВ в сертифицированной Google приставке OTT на платформе Android TV.
- › Интеграция онлайн-кинотеатров IVI, Megogo, Amediateka и Start и создание единого пакетного предложения с ТВ-каналами, собственными VOD-подписками «Развлекательное» и «Детям» и онлайн-кинотеатрами, уникального на рынке, с запуском федерального продвижения в ноябре-декабре 2019 года.
- › Запуск приложения на платформе МТС | Яндекс.Авто.
- › Интеграция и запуск в программе МТС. Cashback.
- › Интеграция и запуск в Автомате призов.

Ключевые цели на 2020 год

- › Рост активной базы пользователей.
- › Создание уникального контентного предложения.
- › Запуск мультискрин с другими средами ТВ.
- › Развитие и продвижение конвергентных пакетов с другими продуктами МТС.



МТС КОННЕКТ

МТС Коннект — приложение для звонков через интернет как через мобильную сеть. В настоящее время функционал продукта позволяет совершать вызовы на любые номера, в том числе стационарные, короткие, а также на номера других операторов связи, при этом дополнительная оплата за звонки через приложение МТС Коннект не взимается. Стоимость звонков на МТС — 0 руб./мин., в случае пакетного тарифа минуты абонента не расходуются. Звонки на другие направления оплачиваются согласно условиям тарифного плана.

Данный функционал помогает решать пользователям несколько ключевых задач:

- › совершение и прием звонков из мест с плохим покрытием мобильной сети или ее полным отсутствием;
- › экономия на звонках в роуминге;
- › снижение затрат на разговоры внутри сети.

Ключевые достижения в 2019 году

- › Рост MAU продукта в 4 раза.
- › Запуск МТС Коннект в 45 регионах РФ.

Ключевые задачи на 2020 год

- › Дальнейший рост активной базы пользователей.
- › Расширение функционала путем внедрения новейших услуг и сервисов.
- › Монетизация продукта за счет дополнительных услуг.
- › Редизайн.

ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

2019 год стал переломным в развитии финансовых услуг под брендом МТС. Произошедшая в 2019 году консолидация МТС Банка и объединение управления всеми финансовыми сервисами Группы в одной вертикали с подчинением единому центру принятия решений позволяют МТС реализовывать более амбициозную стратегию развития в сфере финансов.

МТС делает большую ставку на развитие финансовых услуг, что должно самым благоприятным образом сказаться на удовлетворенности клиентов всей экосистемы МТС, снизить их отток и повысить частоту использования цифровых приложений МТС за счет наполнения их финансовыми услугами.

Росту востребованности финансовых сервисов МТС способствовал ряд качественных достижений, ключевыми из которых являлись: существенное дополнение финансового функционала в флагманском приложении Мой МТС, замещение партнерских услуг платежей и переводов собственными, прямое подключение к системам платежей и переводов крупнейших банков, запуск микрокредитов на ПЦЭК и т.д.

На сегодня около 7 млн абонентов МТС регулярно («хотя бы единожды за три месяца») используют возможность осуществлять платежи и переводы со своего абонентского счета.

В 2019 году МТС Банк становится ядром развития всех видов финансовых услуг в экосистеме МТС.

Продажи POS-кредитов МТС Банка по итогам 2019 года составили 39,2 млрд рублей, что на 46% выше результатов 2018 года. Это позволило банку закрепиться в пятерке крупнейших российских POS-кредиторов. По итогам года портфель POS-кредитов банка составил 25,4 млрд рублей, что на 54,7% больше объема 2018 года.

Выдачи кредитных карт в 2019 году почти удвоились, в том числе благодаря запуску федеральной рекламной кампании линейки банковских карт MTS CASHBACK, и достигли объема 31,2 млрд рублей (+92% год к году). Портфель кредитных карт МТС Банка вырос на 5,4 млрд рублей (59,7% год к году).

Наибольшего объема к концу 2019 года достиг портфель нецелевых кредитов (НЦПК), составивший 38 млрд рублей (+160% год к году). Такой динамике способствовали растущие продажи,

достигшие в 2019 году 36,2 млрд рублей (+139% год к году), чему способствовал успешный запуск и масштабирование услуги рефинансирования.

В целом в 2019 году МТС Банк выдал 106,6 млрд рублей, что позволило нарастить gross-портфель розничных кредитов на 72,8%, достигнув уровня 91 млрд рублей.

Результатом оптимизации ряда процессов стал рост числа выдаваемых банком карточных продуктов. Масштабирование присутствия МТС Банка в цифровых приложениях МТС, развития собственного цифрового привлечения клиентов, подготовка индивидуальных предложений абонентам МТС позволили в 2019 году выдать 1,14 млн кредитных и дебетовых карт, что оказалось почти вдвое выше результата, продемонстрированного годом ранее (+72% год к году). Важным приоритетом 2020 года является развитие достигнутого в этой сфере успеха с целью роста удовлетворенности держателей карт качеством сервиса МТС Банка.

Улучшение качества продуктов и услуг, кастомизированные предложения абонентской базе МТС, а также скачок в эффективности продаж способствовали увеличению числа пользователей банковских услуг в приложениях МТС и МТС Банка с 3,2 млн человек на начало 2019 года до 5 млн человек к концу года.

Оплата муниципальных и федеральных услуг через платежную инфраструктуру банка

В 2019 году МТС Банк масштабировал успешно зарекомендовавший себя платежный сервис для жителей Москвы, использовавших инфраструктуру банка и МТС для осуществления платежей за разнообразные муниципальные услуги, — по итогам года почти 120 тыс. человек регулярно использовали этот сервис. С середины года банк реализует «Региональный платежный сервис», который позволяет обеспечить наилучший клиентский опыт жителям регионов при оплате муниципальных и федеральных услуг. В настоящее время проводится ряд пилотов этой платформы в регионах России.



## ЕДИНАЯ ФИНАНСОВАЯ ВИТРИНА

После консолидации банка стала возможна реализация масштабного проекта 100%-ного «слияния» финансового приложения МТС Деньги и средств ДБО (дистанционного банковского обслуживания) МТС Банка. На базе банка создана объединенная команда развития Единой финансовой

## ОБЛАЧНЫЕ И ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА

### ОСНОВНЫЕ ИТОГИ 2019 ГОДА

В 2019 году в компании МТС активно наращивались компетенции по созданию современных сервисов и продуктов для B2B- и B2G-клиентов. В единую бизнес-вертикаль «Облачные и цифровые решения» были объединены направления Cloud, IoT и системная интеграция.

Продуктовый портфель цифровых решений для B2B- и B2G-клиентов строится как на продуктах собственной разработки, так и на партнерских решениях. Это позволило представить бренд МТС как универсального партнера на рынке цифровых продуктов и сервисов.

Новая стратегия по развитию облачных и цифровых решений для бизнеса была одобрена Советом директоров, стратегия направлена на создание продуктового портфеля тиражируемых цифровых решений и сервисов. Стратегия учитывает современные тренды развития облачных технологий и решений интернета вещей, в результате чего клиенты получают современные и востребованные сервисы, обеспечивающие экономический эффект от цифровизации бизнеса. Такой подход позволяет выстраивать с клиентами выгодные и долгосрочные отношения.

Клиенты финансовых сервисов

11,24  
млн чел.

витрины, представляющей собой одновременно полноформатное ДБО Банка, доступное пользователям электронного кошелька МТС Деньги. Единая финансовая витрина призвана способствовать образованию внутри экосистемы МТС бесшовного и максимально удобного способа использования полноценного банкинга абонентами МТС, лояльными к электронному кошельку МТС Деньги.

### Существенные факты по вертикали за 2019 год

#### Облачная экосистема МТС

- Расширена линейка продуктов: запущены сервисы по защите данных клиентов, появился облачный сервис для осуществления высокоскоростных вычислений и т.д.
- Развитие цифровых сервисов позволило МТС быстро нарастить присутствие на облачном рынке страны.

#### IoT

- Территория предоставления услуг сети NB-IoT расширена до 62 регионов. На настоящий момент сеть NB-IoT — это вторая сеть по площади покрытия после сети 2G.
- Новые продукты IoT по направлениям: цифровая недвижимость и ЖКХ, транспорт и др. Также созданы и запущены продукты, которые выступают базисом для построения «Умных городов» в России.

#### ЦПА

- Выделен Центр промышленной автоматизации (ЦПА), специализирующийся на промышленных решениях.

#### Системная интеграция

- Создана информационная коммуникационная платформа (ИКП) для обеспечения взаимодействия персонала заводов и машин на предприятии.

#### Private LTE

- Стала предоставляться услуга Private LTE. Запущено 4 пилота. Услуга востребована крупными промышленными предприятиями из добывающей, нефтегазовой, машиностроительной и других отраслей, которые стремятся решить сложные технологические задачи.

#### АО «НИС»

- АО «НИС» совместно с МГТУ им. Баумана выиграли конкурс Минобрнауки на разработку технологии по направлению «Безопасного города» в части обеспечения безопасности жизнедеятельности.

## РАЗВИТИЕ ОБЛАЧНЫХ И ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ БИЗНЕСА

### Облачная экосистема МТС

Облачные сервисы являются основой для любого цифрового бизнеса. Переход к облачным технологиям — это значимый тренд и часть цифровой трансформации экономики.

- Облачную экосистему МТС образуют провайдеры #CloudMTS, «ИТ-ГРАД», 1cloud, собственные дата-центры, включая один из крупнейших в стране дата-центр «Авантаж». Облачное направление включает в себя инфраструктурные решения в формате частных, публичных и гибридных облаков, комплекс консалтинговых и профессиональных услуг, услуги дата-центров и телеком-сервисы. Облачный бизнес МТС базируется на собственной инфраструктуре: более 10 дата-центров и развитой сети каналов связи.
- МТС быстро нарастила присутствие на облачном рынке Российской Федерации. В 2019 году экосистема облачных сервисов обеспечила рост выручки от облачных услуг примерно в 4 раза. Клиентами облачной экосистемы МТС являются свыше 1,5 тыс. представителей крупного бизнеса: как российские, так и международные компании. Провайдеру доверяют такие компании, как ABBYY, Belka Car, S7, OTIS, Tutu.ru, Газпромбанк.
- МТС активно развивает сервисы для разработчиков: контейнерные вычисления и DevOps-сервисы, обеспечивающие бизнесу и программистам более быструю разработку, развертывание и администрирование ИТ-решений в облаке. Планируется запуск сервисов для работы с большими данными и искусственным интеллектом.

### Облака — основа для повышения эффективности и внедрения инноваций российским бизнесом

- Провайдером #CloudMTS организована облачная инфраструктура для сельскохозяйственных активов группы «Дымов» — одного из крупнейших в России производителей мясных изделий. Проект позволил повысить эффективность взаимодействия территориально распределенных подразделений за счет консолидации ИТ-ресурсов и централизованного доступа к ним.
- В основе развития компании «Газпромбанк Автолизинг» лежат облачные сервисы, которые позволяют быстро запускать новые услуги и обслуживать клиентов через дистанционные каналы. С помощью облачных технологий МТС открыто более двадцати филиалов по всей стране. Проект стал победителем премии «Время инноваций — 2019».
- «ВР-Технологии» — инновационное конструкторское бюро, дочерняя компания холдинга «Вертолеты России» — использует облачные технологии провайдера «ИТ-ГРАД» в проекте по разработке легкого многоцелевого вертолета VRT500, относящегося к самой массовой в мире категории винтокрылых машин с одним двигателем. Использование облачных сервисов обеспечило высокую доступность систем и ускорило разработку.
- В 2019 году стартовал проект по внедрению цифровой платформы управления на основе решений SAP для Segezha Group, одного из крупнейших российских вертикально интегрированных лесопромышленных холдингов. Цифровая платформа размещена в частном облаке, которое создано в дата-центре МТС — «Авантаж». Провайдер обеспечил запуск цифровой платформы в облаке, в дальнейшем эксплуатацию и сервисное обслуживание инфраструктуры проекта на уровне как облака, так и ИТ-оборудования.
- Новые digital-направления МТС развиваются преимущественно на основе собственного облака. Телемедицинский сервис SmartMed использует аттестованный сегмент облака для хранения электронных медицинских карт пациентов. Ресурсы облака задействованы в рамках Smart University, платформы дистанционного образования. Медиаплатформа для геймеров WASD.TV также использует ресурсы #CloudMTS, что обеспечивает высокую доступность, работоспособность и масштабируемость сервиса.



Новые облачные сервисы для бизнеса

В 2019 году МТС расширила линейку облачных сервисов для корпоративных клиентов. Среди более чем двадцати сервисов запущены следующие.

- Супербыстрые вычисления из облака. Провайдер запустил один из самых быстрых и доступных в России облачных сервисов для высокоскоростной обработки данных на базе суперкомпьютера, способного более чем в 100 раз ускорить вычисления и снизить связанные с ними затраты.
- Уникальная для российского рынка услуга по антивирусной защите ИТ-ресурсов, размещенных в публичном облаке. Решение разработано в технологическом партнерстве с «Лабораторией Касперского» и интегрировано в виртуальную инфраструктуру облака МТС.
- Облачные контейнерные сервисы собственной разработки. МТС стала одной из немногих на российском рынке, кто запустил сервис по управлению контейнерными приложениями в облаке — Containerum Managed Kubernetes. Сервис примерно вдвое сокращает время и затраты на запуск ИТ-решений, повышая конкурентоспособность российского бизнеса.
- Облачный сервис по защите персональных данных, которые обрабатываются медицинскими организациями и связаны с состоянием здоровья клиентов. Решение позволит выполнить требования российского законодательства и оптимизировать затраты компаний на ИТ-инфраструктуру для хранения и обработки персональных данных.
- Услуги по созданию частных и гибридных облаков на базе дата-центра «Авантаж». Корпоративные клиенты смогут реализовывать масштабные ИТ-проекты, используя облачные решения провайдера и надежную инфраструктуру дата-центра, который аттестован по Tier III Constructed Facility.

НАПРАВЛЕНИЕ IOT

- В 2019 году расширен портфель комплексных IoT-решений для различных отраслей: «Умный город», недвижимость, ЖКХ/энергетика, транспорт, сельское хозяйство, промышленность.
- МТС занимает лидирующие позиции по количеству SIM-карт для устройств интернета вещей с долей на рынке свыше 40%.
- Компания МТС победила в номинации лучший «IoT-оператор» на первой профессиональной премии IoT Awards 2019. Жюри отметило запуск сети нового стандарта Narrow Band IoT (NB-IoT).
- Подписано соглашение о развитии 5G с Ericsson и Huawei, с правительством Москвы, развернуты пилотные зоны 5G в Москве и Кронштадте.
- Средний темп роста доходов IoT по всем направлениям составил 20% по сравнению с 2018 годом.

Сеть и платформы интернета вещей

- МТС расширила покрытие сети интернета вещей NB-IoT до 62 регионов.
- Запущена IoT. Платформа для разных отраслей бизнеса, позволяющая управлять цифровым предприятием или элементами «Умного города», даже если они используют для подключения к интернету различные протоколы, включая 2G, 3G, 4G, WI-FI, NB-IoT.
- МТС успешно провела первое в России тестирование международного роуминга в сети NB-IoT.
- МТС первой в России запустила на сети NB-IoT узел SCEF для обеспечения взаимодействия любых устройств с сетью интернета вещей через единый интерфейс. Сервис интегрирован в платформу «M2M-менеджер». Интеграция сервиса реализована АО «Энвижн Груп».
- Обновлена платформа «M2M-менеджер», включена услуга «технологические сообщения» для управления абонентским оборудованием с помощью отправки команд.

«Умный город»

- В департаменте IoT создан центр «Умного города» для реализации региональных программ по цифровизации городов.
- МТС вошла в состав участников Национального центра компетенций «Умный город», созданного при поддержке Минстроя России.
- В 2019 году подписаны соглашения о цифровизации с 28 регионами, запущено более 10 пилотных проектов.
- МТС примет участие в создании элементов цифрового двойника города Владивосток. Окружной администрацией города Якутска стартует реализация пилотных проектов в сфере цифровизации ЖКХ.
- В республике Татарстан была установлена первая в России умная многофункциональная опора Smart City Pole, оснащенная системой отображения информации, экомониторинга, системой «умной парковки».

- Стартовало пилотирование платформы Активный горожанин в ряде регионов Российской Федерации, в том числе в городе-миллионнике.
- В Самаре и Нижнем Новгороде запущены пилотные проекты по мониторингу твердых коммунальных отходов при помощи датчиков для контроля уровня наполнения емкости сбора мусора и видеоаналитики.
- МТС запустила продукт Цифровая модель региона для формирования отчетов по геоаналитике, основанной на обезличенных данных. Реализовано более 15 проектов. Продукт высоко востребован передовыми российскими регионами.

Умная недвижимость

- МТС запустила платформу VHome для управления многоквартирными домами (учет жильцов и собственников, подача заявок, передача показаний счетчиков в УК, оплаты счетов за квартиру в режиме онлайн, голосования). Пилотные и коммерческие внедрения реализованы в ряде регионов России (Самара, Ростов-на-Дону, Якутск, Петропавловск-Камчатский).
- МТС заключила соглашение с НПП КП «Квант» о стратегическом партнерстве в сфере интернета вещей для оснащения счетчиков завода SIM-картами NB-IoT. География продаж счетчиков завода «Квант» с SIM-картами NB-IoT будет охватывать еще шесть городов страны: Москву, Санкт-Петербург, Краснодар, Ростов-на-Дону, Рязань и Ставрополь. Планируется выход на международный рынок.

Транспорт

- МТС устанавливает SIM-чипы в автомобили уже на сборочном конвейере. Проекты реализованы с Geely, Hyundai, Toyota, Renault, Nissan и другими ведущими автопроизводителями. Телематические решения также используются страховыми, каршеринговыми и охранно-поисковыми компаниями.
- МТС и «Яндекс» запустили бортовой компьютер МТС | Яндекс.Авто с сервисами, имеющими единый интерфейс и голосовое управление. Сервисы: навигатор, голосовой помощник Алиса, Яндекс.Музыка и приложения для прослушивания музыки, радио и просмотра ТВ и кино от МТС.

Прочее

- В коммерческую эксплуатацию запущена платформа Цифровые инфопанели TVBit для трансляции контента, отображаемого на инфопанелях в режиме реального времени. Реализовано во флагманском офисе «РТК/М.Видео», а также в пилотном проекте для одного из жилых комплексов Москвы.

ЦЕНТР ПРОМЫШЛЕННОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ

- Сформирован Центр промышленной автоматизации (ЦПА), продукты которого призваны помогать промышленным предприятиям справляться с задачами по развитию digital-производств, внедрять современные инновационные бизнес-решения Industry 4.0.

Системная интеграция<sup>1</sup>

Новые продукты

- В 2019 году АО «Энвижн Групп» и ГК «Кировский завод» в рамках стратегического партнерства создали информационную коммуникационную платформу для обеспечения взаимодействия персонала заводов и машин предприятия. Система запущена в опытную эксплуатацию на площадках «Объединенных заводов буровой техники им. В. В. Воровского» и завода «Киров-Энергомаш» (входят в группу компаний «Кировский завод»), позволяет в реальном времени собирать с установленных на станках датчиков информацию о текущем состоянии работы оборудования.
- В 2019 году АО «Энвижн Груп» также создала информационную систему учета рабочего времени СУРВ с использованием технологий биометрической идентификации по изображению лица человека.
- В 2019 году специалистам АО «Энвижн Груп» доверено оказание услуги мониторинга и обслуживания ДГУ и электроустановок на 21 объекте ПАО «ВымпелКом» Москвы и Московской области для решения проблемы коммуникации между эксплуатирующими организациями.

Рост выручки от системной интеграции

- Прирост валовой выручки в относительном выражении составил 26%, что больше прогноза компании IDC для всего рынка ИТ в 2019 году (26% против прогнозируемого среднего роста в 4,8%).
- Выручка по сервисным проектам увеличилась на 61% за счет пролонгации ключевых сервисных проектов и проектов по новым направлениям: Cloud VPN, шлюз приложений в NB-IoT (SCEF — OCSG), система оптимизации работы радиосети (SON), поддержка и эксплуатация инженерных систем ЦОД.

<sup>1</sup> АО «Энвижн Груп», дочерняя компания ПАО «МТС».



Рост количества контрактов

- По сравнению с показателем 2018 года рост количества контрактов составил 21%.

Private LTE

- В 2019 году для крупных промышленных клиентов было разработано решение Private LTE, предоставляющее корпоративную беспроводную технологическую сеть, которая объединяет элементы экосистемы предприятия в закрытый контур. Private LTE является технологической инфраструктурой для внедрения промышленных IoT-решений на предприятии и автоматизации производства.
- Успешно проведены 4 пилота Private LTE (ПАО «Сибурхолдинг», ПАО «Камаз» и др.).

НИС

- АО «НИС» в партнерстве с МГТУ им. Баумана будет разрабатывать интеллектуальные инструменты оценки и управления техногенными и природными рисками на территориях субъекта Российской Федерации с использованием технологий интернета вещей, больших данных и искусственного интеллекта в сфере «Безопасного города».

BIG DATA

Проект Big Data активно развивается в компании с 2015 года.

За это время команда проекта выросла с 20 до более 300 человек, а накопленный чистый экономический эффект составил более 6 млрд рублей. Ключевая цель команды Big Data в МТС — обеспечить более эффективное развитие основных продуктовых вертикалей компании за счет применения технологий больших данных. Приоритетные направления — телеком, финтех, медиабизнес и цифровые решения для бизнеса. Для каждого из направлений сформирована выделенная команда внутри подразделения Big Data. Кроме этого, МТС успешно развивает и планирует усиливать направление внешней монетизации больших данных в рамках как существующих продуктов, таких как МТС Маркетолог, банковский скоринг, геоаналитика, так и за счет вывода на рынок новых продуктов, основанных на данных и экспертизе, накопленной в команде Big Data.

Телеком для Big Data остается основным направлением, в котором создаются высокотехнологичные продукты и реализуется потенциал оптимизации процессов за счет ML-технологий и больших данных. За 2019 год мы вывели в коммерческую эксплуатацию много полезных решений для данного направления, например серию продуктов SpamBlackList и WhoCalls — защита клиентов от нежелательных звонков, рекомендательные системы для МТС Cashback и МТС Библиотека и многие другие. Мы продолжаем активно оптимизировать процессы розницы в части продаж абонентских устройств и сервисного обслуживания за счет рекомендательных систем, систем оптимизации ассортимента и ценообразования, а также за счет системы WorkForceManagement. В 2019 году была разработана и на данный момент масштабируется система управления жизненным циклом клиентов B2B (таргетированное привлечение, развитие доходности клиента за счет продажи дополнительных сервисов и мониторинг склонности к оттоку).



В рамках финтех-направления команда Big Data реализовала ряд успешных проектов для МТС Банка. На текущий момент технологии Big Data активно применяются во многих бизнес-процессах банка, начиная от оценки рисков и антифрод-моделей и заканчивая умным продвижением банковских продуктов и персонализацией предложений для клиентов банка. Активное внедрение технологий Big Data для МТС Банка позволило значительно увеличить как продажи банковских продуктов, так и lifetime value существующих клиентов за счет вовлечения в более активное использование продуктов банка и снижения оттока, а также снизить уровень дефолтов по выдаваемым кредитам банка.

Помимо создания продуктов для конкретных бизнес-вертикалей Big Data сосредоточилась на разработке коммунальных сервисов, способствующих увеличению скорости разработки продуктов и масштабированию уникальных компетенций Big Data на все проектные команды компании. Один из таких сервисов Golden Record масштабирован на МТС Банк в 2019 году и объединил в себе функции по поиску, записи и очистке данных по клиентам экосистемы бизнесов МТС.

ЦЕНТР ИСКУССТВЕННОГО  
ИНТЕЛЛЕКТА МТС

Центр искусственного интеллекта МТС, дочерняя компания крупнейшего мобильного оператора МТС, начал свою работу в 2017 году и занимается разработкой уникальных инновационных продуктов, дополняет существующие услуги компании новыми функциями на базе систем искусственного интеллекта, а также реализует R&D-проекты в области AI и ML.

Центр MTS AI как автоматизирует и внедряет бизнес-решения внутри компании, так и предлагает их для внешних заказчиков.

Сейчас работа центра ведется в нескольких направлениях: юриспруденция, клиентский сервис, медицина, образование и научные проекты, работа с данными. Специалисты центра используют такие технологии, как обработка естественного языка, автоматическое распознавание речи, машинное обучение и компьютерное зрение, в пакет продуктов центра на данный момент включен внутренний и внешний чат-бот — автоматизированная диалоговая система, а также Norma — «виртуальный юрист». В первой половине 2020 года планируется запуск в коммерческую эксплуатацию умной колонки с виртуальным ассистентом и системой умного дома. Сервис «Голосовой помощник Марвин» в настоящее время находится в стадии тестирования.

В рамках реализации Национальной стратегии искусственного интеллекта осуществляется проект по разработке инновационной AI-платформы на базе исследовательского центра по сбору и разметке данных МТС в Сколково, который способствует повышению уровня открытости индустрии и призывает ее участников к активному диалогу.

Центр MTS AI ведет активную работу в области образования и научных проектов, сотрудничая с ведущими техническими вузами страны и принимая участие в профильных научных и бизнес-конференциях.

В 2019 году МТС стала участником Альянса по развитию искусственного интеллекта в России, компания принимает участие в разработке национальной стратегии развития искусственного интеллекта в стране.







ПРОДУКТЫ И ПРОЕКТЫ ЦЕНТРА  
ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА МТС

1. Чат-бот

Чат-бот — робот-специалист клиентского сервиса — автоматизированная диалоговая система, которая позволяет взаимодействовать с клиентом без привлечения людей.

Чат-бот решает запросы клиентов, обеспечивает высокий уровень автоматизации, демонстрирует высокое качество: 8 из 10 клиентских запросов решаются без привлечения человека.

Решение, которое предлагается для бизнес-клиентов, адаптируется под необходимый конкретной компании пул задач.

Ключевые итоги за 2019 год

- Чат-бот начал работать и на сайте, и в приложении Мой МТС.
- Эффективность работы бота превысила 80%.
- Чат-бот масштабирован на всю Россию.
- Начаты продажи бота для внешних клиентов.
- Проведена рекламная кампания бота на федеральных каналах.

2. LegalTech

LegalTech — подразделение Центра искусственного интеллекта МТС, которое занимается разработкой инновационных продуктов в области юриспруденции. Разработка команды LegalTech — «виртуальный юрист» Норма, продажи которого начались в декабре 2019 года.

NORMA Contract management — «виртуальный юрист», система автоматической работы с документами и управления жизненным циклом договоров. Решение создано на базе таких технологий искусственного интеллекта, как обработка естественного языка и компьютерное зрение.

Возможности Нормы

- Автоматически распознает и анализирует содержание любых юридических документов, извлекает из них ключевую информацию и на основе этих данных систематизирует документы.
- Формирует набор приоритетных задач и предлагает оптимальные варианты их решения для сотрудника, управляя его рабочим графиком.
- Мониторинг и контроль процессов исполнения текущих контрактов.
- Платформа может самостоятельно взаимодействовать с контрагентами.

Проект протестирован внутри МТС и запущен в коммерческую эксплуатацию. Норма верно распознает более 90% текстов документов.

3. Умная колонка с голосовым помощником  
Марвином и умный дом

Умная колонка МТС — это домашнее мультимедийное устройство с голосовым помощником Марвином, которое исполняет голосовые команды и предназначено для решения большого числа повседневных задач. Марвин разработан на основе технологий искусственного интеллекта и уже многое умеет самостоятельно: рассказывает новости, ставит музыку и аудиокнижки, управляет умным домом, отвечает на разные вопросы и многое другое.

Итоги за 2019 год

- Разработано ПО умной колонки.
- Создана платформа под продукт виртуального ассистента.
- Создано приложение виртуального ассистента.
- 26 декабря 2019 года запущен внутренний бета-тест продукта МТС Марвин (умная колонка с виртуальным ассистентом) на сотрудников ГК МТС.

4. MedicalTech

MedicalTech — подразделение Центра искусственного интеллекта, которое занимается разработками и применением ИИ-технологий в области медицины. Разработан и частично внедрен умный медицинский помощник — сервис, предлагающий пользователю в режиме диалога перечислить свои симптомы, после чего приложение соотносит их с базой диагнозов, формирует предположение о возможном диагнозе и выдает рекомендацию по визиту к врачу или онлайн-консультации в SmartMed.

5. Центр по сбору и разметке данных

В апреле МТС открыла в Сколково центр по сбору и разметке данных.

В рамках реализации Национальной стратегии искусственного интеллекта мы осуществляем проект по разработке инновационной AI-платформы на базе исследовательского института МТС в Сколково, способствуя повышению уровня открытости индустрии и призывая ее участников к активному диалогу.

МТС намерена создать крупнейшую базу голосовых данных на русском языке, собрав и разметив более 15 тыс. часов русской речи с привлечением кадровых и технических ресурсов Сколково.

Основные направления деятельности центра таковы.

- Разработка платформы в концепции Data as a service.
- Сбор датасетов.
- Разработка единой методологии по сбору и разметке данных для различных направлений обучения искусственного интеллекта.

Итоги 2019 года

- Проведен 1-й симпозиум, собран драфт методологии, и намечены основные направления, требующие детальной проработки на круглых столах.
- Запущен внутренний проект МТС Голос по сбору голосовых данных в Москве, далее — участие региональных подразделений компании.

6. Альянс по искусственному интеллекту

9 ноября 2019 года был создан Альянс по развитию искусственного интеллекта. Учредителями альянса совместно с МТС выступили Сбербанк, «Яндекс», Mail.ru Group, Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ) и «Газпром нефть».

Главной целью объединения является ускорение технологического развития организаций — участников альянса за счет совместного развития их компетенций в сфере технологий ИИ, а также расширение возможностей для практического применения этих технологий в деятельности компаний с растущим экономическим эффектом.

В рамках альянса МТС будет отвечать за направление «Данные». Итогом работы по данному направлению станет созданный реестр маркетплейсов наборов данных, датасеты на основе государственных данных и обеспечено продвижение единой методологии среди участников рынка.

7. Работа с наукой и университетами

- Подписан документ о создании на базе Университета ИТМО «Лаборатории искусственного интеллекта МТС».
- Проведен совместный научно-исследовательский проект с Университетом ИТМО по анализу систем распознавания речи, генерации и анализа шумов.
- Подписано соглашение о сотрудничестве с СамГМУ и создании лаборатории «Технологии машинного обучения в медицине».
- Сколково<sup>1</sup>.
- Создан исследовательский центр для создания наборов открытых данных.
- Проведен первый в России симпозиум по методологии сбора набора данных.

ПАРТНЕРСТВА

Олимпиада НТИ 2019 по профилю «Большие данные и машинное обучение»<sup>2</sup>

МТС была партнером направления «Большие данные и машинное обучение» в рамках все-российской инженерной олимпиады НТИ среди школьников 7–11-х классов. Победители получили призы от МТС и возможность попасть на летнюю стажировку. Наши коллеги готовили задачу для отборочного этапа и финала конкурса. В 2019 году этот профиль стал самым популярным среди участников — было подано около 20 тыс. заявок.

Конкурс «УМНИК-МТС»<sup>3</sup>

Программа «УМНИК» Фонда содействия инновациям направлена на поддержку коммерчески ориентированных научно-технических проектов молодых исследователей. Участники программы — молодые ученые, студенты или аспиранты в возрасте от 18 до 30 лет. Лучшие проекты получают финансовую поддержку в размере 500 тыс. рублей на два года. Проекты должны соответствовать сквозным цифровым технологиям национальной программы «Цифровая экономика».

В 2019 году МТС выступал партнером конкурса «УМНИК-МТС», по искусственному интеллекту был отдельный трек. Наши коллеги участвовали в отборе решений и находились в жюри финала (консультации и экспертиза).

<sup>1</sup> <https://www.kommersant.ru/doc/4250444>.  
<sup>2</sup> <https://nti-contest.ru/mts-supports-bdml/>, [https://www.cnews.ru/news/line/2019-03-29\\_shkolniki\\_razrabotali\\_sistemu\\_iskusstvennogo](https://www.cnews.ru/news/line/2019-03-29_shkolniki_razrabotali_sistemu_iskusstvennogo).  
<sup>3</sup> <http://fasie.ru/press/fund/umnik-mts-fin/>, <http://fasie.ru/press/fund/umnik-mts/>.



# ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР<sup>1</sup>



Я рад отметить, что в IV квартале мы сохранили темп первых девяти месяцев года и пересекли финишную черту 2019 года с хорошей динамикой ключевых показателей. Общая квартальная выручка Группы с учетом деконсолидации результатов бывшей дочерней компании МТС в Украине выросла на 4,1% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и достигла 127,1 млрд рублей. Мы связываем увеличение выручки с ростом числа подключений в России и потребления финтех-продуктов и услуг МТС Банка. Показатель скорректированной OIBDA в IV квартале вырос на 1% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года до 51,6 млрд рублей.

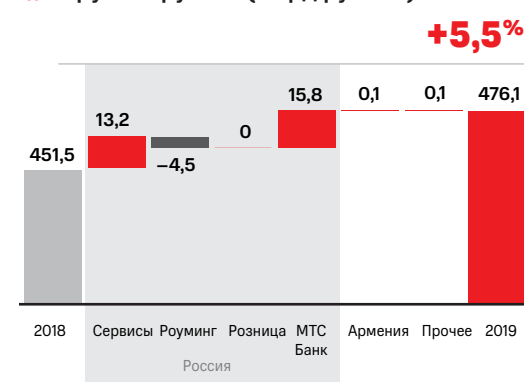
Мы обозначили четкие стратегические цели на будущий период: укреплять лидерство в области предоставления услуг связи, одновременно открывая новые возможности для роста бизнеса за счет цифровых продуктов. У нас есть все, чтобы добиться успеха на одном из самых продуктивных локальных рынков и соответствовать ожиданиям акционеров: лидерская позиция, сильный бренд и высокопрофессиональная команда».

**Алексей Корня,**  
Президент МТС

## ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГРУППЫ

Данные за 2018 и 2019 годы приведены с учетом деконсолидации результатов бывшей дочерней компании МТС в Украине.

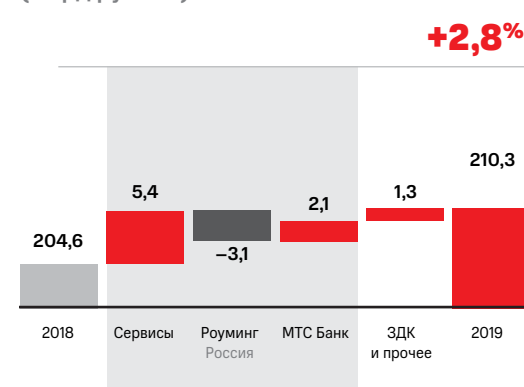
### Выручка Группы<sup>1</sup> (млрд рублей)



Положительные результаты Группы МТС в 2019 году за счет:

- роста абонентской базы и мобильной выручки в России;
- роста потребления финтех-продуктов, услуг МТС Банка, а также других цифровых сервисов: Cloud, IoT и системной интеграции.

### Скорректированная OIBDA Группы<sup>2</sup> (млрд рублей)



<sup>1</sup> Возможны расхождения в сумме в результате округления отдельных цифр.  
<sup>2</sup> Информация о консолидированных финансовых и операционных результатах Группы МТС за IV квартал 2019 года и 2019 год размещена на сайте компании: <https://moskva.mts.ru/about/obshhestvennosti-i-smi/soobshheniya-kompanii/finansovaya-otchetnost/>.



Выручка за полный 2019 год выросла на 5,5% по сравнению с показателями за 2018 год до 476,1 млрд рублей с учетом деконсолидации результатов бывшей дочерней компании МТС в Украине. Результат обусловлен как устойчивым ростом на базовом телекоммуникационном рынке, так и вкладом от смежных направлений, в том числе финансовых услуг, системной интеграции, продаж программного обеспечения. Уровень растущих показателей частично скорректирован незначительным снижением выручки от продаж телефонов и аксессуаров. Вклад от показателей МТС Банка в целом по году сравнить невозможно, так как консолидация банка произошла во втором полугодии 2018 года, однако во втором полугодии 2019 года выручка Банка увеличилась на 40,8% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, и это отражает стратегию компании по росту проникновения финансовых услуг в абонентскую базу».

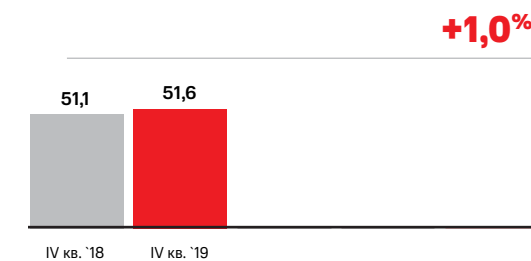
**Андрей Каменский,**  
член Правления — вице-президент по финансам МТС



Показатель скорректированной OIBDA Группы в IV квартале вырос на 1% по сравнению с аналогичным периодом 2018 года до 51,6 млрд рублей. Показатель скорректированной OIBDA за полный 2019 год вырос на 2,8% до 210,3 млрд рублей: рост выручки от мобильного бизнеса компенсировал негативное влияние от отмены внутрисетевого роуминга. Маржа скорректированной OIBDA составила 44,2% за 2019 финансовый год».

**Андрей Каменский,**  
член Правления — вице-президент по финансам МТС

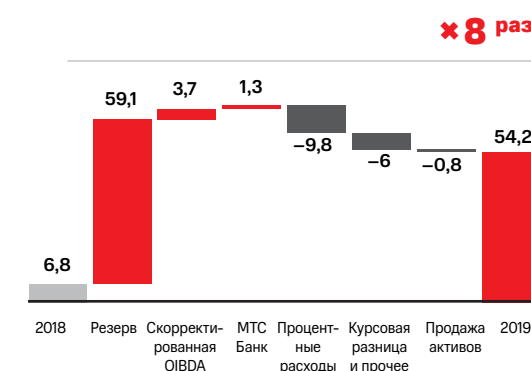
### Квартальная скорректированная OIBDA (млрд рублей, %)



Рост скорректированного показателя OIBDA Группы обусловлен:

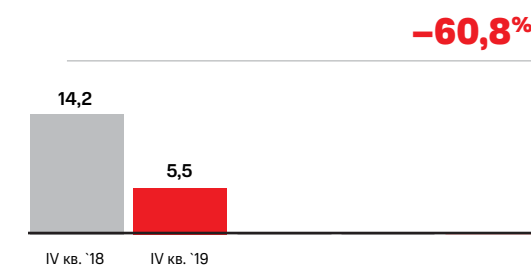
- сильными результатами в России;
- положительной динамикой данного показателя на рынках присутствия на фоне роста пользования передачей данных, финансовыми сервисами и других цифровых сервисов: Cloud, IoT и системной интеграции.

### Прибыль, относящаяся к акционерам компании<sup>3</sup> (млрд рублей, %)



На динамику чистой прибыли в IV квартале 2019 года повлияли, с одной стороны, высокие операционные показатели, а с другой — более высокие процентные расходы, результат от регулярных операций с деривативами и неденежные убытки от продажи активов.

### Квартальная прибыль<sup>3</sup> (млрд рублей, %)

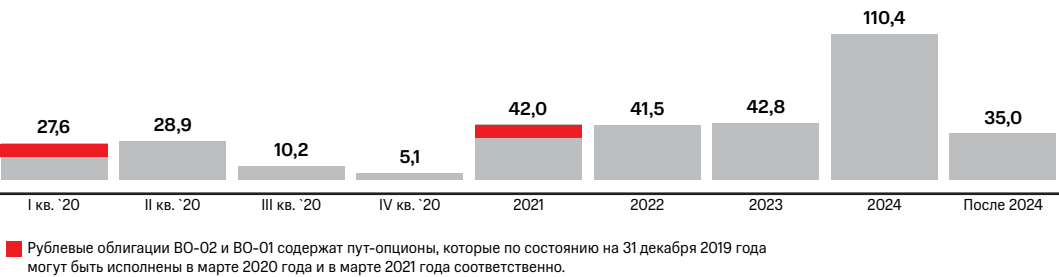


<sup>3</sup> Сумма может отличаться вследствие округления отдельных цифр. Включая прекращение операционной деятельности в Украине.

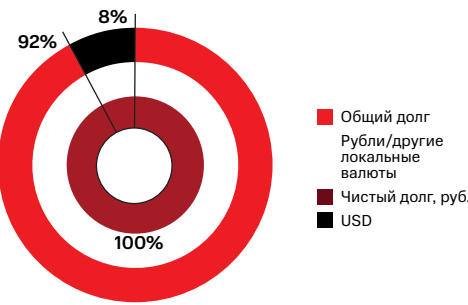
ДОЛГОВЫЕ  
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ГРУППЫ

НА КОНЕЦ IV КВАРТАЛА 2019 ГОДА<sup>1</sup>

График выплат долга (млрд рублей)



Структура долга по валютам<sup>3</sup>

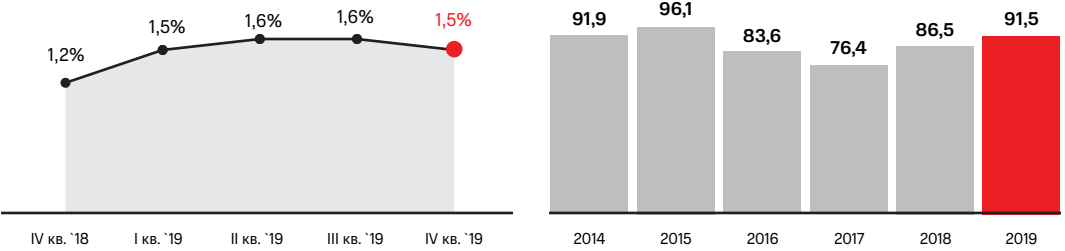


- Соотношение чистого долга к LTM скорректировано показателями OIBDA снизились до показателя 1,5х. Это комфортный уровень, который позволяет сохранить финансовую устойчивость и способность компании поддерживать как уровень инвестиций, так и высокую доходность для акционеров.
- В IV квартале 2019 года МТС снизила средневзвешенные процентные ставки долга до 7,7% с 7,8% в III квартале 2019 года благодаря оптимизации долгового портфеля.

В IV квартале 2019 года Группа МТС:

- построила 5,1 тыс. станций в 78 регионах России, в том числе 3,7 тыс. станций стандарта 4G.
- покрытие населенных пунктов LTE в России составило 74%.

Чистый долг к LTM скорректированного показателя OIBDA,<sup>4</sup> млрд рублей



Капитальные затраты группы, млрд рублей

Капитальные затраты Группы МТС за 2019 год достигли 91,5 млрд рублей, в России соотношение капитальных затрат к выручке составило 17,3%. Компания продолжила инвестировать в развитие телекоммуникационной инфраструктуры с акцентом на улучшение покрытия и качества связи для потребителей».

Андрей Каменский,  
член Правления — вице-президент по финансам МТС

	2019		2018	
	Капитальные затраты (млрд рублей)	В % от выручки	Капитальные затраты (млрд рублей)	В % от выручки
Россия	81,8	17,3	75,1	16,8
Украина <sup>5</sup>	8,2	22,3%	9,3	31,4
Армения <sup>6</sup>	1,5	19,7	2,0	26,4
Группа	91,5	н/п	86,5	н/п

<sup>1</sup> Цифры указаны без учета лизинговых обязательств по состоянию на 31 декабря 2019 года.  
<sup>2</sup> Без учета расходов на привлечение займов по состоянию на 31 декабря 2019 года.  
<sup>3</sup> С учетом валютного хеджирования на сумму 300 млн долларов США по состоянию на 31 декабря 2019 года.  
<sup>4</sup> Без учета эффекта от перехода на новые стандарты отчетности МСФО 15 и 16.  
<sup>5</sup> Без учета затрат в размере 5,5 млрд рублей, связанных с приобретением лицензий 4G в Украине в 2018 году.  
<sup>6</sup> Без учета затрат в размере 0,3 млрд рублей, связанных с приобретением лицензий 4G в Армении в 2019 году.

На динамику чистой прибыли в IV квартале 2019 года повлияли, с одной стороны, высокие операционные показатели, а с другой — более высокие процентные расходы, результат от регулярных операций с деривативами и неденежные убытки от продажи активов.

Чистая прибыль за полный 2019 год выросла в восемь раз по сравнению с 2018 годом до 54,2 млрд рублей. Данные за 2018 год отражают начисление МТС резерва 850 млн долларов США по мировому соглашению с Комиссией по ценным бумагам и биржам США (Securities and Exchange Commission (SEC)) и Министерством юстиции США (U. S. Department of Justice (DOJ)). На позитивную динамику чистой прибыли негативно повлиял рост расходов по обслуживанию долга, результат от регулярных операций с деривативами и неденежные убытки от продажи активов».

Андрей Каменский,  
член Правления — вице-президент по финансам МТС

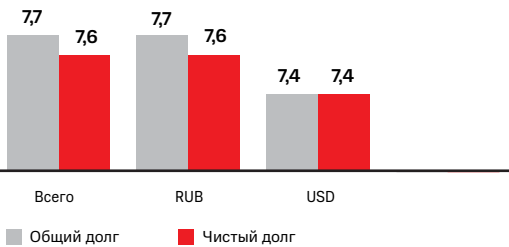
Общий долг Группы<sup>2</sup>

343,6  
млрд руб.

Чистый долг Группы<sup>2</sup>

280,5  
млрд руб.

Средневзвешенные процентные ставки, %



АБОНЕНТСКАЯ БАЗА  
В СТРАНАХ ПРИСУТСТВИЯ  
ГРУППЫ

Мобильные абоненты (млн)

	IV кв. 2019	IV кв. 2019	Изменения в %
Россия	79,1	78,0	1,4%
Армения	2,2	2,1	3,7%
Беларусь <sup>1</sup>	5,6	5,5	2,9%

- Рост темпов подключения в России.
- Рост абонентской базы в Беларуси и Армении на фоне развития сервисов мобильной передачи данных.



Рост количества абонентов за счет  
повышения качества продаж  
и сокращения оттока

Выручка по России в IV квартале 2019 года выросла на 3,9% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года до 126,2 млрд рублей. Рост в значительной степени обусловлен высокими показателями МТС Банка, а также ростом выручки от мобильных услуг.

В IV квартале 2019 года показатель скорректированной OIBDA вырос на 0,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, достигнув 53,3 млрд рублей, отражая динамику выручки. По итогам IV квартала 2019 года рентабельность по скорректированной OIBDA в России составила 42,2%».

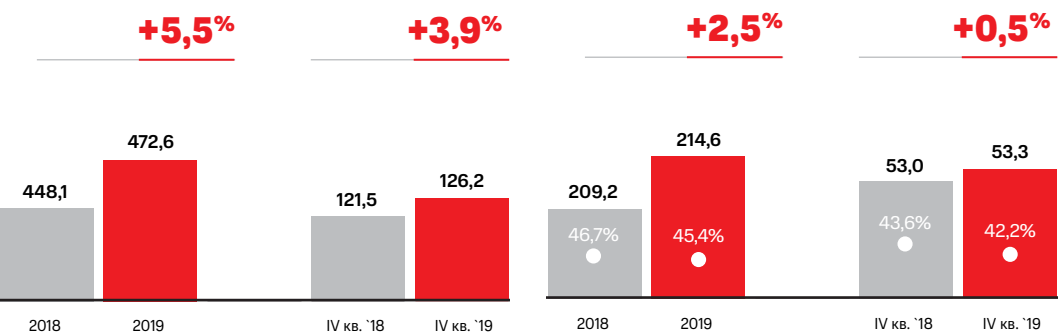
Андрей Каменский,  
член Правления — вице-президент по финансам

КЛЮЧЕВЫЕ РЫНКИ

РОССИЯ

Финансовые и операционные итоги

Выручка, млрд рублей



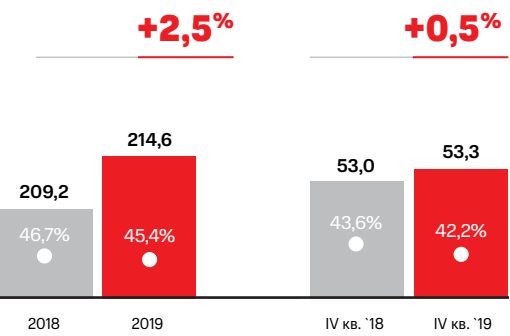
Рост выручки в России за счет:

- увеличения потребления услуг мобильного интернета;
- вклада МТС Банка в общую выручку;
- роста продаж облачных сервисов, продуктов на базе технологии интернета вещей и системной интеграции.

Рост скорректированного показателя OIBDA в России вслед за темпами роста выручки.

На фоне улучшения рыночной конъюнктуры выручка от мобильного бизнеса МТС в России в IV квартале выросла на 3,3% по сравнению

Скорректированная OIBDA и маржа скорректированной OIBDA, млрд рублей, %



с аналогичным периодом прошлого года до 81,8 млрд рублей. Рост выручки от мобильных услуг также отражает ослабление регуляторного давления по сравнению с прошлым годом.

Абонентская база увеличилась на 1,4% в годовом исчислении до 79,1 млн абонентов на конец IV квартала 2019 года.

Выручка от фиксированного бизнеса в России незначительно снизилась по сравнению с аналогичным периодом прошлого года — на 1,5% до 15 млрд рублей.

Выручка от фиксированного бизнеса, млрд рублей

	IV кв. 2019	IV кв. 2018	Изменение, %
Всего	15,0	15,3	−1,5
B2C	7,7	7,7	0,7
B2B + B2G + B2O	7,3	7,6	−3,8

<sup>1</sup> МТС владеет 49% акций ООО «МТС» в Беларуси, которое не консолидируется.

По собственной оценке МТС, на конец IV кварта-  
ла 2019 года доля компании на массовом рынке  
широкополосного доступа в Москве выросла  
до 42%, а доля рынка платного телевидения —  
до 45,5%. Продолжился рост числа пользователей  
сетей GPON: количество абонентов на массовом  
и бизнес-рынках достигло 2,1 млн.

Вклад МТС Банка в общую выручку Группы  
в IV квартале 2019 года достиг 9 млрд рублей,  
показав рост на 43,5% в годовом исчислении. Рост  
обусловлен увеличением объема выданных роз-  
ничных кредитов, в том числе с применением ана-  
литики Big Data для скоринга и оценки рисков.

Выручка от услуг системной интеграции МТС  
за 2019 год выросла на 39,2% по сравнению с ана-  
логичным периодом прошлого года до 10,3 млрд  
рублей.

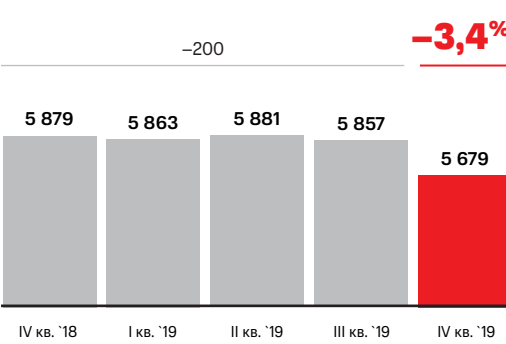
Выручка от прочих направлений бизнеса, включая  
киберспорт и билетные сервисы, также продемон-  
стрировала значительный рост: на 20,5% в годо-  
вом исчислении до 1,5 млрд рублей.

Выручка от продажи товаров в IV квартале сохра-  
нила стабильность на уровне прошлого года  
и достигла 21,7 млрд рублей, показав рост на 0,2%.  
Рост выручки от крупных заказов на программное  
обеспечение компенсировал спад продаж теле-  
фонов и аксессуаров.

Выручка розничной сети осталась стабильной,  
незначительно снизившись на 1,6% до 58,9 млрд  
рублей в результате действий МТС по оптимизации  
розничной сети во второй половине 2019 года.

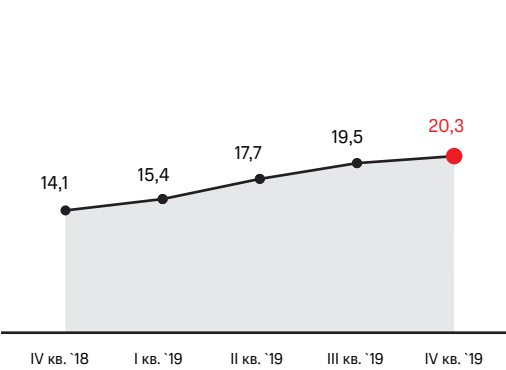
К концу 2019 года проникновение смартфо-  
нов в сети МТС достигло 74,5%, а проникнове-  
ние мобильного интернета по базе увеличилось  
до 62,9%.

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



В соответствии со стратегией, направленной  
на оптимизацию розничного присутствия МТС,  
компания закрыла 202 салона за второе полугодие  
2019 года. На конец 2019 года розничная сеть МТС  
включала 5 679 магазинов. Выручка от онлайн-  
продаж выросла на 33,1% в годовом исчисле-  
нии и составила 2,7 млрд рублей в IV квартале  
2019 года.

Количество активных пользователей  
приложения Мой МТС, млн, месячная база



МТС продолжила развивать приложение само-  
обслуживания Мой МТС, которое является цен-  
тром пользовательской экосистемы цифровых  
сервисов. К концу 2019 года число пользователей  
в месяц достигло 20,3 млн человек.

АРМЕНИЯ

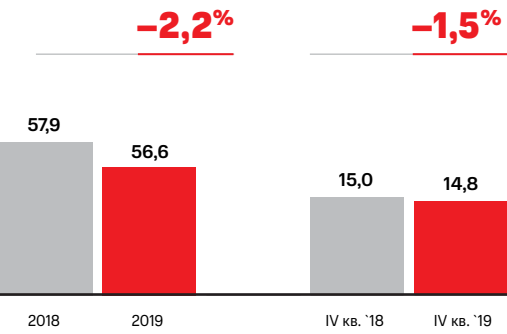


В Армении в IV квартале  
2019 года выручка снизилась  
на 1,5% в годовом исчислении  
до 14,8 млрд драм. Негативное  
воздействие на выручку  
оказало снижение тарифов  
на межсетевые соединения  
и продолжающееся падение  
доходов от голосовых услуг.  
В то же время показатель  
OIBDA продемонстрировал  
положительную динамику,  
увеличившись на 20,4%  
по сравнению с аналогичным  
периодом прошлого  
года до 6,8 млрд драм.  
Рентабельность увеличилась  
на 8,4 п.п. до 46%.

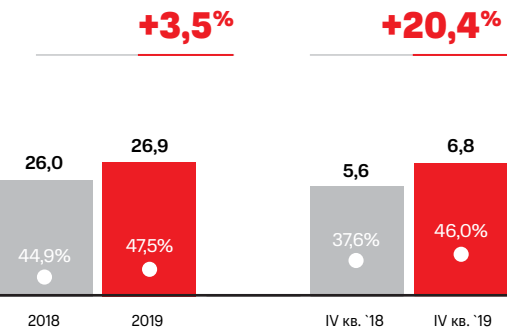
Выручка за полный  
2019 год снизилась  
на 2,2% до 56,6 млрд драм  
по сравнению с 2018 годом.  
Показатель OIBDA за год  
вырос на 3,5% до 26,9 млрд  
драм. Маржа OIBDA выросла  
на 2,6 п.п. и достигла 47,5%».

Андрей Каменский,  
член Правления — вице-  
президент по финансам МТС

Выручка в Армении, млрд драм



OIBDA и маржа в Армении, млрд драм, %



Выручка за полный 2019 год

56,6  
млрд драм



БЕЛАРУСЬ

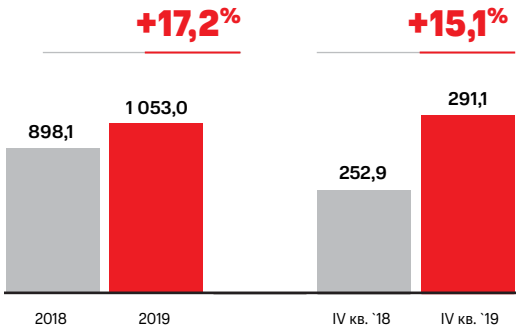


В Беларуси МТС продолжает демонстрировать впечатляющий двузначный рост финансовых показателей. Выручка в IV квартале 2019 года увеличилась на 15,1% в годовом исчислении и достигла 291,1 млн белорусских рублей. Показатель OIBDA также продемонстрировал существенный рост на 18,1% по сравнению с предыдущим кварталом до 147,1 млн белорусских рублей. Маржа OIBDA составила 50,5%.

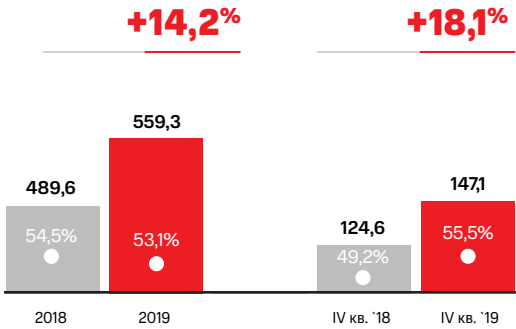
За полный 2019 год выручка выросла на 17,2% до 1,053 млрд белорусских рублей на фоне увеличения потребления услуг по передаче данных и роста розничных продаж. Показатель OIBDA за год значительно вырос на 14,2% до 559,3 млн белорусских рублей, рентабельность составила 53,1%.

**Андрей Каменский,**  
член Правления — вице-президент по финансам МТС

\\ Выручка в Беларуси,<sup>1</sup> млн белорусских рублей



\\ OIBDA и маржа в Беларуси, млн белорусских рублей, %



Выручка за полный 2019 год

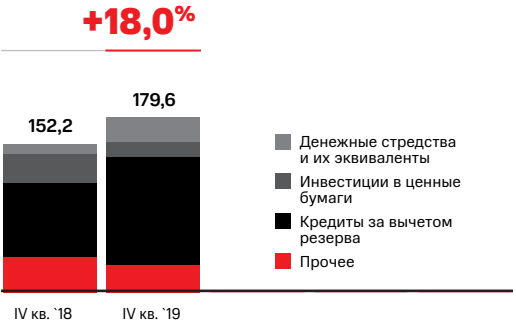
**1 053**  
млрд  
белорусских  
руб.

<sup>1</sup> МТС владеет 49% акций в ООО «МТС» в Беларуси, которые не консолидируются.

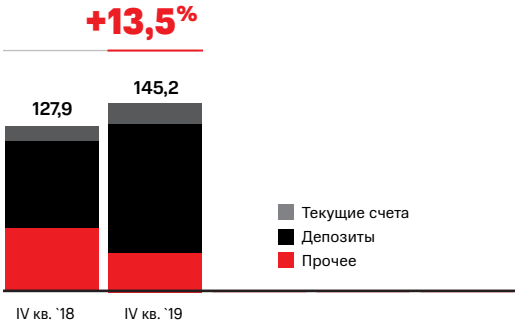
МТС БАНК

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ<sup>2</sup>

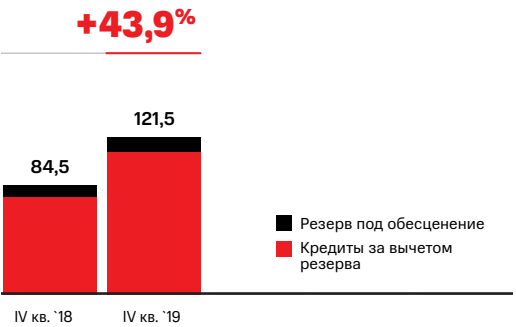
\\ Активы, млрд рублей



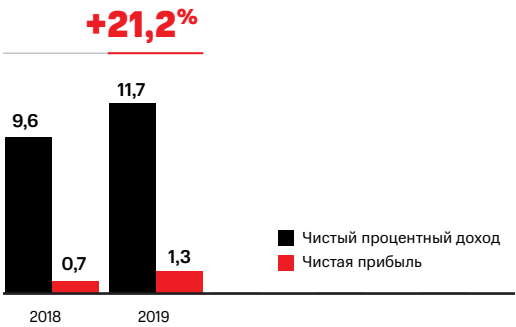
\\ Финансирование, млрд рублей



\\ Общий объем кредитования, млрд рублей



\\ Чистый процентный доход и чистая прибыль, млрд рублей



В 2019 году объем выдачи розничных кредитов МТС Банка вырос на

**73%**

Общее количество выпущенных карт (кредитных и дебетовых) выросло до

**1,14** млн шт.  
на 72% в годовом исчислении

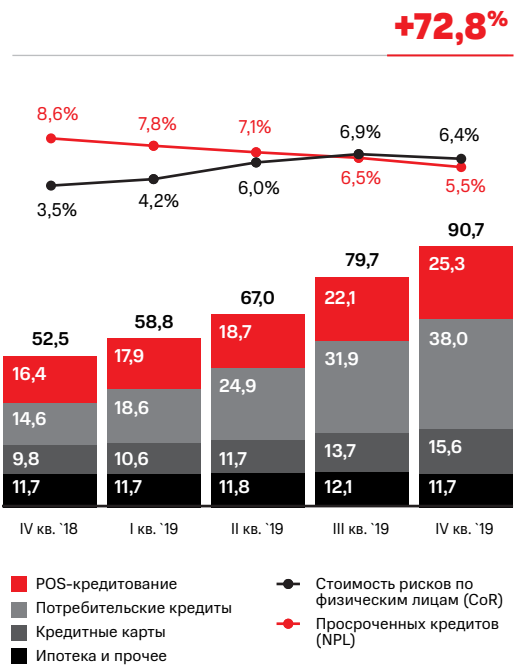
за счет интеграции банковских продуктов в приложения МТС и создание индивидуальных предложений для клиентов МТС

<sup>2</sup> Информация о консолидированных финансовых и операционных результатах Группы МТС за IV квартал 2019 года и 2019 год размещена на сайте компании: <https://moskva.mts.ru/about/obshhestvennosti-i-smi/soobshheniya-kompanii/finansovaya-otchetnost/>.



РОЗНИЧНЫЙ КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

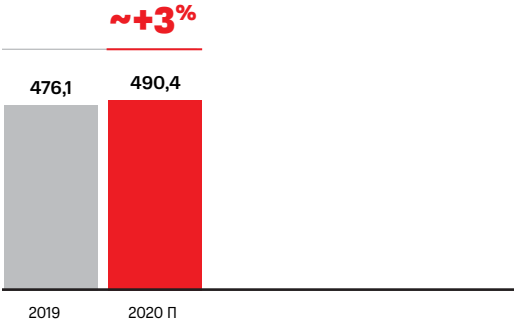
Кредиты физических лиц, млрд рублей



- В 2019 году объем выдачи розничных кредитов МТС Банка вырос на 73%.
- Общее количество выпущенных карт (кредитных и дебетовых) выросло в 2019 году на 72% в годовом исчислении до 1,14 млн шт. за счет интеграции банковских продуктов в приложения МТС и создание индивидуальных предложений для клиентов МТС.

ПРОГНОЗ НА 2020 ГОД

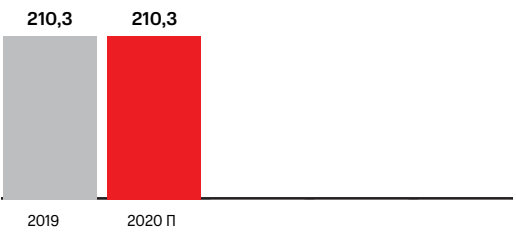
Выручка группы, млрд рублей



- МТС прогнозирует рост выручки группы в 2020 году на три процента с учетом следующих факторов:
- стабильная конкурентная ситуация в России;
  - позитивная динамика стоимости услуг;
  - увеличение объемов трафика передачи данных при снижении уровня пользования голосовыми услугами и повышении проникновения сервисов на основе мобильного интернета;
  - возможные изменения в потреблении услуг роуминга;
  - макроэкономические и регуляторные изменения.

OIBDA Группы, млрд рублей

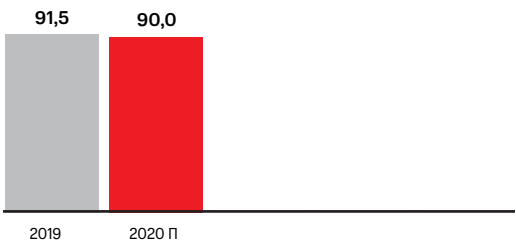
стабильно



- МТС прогнозирует показатель OIBDA на 2020 год на уровне 2019 года, допуская возможность небольшого колебания благодаря следующим факторам:
- потребительское поведение и рост потребления высокодоходных продуктов;
  - снижение продажи SIM-карт и оттока;
  - оптимизация розничной сети группы и связанных с этим расходов;
  - единовременный положительный эффект в I квартале 2019 года;
  - увеличение затрат на персонал по новым направлениям бизнеса;
  - возможные изменения в потреблении услуг роуминга;
  - макроэкономические и регуляторные изменения.

Капитальные затраты Группы, млрд рублей

стабильно



- Прогноз уровня капитальных затрат учитывает следующие проекты для инвестирования:
- продолжение работ по развитию сетей LTE;
  - продолжающиеся инвестиции в развитие цифровых продуктов;
  - внедрение коммерческих решений 5G на российском рынке;
  - макроэкономические изменения и волатильность валют;
  - реализация проектов по совместному использованию инфраструктуры и частотного спектра с другими операторами в России.



**Закон Яровой: Текущая оценка дополнительных инвестиций, необходимых для соблюдения закона Яровой, составляет 50 млрд рублей.**

ПОДКОНТРОЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ИМЕЮЩИЕ СУЩЕСТВЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ПАО «МТС»<sup>1</sup>

<p><b>Акционерное общество</b> <b>«Русская Телефонная Компания»</b> <b>Место нахождения:</b> 109147, Россия, Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2 <b>Доля ПАО «МТС» в уставном капитале подконтрольной организации, %:</b> 100 <b>Основной вид деятельности:</b> осуществление продаж услуг ПАО «МТС» <b>Единоличный исполнительный орган:</b> Галушко Евгений Павлович (полномочия прекращены 13.04.2020 г.) Беляков Сергей Сергеевич (вступил в должность с 14.04.2020 г.)</p>	  <p>Информация доступна на официальном сайте.</p>
<p><b>Публичное акционерное общество</b> <b>«Московская городская телефонная сеть»</b> <b>Место нахождения:</b> 119017, Россия, Москва, ул. Большая Ордынка, д. 25, стр. 1 <b>Доля ПАО «МТС» в уставном капитале подконтрольной организации, %:</b> 99,159 <b>Доля подконтрольной организации в уставном капитале ПАО «МТС», %:</b> 0,38 <b>Основной вид деятельности:</b> предоставление услуг фиксированной связи на территории Москвы <b>Единоличный исполнительный орган:</b> Медведев Владислав Александрович</p>	  <p>Информация доступна на официальном сайте.</p>
<p><b>Публичное акционерное общество</b> <b>«МТС-Банк»</b> <b>Место нахождения:</b> 115432, Россия, Москва, пр-т Андропова, д.18, корп. 1 <b>Доля ПАО «МТС» в уставном капитале подконтрольной организации (косвенное участие через дочернее общество Mobile TeleSystems B. V.), %:</b> 99,74 <b>Основной вид деятельности:</b> осуществление банковских операций <b>Единоличный исполнительный орган:</b> Филатов Илья Валентинович</p>	  <p>Информация доступна на официальном сайте.</p>

<sup>1</sup> Данные по состоянию на 31 декабря 2019 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%.

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



Информация доступна на корпоративном сайте ПАО «МТС»

СВЕДЕНИЯ О СУЩЕСТВЕННЫХ СДЕЛКАХ ПОДКОНТРОЛЬНЫХ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

В отчетном периоде АО «РТК» и ПАО «МТС Банк» такие сделки не совершали.

Информация о сделках указана в Приложении № 2 к Годовому отчету ПАО «МТС».

КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ ЭМИТЕНТА МТС<sup>2</sup>

Кредитные агентства Fitch, Standard&Poor's, «Эксперт РА» присвоили следующие рейтинги долговым обязательствам Компании.



<sup>2</sup> Данные по состоянию на 31 декабря 2019 года.

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Управление рисками в Группе МТС соответствует общепринятым концептуальным основам управления рисками. 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. Интегрированное управление рисками нацелено на обеспечение разумной гарантии достижения стратегических целей Компании и поддержание уровня риска Группы МТС в пределах, приемлемых для менеджмента Компании.

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

MTS

	<p><b>Принцип интегрированности</b></p> <p>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.</p>
	<p><b>Принцип непрерывности</b></p> <p>заключается в реализации на регулярной основе комплекса упорядоченных процедур управления рисками.</p>
	<p><b>Принцип обоснованности</b></p> <p>предусматривает анализ соотношения затрат на снижение оценки риска к потенциальному ущербу от их реализации.</p>

### Задачи интегрированного управления рисками



#### Построение и поддержание на ежеквартальной основе эффективной системы



- Выявление и систематический анализ рисков Компании
  - Обязательный учет значимых рисков при принятии управленческих решений,
  - Распределение ответственности за управление рисками
- Разработка дополнительных мероприятий и планов реагирования на значимые риски и контроля их исполнения
  - Мониторинг рисков и эффективности их управления
  - Накопление 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.

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

По результатам оценки эффективности систем внутреннего контроля Группы МТС, проведенной в 2019 году, процесс управления рисками был признан эффективным, определены области дальнейшего развития.

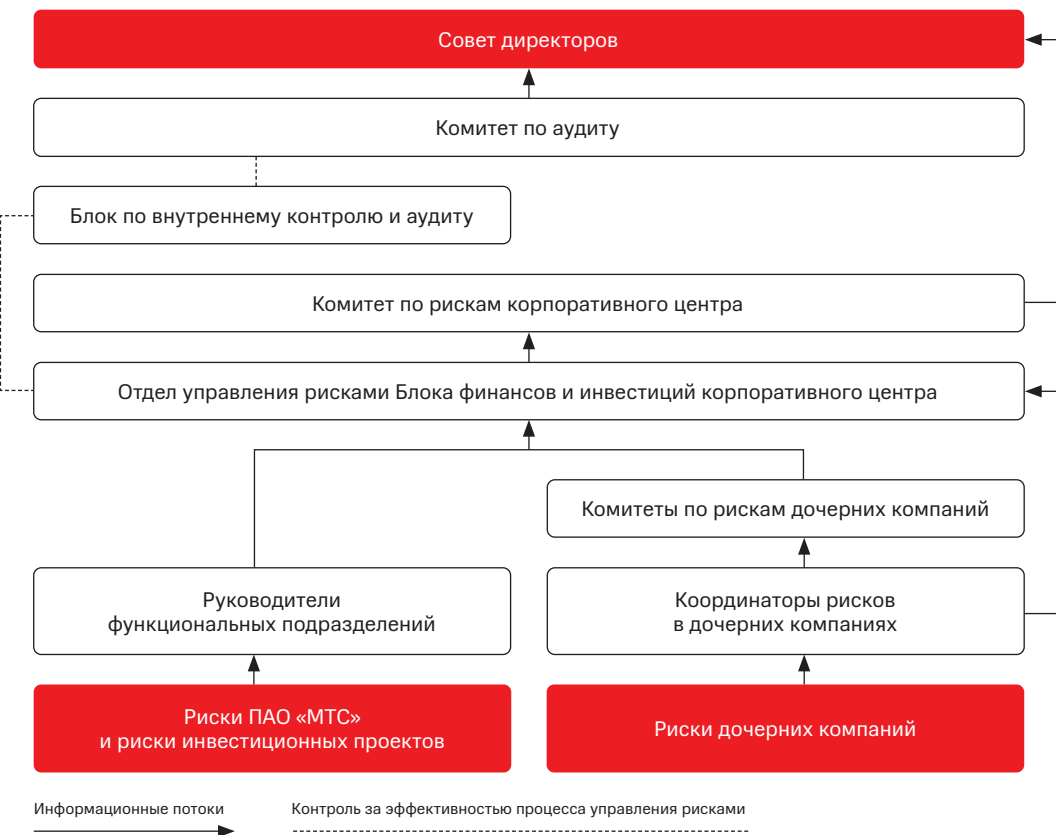
Отчет о состоянии рисков Группы МТС ежеквартально рассматривается в Комитете по рискам, на котором обсуждаются ключевые риски Компании и принимаются коллегиальные решения о выработке мероприятий по их митигации. Председателем Комитета по рискам является Президент МТС. В состав Комитета входят члены Правления, 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.



## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ 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. Отдел 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

Управление рисками является неотъемлемой частью всех процессов Компании: разработки политик, стратегического, бизнес-, бюджетного и инвестиционного планирования, управления изменениями и закупочных процедур.

	<b>Стратегическое планирование</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Идентификация рисков, связанных с различными состояниями внешней среды.</li><li>Анализ и учет ключевых рисков в рамках выбранного макросценария.</li><li>Определение существенных рисков, влияющих на стратегические цели, но не приводящих к их пересмотру, и разработка мероприятий по управлению данными рисками.</li></ul>
	<b>Бизнес-планирование и бюджетирование</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Анализ и учет рисков, связанных с недостижением основных финансовых КПЭ.</li></ul>
	<b>Инвестиционное планирование</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Анализ и учет проектных рисков, связанных с недостижением NPV и других показателей проектов.</li></ul>
	<b>Закупочные процедуры</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Анализ и учет рисков при выборе поставщиков.</li></ul>

Процесс управления рисками прошел все стадии внедрения, автоматизации и интеграции в бизнес-процессы Компании (в стратегическое и инвестиционное планирование, 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 2019 ГОДУ

- Проведены Комитеты по рискам КЦ МТС, ВФ Украина, МГТС и РТК по итогам ежеквартального мониторинга рисков в каждом квартале 2019 года. Отчеты по рискам за первое полугодие 2019 года и за 2019 год также вынесены на рассмотрение Комитета по аудиту и Совета директоров.
- Актуализирована риск-секция 20-F для Нью-Йоркской фондовой биржи, в которой были обновлены описания рисков, в том числе связанных с влиянием коронавируса, регуляторными изменениями, развитием сетей 5G и др.
- ОУР была произведена оценка основных рисков в рамках стратегической сессии Группы МТС, в том числе оценено влияние рисков на финансовые показатели Группы МТС в пятилетней перспективе. Результаты рассмотрены на Совете директоров ПАО «МТС».
- С 2019 года в МТС существует система управления рисками в области интеллектуальной собственности, которая является частью процесса интегрированного управления рисками Группы МТС. ОУР участвовал в разработке методологии оценки данных рисков на основе имитационных и статистических методов. Дальнейшее участие ОУР в процессе закреплено в локальных нормативных документах, в частности, регулярно проводится переоценка имеющихся рисков в области интеллектуальной собственности и оцениваются новые риски с целью принятия риск-ориентированных решений. Оценка рисков в области интеллектуальной собственности включена в отчет по рискам для рассмотрения на заседаниях Комитета по рискам. ОУР была произведена оценка рисков инвестиционных проектов, связанных с модернизацией и строительством сети, разработкой новых и развитием существующих продуктов. Информация по рискам была учтена при принятии решения о выделении финансирования на Инвестиционно-конкурсном комитете.

## ПЛАНЫ НА 2020 ГОД

В 2020 году планируется актуализация раздела «риск-секция» 20-F для Нью-Йоркской фондовой биржи и регулярное проведение заседаний 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>.

## ФАКТОРЫ РИСКА

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<b>Устаревание предоставляемых нами услуг и потеря конкурентоспособности, сложности в развитии дополнительных источников доходов</b> 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, могут отрицательно сказаться на способности сохранять абонентскую базу, привести к сокращению доли рынка и маржи операционной прибыли	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&D-тарифы, объединяющие в себе услуги голосовой связи и передачи данных. Нашим ключевым инструментом удержания непосредственного контакта с конечным пользователем и увеличения среднего уровня доходов от абонента уже в ближайшем будущем станет постепенно формирующийся портфель высокоуровневых цифровых сервисов, направленных на удовлетворение различных потребностей клиентов. В формировании такой цифровой среды будут участвовать как наши собственные разработки, так и высококачественные партнерские продукты	Удержание базовой мобильной выручки; компенсация падения традиционной телеком-выручки за счет активного развития портфеля цифровых продуктов; лидерство в сегменте мобильного интернета и дата-услуг
<b>Потеря контроля над деятельностью и активами в странах присутствия</b> Риск прекращения, приостановления деятельности или претензий со стороны регуляторов может отрицательно повлиять на бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности	Мы следим за политической ситуацией на рынках присутствия Группы компаний и стремимся оперативно реагировать на изменение условий функционирования на рынках	Достижение устойчивого развития бизнеса
<b>Риски приобретений, инвестирования и слияний с другими компаниями</b> 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.	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&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	Расширение сферы деятельности Компании и ускоренный выход на новые рынки; обогащение продуктовой линейки; достижение операционных синергий между различными направлениями бизнеса; взаимный обмен лучшими практиками управления и операционной деятельности

<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>.



Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<b>Невозможность успешно развивать сеть</b> 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. Начиная с 2017 года в телекоммуникационной среде России (включая соответствующие государственные органы) активно обсуждается вопрос распределения частотного ресурса для развертывания сетей следующего (5G) поколения. Итоговые решения регулятора о путях распределения спектра для 5G-сетей существенным образом повлияют на процесс развития всего рынка мобильной связи и могут привести к реализации ряда рисков, в том числе (но не ограничиваясь) увеличению сроков ввода в эксплуатацию сетей 5G, увеличению уровня капитальных и операционных затрат, невозможности реализовать все технологические преимущества 5G из-за разделения инфраструктуры 5G и сетей более ранних поколений, реализации рыночных преимуществ отдельными игроками вследствие непаритетного распределения частотного ресурса или получения других технологических преимуществ, связанных с его распределением	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. Мы находимся в постоянном контакте и тесно взаимодействуем с представителями регулирующих органов, отраслевыми ассоциациями, производителями сетевого оборудования и другими участниками телекоммуникационного рынка. Такое взаимодействие с нашей стороны нацелено на отстаивание интересов компании, поддержание атмосферы здоровой рыночной конкуренции, динамичное и своевременное освоение новейших технологических решений и в результате на формирование передового и разнообразного клиентского опыта. Мы убеждены, что все действия регулятора, в частности принятие решений о механизме развертывания сетей 5G, должны быть направлены на поддержание долгосрочной устойчивости отрасли и учитывать интересы всех сторон, включая потребителей услуг и операторов	Наращивание емкости сети и скорости передачи данных для удовлетворения растущего спроса; эффективное планирование сети и оптимизация капиталовложений; защита интересов компании в вопросах распределения частотного ресурса
<b>Неспособность реализовать выгоды от инвестиций в системы радиосвязи</b> 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
<b>Экономическая и социальная нестабильность</b> 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. Например, вспышка неизвестного ранее штамма коронавируса (COVID-19) негативно повлияла на глобальную экономику, нарушила цепочки поставок, создала существенную волатильность на финансовых рынках и дестабилизировала их. Пандемия коронавируса, помимо прочего, может привести к снижению спроса на продукты и услуги ПАО «МТС», в том числе на услуги международного роуминга, к росту цен со стороны поставщиков, а также отказу с их стороны от финансирования закупок, к сокращению выпуска продукции или несвоевременным поставкам оборудования, абонентских устройств и к задержкам в оказании услуг. С учетом высокой неопределенности, связанной с текущей эпидемиологической обстановкой, включая меры по противодействию распространения вируса, мы не имеем возможности достоверно и в полной мере оценить ее потенциальное влияние на бизнес ПАО «МТС», но допускаем, что сложившаяся ситуация может негативно отразиться на бизнесе, финансовом положении и результатах деятельности ПАО «МТС»	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	Достижение устойчивого развития бизнеса
<b>Регуляторные риски</b> 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. 01.11.2019 года вступил в силу Федеральный закон от 01.05.2019 года № 90-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О связи» и Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (Закон о суверенном интернете), целью которого является обеспечение устойчивого, безопасного и целостного функционирования сети Интернет на территории Российской Федерации. В рамках реализации указанного закона от операторов потребуется, помимо прочего, установка на сети нового оборудования, способного повлиять на ее устойчивость и качество оказываемых услуг связи. Положения Закона о суверенном интернете носят общий характер, и хотя российскими властями уже принята большая часть значимых подзаконных актов, в ходе практической реализации может потребоваться принятие дополнительных подзаконных актов, разъясняющих положения закона. Кроме того, у операторов возникают дополнительные расходы на содержание и эксплуатацию этого оборудования. Согласно приказу Минкомсвязи № 148 от 31.03.2020 года с 1 апреля по 1 июля 2020 года будет проводиться эксперимент по предоставлению бесплатного доступа гражданам к социально значимым информационным ресурсам в сети Интернет. В перечень социально значимых информационных ресурсов и сайтов включены, помимо прочего, социальные сети, сайты новостных и информационных агентств, онлайн-магазины, сайты банков и сервисов доставки. На текущий момент неясно, к каким последствиям приведет реализация данного приказа, включая возможные затраты со стороны операторов; нет понимания, когда и в каком виде в будущем будет реализован бесплатный доступ к социально значимым информационным ресурсам, однако эта инициатива потенциально может иметь отрицательные последствия для нашего бизнеса, финансового положения и результатов нашей деятельности. 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	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	Достижение хороших операционных показателей; обеспечение соответствия регуляторным требованиям



ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<b>Финансовые риски</b> 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. 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. Например, в начале 2020 года рубль обесценился с 61,91 руб. за 1 доллар США по состоянию на 1 января 2020 года до 80,88 руб. за 1 доллар США по состоянию на 24 марта 2020 года в результате влияния вспышки вируса COVID-19 и падения цены на нефть. 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	Предпринят ряд мер, направленных на структурирование портфеля с целью сокращения зависимости от курсовых колебаний, в том числе существует программа хеджирования валютного риска	Сохранение инвестиционной привлекательности за счет обеспечения роста инвестиционной и операционной эффективности
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	Мы следим за выполнением положений договоров и соглашений о предоставлении займов с целью соблюдения финансовых ковенант, содержащихся в кредитной документации	Сохранение инвестиционной привлекательности за счет поддержания оптимального уровня долга
<b>Риски технологических сбоев</b> Способность непрерывно оказывать услуги связи является одним из основных условий лицензий и абонентских контрактов. Возникновение технологических сбоев на нашей сети и информационных ресурсах вследствие системной неисправности, аварии или нарушения защищенности сети может отрицательно повлиять на возможность оказания услуг абонентам или повлиять на другие бизнес-процессы, что может привести к существенным отрицательным последствиям для бизнеса, результатов деятельности и репутации ПАО «МТС»	С целью обеспечения устойчивости сети и непрерывности оказания услуг связи система управления сетью централизована, а система эксплуатации телекоммуникационной сети предусматривает регулярное проведение технического обслуживания и использование резервного телекоммуникационного оборудования. С целью защиты и возможности восстановления данных информационных ресурсов для критически важных объектов процессы развития и эксплуатации инфраструктуры предусматривают использование резервного оборудования, в том числе с географическим распределением, процедуры тестирования восстановления данных. С целью защиты интегрированных информационных систем в условиях непрерывных изменений используются процессы и системы обеспечения качества информационных систем, мониторинга, контроля изменений. 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
<b>Риски комплаенс</b> Ценные бумаги МТС обращаются на биржевом рынке США, 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 или третьих лиц, действующих от имени или в наших интересах, данным требованиям, к нам могут быть применены санкции уголовного и/или гражданско-правового характера. 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 феврале 2019 года Группа МТС достигла урегулирования с Министерством юстиции США (U.S. Department of Justice (DOJ)) и Комиссией по ценным бумагам и биржам США (Securities and Exchange Commission (SEC)) в отношении раскрытого ранее расследования деятельности бывшего дочернего предприятия Группы в Узбекистане. Группа согласилась с выпущенным Комиссией по ценным бумагам и биржам США запретительным приказом («Приказ»). Окружной суд Южного округа Нью-Йорка США одобрил соглашение об отсрочке преследования («Соглашение»), заключенное Группой, и соглашение о признании вины, заключенное дочерней компанией Группы в Узбекистане. Согласно условиям соглашений с Министерством юстиции США, мы согласились выплатить США штраф в размере 850 млн долларов США (59,1 млрд 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), отразив его в составе убытка от прекращенной деятельности в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2018 года. В соответствии с условиями Соглашения и Приказа Группа согласилась на введение независимого наблюдения (мониторинг) за соблюдением их требований. Согласно условиям Соглашения и Приказа мониторинг будет вестись на протяжении трех лет со дня его установления, и срок мониторинга может быть уменьшен либо продлен в зависимости от определенных обстоятельств. Окончательное решение в этом отношении принимается Министерством юстиции США и Комиссией по ценным бумагам и биржам США	Начиная с 2012 года, когда в МТС было создано обособленное подразделение комплаенс, Компания планомерно развивает систему антикоррупционного комплаенс в соответствии с лучшими мировыми практиками. В Компании действуют специальные правила и процедуры, необходимые для предупреждения коррупционных действий со стороны как сотрудников, так и контрагентов. 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	Содействие честному и этичному ведению бизнеса и предотвращение злоупотреблений
<b>Налоговые риски</b> 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 законодательстве 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 и обеспечение соблюдение их прав на рабочем месте — основные составляющие 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.

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.	В ПАО «МТС» функционирует сертифицированная по OHSAS18001:2007 Система управления охраной труда (CVOT). CVOT 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 CVOT — контроль за соблюдением законов и иных нормативных правовых актов по охране труда. Регулярно проводится обучение специалистов по охране труда. 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

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.



Компания неукоснительно придерживается требований трудового законодательства и старается максимально учитывать интересы персонала<sup>1</sup>.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С НАРУШЕНИЯМИ В ОБЛАСТИ СОБЛЮДЕНИЯ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА

Описание рисков	Мероприятия по митигации
Возможные риски нарушений в области соблюдения прав человека, связанные с соблюдением трудового законодательства, недискриминационным и этичным поведением, публичными заявлениями, страховыми отчислениями и пр.	В компании регулярно проводится самооценка системы управления устойчивым развитием на соответствие стандарту ISO 26000:2010 «Руководство по корпоративной социальной ответственности» с привлечением внешнего консультанта. Одними из направлений оценки являются права человека и трудовые практики. По результатам самооценки разрабатываются рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов в области устойчивого развития. В МТС приняты локальные нормативные документы, регулирующие основные вопросы соблюдения прав человека на рабочем месте. Документы закрепляют ключевые принципы уважения прав человека и поведения сотрудников Компании

<sup>1</sup> Сведения о поступивших на горячую линию обращениях представлены в разделе «Единая система комплаенс ПАО «МТС».

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 его по мере своих возможностей.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С НАРУШЕНИЯМИ В ОБЛАСТИ ЭКОЛОГИИ

Описание рисков	Мероприятия по митигации
Невыполнение требований по предоставлению экологической отчетности. Осуществление деятельности без постановки на государственный учет объекта негативного воздействия. Нарушение требований в области проведения экологического контроля и мониторинга. Осуществление деятельности без оформленной в установленном порядке разрешительной документации на выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, обращение с отходами	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 закреплена/предусмотрена 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 среде). На уровне КЦ и регионов осуществляется мониторинг изменений требований природоохранного законодательства. 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

**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.**

КОМПЛАЕНС И КУЛЬТУРА ЭТИЧНОГО ПОВЕДЕНИЯ

КОДЕКС ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ И ЭТИКИ ПАО «МТС»

Кодекс делового поведения и этики ПАО «МТС»<sup>1</sup> (далее — Кодекс) содержит ключевые принципы, набор стандартов и требований, принятых в Компании для содействия честному и этичному ведению бизнеса ПАО «МТС» и предотвращения злоупотреблений. 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 сотрудники должны руководствоваться в повседневной работе. В тех случаях, когда необходимо применить более высокие стандарты, чем принято в коммерческой практике, или нормативный правовой акт большей юридической силы согласно действующему законодательству, ПАО «МТС» будет использовать такие высокие стандарты.

Разделы Кодекса закрепляют ответственность Компании перед законами и в отношениях с сотрудниками, клиентами, обществом. В Кодексе также закреплены порядок взаимодействия с партнерами и поставщиками, положения о роли руководителей, защите интеллектуальной собственности, обращениях и сообщениях о нарушениях Кодекса.

Кодекс содержит информацию обо всех комплаенс-программах Единой системы комплаенс ПАО «МТС».

Члены Совета директоров, руководители и сотрудники Компании лично отвечают за соблюдение Кодекса.

Все сотрудники знакомятся с Кодексом при трудоустройстве в Компанию и проходят регулярное обучение. В 2019 году был обновлен электронный курс по Кодексу, организовано прохождение курса всеми сотрудниками.

Кодекс делового поведения и этики ПАО «МТС»

96

<sup>1</sup> <https://spb.mts.ru/about/komplaens-i-delovaya-etika/>.

97

## ЕДИНАЯ СИСТЕМА КОМПЛАЕНС ПАО «МТС»

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

В 2019 году состав риск-областей (комплаенс-программ) Единой системы комплаенс не изменялся.



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 деловой этики и комплаенс ПАО «МТС».

Продолжилось планомерное и поступательное развитие Единой системы комплаенс. Риски комплаенс-программ учитываются в общей системе управления рисками Компании. Это позволяет руководству и органам управления Компании иметь структурированное понимание существующих комплаенс-рисков и учитывать эти факторы при принятии управленческих решений, что положительно сказывается на эффективности работы Компании в целом. В 2019 году была проведена плановая работа по переоценке рисков с последующей адаптацией комплаенс-программ.

Большое внимание в 2019 году было уделено мероприятиям информирования сотрудников о Единой системе комплаенс и тренингах комплаенс-программ. В приложении для смартфонов сотрудников Наш МТС была размещена информация

о Единой системе комплаенс, комплаенс-программах, ответственных, тренингах комплаенс-программ. Был запущен интерактивный обучающий курс для сотрудников «Карта Единой системы комплаенс (замок комплаенс)» на корпоративной обучающей платформе. На корпоративном портале опубликован видеоролик о Единой системе комплаенс «Что такое ЕСК и как она работает. Что значит комплаенс для вас?» с участием Президента ПАО «МТС» и топ-менеджеров Компании — кураторов комплаенс-программ.



**Информацию о нарушении норм деловой этики и комплаенс сотрудниками МТС можно направить на Единую горячую линию. Проверки по всем поступающим обращениям проводятся в соответствии с локальным нормативным актом, определяющим порядок рассмотрения таких обращений.**

### Количество сообщений, поступивших на «Единую горячую линию» Группы МТС

	2019
Линия Блока внутреннего контроля и аудита	167
Линия качества	213
Линия Блока по управлению закупками	366
Горячая линия HR	97
Линия Блока по корпоративной безопасности и режиму	43
АО «РТК»	502
ПАО «МГТС»	55
АО «Энвижн Груп»	50
АО «НИС»	1
ЗАО «МТС Армения»	44
СООО «Мобильные ТелеСистемы»	22
ПрАО «ВФ Украина»	61

### ВТОРОЙ НАДЗОРНЫЙ АУДИТ СООТВЕТСТВИЯ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ КОМПЛАЕНС КОМПАНИИ СТАНДАРТАМ ISO 37001:2016 И ISO 19600:2014

В 2018 году Компания получила сертификат соответствия Единой системы комплаенс международным стандартам ISO 19600:2014 «Системы комплаенс-менеджмента» и ISO 37001:2016 «Системы антикоррупционного комплаенс-менеджмента».

В ходе второго Надзорного аудита, проведенного с 17 по 24 января 2020 года в целях подтверждения сертификата соответствия Единой системы комплаенс международным стандартам, международная команда аудиторов — признанных мировых экспертов в области комплаенс — провела более 50 интервью с сотрудниками Компании, включая интервью с Президентом ПАО «МТС» и топ-менеджментом, руководителями и сотрудниками в Корпоративном центре и регионах Компании, изучила более 80 внутренних документов и иных доказательств продолжающегося развития и эффективности работы Единой системы комплаенс и входящих в нее комплаенс-программ, а также провела проверку исполнения полученных в ходе первого Надзорного аудита 2018 года рекомендаций по совершенствованию Единой системы комплаенс.

По результатам проведенного аудита команда аудиторов отметила продолжение стабильного развития Единой системы комплаенс в 2019 году. Комплаенс-программы позитивно воспринимаются со стороны бизнес-подразделений, что привело к более глубокому внедрению комплаенс-программ в бизнес-процессы Компании. Рекомендации, полученные по результатам первого Надзорного аудита 2018 года, были успешно

исполнены Компанией в большей части, некоторые действия предстоит завершить в 2020 году.

### КОМИТЕТ ПО КОМПЛАЕНС

В 2016 году в Компании был создан Комитет по комплаенс при Президенте ПАО «МТС», в состав которого вошли Президент, руководители прямого подчинения, директор по деловой этике и комплаенс, который является председателем комитета.

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 2019 год было проведено пять заседаний комитета, на которых, кроме прочих, были рассмотрены следующие вопросы:

- постановка ключевых показателей эффективности (КПЭ) по комплаенс сотрудникам, функционально ответственным за комплаенс-программы и исполняющим поручения Комитета, входящим в рабочую группу при Комитете;
- выделение необходимых ресурсов комплаенс-программам;
- утверждение плана мероприятий для повышения осведомленности сотрудников о тренингах комплаенс-программ и усиления позиционирования комплаенс-программ как Единой системы комплаенс.



**Слоган 2019 года: «Комплаенс — это хорошо, правильно, этично».**



## ДЕНЬ ЭТИКИ И КОМПЛАЕНС

Уже пятый год подряд 23 октября 2019 года Компания отмечала корпоративный День этики и комплаенс. Проведение тренингов, мастер-классов, конкурсов по тематике комплаенс стало хорошей традицией в ПАО «МТС» и в наших дочерних обществах в России и за рубежом. Все сотрудники получили письмо о культуре добросовестного поведения от директора по деловой этике и комплаенс.

В программу онлайн-встреч с сотрудниками вошли образовательные курсы по направлениям системы комплаенс, перед сотрудниками выступил представитель Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.

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)

ПАО «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 ПАО «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 и этичного поведения.

Компания сформировала свой подход к построению программы антикоррупционного комплаенс на основе рекомендаций регуляторных органов, профильных международных организаций, лучших практик в области развития корпоративных программ антикоррупционного комплаенс в соответствии с принципами, изложенными в Годовом отчете Компании за 2017 год (с. 82–83<sup>1</sup>).

В 2019 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 городах Казань, Санкт-Петербург, Москва, Краснодар, Екатеринбург;
- в семи дочерних обществах внешними консультантами реализованы проекты по независимой оценке коррупционных рисков. В дочернем обществе АО «Энвижн Груп» был начат аналогичный проект со сроком выполнения в 2020 году;
- проведено обучение сотрудников в области антикоррупционного комплаенс:
  - очное обучение по тематике антикоррупционного комплаенс прошли более 22 тыс. сотрудников компаний Группы МТС (в том числе топ-менеджмент);
  - обновленный электронный курс «Комплаенс — соблюдение антикоррупционного законодательства» прошли более 52 тыс. сотрудников ПАО «МТС» и дочерних обществ;
  - обновленный электронный курс «Кодекс делового поведения и этики» прошли более 77,5 тыс. сотрудников ПАО «МТС» и дочерних обществ;
  - реализован проект по функциональному очному обучению руководителей блоков в Корпоративном центре. Также обучены сотрудники 43 филиалов ПАО «МТС»;
  - очное обучение на тему принципов и требований Компании в области антикоррупционного комплаенс прошли 62 представителя третьих лиц;
  - электронный тренинг «Требования МТС по соблюдению законодательства партнерами. Антикоррупционное, ПОД/ФТ/ФРОМУ» для представителей дилеров на внешней обучающей платформе прошли 897 сотрудников коммерческих представителей Компании;
- помимо мероприятий с участием высшего руководства, показывающих вовлеченность и поддержку топ-менеджмента инициатив в области комплаенс («тон сверху»), Компания продолжает 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 комплаенс, напоминали о важности прохождения обучения по комплаенс и проводили мероприятия в регионах;

- во внутренних коммуникациях активно освещалась тематика комплаенс, в частности, сотрудникам Компании в течение года были осуществлены рассылки ежеквартального мониторинга регуляторной среды, опубликованы новости о подтверждении получения Компанией сертификата соответствия международным стандартам ISO 19600:2014 и ISO 37001:2016, публиковались анонсы обучающих вебинаров, ответы на вопросы, изменения в антикоррупционных локальных нормативных актах Компании. В форме вебинара для сотрудников был проведен «открытый диалог» с директором по деловой этике и комплаенс о важности соблюдения требований комплаенс и деловой этики, культуре комплаенс. На корпоративном портале опубликовано видеообращение Президента ПАО «МТС» к сотрудникам, посвященное Кодексу делового поведения и этики, а также его обращение, посвященное международному Дню борьбы с коррупцией. В течение года в корпоративном журнале и созданном на корпоративном портале «Комплаенс-блог» размещались статьи и посты на тему комплаенс;
- получила дальнейшее развитие программа комплаенс-представителей, призванная усилить вовлеченность представителей бизнеса в работу программы антикоррупционного комплаенс. По состоянию на конец 2019 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 деловой этики и комплаенс;
- в течение года также продолжалась работа по усовершенствованию внутренних комплаенс-контролей: введено 18 новых контролей, в 21 контроль внесены изменения. Всего по состоянию на конец 2019 года в 80 локально-нормативных актах Компании внедрено порядка 170 комплаенс-контролей.

В целях распространения лучших комплаенс-практик и обмена опытом в течение 2019 года представители Департамента деловой этики и комплаенс приняли участие в 19 внешних мероприятиях в области комплаенс в России и за рубежом, в том числе в пятой ежегодной конференции «Предотвращение внутрикорпоративного мошенничества и оценка благонадежности контрагентов», четвертом Международном форуме «Эффективный комплаенс: международная практика и стандарты», ежегодной международной конференции С5 по антикоррупции — ключевом событии года для профессионалов в области противодействия коррупции.

**Информацию о нарушении антикоррупционного комплаенс и о конфликте интересов можно направить на Единую горячую линию. Проверки по всем обращениям, поступившим на Единую горячую линию, проводятся в соответствии с локальным нормативным актом, определяющим порядок рассмотрения таких обращений<sup>2</sup>.**

## 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 структурах. Соблюдение указанной 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 2019 года в Компании была проведена ежегодная сертификация соблюдения норм Кодекса делового поведения и этики и антикоррупционной политики, в которой приняли участие 509 руководителей ПАО «МТС».

Всего в течение 2019 года проведена проверка и дана экспертная оценка сведений по 303 ситуациям на предмет наличия конфликтов интересов. При этом было урегулировано 232 конфликта интересов: 199 потенциальных, 33 фактических. В 14 случаях обращений заявленные конфликты интересов были раскрыты и урегулированы ранее в 2017 и 2018 годах.

<sup>1</sup> Годовой отчет ПАО «МТС» за 2017 год; [https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual\\_Report\\_2017\\_rus.pdf](https://moskva.mts.ru/upload/contents/10677/Annual_Report_2017_rus.pdf).

<sup>2</sup> Сведения о поступивших на горячую линию обращениях представлены в разделе «Управление рисками».



## СИСТЕМА ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ АНТИМОНОПОЛЬНЫХ РИСКОВ (АНТИМОНОПОЛЬНЫЙ КОМПЛАЕНС)

Начиная с 2015 года антимонопольный комплаенс ПАО «МТС» успешно функционирует и развивается с учетом изменений антимонопольного законодательства и тенденций развития правоприменительной практики. Компания 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 2019 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 2019 году продолжилось обучение сотрудников 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 ПАО «МТС» также функционирует Единая горячая линия, на которую сотрудники и иные лица могут сообщить о нарушении в области антимонопольного комплаенс.

Оптимизация системы предупреждения антимонопольных рисков продолжается, чтобы соответствовать развитию бизнес-стратегии ПАО «МТС», а также изменениям регуляторной среды.

В 2020 году особое внимание планируется уделить цифровым рынкам — как в связи с развитием новых направлений бизнеса Компании, так и в связи с модернизацией правового ландшафта (ожидаемым принятием актов, регулирующих цифровые рынки).

## ИНСАЙД-КОМПЛАЕНС

ПАО «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 Компании назначено лицо, ответственное за осуществление контроля над соблюдением требований законодательства об использовании инсайдерской информации, — директор Департамента корпоративного права.

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.

## ПРИНЦИПЫ ПАО «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.**



В соответствии с лучшими практиками в Компании установлены ограничения для всех сотрудников по совершению операций с ценными бумагами ПАО «МТС» в так называемые «закрытые» периоды. Очередной «закрытый» период начинается каждый раз в первый день финансового квартала и заканчивается через два 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 информацию о делящемся 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 ПАО «МТС» процедурах по защите инсайдерской информации. Дополнительно при приеме на работу проводится ознакомление каждого сотрудника с нормативными документами Компании, 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, их переоценка производится ежеквартально.

Российское регулирование в области предотвращения сделок с использованием инсайдерской информации имеет свои особенности. Например, в связи с этим Компания ведет список своих инсайдеров. В него включаются физические и юридические лица.

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 мы приступили к реализации ряда мероприятий по развитию нашей системы инсайд-комплаенс, в том числе привели систему в соответствие с изменившимся законодательством.

### ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАБОТКИ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

В 2019 году Компания приложила все усилия по совершенствованию подходов к обработке персональных данных в свете проходящей трансформации бизнес-процессов. В целях оптимизации работы с иностранными контрагентами утвержден типовой документ, позволяющий ввести обмен информацией с контрагентами в правовом поле.

В приобретаемых и вновь организованных дочерних обществах ведется работа по выстраиванию процессов организации обработки персональных данных и внедрению нормативных документов.

Кроме того, в 2019 году не прекращалось развитие основных элементов комплаенс-программы. В частности, комплаенс-программа участвовала в проведении Дня этики и комплаенс — 2019 в КЦ и регионах: подготовлена часть вопросов по процессу обработки персональных данных для викторины, опубликована памятка для сотрудников «Актуальные вопросы по персональным данным». В рамках процесса повышения осведомленности сотрудников Компании в области обработки персональных данных 3576 сотрудников ПАО «МТС» прошли дистанционный курс «Обработка персональных данных в ПАО «МТС» в соответствии с требованиями Федерального закона № 152».

Риски, связанные с нарушением законодательства о персональных данных, учтены в системе управления рисками Компании и ежеквартально проходят переоценку.

### ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ЛЕГАЛИЗАЦИИ (ОТМЫВАНИЮ) ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ, ФИНАНСИРОВАНИЮ ТЕРРОРИЗМА И ФИНАНСИРОВАНИЮ 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 комплаенс-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 года № 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 2019 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 Компании, которые должны проходить обучение в сфере ПОД/ФТ/ФРОМУ. Организовано внешнее обучение 19 работников из числа руководящего состава;
- на внутреннем сайте Компании размещен действующий раздел «Противодействие отмыванию доходов»;
- автоматизирован процесс проверки кандидатов и действующих сотрудников на предмет нахождения в перечне террористов/экстремистов.



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ  
ОХРАНОЙ ТРУДА<sup>1</sup>

Безопасность сотрудников — основная составляющая корпоративной социальной ответственности Компании.

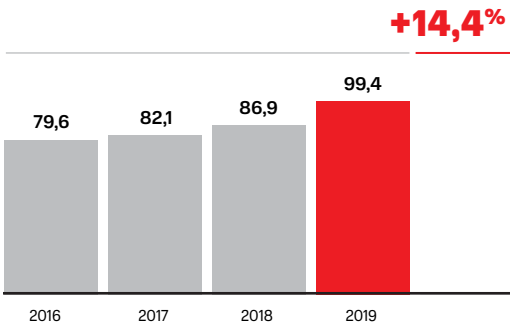
При построении комплаенс-программы «Система управления охраной труда» Компания руководствуется применимым российским и международным законодательством, а также локальными нормативными документами по охране труда.

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

В рамках комплаенс-программы в 2019 году проводились следующие мероприятия:

- специальная оценка условий труда и производственный контроль;
- процедуры идентификации, оценки и управления профессиональными рисками;
- 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 повышения осведомленности сотрудников об охране труда;
- контрольные процедуры различных уровней;
- взаимодействие с регуляторными органами.

Общая сумма расходов на охрану труда в 2019 году, млн руб.



ЭКОЛОГИЯ<sup>2</sup>

В своей деятельности ПАО «МТС» стремится не только оказывать минимальное влияние на окружающую среду, но и по мере своих возможностей снижать это влияние. В решении данной 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 2019 году Административный блок определен в качестве функционального подразделения, ответственного за обеспечение экологической безопасности и охраны окружающей среды на объектах, находящихся в ведении Технического блока, при условии предоставления Техническим блоком необходимой информации.

По итогам 2019 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 9 филиалах поставлены на учет 27 объектов, оказывающих негативное воздействие на окружающую среду;
- внедрена новая система накопления отходов бумаги в офисах в связи с вступлением в силу новых требований по обращению с отходами;
- проведена инвентаризация административных объектов с целью проверки наличия по всем объектам природоохранной документации, предусмотренной действующим законодательством РФ;
- силами экспертов в области охраны окружающей среды и экологической безопасности проведен анализ всех категорий товаров/работ/услуг Компании, указанных в Политике «Закупочная деятельность», с целью определения их воздействия на охрану окружающей среды и экологическую безопасность.



ПРАВА ЧЕЛОВЕКА  
НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

ПАО «МТС» полностью разделяет общепризнанный мировой подход к соблюдению прав человека, стремится к гарантии и защите прав человека через постоянное совершенствование системы обратной связи.

В 2019 году Компания продолжила работу по развитию комплаенс-программы «Права человека на рабочем месте» согласно рекомендациям, полученным в рамках самооценки деятельности Компании на соответствие стандарту ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности», и результатам оценки комплаенс-рисков на уровне бизнес-процессов. Аудит был проведен внешним консультантом. Помимо сформированных карт рисков, программе были даны рекомендации по улучшению контрольной среды. Результаты оценки рисков учитываются в общей системе управления рисками Компании и пересматриваются на регулярной основе.

По итогам 2019 года:

- введена обновленная обязательная анкета поставщика, содержащая вопросы о соблюдении прав человека;
- продолжена работа по теме «инклюзия и формирование комфортной среды при взаимодействии с людьми с инвалидностью», а именно:
  - выполнен аудит нескольких офисов Компании и салонов АО «РТК», в том числе прилегающей территории, на предмет доступности для людей с разными формами инвалидности и других маломобильных групп населения (Москва);
  - транслирован и записан вебинар «Понимание инвалидности и правильная коммуникация по отношению к людям с инвалидностью»;

— реализованы образовательные мероприятия для людей с инвалидностью, в том числе по слуху, Театр для всех «За гранью тишины», фестиваль волонтерских театров кукол «Кукла FEST»;

- создан раздел на внутреннем корпоративном портале «Права человека на рабочем месте»;
- в рамках Дня этики и комплаенс — 2019 была проведена викторина на тему соблюдения прав человека среди сотрудников;
- в рамках международного Дня прав человека был проведен вебинар «Кто прав, кто виноват? Знай свои права!» для сотрудников;
- проведены обучающие мероприятия по устойчивому развитию:

- открытая конференция ПАО «МТС» «Ответственный бизнес. Будь лучше каждый день» с участием сотрудников и топ-менеджеров компании, привлеченных внешних экспертов в области устойчивого развития, поставщиков. В рамках конференции был презентован Отчет в области устойчивого развития Группы МТС за 2018 год;
- практическая конференция ПАО «МТС» «Устойчивое развитие. Будь лучше каждый день!» — ежегодное обучающее мероприятие для сотрудников Группы МТС, ответственных за реализацию социальных проектов. Разобраны кейсы и примеры создания программ по корпоративной ответственности, затронута тема соблюдения прав человека.



<sup>1</sup> Подробная информация о программе представлена в разделе «Наши сотрудники».  
<sup>2</sup> Подробная информация об этом направлении раскрывается в Отчете об устойчивом развитии ПАО «МТС»: <https://moskva.mts.ru/about/socialnaya-otvetstvennost/novosti-i-otcheti/otchet-ustoychivogo-razvitiya>.

03\

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

МТС

- 110 Отчет Совета директоров
- 114 Система управления в Группе МТС
- 116 Структура органов управления и контроля ПАО «МТС» в 2019 году
- 190 Взаимодействие с акционерами и инвесторами
- 194 Капитал и ценные бумаги
- 202 Совершенствование системы корпоративного управления





# ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

## ИТОГИ ГОДА В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

В сферу ответственности Совета директоров ПАО «МТС» входит широкий круг вопросов, имеющих стратегическое значение для обеспечения устойчивого развития компании, а также связанных с защитой прав и интересов инвесторов, взаимодействием с менеджментом и соблюдением стандартов корпоративного управления.

В течение 2019 года для принятия решений по ключевым вопросам Совет директоров МТС собирался 16 раз в формате очных заседаний и заочного голосования. Кроме того, большое число вопросов, не требующих непосредственного одобрения Советом, было рассмотрено в рамках 6 специализированных комитетов.

Одно из наиболее важных управленческих решений 2019 года — принятие разработанной менеджментом МТС новой стратегии, названной Customer Lifetime Value 2.0 (CLV 2.0). В соответствии с новой концепцией мы концентрируемся на клиенте, на его жизни, ценностях, ежедневных потребностях. Мы выстраиваем вокруг него экосистему цифровых продуктов, направленных на удовлетворение как можно большего числа этих потребностей, стремимся увеличить частотность использования клиентом наших сервисов, повысить лояльность пользователя и время, которое он проводит в нашей экосистеме. В результате в процессе длительного взаимодействия компании и клиента мы получаем возможность передать клиенту больше ценности и в свою очередь получить больше ценности от него<sup>1</sup>.

Несмотря на существенное смысловое отличие от предыдущей стратегии 3D: Data. Digital. Dividends, в концепции CLV 2.0 соблюден принцип преемственности. Наше цифровое будущее мы строим на прочном фундаменте телекоммуникационной инфраструктуры высочайшего уровня, объединенной с компетенциями, процессами и продуктами, наработанными в процессе эволюции бизнес-направлений из области Digital.

Ключевым условием успешной реализации стратегии является оптимальная организационная структура компании, выстроенная с учетом актуальных целей, задач, внешних и внутренних условий. Построению такой структуры мы уделили особое внимание в рамках процесса цифровой трансформации, наиболее интенсивно проходившего в течение 2018 и 2019 годов.

Еще в 2018 году МТС перешла от функциональной к продуктово ориентированной управленческой структуре в областях, связанных с цифровыми направлениями деятельности. При этом большая часть задач, касающихся разработки, позиционирования и дальнейшей модернизации цифровых продуктов, перешла в сферу ответственности специализированных продуктовых команд, объединенных, в свою очередь, в более крупные структуры, которые мы называем бизнес-линиями. В 2019 году этот процесс продолжился, мы расширили продуктовую логику на все области, в которых осуществляется непосредственный контакт с пользователем и накапливается клиентский опыт. Сформированные таким образом продуктовые бизнес-линии мы называем вертикалями, а обслуживающие их функциональные подразделения — горизонталями. В итоге мы получили структуру, близкую к матричной, которая, на наш взгляд, позволяет наилучшим образом объединить функциональные компетенции и компетенции формирования передового клиентского опыта.

На текущий момент организационная структура в целом сформирована, решениями Совета произведены все ключевые назначения. Это не означает, однако, переход компании в некое статичное состояние. Мы внимательно отслеживаем результаты работы подразделений и готовы оперативно реагировать в случае возникновения потребности в дальнейших преобразованиях. В любом случае в ближайшее время усилия менеджмента будут направлены на более тонкую настройку внутренней архитектуры бизнес-линий, а также будет продолжена работа по развитию корпоративной культуры, нацеленной на инновации.

Еще одно направление деятельности Совета в 2019 году — область сделок M&A. Наиболее важным здесь стал проект по приобретению и интеграции ПАО «МТС Банк», имеющий для нас стратегическую значимость для укрепления позиций в перспективной области финансовых сервисов. Специальный комитет при Совете, сформированный для реализации этого проекта, провел всесторонний анализ условий сделки и обеспечил соблюдение интересов всех сторон (включая акционеров обеих компаний) при осуществлении выкупа акций МТС Банка и в процессе слияния управленческих структур.

Еще одной важной сделкой в 2019 году также стала продажа ряда активов в Украине. Этот шаг позволит МТС в большей степени сконцентрироваться на интенсивном росте в цифровой сфере, окажет понижающее влияние на уровень рисков и расширит возможности финансирования основной деятельности.

Также Совет одобрил участие на правах акционера в ряде компаний, действующих в различных перспективных цифровых направлениях, что соответствует нашей общей стратегии смещения бизнес-фокуса в сторону высокотехнологичных областей.

В течение продолжительного времени ПАО «МТС» демонстрирует неизменную абсолютную надежность в отношении соблюдения прав и интересов акционеров и обеспечения утвержденного объема дивидендных выплат. В 2019 году Совет директоров принял Положение о дивидендной политике в новой редакции, которая подтверждает принятые нами ранее целевые установки<sup>2</sup>. Следует отметить, что стремление транслировать генерируемый компанией денежный поток в акционерную стоимость является принципиальной целевой установкой МТС и неотъемлемой частью управленческой культуры.

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

<sup>2</sup> Подробная информация о дивидендной политике Компании представлена в разделе «Взаимодействие с акционерами и инвесторами».



Среди прочих вопросов, рассмотренных Советом директоров МТС в 2019 году, и принятых в связи с этим решений можно отметить следующие:

- Помимо основной корпоративной стратегии Совет рассмотрел и принял решения в отношении стратегий отдельных бизнес-направлений. Также, обеспечивая право по формированию позиции МТС как акционера, Совет рассмотрел отчеты о результатах деятельности и стратегии дочерних зависимых компаний.
- С целью обеспечения непрерывности денежного потока, должного уровня финансирования Компании, а также поддержания оптимальной структуры долга и уровня долговой нагрузки были приняты решения в отношении привлечения кредитных заемных средств.
- Рассмотрены и одобрены бюджет и программа капитальных затрат МТС.
- В рамках обеспечения контроля эффективности работы Компании в ряде наиболее значимых и чувствительных бизнес-направлений были рассмотрены отчеты о результатах деятельности в них.
- С целью обеспечения высокого уровня производительности труда и качества управления Компанией была рассмотрена и принята программа мотивации и долгосрочного материального поощрения сотрудников. Также дана всесторонняя и квалифицированная оценка эффективности работы менеджмента Компании.

- Следуя лучшим практикам корпоративного управления, Совет рассмотрел ряд вопросов, связанных с функционированием системы внутреннего аудита, контроля и комплаенс, а также системы управления рисками. Сформирован специальный Комитет по комплаенс при Совете.
- В рамках обеспечения прав и интересов акционеров проведены все необходимые процедуры для созыва собраний акционеров, подготовлены необходимые материалы, информирующие о результатах деятельности Компании, обеспечено голосование по всем вопросам, требующим одобрения акционеров.

Следует отметить, что в июне 2019 года произошло изменение состава Совета директоров ПАО «МТС». Совет покинули независимые директора Стэнли Миллер и Вольфганг Шюссель, а также Рон Зоммер, занимавший пост Председателя на протяжении 10 лет, чей вклад в успех Компании в этот наполненный событиями и вызовами период трудно переоценить. В обновленный состав Совета в статусе независимых директоров вошли Антониу Антониос Теодосиу и Валентин Борисович Юмашев, на пост Председателя был избран Феликс Владимирович Евтушенков. Такая ограниченная ротация носит рабочий характер, соответствует лучшим корпоративным практикам, способствует появлению в Совете новых идей и взглядов при одновременном сохранении необходимой преемственности в области корпоративного управления.

▄▄ Соблюдение Кодекса корпоративного управления<sup>1</sup>

№	Наименование раздела Кодекса	Доля выполняемых принципов и рекомендаций раздела Кодекса
I.	Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	более 95%
II.	Совет директоров общества	более 90%
III.	Корпоративный секретарь общества	100%
IV.	Система вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	более 90%
V.	Система управления рисками и внутреннего контроля	100%
VI.	Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества	более 80%
VII.	Существенные корпоративные действия	более 85%

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПЛАНЫ НА 2020 ГОД

В предыдущие годы одной из приоритетных задач в рамках развития корпоративного управления Компании было внедрение рекомендаций Кодекса корпоративного управления, одобренного советом директоров Банка России 21 марта 2014 года<sup>2</sup>. Мы приложили много усилий для имплементации его рекомендаций. Я напомним, что, по нашим оценкам, уже по итогам 2017 года мы полностью исполнили более 80% всех принципов и рекомендаций Кодекса. Результаты нашей работы были оценены Банком России и экспертным сообществом. Так, в 2019 году наша Компания вошла в базу расчета нового биржевого индекса корпоративного управления RUCGI, заняв место в топ-10 компаний индекса.

Подводя итоги 2019 года, хочу отметить, что мы запустили процедуру внешней оценки Совета директоров МТС и внедрили новые практики работы Совета директоров в связи с реализацией стратегии построения экосистемы.

Сегодня мы считаем важным сохранить достигнутый уровень развития системы корпоративного управления и уделить больше времени ее тонкой настройке<sup>3</sup>.

**Ф. В. Евтушенков,**

Председатель Совета директоров ПАО «МТС»

<sup>1</sup> Подробный отчет о соблюдении МТС рекомендаций Кодекса корпоративного управления, одобренного советом директоров Банка России, представлен в приложении к настоящему отчету «Отчет о соблюдении Кодекса корпоративного управления».

<sup>2</sup> Далее — Кодекс корпоративного управления, Кодекс.

<sup>3</sup> Более подробная информация о развитии системы корпоративного управления МТС представлена в разделе «Совершенствование системы корпоративного управления».

# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В ГРУППЕ МТС

\\ Модель управления Группой сформирована для целей реализации построения стратегии экосистемы.

## 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 медиаресурса, оборудования и ИТ-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.**



**Вице-президент по региональному развитию** осуществляет стратегическое управление филиалами кластера.

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

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

## Регион Москва и МГТС

Формирование единой структуры управления коммерцией и маркетингом на территории Москвы и МО.

Сформирована тарифная и продуктовая линейки, согласована единая схема продаж для всех сегментов рынка, осуществлен старт продаж услуг связи от лица МТС.

## 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.

### Ретейл (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

**Облачные и цифровые решения для бизнес-рынка Новая вертикаль объединяют 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 собственная, разветвленная сеть магистральных и городских каналов связи и приобретение облачного провайдера «Град» и «Авантаж».

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

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.

### МТС Медиа

Развитие и эксплуатации ТВ-платформы, производство и покупка контента, все виды ТВ (Спутник, OTT, кабельное, аналоговое ТВ, IPTV).

### Блок по клиентскому опыту и маркетингу

Комплексный CRM и управление CLV, Система лояльности МТС Cashback.

### Блок по телекоммуникационному бизнесу

Каналы продаж и обслуживания.

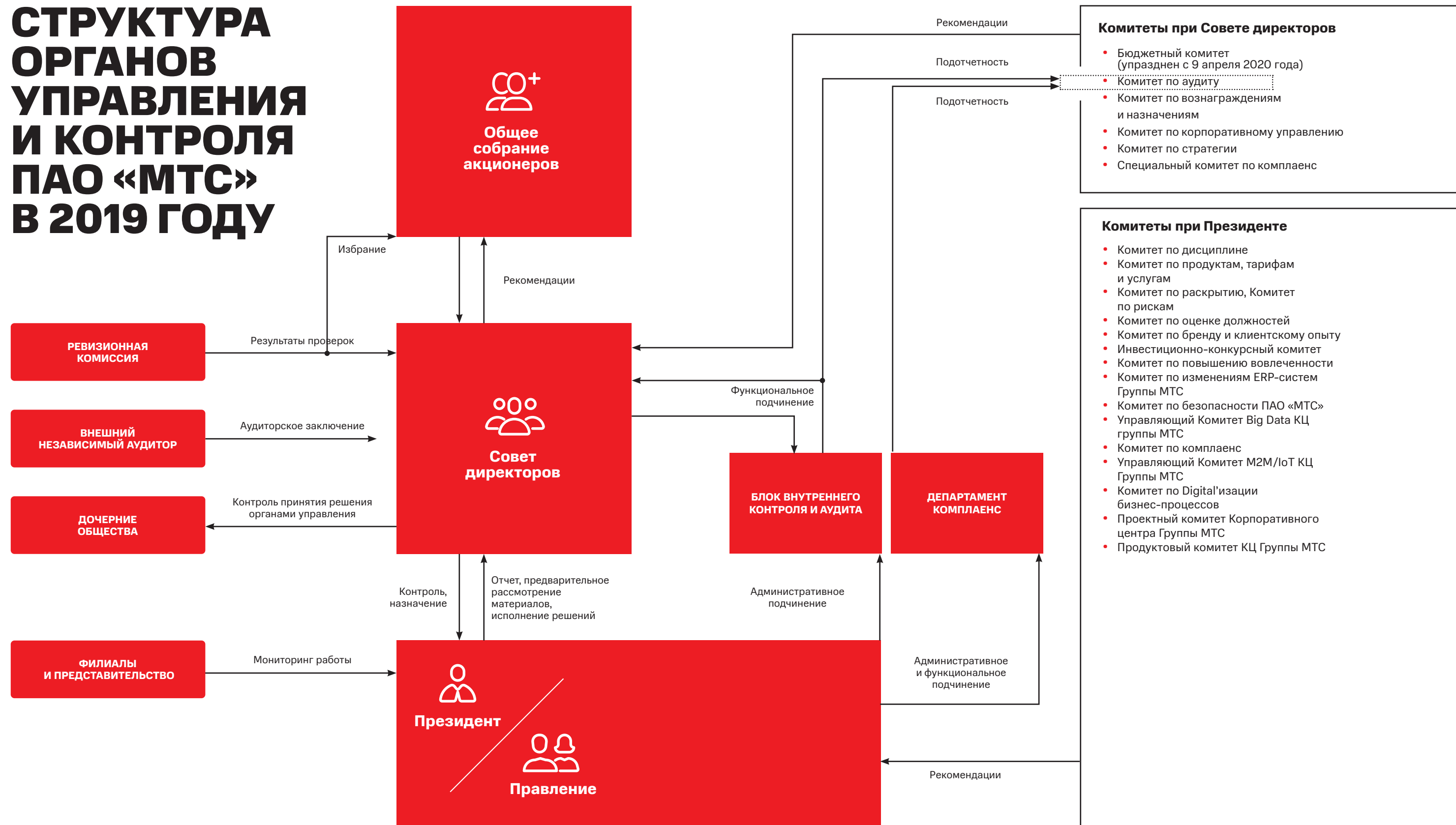
## КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОДСИСТЕМЫ

### Разработка 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-затрат. Единый ID.

### BigData и AI

# СТРУКТУРА ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ ПАО «МТС» В 2019 ГОДУ





## Органы управления

<b>Общее собрание акционеров</b>	<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».</p> <p><a href="https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-obobshhem-sobranii-akcionerov-paomts/">https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-obobshhem-sobranii-akcionerov-paomts/</a></p>
<b>Совет директоров</b>	<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».</p> <p><a href="https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-osovete-direktorov-paomts/">https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-osovete-direktorov-paomts/</a></p>
<b>Правление</b>	<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».</p> <p><a href="https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-opravlenii-paomts/">https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-opravlenii-paomts/</a></p>
<b>Президент</b>	<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».</p> <p><a href="https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-o-prezidente-pao-mts/">https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-o-prezidente-pao-mts/</a></p>

## Система внутреннего контроля

<b>Комитет по аудиту при Совете директоров</b>	<p>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.</p>
<b>Ревизионная комиссия</b>	<p>Ревизионная комиссия является постоянно действующим выборным органом Общества и осуществляет периодический контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, деятельностью его органов управления и должностных лиц.</p> <p>Деятельность регулируется Уставом и Положением о Ревизионной комиссии ПАО «МТС».</p> <p><a href="https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-orevizionnoy-komissii-paomts/">https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-orevizionnoy-komissii-paomts/</a></p>
<b>Блок внутреннего контроля и аудита</b>	<p>Блок внутреннего контроля и аудита (БВКиА) является самостоятельным структурным подразделением ПАО «МТС» и состоит из Департамента внутреннего аудита, Департамента контроля, отдела методологии и координации.</p> <p><a href="https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/kontrol-i-audit/">https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/kontrol-i-audit/</a></p> <p>Блок внутреннего контроля и аудита возглавляет директор по внутреннему контролю и аудиту, который функционально подчиняется Совету директоров ПАО «МТС», административно — непосредственно Президенту ПАО «МТС».</p> <p>Цели, задачи, обязанности, принципы функционирования и полномочия Блока внутреннего контроля и аудита установлены в Политике «Внутренний контроль и аудит».</p> <p><a href="https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/politika-vnutrenniy-kontrol-i-audit/">https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/politika-vnutrenniy-kontrol-i-audit/</a></p> <p>Блок внутреннего контроля и аудита осуществляет 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.</p>
<b>Департамент систем внутреннего контроля</b>	<p>Департамент систем внутреннего контроля является структурным подразделением, которое входит в состав Блока по финансам Корпоративного центра ПАО «МТС» и состоит из отдела развития СВК по ключевому бизнесу, отдела развития СВК по интеграторскому бизнесу, отдела развития СВК по финансовым технологиям и коммерции, Группы по сертификации и общей методологии СВК. Департамент систем внутреннего контроля возглавляет директор департамента, который находится в прямом подчинении члена Правления — вице-президента по финансам ПАО «МТС» и подотчетен Комитету по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».</p>
<b>Департамент деловой этики и комплаенс</b>	<p>Департамент деловой этики и комплаенс является самостоятельным структурным подразделением, состоящим из отдела оценки рисков и операционной поддержки, группы по транзакционному комплаенс и интеграции комплаенс в ДО, центра по взаимодействию с регуляторами, функциональной группы нормативного регулирования, функциональной группы по внутренним расследованиям, функциональной группы комплаенс коммуникаций и обучения. Вице-президент по деловой этике и комплаенс находится в прямом подчинении Президента ПАО «МТС» и подотчетен Комитету по аудиту при Совете директоров и Совету директоров ПАО «МТС».</p> <p>Деятельность департамента регулируется Положением о Департаменте деловой этики и комплаенс.</p>
<b>Аудитор</b>	<p>Независимая оценка достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности Общества.</p> <p>Для проверки и подтверждения годовой финансовой отчетности Общества Общее собрание акционеров ежегодно утверждает аудитора.</p>



## ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров — высший орган управления Обществом, 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) 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 доверенности 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.

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.

## 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 регистратору) 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

В 2019 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 четыре года применения электронного голосования количество акционеров, голосующих через интернет, увеличилось почти в 7 раз. На годовом Общем собрании акционеров 27 июня 2019 года электронно проголосовало 26% принявших участие в собрании.

Для дистанционного участия в годовом и внеочередных Общих собраниях акционеров 27 июня, 30 сентября и 30 декабря 2019 года акционеры МТС использовали удобные онлайн-сервисы, разработанные регистратором

МТС — АО «НРК — Р.О.С.»: 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.

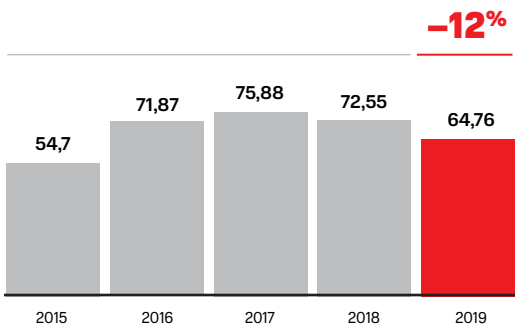
Во время годового Общего собрания акционеров МТС 27 июня 2019 года акционеры через личный кабинет акционера МТС не только следили за ходом голосования в онлайн-режиме, но также наблюдали за трансляцией собрания в режиме реального времени с экранов своих гаджетов.

## ОБЩИЕ СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ В 2019 ГОДУ

В 2019 году проведено три Общих собрания акционеров.

Годовое Общее собрание акционеров ПАО «МТС» 27 июня 2019 года в форме совместного присутствия (протокол от 27.06.2019 № 45)	На годовом Общем собрании акционеров утверждены Годовой отчет за 2018 год и годовая бухгалтерская отчетность за 2018 год. Принято решение о распределении прибыли, в том числе объявлены дивиденды по результатам отчетного 2018 года. Избраны новые составы Совета директоров и Ревизионной комиссии Общества. Утвержден аудитор Общества. Утверждено Положение об Общем собрании ПАО «МТС» в новой редакции. Положение об Общем собрании акционеров ПАО «МТС» приведено в соответствие с обновленными правилами Банка России к порядку подготовки и проведения общих собраний акционеров
Внеочередное Общее собрание акционеров ПАО «МТС» 30 сентября 2019 года в форме заочного голосования (протокол от 01.10.2019 № 46)	На внеочередном Общем собрании акционеров принято решение о распределении прибыли (выплате дивидендов) ПАО «МТС» по результатам первого полугодия 2019 года
Внеочередное Общее собрание акционеров ПАО «МТС» 30 декабря 2019 года в форме заочного голосования (протокол от 31.12.2019 № 47)	На внеочередном Общем собрании акционеров принято решение о распределении прибыли (выплате дивидендов) ПАО «МТС» по результатам 9 месяцев 2019 года

Кворум ГОСА ПАО «МТС» за последние пять лет, %



**Регистратор**  
Решением Совета директоров ПАО «МТС» от 19 декабря 2019 года регистратором ПАО «МТС» утверждено акционерное общество «Реестр» (местонахождение: Российская Федерация, 129090, Москва, Большой Балканский пер., д. 20, стр. 1, лицензия на осуществление деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг № 045-13960-000001).

С 10 апреля 2020 года регистратор АО «Реестр» приступил к ведению реестра акционеров ПАО «МТС».

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

## 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 добро-совестно 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.

## 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» 27 июня 2019 года и на протяжении всего 2019 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 Холтроп, 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».

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 многих материальных для Общества сделок с заинтересованностью. В Компании также внедрена практика предварительного рассмотрения ряда сделок с заинтересованностью, в том числе сделок с компаниями, входящими в Группу АФК (мажоритарного акционера), 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.

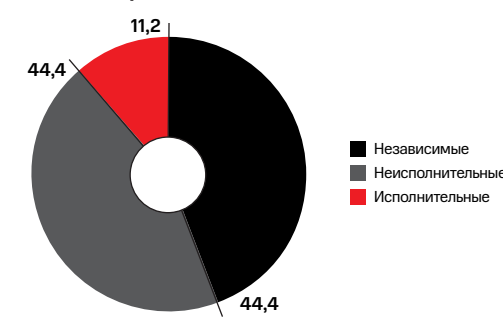
Независимые директора являются профессиональными менеджерами, опыт и знания которых вносят значимый вклад в развитие системы корпоративного управления Компании. Владение лучшими практиками, наличие большого менеджерского опыта, понимание потребностей бизнеса и специфики управления человеческими ресурсами, проактивный подход, стратегическое мышление, открытость в дискуссиях — все это вносит неоценимый вклад в результаты работы не только Совета директоров, но и Компании в целом.

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-osovete-direktorov-paomts/>.

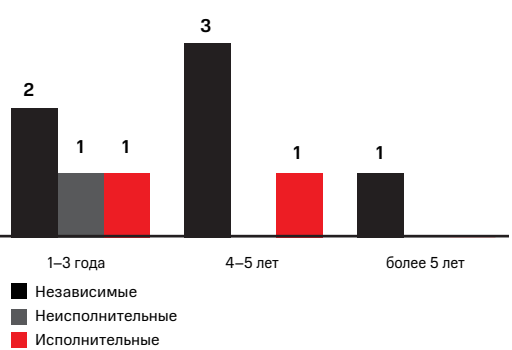
Составы Советов директоров, действовавшие в 2019 году

С 28 июня 2018 года по 27 июня 2019 года	С 27 июня 2019 года по 31 декабря 2019 года
<b>Зоммер Рон</b> — Председатель Совета директоров	<b>Евтушенков Феликс Владимирович</b> Председатель Совета директоров
<b>Засурский Артем Иванович</b> — неисполнительный директор	
<b>Катков Алексей Борисович</b> — неисполнительный директор	
<b>Корня Алексей Валерьевич</b> — исполнительный директор	
<b>Миллер Стэнли</b> — независимый директор	<b>Антониу Антониос Теодосиу</b> независимый директор
<b>Розанов Всеволод Валерьевич</b> — неисполнительный директор	
<b>Фон Флемминг Регина Дагмар Бенедикта</b> — независимый директор	
<b>Холтроп Томас</b> — независимый директор	
<b>Шюссель Вольфганг</b> — независимый директор	<b>Юмашев Валентин Борисович</b> независимый директор

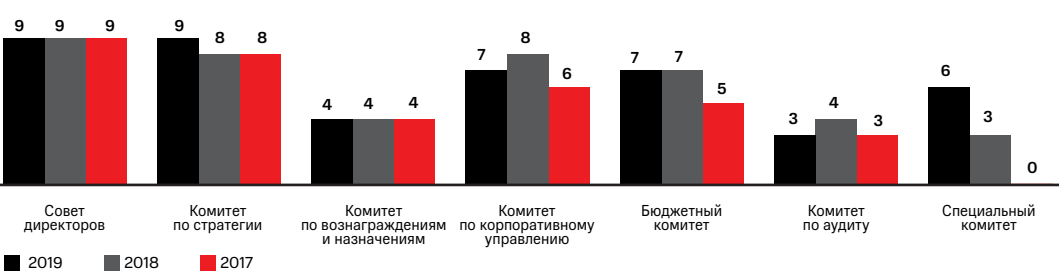
Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2019 года, %



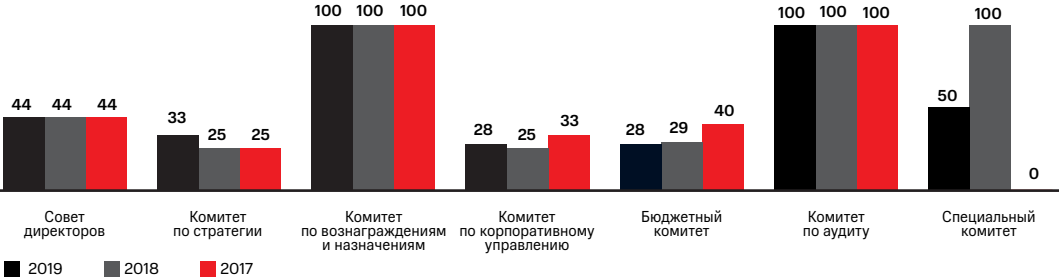
Стаж работы в Совете директоров



Численный состав Совета директоров и комитетов в 2017–2019 годах



Доля независимых директоров в составе Совета директоров и комитетов в 2017–2019 годах, %



11%

Доля директоров-женщин в составе Совета директоров в 2017–2019 годах

Информация о членах Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2019 года



Антониу Антониос Теодосиу

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 комплаенс

Родился в 1958 году в Лондоне.

В 1979 году окончил Университет Бристоля (Великобритания), бакалавр наук.

Опыт работы

- 1979–1993 — сотрудник Группы проверки обеспечения компании PwC UK.
- 1993–2008 — партнер компании PwC Россия.
- 2007–2010 — старший советник, председатель Комитета допуска партнеров компании PwC.
- 2010–2011 — независимый неисполнительный директор, председатель Комитета по аудиту ОАО «ТрансКредитБанк».
- 2011–2013 — независимый неисполнительный директор, председатель Аудиторского комитета International Petroleum Limited.
- 2016 — настоящее время — неисполнительный директор компании Polyus Gold International Limited.

Член Королевского института бухгалтеров в Англии и Уэльсе (ICAEW), член Института внутренних аудиторов.

Гражданство: Великобритания.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 27 июня 2019 года.

По состоянию на 31.12.2019 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.





**Евтушенков  
Феликс  
Владимирович**

Неисполнительный директор,  
Председатель Совета директоров  
ПАО «МТС»

Родился в 1978 году в Москве.

В 2000 году окончил Институт международного права и экономики им. А. С. Грибоедова по специальности «юриспруденция».

**Опыт работы**

- › 1999–2000 — помощник президента ЗАО «Система-Инвест», исполнительный директор департамента промышленности ОАО АФК «Система».
- › 2000–2006 — заместитель генерального директора, генеральный директор ЗАО «Система-Галс».
- › 2006–2008 — президент ОАО «Система-Галс».
- › 2008–2011 — вице-президент, руководитель бизнес-единицы «Потребительские активы» ОАО АФК «Система».
- › 2011–2012 — первый вице-президент, руководитель бизнес-единицы «Базовые активы» ОАО АФК «Система».
- › 2012–2018 — первый вице-президент ПАО АФК «Система».
- › 2018 — настоящее время — председатель совета Благотворительного фонда «Система».
- › 2018 — настоящее время — директор ПАО АФК «Система».

Гражданство: Российская Федерация.

Член Совета директоров ПАО «МТС» в 2011–2012 годах.

Повторно избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 27 июня 2019 года.

**По состоянию на 31.12.2019 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.**



**Засурский  
Артем Иванович**

Неисполнительный директор  
Председатель Комитета по стратегии  
при Совете директоров<sup>1</sup>  
Член Комитета по корпоративному  
управлению при Совете директоров  
Член Специального комитета при Совете  
директоров по комплаенс

Родился в октябре 1979 года 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 — руководитель управления отдела разработок ООО «Кроссмедиа Солюшнз».
- › 2003–2005 — учредитель ряда компаний в области цифровых сервисов и контента.
- › 2005–2006 — исполнительный директор ООО «Территория игр».
- › 2007–2011 — генеральный директор ООО «Драгонара».
- › 2011–2011 — директор по развитию ООО «Стрим».
- › 2012–2013 — вице-президент по развитию ОАО «СММ».
- › 2013–2016 — генеральный директор ООО «Стрим».
- › 2016–2018 — вице-президент — руководитель Комплекса по стратегии ПАО «АФК «Система».
- › 2018 — настоящее время — вице-президент по стратегии Департамента стратегии ПАО «АФК «Система».

Член совета директоров АО «Группа компаний «Медси», компании Sistema Asia Capital PTE, компании LTD, ООО «Система Восток Инвест».

Гражданство: Российская Федерация.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 29 июня 2017 года.

**По состоянию на 31.12.2019 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.**

<sup>1</sup> Решением Совета директоров ПАО «МТС» от 9 апреля 2020 года избран новый состав Комитета по стратегии. Актуальная информация на сайте <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/rukovodstvo/komitetu/>.



Катков  
Алексей Борисович

Неисполнительный директор  
Председатель Бюджетного комитета  
при Совете директоров<sup>1</sup>  
Член Комитета по стратегии при Совете  
директоров<sup>2</sup>

Родился в 1977 году в Москве.

В 1999 году окончил Академию народного хозяйства  
при Правительстве Российской Федерации, Москва.

Опыт работы

- > 2000–2015 — директор по продажам, вице-президент и ком-  
мерческий директор, директор по международному разви-  
тию ООО «Мэйл.РУ».
- > 2015–2016 — член правления — первый вице-президент —  
операционный директор АО «СММ».
- > 2016 — настоящее время — президент, член совета директо-  
ров АО «Система Венчур Кэпитал».
- > 2016 — настоящее время — президент ООО «СВК Фонд».
- > 2018 — настоящее время — управляющий партнер, член  
правления ПАО «АФК Система».

Член совета директоров ПАО «Детский мир», АО «Ситроникс»,  
ООО «Система-консалт», ООО «СВК Фонд», ООО «Озон  
Холдинг» и других компаний.

Гражданство: Российская Федерация.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС»  
на Общем собрании акционеров 28 июня 2018 года.

По состоянию на 31.12.2019 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  
Член Комитета по стратегии при Совете  
директоров<sup>3</sup>

Родился в 1975 году в Брянске.

В 1998 году окончил Санкт-Петербургский государственный  
университет экономики и финансов.

Опыт работы

- > 2000–2000 — ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»,  
консультант-аудитор.
- > 2000–2004 — ОАО «Северо-Западный Телеком», ведущий  
финансовый консультант, главный специалист по финансо-  
вому консультированию.
- > 2004–2007 — ПАО «МТС», в июле 2004 года — финансовый  
директор филиала ПАО «МТС» макрорегион «Урал»;  
в октябре 2004 года — директор Департамента финансового  
планирования и анализа Финансового блока Группы МТС.
- > 2007–2008 — ПАО «МТС», директор по контроллингу Блока  
финансов и инвестиций.
- > 2008–2009 — ПАО «МТС», заместитель вице-президента  
по финансам и инвестициям, ВРИО вице-президента  
по финансам и инвестициям.
- > 2010–2013 — ПАО «МТС», вице-президент по финансам  
и инвестициям.
- > 2013–2016 — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент  
по финансам и инвестициям.
- > 2016–2018 — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент  
по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям.
- > 2018 — настоящее время — ПАО «МТС», Президент,  
Председатель Правления.

Член совета директоров ООО «Мобильные ТелеСистемы»,  
ПАО «МТС Банк», АО «РТК», ООО УК «Система Капитал», член  
Совета 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 31.12.2019 владел обыкновенными имен-  
ными акциями ПАО «МТС» в количестве 345 889 акций.

<sup>1</sup> Решением Совета директоров ПАО «МТС» от 9 апреля 2020 года Бюджетный комитет упразднен.  
<sup>2</sup> Решением Совета директоров ПАО «МТС» от 9 апреля 2020 года избран новый состав Комитета по стратегии.  
Актуальная информация на сайте <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/rukovodstvo/komitetu/>.

<sup>3</sup> Решением Совета директоров ПАО «МТС» от 9 апреля 2020 года избран новый состав Комитета по стратегии. Актуальная информация  
на сайте <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/rukovodstvo/komitetu/>.



Фон Флемминг  
Регина Дагмар  
Бенедикта

Независимый директор  
Председатель Комитета по вознаграждениям и назначениям при Совете директоров  
Член Бюджетного комитета при Совете директоров<sup>1</sup>  
Член Комитета по аудиту при Совете директоров  
Член Комитета по стратегии при Совете директоров  
Член Специального комитета при Совете директоров по комплаенс

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 окончила курсы повышения квалификации Немецкого института развития и торговли (Германия).

Опыт работы

- › 1996–1999 — генеральный директор фирмы Krone Russia.
- › 1999–2000 — генеральный директор компании Ehrmann AG.
- › 2000–2003 — вице-президент американо-российского инвестфонда Delta Capital.
- › 2003–2009 — основатель и владелец консалтинговой компании Flemming & Partner GmbH Berlin.
- › 2005–2015 — генеральный директор издательского дома Axel Springer Russia.
- › 2014–2018 — советник компании АНК.
- › 2018–2020 — советник генерального директора ООО «АКСЕНЧЕР».
- › 2020 — настоящее время — директор по маркетингу ООО «Вайнштубе».

Член совета директоров ПАО «Совкомбанк», председатель Комитета по аудиту, член комитета ESG, член Попечительского совета Благотворительного фонда «Русский стандарт», член совета попечителей Германско-российского форума в Берлине, член совета Российско-германской внешнеторговой палаты, член Попечительского совета специализированного фонда управления целевым капиталом частного учреждения культуры «Еврейский музей и центр толерантности».

Гражданство: Германия.

Впервые избрана в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 25 июня 2015 года.

По состоянию на 31.12.2019 владела обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 20 305 акций.



Розанов  
Всеволод Валерьевич

Неисполнительный директор  
Председатель Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров  
Член Бюджетного комитета при Совете директоров<sup>1</sup>  
Член Комитета по стратегии при Совете директоров  
Член Специального комитета при Совете директоров по комплаенс

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 — занимал различные консалтинговые должности в компании Bain & Company в Москве, Лондоне и Стокгольме.
- › 2002–2004 — заместитель генерального директора по экономике и финансам ЗАО «МТУ-Информ».
- › 2004–2006 — заместитель генерального директора по экономике и финансам ОАО «КОМСТАР-ОТС».
- › 2006–2008 — вице-президент по финансам и инвестициям, член правления ОАО «МТС».
- › 2008–2013 — президент компании SISTEMA SHYAM TELESERVICES LIMITED (Индия).
- › 2013–2018 — старший вице-президент, руководитель Комплекса финансов и инвестиций, член правления ПАО «АФК «Система».
- › 2018 — настоящее время — управляющий партнер, член правления ПАО «АФК «Система».

Председатель Совета директоров ПАО «МТС Банк», ООО «УК «Система Капитал», член совета директоров банка EAST-WEST UNITED BANK S. A., компании Sistema Asia Pte, ООО «Система Восток Инвест», компании Fortenova Grupa d.d., член Совета 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 31.12.2019 владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 72 792 акции.

<sup>1</sup> Решением Совета директоров ПАО «МТС» от 9 апреля 2020 года Бюджетный комитет упразднен.



Холтроп  
Томас

Независимый директор  
Председатель Комитета по аудиту  
при Совете директоров  
Член Бюджетного комитета при Совете директоров<sup>1</sup>  
Член Комитета по вознаграждениям  
и назначениям при Совете директоров  
Члена Комитета по корпоративному  
управлению при Совете директоров  
Председатель Специального комитета  
при Совете директоров по комплаенс  
Финансовый эксперт

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 — вице-президент компании American Express International Inc. в Нью-Йорке, Франкфурте и Лондоне, входил в совет директоров банков Bank 24 AG и Deutsche Bank 24 AG.
- 2001–2004 — президент компании T-Online International AG.
- 2002–2004 — член совет директоров компании Deutsche Telekom AG.
- 2005–2006 — главный исполнительный директор компании Thomas Cook AG.
- 2005–2011 — член Наблюдательного совета издательского дома Gruner + Jahr (Гамбург).
- 2009–2011 — 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 31.12.2019 владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 16 338 акций.



Юмашев  
Валентин Борисович

Независимый директор  
Член Комитета по вознаграждениям  
и назначениям при Совете директоров  
Член Комитета по стратегии при Совете директоров<sup>2</sup>

Родился в 1957 году в Перми.

В 1984 году окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, факультет журналистики.

Опыт работы

- 1987–1995 — член редколлегии, редактор отдела, заместитель главного редактора, генеральный директор журнала «Огонек».
- 1996–1997 — советник Президента Российской Федерации по вопросам взаимодействия со средствами массовой информации.
- 1997–1998 — руководитель Администрации Президента Российской Федерации.
- 1998 — настоящее время — советник Президента Российской Федерации на общественных началах.
- 2006 — настоящее время — ООО «Миллхаус», аппарат генерального директора, советник.

В 2000 году вошел в состав учредителей Фонда первого президента России Б. Н. Ельцина, в настоящее время — Фонд «Президентский центр Б. Н. Ельцина», «Ельцин Центр».

Является советником Фонда, с 2009 года — член правления Президентского центра Б. Н. Ельцина.

Действительный государственный советник Российской Федерации I класса (1997).

Дважды отмечен благодарностью Президента Российской Федерации (1996, 1997).

Гражданство: Российская Федерация.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 27 июня 2019 года.

По состоянию на 31.12.2019 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.

<sup>1</sup> Решением Совета директоров ПАО «МТС» от 9 апреля 2020 года Бюджетный комитет упразднен.

<sup>2</sup> Решением Совета директоров ПАО «МТС» от 9 апреля 2020 года избран новый состав Комитета по стратегии. Актуальная информация на сайте <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/rukovodstvo/komitetu/>.






Ключевые компетенции членов Совета директоров

Ключевые компетенции									
Член Совета директоров	Продолжительность работы в Совете директоров	Стратегия	Финансы и аудит	Отраслевая специализация (телеком)	Правовые вопросы и корпоративное управление	Управление персоналом	Управление рисками	M&A	GR/IR
Антониу А.	1 год (с июня 2019 г.)		○		○		○		
Евтушенков Ф. В.	1 год (с июня 2019 г.)	○	○	○	○	○	○	○	○
Засурский А. И.	3 года (с июня 2017 г.)	○	○	○	○	○	○	○	○
Катков А. Б.	2 года (с июня 2018 г.)	○				○		○	
Корня А. В.	2 года (с июня 2018 г.)	○	○	○	○	○	○	○	○
Розанов В. В.	7 лет (с июня 2012 г.)	○	○	○	○	○	○	○	○
Фон Флемминг Р.	4 года (с июня 2015 г.)	○	○		○	○			○
Холтроп Т.	7 лет (с февраля 2013 г.)	○	○	○	○	○	○	○	
Юмашев В. Б.	1 год (с июня 2019 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.  
\*\* В отчетном году члены Совета директоров не совершали сделок с акциями Общества.  
\*\*\* Ни одному из членов Совета директоров в 2019 году Компанией не выдавались займы (кредиты). Иски к членам Совета директоров Компанией не предъявлялись.

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

На Председателе Совета директоров ПАО «МТС» лежит основная ответственность за обеспечение реализации прав и интересов акционеров, достижение баланса между краткосрочным финансовым результатом и долгосрочным стратегическим позиционированием бизнеса. В отношении личных качеств Председателя это означает способность совмещать прагматизм и конкретику при решении тактических вопросов с ролью стратега и визионера, который глубоко понимает процессы, происходящие в Компании, имеет четкое видение локальной рыночной ситуации. Председатель Совета директоров обладает высочайшим уровнем персональной ответственности за долгосрочную устойчивость бизнеса и нацелен на обеспечение роста акционерной стоимости.

 **Единогласным решением Совета директоров МТС Председателем Совета директоров МТС 27 июня 2019 года был избран неисполнительный директор Феликс Владимирович Евтушенков.**

По мнению членов Совета директоров МТС, кандидатура Ф. В. Евтушенкова является наиболее подходящей для выполнения роли Председателя Совета директоров Компании, определенной корпоративным законодательством, Кодексом корпоративного управления и Положением о Совете директоров МТС.

Председатель Совета директоров МТС не является независимым директором, старший независимый директор не определен. Таким образом, не соблюдается одна из рекомендаций Кодекса корпоративного управления. Вместе с тем Комитетом Совета директоров МТС по корпоративному управлению в расширенном составе (с участием всех независимых директоров) регулярно анализируются не исполняемые Компанией рекомендации Кодекса корпоративного управления и оценивается возможность их исполнения. Настоящая неисполняемая рекомендация рассматривалась на всех прошедших заседаниях, в том числе на последнем заседании 18 декабря 2019 года: директора не посчитали ее исполнение целесообразным<sup>1</sup>. Уровень корпоративного управления Компании и сформированная предыдущим Председателем Совета директоров МТС

обстановка конструктивной дискуссии в настоящий момент не требуют, по мнению членов Совета директоров, исполнения данной рекомендации Кодекса корпоративного управления и назначения иного председателя, хотя и отвечающего формально всем критериям независимости.

Совет директоров — это слаженный механизм, единая команда, в которой каждый вносит свой вклад в процесс принятия управленческих решений. В составе Совета директоров МТС существует сильный независимый блок директоров, четыре места из девяти на протяжении последних четырех лет занимают независимые директора. Совет директоров сбалансирован как с точки зрения количественного состава, так и с точки зрения опыта и квалификации его членов. Каждый из членов Совета — профессионал высочайшего уровня, носитель отраслевых знаний, бизнес-опыта, генератор передовых идей. Председатель — лидер, центральная фигура Совета, основная задача которого — сделать так, чтобы его команда профессионалов работала максимально продуктивно. Формируя деловую, динамичную, позитивную обстановку в Совете директоров, он модерировует дискуссию таким образом, чтобы каждый участник мог проявить свои наилучшие качества, но результатом обсуждений стало единое, взвешенное, обоснованное и конкретное управленческое решение.

КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ<sup>2</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, основная роль, права и обязанности которого определены в Положении о департаменте корпоративного управления<sup>3</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.

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;
- выполнение иных функций.

Кандидатуру директора по корпоративному управлению в качестве руководителя подразделения, осуществляющего функции корпоративного секретаря, согласовывает Совет директоров.

Руководителем Департамента корпоративного управления в отчетном периоде являлся директор по корпоративному управлению ПАО «МТС» Максим Александрович Калинин.

<sup>1</sup> Подробная информация представлена в приложении к настоящему отчету «Отчет о соблюдении Кодекса корпоративного управления».

<sup>2</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/departament-korporativnogo-upravleniya/>  
<sup>3</sup> [http://static.mts.ru/uploadmsk/contents/1655/Regulations\\_on\\_MTS\\_CG\\_Department-rus.pdf](http://static.mts.ru/uploadmsk/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

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 Российской Федерации 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.

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.

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 видеоконференцсвязи. 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: стратегию, финансы, бюджет и риски, кадровые вопросы. При подготовке 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 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 итоге обогащает содержание наших дискуссий в Совете директоров и формирует прочную базу для правильных решений руководства.



## СИСТЕМА ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА —

## «ПОРТАЛ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ» МТС

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.

В 2019 году было проведено 16 заседаний Совета директоров, в том числе 9 очных и 7 в форме заочного голосования.

### Участие директоров в заседаниях Совета директоров в 2019 году

Директор	Очное заседание	Заочное заседание
<b>Антониу Антониос Теодосиу<sup>1</sup></b> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	6/6	3/3
<b>Евтушенков Феликс Владимирович<sup>1</sup></b>	6/6	3/3
<b>Засурский Артем Иванович</b>	9/9	7/7
<b>Катков Алексей Борисович</b>	9/9	7/7
<b>Корня Алексей Валерьевич</b>	9/9	7/7
<b>Розанов Всеволод Валерьевич</b>	9/9	7/7
<b>Фон Флемминг Регина</b> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	9/9	7/7
<b>Холтроп Томас</b> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	9/9	7/7
<b>Юмашев Валентин Борисович<sup>1</sup></b> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	6/6	3/3
<b>Зоммер Рон<sup>2</sup></b>	3/3	4/4
<b>Миллер Стэнли<sup>2</sup></b> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	3/3	4/4
<b>Шюссель Вольфганг<sup>2</sup></b> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	3/3	4/4

### Длительность заседаний Совета директоров и комитетов в 2019 году (очная форма)

Заседания (в очной форме)	Количество	Средняя продолжительность (в часах)
Совет директоров	9	2,5
Комитет по аудиту	13	1,5
Комитет по вознаграждениям и назначениям	9	1,5
Комитет по корпоративному управлению	2	1,2
Совместное заседание Комитета по корпоративному управлению и Комитета по вознаграждениям и назначениям	2	1,2
Комитет по стратегии	8	2
Бюджетный комитет	7	2
Специальный комитет	4	1

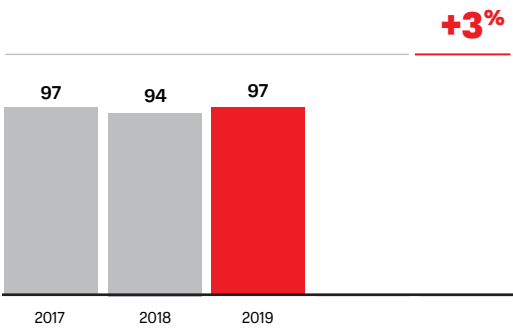


**Более 95% заседаний Совета директоров Общества прошли со 100%-ным участием членов Совета директоров.**

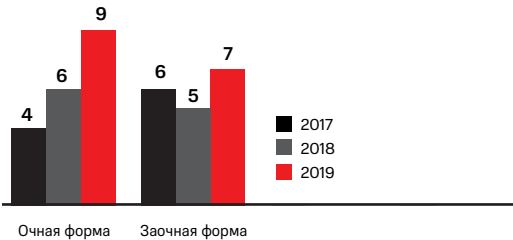
<sup>1</sup> Избран членом Совета директоров с 27 июня 2019 года.  
<sup>2</sup> Полномочия члена Совета директоров прекращены с 27 июня 2019 года.



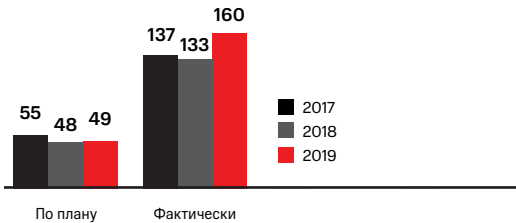
Средний % участия членов Совета директоров в заседаниях 2017–2019 годов



Количество проведенных заседаний Совета директоров в 2017–2019 годах



Количество вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров в 2017–2019 годах



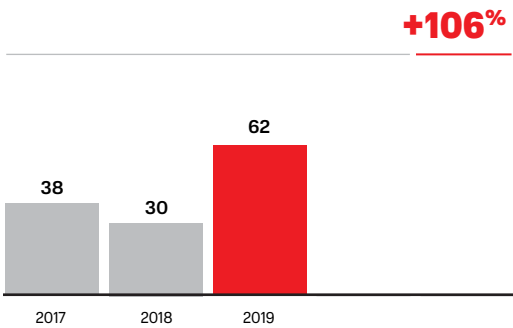
Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров в 2017–2019 годах, %



Существенные вопросы повестки дня заседаний Совета директоров ПАО «МТС» в 2019 году

1. Стратегия Группы МТС на 2020–2022 годы.
2. Рассмотрение итогов выполнения бюджета Группы МТС за 2019 год, об утверждении бюджета Группы МТС на 2020 год.
3. Рекомендации Совета директоров по выплате дивидендов за 2018 год, первое полугодие 2019 года, 9 месяцев 2019 года.
4. Присоединение дочерних компаний, участие ПАО «МТС» в других организациях.
5. Об утверждении цены выкупа акций ПАО «МТС».
6. Одобрение кредитных соглашений между ПАО «МТС» и ПАО «Сбербанк», Банком ВТБ (ПАО).
7. Об увеличении доли участия ПАО «МТС» в ПАО «МТС Банк».
8. О приобретении Группой МТС до 100% капитала ЗАО «МТС Армения»
9. О прекращении участия ПАО «МТС» в компании «ОЗОН ХОЛДИНГС ЛИМИТЕД».
10. О продаже телекоммуникационного бизнеса в Украине (ПрАО «ВФ Украина»).
11. О создании Специального комитета при Совете директоров.
12. О дивидендной политике ПАО «МТС».
13. Об организационных изменениях.
14. О порядке использования логотипа и других элементов визуальной идентификации ПАО «МТС».
15. О стратегии развития ТВ ПАО «МТС».
16. О концепции инвестирования ПАО «МТС» в высокотехнологичные компании.
17. Об итогах проведенных консультаций с инвесторами по вопросу оптимальной структуры листинга ПАО «МТС».
18. О регистраторе ПАО «МТС».

Поручения Совета директоров, выданные менеджменту Общества



19. 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.

Советом директоров в 2019 году выдано 62 поручения менеджменту Общества.

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.



## 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 2019 года действовали следующие комитеты: Бюджетный комитет, Комитет по аудиту, Комитет по вознаграждениям и назначениям, Комитет по корпоративному управлению, Комитет

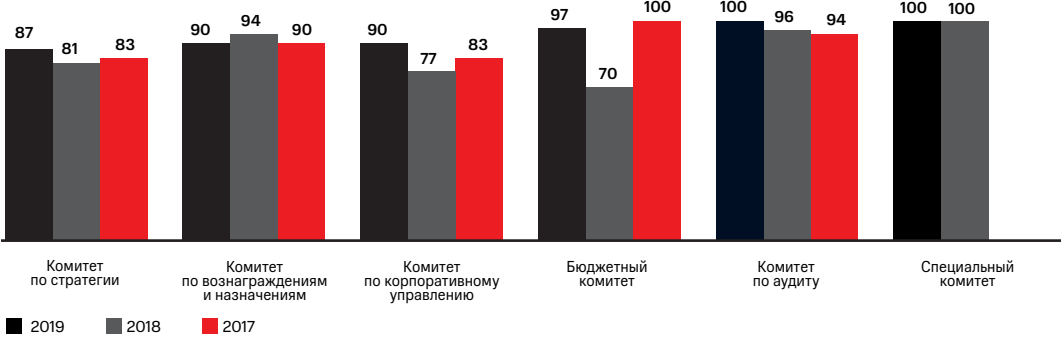
по стратегии, Специальный комитет при Совете директоров по комплаенс.

Полномочия и требования к составам комитетов определяются положениями о комитетах, утверждаемыми 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.

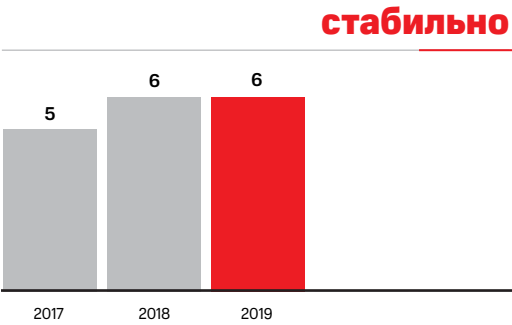
Каждый из членов Совета директоров входит в состав от одного до четырех комитетов. Представительство менеджмента Компании в комитетах позволяет обеспечить конструктивный диалог во время заседаний комитетов.

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 мотивации и вознаграждения, 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 по комплаенс	Осуществление общего надзора в сфере комплаенс, рассмотрение вопросов и подготовка рекомендаций для Совета директоров по вопросам комплаенс

Средний уровень посещаемости заседаний комитетов в 2017–2019 годах, %



Число комитетов Совета директоров в 2017–2019 годах



Структура состава комитетов Совета директоров в 2017–2019 годах



Посещаемость заседаний комитетов в 2019 году<sup>1</sup>

Член Комитета	Комитет по вознаграждениям и назначениям (12 заседаний, в том числе 9 заседаний в очной форме и 3 в форме заочного голосования)	Комитет по аудиту (15 заседаний, в том числе 13 в очной форме и 2 в форме заочного голосования)	Бюджетный комитет (7 заседаний в очной форме)	Комитет по стратегии (9 заседаний, в том числе 8 заседаний в очной форме и 1 в форме заочного голосования)	Комитет по корпоративному управлению (3 заседания, в том числе 2 заседания в очной форме и 1 в форме заочного голосования)	Совместное заседание Комитета по корпоративному управлению и Комитета по вознаграждениям и назначениям (3 заседания в очной форме)	Специальный комитет по комплаенс (4 заседания в очной форме)
Антониу Антониос Теодосиу <sup>2</sup>	7/7	8/8		5/7	1/1	2/2	3/3
Засурский Артем Иванович <sup>3</sup>			3/3	9/9	1/3	1/3	2/4
Катков Алексей Борисович <sup>4</sup>			4/4	9/9			
Корня Алексей Валерьевич				6/7	2/3	3/3	
Розанов Всеволод Валерьевич <sup>5</sup>			7/7	7/9	4/4		4/4
Фон Флемминг Регина Дагмар Бенедикта <sup>6</sup> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	12/12	15/15	7/7	6/7	2/2	1/1	4/4
Холтроп Томас <sup>7</sup> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	12/12	15/15	6/7		1/1	2/2	4/4
Юмашев Валентин Борисович <sup>8</sup> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	5/7			3/7			
Зоммер Рон <sup>9</sup>			3/3	2/2	2/2	1/1	
Миллер Стэнли <sup>10</sup> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	4/5	8/8		1/2	1/3	0/3	
Шюссель Вольфганг <sup>11</sup> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	4/5	8/8		2/2			1/1
Ибрагимов Руслан Султанович					3/3	3/3	
Николаев Вячеслав Константинович				9/9			
Каменский Андрей Михайлович			7/7				
Горбунов Александр Евгеньевич <sup>12</sup>				9/9			
Травков Владимир Сергеевич			6/7				
Шмаков Андрей Алексеевич					2/3	2/3	
Климович Виктор Мечиславович <sup>13</sup>			4/4				

1

2

3

4

5

6

7

По состоянию на 31 декабря 2019 года.  
Избран членом Комитета по аудиту, Комитета по вознаграждениям и назначениям, Комитета по корпоративному управлению, Комитета по стратегии, Специального комитета по комплаенс с 27 июня 2019 года.  
Прекращены полномочия члена Бюджетного комитета с 27 июня 2019 года, избран членом Специального комитета по комплаенс с 10 апреля 2019 года.  
Избран членом Бюджетного комитета по стратегии с 27 июня 2019 года.  
Избран членом Специального комитета по комплаенс с 10 апреля 2019 года.  
Прекращены полномочия члена Комитета по корпоративному управлению с 27 июня 2019 года, избран членом Специального комитета по комплаенс с 10 апреля 2019 года.  
Избран членом Комитета по корпоративному управлению с 27 июня 2019 года и Специального комитета по комплаенс с 10 апреля 2019 года.

8

9

10

11

12

13

Избран членом Комитета по вознаграждениям и назначениям и Комитета по стратегии с 27 июня 2019 года.  
Прекращены полномочия члена Комитета по корпоративному управлению, Бюджетного комитета и Комитета по стратегии с 27 июня 2019 года.  
Прекращены полномочия члена Комитета по аудиту, Комитета по вознаграждениям и назначениям, Комитета по корпоративному управлению, Комитета по стратегии с 27 июня 2019 года.  
Прекращены полномочия члена Комитета по аудиту, Комитета по вознаграждениям и назначениям, Комитета по стратегии и Специального комитета по комплаенс с 27 июня 2019 года.  
Прекращены полномочия члена Бюджетного комитета с 28 июня 2018 года.  
Избран членом Бюджетного комитета с 27 июня 2019 года.

144

145



## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТОВ В ОТЧЕТНОМ ГОДУ

### Бюджетный комитет

Бюджетный комитет является вспомогательным органом Совета директоров ПАО «МТС» для формирования 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 27 июня 2019 года был утвержден персональный состав Комитета.

### Заседания

В отчетном году состоялось семь заседаний Комитета в очной форме.

Член Комитета	С 28 июня 2018 г.	С 25 октября 2018 г.	С 27 июня 2019 г.
Катков А. Б., председатель, неисполнительный директор <sup>1</sup>	○	○	●
Розанов В. В., неисполнительный директор	●	●	●
Фон Флемминг Р., независимый директор	●	●	●
Холтроп Т., независимый директор	●	●	●
Каменский А. М., член Правления — вице-президент по финансам ПАО «МТС»	○	●	●
Травков В. С., вице-президент по финансам и инвестициям ПАО АФК «Система»	○	○	●
Климович В. М., представитель ПАО АФК «Система» <sup>1</sup>	○	●	●
Зоммер Рон, независимый директор <sup>2</sup>	●	●	○
Засурский А. И., неисполнительный директор <sup>2</sup>	○	●	○

### Участие членов Комитета в заседаниях

Член Комитета	20 февраля	3 марта	25 июня	18 сентября	22 октября	20 ноября	17 декабря
Катков А. Б.	-	-	-	●	●	●	●
Розанов В. В.	●	●	●	●	●	●	●
Фон Флемминг Р.	●	●	●	●	●	●	●
Холтроп Т.	●	●	●	●	○	●	●
Каменский А. М.	●	●	●	●	●	●	●
Травков В. С.	●	●	●	●	●	○	●
Климович В. М.	-	-	-	●	●	●	●
Зоммер Р.	●	●	●	-	-	-	-
Засурский А. И.	●	●	●	-	-	-	-

● член Комитета участвовал в заседании

○ член Комитета не участвовал в заседании

— лицо не являлось членом Комитета в момент проведения заседания



В отчетном году в фокусе внимания Комитета по аудиту оставались вопросы эффективности системы внутреннего контроля, управления рисками, корпоративного управления и единой системы комплаенс. Комитет следит за развитием стратегических инициатив и трансформацией Компании в сервисную компанию, предоставляющую клиентам возможность использования цифровой экосистемы. Это требует особого внимания Комитета к оценке рисков, соблюдению правил корпоративного управления и требований комплаенс по новым цифровым бизнес-направлениям.

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.

Комитет продолжил свою работу совместно с менеджментом по контролю за обеспечением полноты и достоверности финансовой отчетности Группы МТС, включая контроль раскрытия соответствующей информации».

**Томас Холтроп,**  
председатель Комитета по аудиту

### Рассмотренные вопросы и рекомендации

- Отчет о текущем прогнозе исполнения бюджета Группы МТС на 2019 год.
- Промежуточные результаты управления долгом и ликвидностью МТС на 2019 год.
- Об утверждении бюджета Группы МТС на 2020 год.
- О реорганизации ПАО «МТС» путем присоединения дочерних компаний.
- Другие.

### Комитетом даны следующие рекомендации

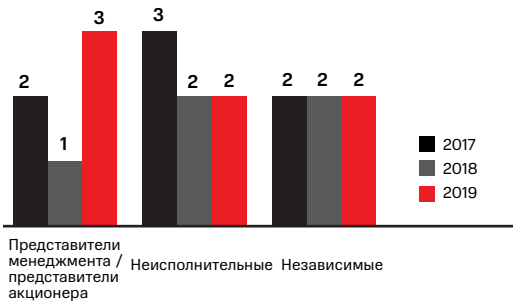
#### Совету директоров:

- принять к сведению прогноз исполнения бюджета Группы МТС на 2019 год;
- направить проект бюджета на 2019 год на рассмотрение Совета директоров ПАО «МТС».

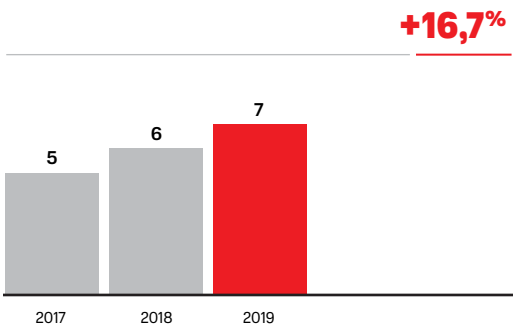
### Итоги работы в 2019 году

В отчетном году Комитетом рассмотрены все необходимые вопросы, связанные с утверждением и корректировкой бюджетов, долгосрочных бизнес-планов и инвестиционных планов.

### Состав Бюджетного комитета в 2017–2019 годах



### Очная форма



<sup>1</sup> Избран членом Комитета с 27 июня 2019 года.  
<sup>2</sup> Исключен из состава Комитета с 27 июня 2019 года.



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 и соответствующих документов, подаваемых в Комиссию США по ценным бумагам и биржам и другие регулирующие органы, 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 аудита; рассмотрение политики в области внутреннего контроля и аудита, плана работы, 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 аудиторской 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 27 июня 2019 года был утвержден новый персональный состав Комитета.

Член Комитета	С 28 июня 2018 г.	С 27 июня 2019 г.
Холтроп Т., председатель, независимый директор	●	●
Антониу А., независимый директор <sup>2</sup>	○	●
Фон Флемминг Р., независимый директор	●	●
Миллер С., независимый директор <sup>3</sup>	●	○
Шюссель В., независимый директор <sup>3</sup>	●	○

● лицо являлось/является членом Комитета  
○ лицо не являлось/не является членом Комитета

Заседания

Деятельность Комитета строилась на основании утвержденного плана работы в соответствии с основными возложенными на него функциями. В отчетном году состоялось 15 заседаний Комитета: 13 в очной форме и 2 в форме заочного голосования.

Член Комитета	24 января заочное	12 февраля	20 февраля	18 марта	9 апреля	10 апреля	22 мая	25 июня	26 июля заочное	19 августа	18 сентября	23 октября	25 октября	18 ноября	18 декабря
Холтроп Т.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Антониу А.	-	-	-	-	-	-	-	-	●	●	●	●	●	●	●
Фон Флемминг Р.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Миллер С.	●	●	●	●	●	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-
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 2019 году  
В области управления рисками и системой внутреннего контроля

В течение 2019 года Комитетом осуществлялся контроль процедур, обеспечивающих соблюдение Группой требований закона Сарбейнса — Оксли. Рассмотрены план на 2019 год и результаты деятельности Департамента систем внутреннего контроля за первое полугодие и за 2019 год в целом. Комитет положительно оценил деятельность подразделения. Комитетом приняты к сведению результаты оценки эффективности системы внутреннего контроля Группы МТС, проведенной Блоком внутреннего контроля и аудита.

Комитетом рассмотрены и предварительно одобрены отчеты об управлении рисками в ПАО «МТС» за первое полугодие и 2019 год, дана положительная оценка работы в области управления рисками Группы МТС в 2019 году. Обсужден и одобрен Годовой отчет ПАО «МТС» по форме 20-F за 2019 год.

Совместно с руководством и внешним аудитором проведен анализ промежуточной финансовой информации Группы МТС за I, II и III кварталы 2019 года, консолидированной финансовой отчетности Группы за 2019 год, подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности, а также бухгалтерской

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.

отчетности ПАО «МТС» за 2019 год в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета и отчетности.

Рассмотрены и одобрены отчеты о финансовых и операционных результатах Группы МТС за I, II, III, IV кварталы и 2019 год в целом.

В течение 2019 года Комитет проводил рассмотрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность. Рассматривались внутригрупповые сделки компаний Группы МТС, стоимость которых превышает установленный порог материальности 500 млн рублей, и сделки с компаниями Группы ПАО «АФК Система» независимо от суммы сделки. Приняты к сведению результаты проводимого Блоком внутреннего контроля и аудита КЦ Группы МТС анализа экономической обоснованности и выполнения требований нормативных документов при совершении таких сделок.

В области управления системой комплаенс

Комитетом рассмотрены и утверждены стратегические направления деятельности функции комплаенс на 2019 год в Группе компаний МТС. Председателем Комитета по аудиту проводились регулярные встречи с директором по деловой этике и комплаенс.

Комитетом рассмотрены и одобрены отчет о статусе внедрения системы комплаенс в ПАО «МТС»

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-o-komitete-po-auditu/>  
<sup>2</sup> Избран членом Комитета с 27 июня 2019 года.  
<sup>3</sup> Исключен из состава Комитета с 27 июня 2019 года.



и дочерних обществах в первом полугодии 2019 года и отчет о реализации стратегии Группы МТС в области комплаенс по результатам года. Комитет положительно оценил деятельность функции комплаенс. Комитет рассмотрел и принял к сведению отчет о развитии единой системы комплаенс ПАО «МТС» за 2019 год.

В области управления внутренним контролем и аудитом

В течение 2019 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.

Комитетом рассмотрены и утверждены результаты деятельности Блока внутреннего контроля и аудита за первое полугодие и в целом за 2019 год, проведена оценка выполнения КПЭ за 2019 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 2019 году Комитет уделял внимание вопросам применения инструментов анализа данных во внутреннем аудите, развитию новых технологий аудита и новых навыков и компетенций сотрудников Блока внутреннего контроля и аудита.

Комитет по аудиту рассмотрел и принял к сведению результаты самооценки деятельности Блока внутреннего контроля и аудита за 2019 год, подтверждающие соответствие Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов.

В декабре 2019 года Комитетом рассмотрены и одобрены план работы Блока внутреннего контроля и аудита на 2020 год, который продолжает реализацию утвержденной стратегии Блока на 2019–2021 годы, КПЭ и бюджет на 2020 год, а также приняты к сведению планы аудитов на 2020 год функций внутреннего контроля и аудита наиболее значимых дочерних компаний.

В области управления внешним аудитом

В качестве аудитора финансовой отчетности ПАО «МТС» Комитетом по аудиту на 2019 год было рекомендовано АО «Делойт и Туш СНГ», что подтверждено рекомендацией Совета директоров и акционерами Компании на годовом Общем собрании акционеров 27 июня 2019 года. Комитет предварительно одобрил и рекомендовал Совету директоров утвердить вознаграждение аудитора.

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 Группы МТС за I, II и III кварталы 2019 года и годового аудита, включая выводы об эффективности системы внутреннего контроля над формированием финансовой отчетности в Группе МТС. По итогам 2019 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 2019 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, и консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний за 2019 год, подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности.

Комитетом осуществлялся надзор за соблюдением аудиторами принципов независимости. В течение 2019 года Комитетом рассмотрена информация о допустимых аудиторских и неаудиторских услугах, предоставленная внешним аудитором, обсуждено с аудитором возможное воздействие услуг на независимость аудитора. Допустимые аудиторские и 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 2019 года Комитетом рассматривались результаты работы Единой горячей линии Группы компаний МТС, на ежемесячной основе — отчеты о работе линии Блока внутреннего контроля и аудита.

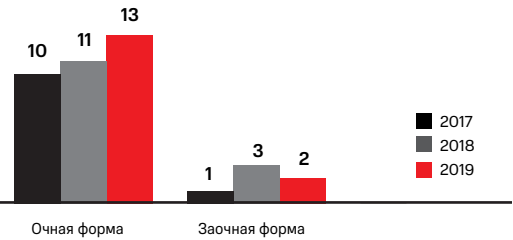
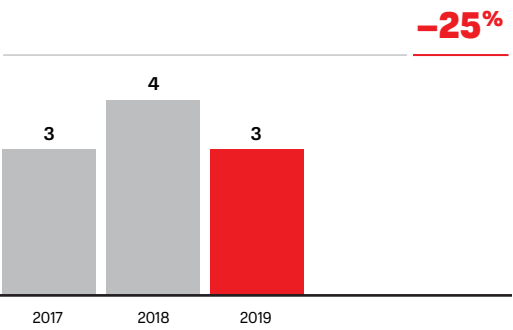
Комитетом даны рекомендации Совету директоров в отношении рассмотрения и одобрения следующих вопросов:

- > отчетов об управлении рисками в ПАО «МТС» за первое полугодие и 2019 год и оценки работы функции по управлению рисками;
- > вознаграждения АО «Делойт и Туш СНГ» за аудиторские услуги в 2019 году;
- > существенных сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, входящих в компетенцию рассмотрения Советом директоров.

Итоги работы в 2019 году

В отчетном году Комитетом рассмотрены вопросы, связанные с обеспечением контроля надежности и эффективности функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля, корпоративного управления, единой системы комплаенс, достоверности финансовой отчетности Группы компаний МТС, независимости и объективности осуществления функций внутреннего и внешнего аудита, эффективности функционирования 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 2017–2019 годах





В отчетном году Комитет по вознаграждениям и назначениям продолжал работать над важными для Компании аспектами управления персоналом. Эффективно используя международный опыт корпоративного управления и лучших профессиональных практик, Комитет консультирует Совет директоров по этим вопросам.

Наша задача — способствовать тому, чтобы политика МТС в области управления персоналом вообще и компенсации и вознаграждений в частности была признана лучшей практикой на рынке труда; чтобы в Компании работали лучшие менеджеры, а работа сотрудников оценивалась с использованием четких и понятных показателей, установленных органом управления Общества. 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 следит за реализацией стратегических инициатив развития Компании. Важной целью является, с одной стороны, обеспечить, чтобы выдающиеся результаты были вознаграждены справедливым образом, а с другой стороны, не игнорировать отсутствие усилий. Вместе с Комитетом по аудиту особое внимание уделяется соблюдению правил корпоративного управления, нормативных требований и предотвращению финансовых преступлений.

В соответствии с новой стратегией построения и внедрения экосистемы МТС одна из ключевых задач — отразить это в недавно разработанной HR-стратегии и, соответственно, в новой структуре ключевых показателей эффективности и долгосрочной программы премирования и жизненного цикла сотрудников. Определение и обеспечение лучшего опыта для сотрудников, а также привлечение лучших талантов на рынке — это стратегически важный аспект работы Комитета по вознаграждениям и назначениям. Корпоративная культура и ее реализация в условиях управления изменениями были в 2019–2020 годах и будут в будущем одной из основных задач Комитета.

Комитет является ответственным за рассмотрение внешних и внутренних кандидатов на ключевые управленческие должности Компании, а также за оценку независимых кандидатов в Совет директоров.

Все члены Комитета уверены, что благодаря привлечению лучшего персонала, инвестированию в обучение, удержанию и справедливому вознаграждению на рыночном уровне, созданию возможностей для их развития в конкурентной, но честной среде Компания обеспечивает свой успех на многие годы вперед».

**Фон Флемминг Регина Дагмар Бенедикта,**  
председатель Комитета по вознаграждениям и назначениям

**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>.

**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;
- предварительная проработка 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 27 июня 2019 года был утвержден персональный состав Комитета**

Член Комитета	С 28 июня 2018 г.	С 27 июня 2019 г.
Фон Флемминг Р., председатель, независимый директор	●	●
Антониу А., независимый директор <sup>2</sup>	○	●
Холтроп Т., независимый директор	●	●
Юмашев В. Б., независимый директор <sup>2</sup>	○	●
Миллер С., независимый директор <sup>3</sup>	●	○
Шюссель В., независимый директор <sup>3</sup>	●	○

● лицо являлось/является членом Комитета  
○ лицо не являлось/не является членом Комитета

**Заседания**

В отчетном году состоялось 12 заседаний Комитета: 9 в очной форме и 3 в форме заочного голосования.

**Участие членов Комитета в заседаниях отражено в таблице**

Член Комитета	1 февраля заочное	20 февраля	9 апреля	24 мая заочное	26 июня	27 июня	29 июля	19 сентября	23 октября	20 ноября	31 декабря заочное
Фон Флемминг Р.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Миллер С.	●	●	●	●	○	-	-	-	-	-	-
Холтроп Т.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Антониу А.	-	-	-	-	-	●	●	●	●	●	●
Юмашев В. Б.	-	-	-	-	●	●	●	●	○	●	○

● член Комитета участвовал в заседании  
○ член Комитета не участвовал в заседании  
— лицо не являлось членом Комитета в момент проведения заседания

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozhenie-o-komitete-po-voznagrazhdeniyam-i-naznacheniyam>.

<sup>2</sup> Избран членом Комитета с 27 июня 2019 года.  
<sup>3</sup> Исключен из состава Комитета с 27 июня 2019 года.

Основные направления деятельности Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2019 году

1. Вопросы назначений и обеспечения преемственности
- Рассмотрены кандидаты, в том числе внешние, на позиции прямого подчинения Президенту Компании. Проведена оценка достаточности опыта, для внутренних кандидатов также анализировались достигнутые результаты в Компании.
- Проведена оценка независимости кандидатов для включения в состав Комитета по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

2. Вопросы в области систем вознаграждения менеджмента

➤

Определены ключевые показатели эффективности деятельности топ-менеджмента Компании, и рассмотрены итоги результатов деятельности за прошлый период.

➤

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 нормы-титы топ-менеджмента.

3. 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.

Рассмотренные вопросы и рекомендации

- Оценка результатов деятельности Президента и топ-менеджмента Компании в 2018 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 2018 год и постановка целей на 2019 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 Компаний.

- 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.

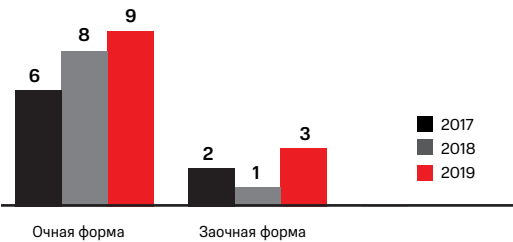
Итоги работы в 2019 год

В отчетном году Комитетом рассмотрены все необходимые вопросы, связанные с компетенцией Комитета, необходимые для эффективного поддержания деятельности Общества и его развития.

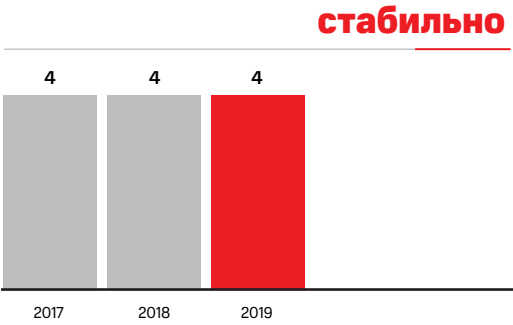
Особое внимание уделено формированию внешнего и внутреннего кадрового резерва, а также развитию внутренних преемников на руководящие позиции и digital-трансформации Компании.

Кроме того, был разработан и утвержден план работы Комитета на следующий год по основным функциональным направлениям.

Состав Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2017–2019 годах



Формат заседаний Комитета



В отчетном году мы продолжили работу по совершенствованию системы корпоративного управления Компании.

В начале года мы провели масштабную проверку одного из важнейших элементов системы корпоративного управления — практику взаимодействия ключевых функций Компании. Для этого мы провели более тридцати собеседований с представителями менеджмента, а также внимательно изучили внутренние документы, регулирующие деятельность отдельных подразделений Компании. Проверка позволила выявить наиболее важные направления совершенствования практик корпоративного управления.

Одно из важнейших событий для всей Компании — принятие во второй половине года новой стратегии, предусматривающей создание экосистемы, — отразилось и на системе корпоративного управления. В связи с новой стратегией мы пересмотрели подходы к работе Совета директоров, его комитетов и Правления. Наша задача состояла в усилении стратегической роли Совета директоров и изменении роли корпоративного секретаря.

Также в конце года в Компании было принято решение о проведении внешней оценки эффективности Совета директоров. В данный момент мы уже выбрали независимого консультанта и запустили этот процесс. В следующем отчетном году мы ожидаем получить результаты исследования, которые помогут нам стать еще лучше».

В. В. Розанов,  
председатель Комитета по корпоративному управлению

Комитет 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 в области корпоративного управления 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 управления, а также контроля за практикой в этой области и урегулирования корпоративных конфликтов.

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.

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozenie-o-komitete-po-korporativnomu-upravleniyu>.

Количественный и персональный состав

В составе Комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 27 июня 2019 года был утвержден персональный состав Комитета

Член Комитета	С 28 июня 2018 г.	С 25 октября 2018 г.	С 27 июня 2019 г.
Розанов В. В., неисполнительный директор	●	●	●
Корня А. В., Президент, председатель Правления ПАО «МТС», исполнительный директор	●	●	●
Антониу А., независимый директор <sup>1</sup>	○	○	●
Зоммер Р., неисполнительный директор <sup>2</sup>	●	●	○
Ибрагимов Р. С., член Правления, вице-президент ПАО «МТС» по взаимодействию с органами государственной власти и связям с общественностью	●	●	●
Миллер С., независимый директор <sup>2</sup>	●	●	○
Фон Флемминг Р., независимый директор <sup>2</sup>	●	●	○
Засурский А. И., неисполнительный директор	○	●	●
Шмаков А. А., управляющий директор по корпоративным отношениям ПАО АФК «Система»	●	●	●
Холтроп Т., независимый директор <sup>1</sup>	○	○	●

● лицо являлось/является членом Комитета  
○ лицо не являлось/не является членом Комитета

Заседания

В отчетном году состоялось 4 заседания: 3 в очной форме и 1 в форме заочного голосования.

Участие членов Комитета в заседаниях отражено в таблице

Член Комитета	9 апреля	9 апреля <sup>3</sup>	24 мая	24 октября	24 октября <sup>3</sup>	18 декабря <sup>3</sup>
Розанов В. В.	●	●	●	●	●	●
Корня А. В.	●	●	○	●	●	●
Антониу А.	—	—	—	●	●	●
Зоммер Р.	●	●	●	—	—	—
Ибрагимов Р. С.	●	●	●	●	●	●
Миллер С.	○	○	●	—	—	—
Фон Флемминг Р.	●	●	●	—	—	—
Засурский А. И.	●	○	○	○	○	●
Шмаков А. А.	○	○	●	●	●	●
Холтроп Т.	—	—	—	●	●	●

● член Комитета участвовал в заседании  
○ член Комитета не участвовал в заседании  
— лицо не являлось членом Комитета в момент проведения заседания

Рассмотренные в 2019 году вопросы

- Результаты оценки Совета директоров МТС.

Отчет о работе корпоративного секретаря МТС.

Предварительное рассмотрение проектов локальных нормативных актов МТС.

Предварительное рассмотрение проекта Годового отчета МТС за 2018 год.

Ведение реестра акционеров МТС.

Страхование ответственности директоров, должностных лиц и компаний Группы МТС.
- Новые практики работы Совета директоров МТС.

Сравнение уровня корпоративного управления МТС с компаниями — лидерами в области корпоративного управления.

Запуск процедуры внешней оценки Совета директоров МТС

Другие вопросы.

Комитетом даны в том числе следующие рекомендации

- Рекомендовать Совету директоров МТС утвердить отчет о работе корпоративного секретаря МТС.
- Рекомендовать Совету директоров МТС утвердить отчет об оценке эффективности деятельности Совета директоров МТС.
- Рекомендовать Совету директоров МТС предварительно утвердить Годовой отчет МТС и отчет о соблюдении Кодекса корпоративного управления за 2018 год.
- Рекомендовать Совету директоров МТС предварительно одобрить локальные нормативные акты МТС в новой редакции.
- Рекомендовать Совету директоров МТС принять решение о проведении внешней оценки эффективности деятельности Совета директоров МТС.
- Другие вопросы.

Итоги работы в 2019 году

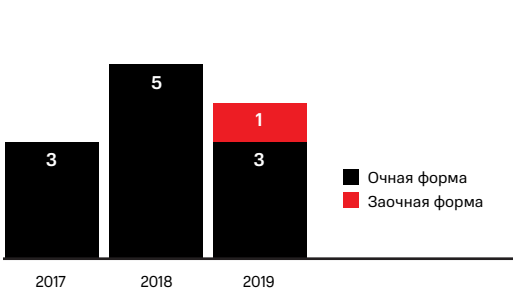
В отчетном году Комитетом рассмотрены все необходимые вопросы, связанные с развитием корпоративного управления в Компании; вопросов по урегулированию корпоративных конфликтов не возникало; жалоб и обращений от акционеров, касающихся компетенции Комитета, не поступало.

Основное внимание Комитета было сфокусировано на проведении оценки Совета директоров Компании и развитии корпоративного управления МТС.

Состав Комитета по корпоративному управлению в 2017–2019 годах



Формат заседаний Комитета



На заседаниях Комитета по стратегии при СД МТС в 2019 году мы рассматривали как общие вопросы, касающиеся процесса стратегического планирования, так и стратегии отдельных функциональных и бизнес-направлений в Компании. Основное время уделялось обсуждению стратегий вертикалей и горизонталей экосистемы в рамках новой стратегии Группы МТС. Также был рассмотрен и утвержден план по совершенствованию работы Комитета по стратегии, сформированный по результатам обратной связи, полученной от членов СД по результатам работы в 2018 году. В рамках этого плана, в частности, было принято решение усилить практику предварительного обсуждения Комитетом стратегических вопросов, рассматриваемых на СД, и, в частности, выносить на предварительное обсуждение на КС материалы по сделкам М&А».

Артем Засурский,  
председатель Комитета по стратегии

<sup>1</sup> Избран членом Комитета с 27 июня 2019 года.  
<sup>2</sup> Исключен из состава Комитета с 27 июня 2019 года.  
<sup>3</sup> Совместное заседание Комитета по корпоративному управлению и Комитета по вознаграждениям и назначениям.





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 27 июня 2019 года был утвержден персональный состав Комитета.

Член Комитета	С 28 июня 2018 г.	С 27 июня 2019 г.
Засурский А. И., председатель, неисполнительный директор	●	●
Зоммер Р., неисполнительный директор <sup>1</sup>	●	○
Горбунов А. Е., член Правления — вице-президент по стратегии и развитию ПАО «МТС»	●	●
Миллер С., независимый директор <sup>1</sup>	●	○
Розанов В. В., неисполнительный директор	●	●
Катков А. Б., неисполнительный директор	●	●
Шюссель В., независимый директор <sup>1</sup>	●	○
Николаев В. К., первый вице-президент по клиентскому опыту, маркетингу и экосистемному развитию — член Правления ПАО «МТС»	●	●
Антониу А., независимый директор <sup>2</sup>	○	●
Фон Флемминг Р., независимый директор	○	●
Юмашев В. Б., независимый директор <sup>2</sup>	○	●

● лицо являлось/является членом Комитета  
○ лицо не являлось/не является членом Комитета

Заседания

В отчетном году состоялось 9 заседаний: 8 в очной форме и 1 в форме заочного голосования.

Участие членов Комитета в заседаниях отражено в таблице

Член Комитета	9 апреля	26 июня	18 сентября	24 октября	1 ноября	26 ноября	10 декабря	12 декабря	19 декабря
Зоммер Р.	●	●	—	—	—	—	—	—	—
Розанов В. В.	●	○	●	●	○	●	●	●	●
Засурский А. И.	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Катков А. Б.	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Миллер С.	○	●	—	—	—	—	—	—	—
Шюссель В.	●	●	—	—	—	—	—	—	—
Горбунов А. Е.	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Николаев В. К.	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Антониу А.	—	—	●	●	●	●	●	○	●
Фон Флемминг Р.	—	—	●	●	●	●	○	●	●
Юмашев В. Б.	—	—	●	●	●	○	○	○	●
Корня А. В.	—	—	●	●	●	●	●	○	●

● член Комитета участвовал в заседании  
○ член Комитета не участвовал в заседании  
— лицо не являлось членом Комитета в момент проведения заседания

Рассмотренные Комитетом в 2019 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

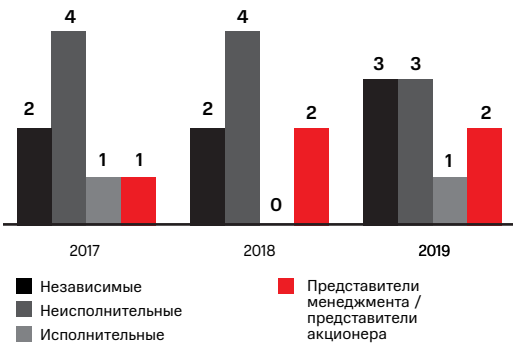
Группы МТС

- 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».

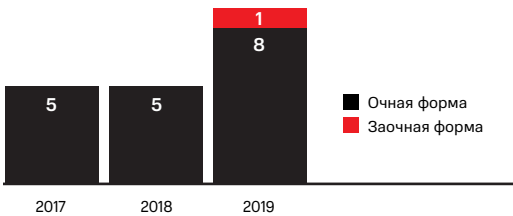
Итоги работы в 2019 году

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 результатам 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 2017–2019 годах



Формат заседаний Комитета



<sup>1</sup> Исключен из состава Комитета с 27 июня 2019 года.  
<sup>2</sup> Избран членом Комитета с 27 июня 2019 года.



Специальный комитет при Совете директоров по комплаенс

Основной задачей Специального комитета является осуществление общего надзора в сфере комплаенс, рассмотрение вопросов и подготовка рекомендаций для Совета директоров по вопросам комплаенс.

Количественный и персональный состав

На заседании Совета директоров 10 апреля 2019 года был утвержден персональный состав Комитета.

Член Комитета	С 10 апреля 2019 г.	С 27 июня 2019 г.
Холтруп Т., председатель, независимый директор	●	●
Фон Флемминг Р., независимый директор	●	●
Розанов В. В., неисполнительный директор	●	●
Засурский А. И., неисполнительный директор	●	●
Шюссель В., независимый директор	●	○
Ромашкина Ю. С., директор по деловой этике и комплаенс ПАО «МТС»	●	●
Антониу А., независимый директор	○	●

● лицо являлось/является членом Комитета  
○ лицо не являлось/не является членом Комитета

Заседания

В отчетном году состоялось 4 заседания Комитета в очной форме.

Участие членов Комитета в заседаниях

Член Комитета	10 апреля	18 сентября	23 октября	18 декабря
Холтруп Т.	●	●	●	●
Фон Флемминг Р.	●	●	●	●
Розанов В. В.	○	●	●	●
Засурский А. И.	○	●	●	○
Шюссель В.	●	-	-	-
Ромашкина Ю. С.	●	●	●	●
Антониу А.	-	●	●	●

● член Комитета участвовал в заседании  
○ член Комитета не участвовал в заседании  
— лицо не являлось членом Комитета в момент проведения заседания

Рассмотренные вопросы и рекомендации:

- рассмотрены доклады и отчеты экспертов в отношении надзора в сфере комплаенс-процедур Компании.

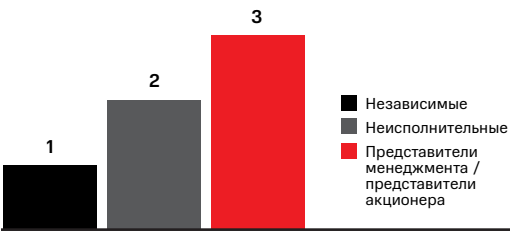
Комитетом даны следующие рекомендации совету директоров Компании

Отсутствовали.

Итоги работы в 2019 году

В отчетном году Комитетом рассмотрены вопросы, связанные с реализуемыми Компанией мероприятиями по надзору в сфере комплаенс.

Состав Специального комитета в 2019 году



События после отчетной даты

Советом директоров ПАО «МТС» 9 апреля 2020 года приняты следующие решения.

- Упразднить Бюджетный комитет Совета директоров ПАО «МТС».
- Сформировать персональный состав следующих комитетов Совета директоров ПАО «МТС».

Комитет по стратегии	председатель Катков А. Б., члены Комитета: ➤ Антониу А. ➤ Засурский А. И. ➤ Корня А. В. ➤ Флемминг Р. ➤ Розанов В. В. ➤ Горбунов А. Е. ➤ Травков В. С.
Комитет по корпоративному управлению	председатель Розанов В. В., члены Комитета: ➤ Антониу А. ➤ Засурский А. И. ➤ Холтруп Т. ➤ Корня А. В. ➤ Ибрагимов Р. С. ➤ Шмаков А. А. ➤ Барсегян А. В.
Специальный комитет при Совете директоров ПАО «МТС» по комплаенс	председатель Холтруп Т., члены Комитета: ➤ Антониу А. ➤ Флемминг Р. ➤ Розанов В. В. ➤ Засурский А. И. ➤ Лукьянова Л. Е. ➤ Барсегян А. В.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ 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 вознаграждения независимым директорам, не являющимся работниками или членами органов управления компаний Группы МТС. Компенсация накладных расходов производится всем директорам по фактически произведенным и документально подтвержденным целевыми расходами.



Вознаграждение выплачивается директорам, не являющимся работниками и членами исполнительных органов МТС, компаний Группы МТС, а также контролирующего акционера МТС или подконтрольных ему лиц. Компенсация накладных расходов производится всем директорам по фактически произведенным и документально подтвержденным целевым расходам.

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozenie-ovoznagrazhdenii-chlenov-soveta-direktorov-paomts>

# ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ?

MTS

## ОБЩИЙ РАЗМЕР

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ / ОСТАЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА**  
**Не более \$600 000**  
**Не более \$500 000**

## 01 \ БАЗОВОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ



**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ / ДИРЕКТОР**  
**\$400 000 / \$300 000**

- Выплачивается за исполнение обязанностей члена Совета директоров Общества в течение корпоративного года.

## 02 \ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА РАБОТУ В КОМИТЕТАХ




**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*

- Выплачивается за исполнение обязанностей директора в течение корпоративного года и не зависит от количества посещенных заседаний

## 03 \ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ АКЦИЙ

- Дополнительное вознаграждение в форме вознаграждения акциями выплачивается по итогам работы за корпоративный год. В отношении акций предусмотрены ограничения<sup>1</sup>

 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 на [с. 256](#)

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, ВЫПЛАЧЕННОЕ ЧЛЕНАМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В 2019 ГОДУ

Наименование показателя	Сумма, руб.
Вознаграждение за участие в работе органа управления	123 751 595,50
Компенсации расходов	1247 015
Итого	124 998 610,5

## 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 корпоративного управления 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 чего является повышение эффективности деятельности Совета директоров, его комитетов, членов Совета директоров, а также повышение качества корпоративного управления в МТС в целом.

Методология оценки 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.

Принципы оценки:

- > регулярность проведения;
- > актуальность;
- > практическая направленность;
- > объективность результатов;
- > сравнимость результатов;
- > конфиденциальность.

Объекты оценки:

- > деятельность Совета директоров;
- > деятельность комитетов Совета директоров;
- > индивидуальная работа каждого члена Совета директоров и комитетов, включая их председателей;
- > деятельность корпоративного секретаря.

Оценка проводится на регулярной основе (ежегодно) и может быть проведена как самостоятельно (методом анкетирования), так и с привлечением независимого консультанта.

Цель оценки деятельности Совета директоров — 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.

<sup>1</sup> Директор не имеет права отчуждать или иным образом распоряжаться акциями, полученными в качестве вознаграждения, в течение трех лет с момента первого получения акций в качестве вознаграждения.

Основная цель оценки деятельности комитетов Совета директоров — 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.

В конце 2019 года Советом директоров МТС было принято решение о проведении независимой оценки качества работы Совета директоров. По результатам конкурса был выбран внешний консультант и запущен процесс оценки. На момент подготовки отчета оценка еще не завершена.

## 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 отчетностью, 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 контроль эффективности построения и функционирования системы управления рисками, комплаенс и внутреннего контроля Компании; два раза в год рассматривает и утверждает отчеты Комитета по аудиту о работе подразделений внутреннего контроля и аудита, комплаенс, управления рисками и системой внутреннего контроля, а также отчеты об управлении рисками в Группе компаний МТС и отчеты о развитии Единой системы комплаенс.

Сегодня в Компании создана эффективно функционирующая система управления рисками, комплаенс и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

## СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДИРЕКТОРОВ, ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ И КОМПАНИЙ ГРУППЫ МТС



Страховая сумма по договору страхования ответственности составляет 10 млн долларов США.

Договор страхования 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 вышеназванными 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>2</sup> и Положения о правлении ПАО «МТС»<sup>3</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 2019 года (с 13 марта 2018 года) функции Президента ПАО «МТС» осуществлял Корня Алексей Валерьевич.

## СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ В 2019 ГОДУ

Составы Правления МТС, действовавшие в течение 2019 года

	<b>Галактионова Инеса</b> (в Правлении с 2019 года)
	<b>Мишин Игорь Николаевич</b> (в Правлении с 2019 года)
	<b>Филатов Илья Валентинович</b> (в Правлении с 2019 года)
	<b>Хомченко Дмитрий Александрович</b> (в Правлении с 2019 года)
	<b>Чернышева Татьяна Сергеевна</b> (в Правлении с 2019 года)
<b>Горбунов Александр Евгеньевич</b> (в Правлении с 2018 года)	
<b>Ибрагимов Руслан Султанович</b> (в Правлении с 2007 года)	
<b>Каменский Андрей Михайлович</b> (в Правлении с 2018 года)	
<b>Корня Алексей Валерьевич</b> (в Правлении с 2008 года)	
<b>Николаев Вячеслав Константинович</b> (в Правлении с 2017 года)	
<b>Голяндрина Мария Николаевна</b> (в Правлении с 2018 года, полномочия прекращены с 22 ноября 2019 года)	
<b>Дмитриев Кирилл Александрович</b> (в Правлении с 2014 года, полномочия прекращены с 31 июля 2019 года)	
<b>Егоров Игорь Альфридович</b> (в Правлении с 2016 года, полномочия прекращены в 2019 году)	
<b>Смелков Андрей Геннадьевич</b> (в Правлении с 2013 года, полномочия прекращены в 2019 году)	
<b>Ушацкий Андрей Эдуардович</b> (в Правлении с 2013 года, полномочия прекращены в 2019 году)	
<b>Шоржин Валерий Викторович</b> (в Правлении с 2014 года, полномочия прекращены в 2019 году)	

<sup>1</sup> Более полная информация представлена в разделе «Управление рисками».

<sup>2</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-o-prezidente-pao-mts/>  
<sup>3</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-opravlenii-paomts/>



Информация о Президенте и членах Правления по состоянию на 31 декабря 2019 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 — ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит», консультант-аудитор.
- 2000–2004 — ОАО «Северо-Западный Телеком», ведущий финансовый консультант, главный специалист по финансовому консультированию.
- 2004–2007 — ПАО «МТС», в июле 2004 года — финансовый директор филиала ПАО «МТС» макрорегион «Урал»; в октябре 2004 года — директор Департамента финансового планирования и анализа Финансового блока Группы МТС.
- 2007–2008 — ПАО «МТС», директор по контроллингу Блока финансов и инвестиций.
- 2008–2009 — ПАО «МТС», заместитель вице-президента по финансам и инвестициям, ВРИО вице-президента по финансам и инвестициям.
- 2010–2013 — ПАО «МТС», вице-президент по финансам и инвестициям.
- 2013–2016 — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по финансам и инвестициям.
- 2016–2018 — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям.
- 2018 — настоящее время — ПАО «МТС», Президент, Председатель Правления.

Член Совета директоров СООО «Мобильные ТелеСистемы», ПАО «МТС Банк», АО «РТК», ООО УК «Система Капитал», член Совета Благотворительного фонда «Система», член совета Ассоциации GSM (GSMA).

В составе правления ПАО «МТС» с 2008 года.

**По состоянию на 31.12.2019 владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 345 889 акций.**



**Галактионова Инеса**  
Первый вице-президент  
по телекоммуникационному бизнесу —  
член Правления

Родилась в 1974 году в Вильнюсе.

В 1997 году окончила Вильнюсский государственный университет, факультет экономики.

Опыт работы

- 1996–2009 — ООО «ФИЛИПС», директор по маркетингу, председатель Совета по развитию бренда представительства компании Philips в России, бизнес-директор видео- и телевизионного направления.
- 2009–2013 — ОАО «Теле 2 Россия», коммерческий директор.
- 2013–2019 — ФГУП «Почта России», заместитель генерального директора.
- 2019 — ФГУП «Почта России», советник генерального директора.
- 2019 — настоящее время — ПАО «МТС», первый вице-президент по телекоммуникационному бизнесу — член Правления.

Член Совета директоров ПАО «МТС-Банк», АО «РТК», ПАО «МГТС», ООО «Облачный ритейл» и др. компаний.

В составе Правления ПАО «МТС» с 2019 года.

**По состоянию на 31.12.2019 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владела.**



**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 MBA Гарвардского университета.

**Опыт работы**

- › 2002–2003 — ОАО НТП «Интеллект Телеком», заместитель генерального директора.
- › 2003–2005 — ОАО «МТС», начальник службы стратегического анализа, директор по стратегии Департамента стратегического анализа.
- › 2005–2006 — ОАО «АФК «Система», руководитель Департамента корпоративного развития, исполняющий обязанности первого вице-президента — руководителя Комплекса стратегии и развития.
- › 2006–2010 — ОАО «Комстар-ОТС», вице-президент по стратегии и развитию.
- › 2010–2012 — ОАО «Ситроникс», советник президента.
- › 2010–2012 — ОАО «АФК «Система», исполнительный вице-президент по развитию телекоммуникационных активов бизнес-единицы «Базовые активы».
- › 2012–2015 — ОАО «АФК «Система», исполнительный вице-президент (Инвестиционный портфель).
- › 2015–2018 — ПАО «АФК «Система», вице-президент, управляющий телекоммуникационными активами.
- › 2018 — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по стратегии и развитию.

Председатель совета директоров компании Sistema Smart Technologies Ltd., член совета директоров компании YOUDO WEB TECHNOLOGIES LIMITED, член Комитета по стратегии и управлению рисками ПАО «МТС Банк».

В составе правления ПАО «МТС» с 2018 года.

**По состоянию на 31.12.2019 акциями ПАО «МТС» (прямо/ косвенно) не владел.**



**Ибрагимов  
Руслан Султанович**

член Правления — вице-президент  
по взаимодействию с органами  
государственной власти и связям  
с общественностью

Родился в 1963 году в Талды-Кургане.

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 — работал в коммерческих банках, возглавлял юридические службы.
- › 1996–2002 — компания 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 — работал адвокатом в различных адвокатских коллегиях.
- › 2004–2006 — Московская коллегия адвокатов «Ибрагимов, Каган и партнеры», адвокат.
- › 2006–2007 — ПАО «МТС», директор Юридического департамента, затем был переведен на должность директора по правовым вопросам.
- › 2007–2008 — ПАО «МТС», директор по корпоративным и правовым вопросам.
- › 2008–2019 — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по корпоративным и правовым вопросам.
- › 2019 — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по взаимодействию с органами государственной власти и связям с общественностью.

Член правления, вице-президент некоммерческого партнерства «Объединение Корпоративных Юристов», 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 31.12.2019 владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 241 989 акций.**



**Каменский  
Андрей Михайлович**

член Правления — вице-президент по финансам

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 — руководящие посты в области финансов в компаниях «Торговый дом «Перекресток», «САН ИнБев», ИНГ Банк (Евразия).
- > 2011–2018 — ПАО «АФК «Система», исполнительный вице-президент по финансам и экономике.
- > 2018–2019 — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям.
- > 2019 — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по финансам.

Член Совета директоров ПАО «МТС Банк», ООО УК «Система Капитал», ООО «Мобильные ТелеСистемы», АО «РТК».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2018 года.

**По состоянию на 31.12.2019 акциями ПАО «МТС» (прямо/ косвенно) не владел.**



**Мишин  
Игорь Николаевич**

член Правления — вице-президент МТС Медиа

Родился в 1962 году в Екатеринбурге.

В 1985 году окончил Уральский государственный университет им. А. М. Горького по специальности «социология».

**Опыт работы**

- > 1991–2007 — основатель и президент крупнейшего частного регионального медиахолдинга «Четвертый канал».
- > В 1995 году стал одним из основателей объединения негосударственных региональных телекомпаний «Независимая вещательная система» (сеть «REN-TV/НВС»).
- > 1997–2002 — участвовал в создании ОАО «ТНТ-Телесеть».
- > 2005–2007 — учредитель и генеральный директор ОАО «Национальный телевизионный синдикат».
- > 2006–2007 — генеральный директор ЗАО «Амедиа».
- > В 2008 году стал акционером компании «Медиа-1», которая в 2010 году вошла в состав «ЮТВ Холдинга», где занял должность генерального продюсера ЗАО «ТВ сервис» (телеканал «Муз-ТВ»).
- > 2011–2014 — возглавлял компанию A-One Concept Media Inc.
- > 2014–2016 — генеральный директор ОАО «ТНТ-Телесеть».
- > 2019 — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент МТС Медиа.

Продюсер, вице-президент Академии российского телевидения, член Европейской Киноакадемии, лауреат премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники, председатель попечительского совета Фестиваля уличного кино. С 2008 года по настоящее время — кинопродюсер, разработчик авторской методики публичной защиты кинопроектов, преподаватель в киношколах.

Генеральный директор и член совета директоров ООО «МТС Медиа», Президент ООО «Городской квартал», Председатель Правления Некоммерческого партнерства индивидуальных застройщиков «УСОВО-3», генеральный директор ООО «Кинокомпания МИГ ПИКЧЕРС».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2019 года.

**По состоянию на 31.12.2019 акциями ПАО «МТС» (прямо/ косвенно) не владел.**



**Николаев  
Вячеслав  
Константинович**

первый вице-президент по клиентскому опыту, маркетингу и экосистемному развитию — член Правления

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 — международная консалтинговая компания European Public Policy Advisers, старший консультант.
- › 1999–2000 — компания I'son and Partners (телекоммуникационный консалтинг), консультант.
- › 2000–2003 — инвестбанк Renaissance Capital, аналитик по телекоммуникациям.
- › 2003–2004 — инвестбанк «Траст», вице-президент департамента исследований фондового рынка.
- › 2004–2006 — ПАО «МТС», начальника отдела планирования и анализа Блока продаж и абонентского обслуживания.
- › 2006–2008 — ПАО «МТС», директор Департамента регионального управления.
- › 2008–2011 — ПАО «МТС», замдиректора бизнес-единицы Россия по региональному развитию и операционного сопровождения.
- › 2011–2017 — ПАО «МТС», директор по маркетингу массового рынка.
- › 2017–2019 — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по маркетингу.
- › 2019–2020 — ПАО «МТС», первый вице-президент по клиентскому опыту и маркетингу — член Правления.
- › 2020 — настоящее время — ПАО «МТС», первый вице-президент по клиентскому опыту, маркетингу и экосистемному развитию — член Правления.

Член совета директоров АО «РТК», ЗАО «МТС Армения», ООО «МДТЗК», ООО «КС», АО «ОРК», ПАО «МТС-Банк».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2017 года.

**По состоянию на 31.12.2019 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.**



**Филатов  
Илья Валентинович**

член Правления — вице-президент по финансовым сервисам

Родился в 1976 году в Клину.

В 1998 году окончил Московскую государственную академию водного транспорта, в 2009 году получил степень MBA Высшей школы экономики международного бизнеса при Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации.

**Опыт работы**

- › 2005–2014 — ПАО «БАНК УРАЛСИБ», занимал руководящие должности, в том числе с 2008 года — должность заместителя председателя правления банка.
- › 2014–2015 — ПАО «МТС Банк», первый заместитель председателя Правления.
- › 2015 — настоящее время — ПАО «МТС Банк», председатель Правления.
- › 2019 — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по финансовым сервисам.

Член Совета директоров ПАО «МТС Банк», АО «РТК», банка East-West United Bank S. A. и др. компаний.

В составе Правления ПАО «МТС» с 2019 года.

**По состоянию на 31.12.2019 владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 0,12% акций.**





**Шоржин  
Валерий Викторович**

член Правления — вице-президент по облачным и цифровым решениям (прекращены полномочия 31 декабря 2019 года)

Родился в 1963 году в Ульяновске.

В 1986 году окончил МВТУ им. Н. Э. Баумана.

**Опыт работы**

- › 1993–1996 — АКБ «Тверьуниверсал банк», Управление автоматизации банковских технологий.
- › 1996–2000 — СЦС «Совинтел», инженер связи, руководитель группы анализа и контроля трафика, директор Департамента контроля и развития сети.
- › 2000–2006 — СЦС «Совинтел», директор по ИТ.
- › 2006–2008 — компания «Фарлеп-Инвест» (Украина), директор по ИТ и главный технический директор.
- › 2008–2011 — ПАО «МТС», директор по ИТ.
- › 2011–2014 — ПАО «МТС», директор по управлению закупками.
- › 2014–2018 — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по закупкам и административным вопросам.
- › 2018–2019 — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по цифровым бизнес-решениям.
- › 2019 — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по облачным и цифровым решениям.

Член совета директоров АО «Энвижн Груп», 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 31.12.2019 владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 214 913 акций.**



**Хомченко  
Дмитрий  
Александрович**

член Правления — вице-президент по информационным технологиям

Родился в 1976 году в г. Свободный Амурской области.

В 1998 году окончил Амурский государственный университет по специальности «информационные системы в экономике».

**Опыт работы**

- › 2001–2004 — ЗАО «АСС», начальника отдела информационных технологий.
- › 2004–2011 — ПАО «МТС», руководитель подразделений по эксплуатации информационных технологий в макрорегионах Урал и Юг.
- › 2011–2014 — ПАО «МТС», директор по эксплуатации информационных технологий.
- › 2014–2019 — ПАО «МТС», директор по информационным технологиям.
- › 2019 — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по информационным технологиям.

Председатель Наблюдательного совета компании NVision Chech Republic a.s. и NVision Chech Republic ICT a.s, председатель Совета директоров АО «СТС».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2019 года.

**По состоянию на 31.12.2019 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.**



**Чернышева  
Татьяна Сергеевна**  
член Правления — вице-президент  
по управлению персоналом

Родилась в 1977 году в Санкт-Петербурге.

В 2000 году окончила кафедру менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.

**Опыт работы**

- 2004–2016 — занимала должности директора по персоналу российских представительств и филиалов компаний: Lamoda Group, Alliance Healthcare, Danone Group и Johnson & Johnson.
- 2016–2017 — ПАО «Группа ЛСР», заместитель генерального директора по кадровой политике и организационному развитию.
- 2016–2017 — собственные проекты в области HR-консалтинга.
- 2017–2019 — компания Spencer Stuart International, возглавляла практику по развитию лидерства московского офиса консалтинговой фирмы.
- 2019 — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по управлению персоналом.

В составе Правления ПАО «МТС» с 2019 года.

**По состоянию на 31.12.2019 акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владела.**

**События после отчетной даты**

- Назначение Халина Дмитрия Александровича на должность члена Правления — вице-президента по облачным и цифровым решениям ПАО «МТС»<sup>1</sup>.

Советом директоров ПАО «МТС» 20 ноября 2019 года принято решение избрать Халина Дмитрия Александровича на должность члена Правления — вице-президента по облачным и цифровым решениям ПАО «МТС» с 1 января 2020 года.

Решением Совета директоров «ПАО МТС» с 1 января 2020 года определен количественный состав Правления ПАО «МТС» 11 членов в следующем составе.

- Корня Алексей Валерьевич — Председатель Правления ПАО «МТС»
- Галактионова Инеса
- Горбунов Александр Евгеньевич
- Ибрагимов Руслан Султанович
- Каменский Андрей Михайлович
- Мишин Игорь Николаевич
- Николаев Вячеслав Константинович
- Филатов Илья Валентинович
- Халин Дмитрий Александрович
- Хомченко Дмитрий Александрович
- Чернышева Татьяна Сергеевна

**Ключевые компетенции членов Правления**

Член Правления	Продолжительность работы в Правлении	Ключевые компетенции								
		Стратегия	Финансы и аудит	Отраслевая специализация (телеком)	Маркетинг	Правовые вопросы и корпоративное управление	Управление персоналом	Управление рисками	M&A	GR/IR
Корня А. В.	11 лет (с сентября 2008 г.)	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Галактионова И.	1 год (с февраля 2019 г.)	●		●	●		●	●	●	●
Горбунов А. Е.	2 года (с апреля 2018 г.)	●		●		●			●	
Ибрагимов Р. С.	12 лет (с апреля 2007 г.)	●		●		●	●	●	●	●
Каменский А. М.	2 года (с апреля 2018 г.)	●	●	●			●	●	●	●
Мишин И. Н.	1 год (с сентября 2019 г.)	●			●	●	●	●		●
Николаев В. К.	3 года (с июля 2017 г.)	●		●	●		●	●	●	●
Филатов И. В.	1 год (с августа 2019 г.)	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Шоржин В. В.	5 лет (с марта 2014 г.)	●		●	●		●	●		
Хомченко Д. А.	1 год (с августа 2019 г.)	●		●			●	●		
Чернышева Т. С.	1 год (с августа 2019 г.)	●				●	●	●	●	

<sup>1</sup> Информация об Д. А. Халине по ссылке: [https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/rukovodstvo/pravlenie/halin\\_d/](https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/rukovodstvo/pravlenie/halin_d/).



Работа Правления

За прошедший 2019 год Правлением проведено 24 заседания: 20 в очной форме и 4 в форме заочного голосования.

Участие членов Правления в заседаниях Правления в 2019 году

Член Правления	Очные заседания	Заочные заседания
Галактионова И. <sup>1</sup>	16/16	3/3
Голяндрина М. Н. <sup>2</sup>	15/19	3/3
Горбунов А. Е.	18/20	4/4
Дмитриев К. А. <sup>3</sup>	10/12	2/2
Егоров И. А. <sup>3</sup>	12/12	2/2
Ибрагимов Р. С.	14/20	4/4
Каменский А. М.	16/20	4/4
Корня А. В.	20/20	4/4
Николаев В. К.	19/20	3/4
Мишин И. Н. <sup>4</sup>	2/6	2/2
Смелков А. Г. <sup>5</sup>	7/8	2/2
Ушацкий А. Э. <sup>6</sup>	7/12	2/2
Филатов И. В. <sup>7</sup>	4/8	2/2
Хомченко Д. А. <sup>7</sup>	8/8	2/2
Чернышева Т. С. <sup>8</sup>	2/2	1/1
Шоржин В. В. <sup>9</sup>	17/20	4/4

<sup>1</sup> По имеющейся в Компании информации, в отчетном году членами Правления было заявлено о четырех ситуациях конфликта интересов (КОИ) — 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.  
<sup>2</sup> Президенту и членам Правления в 2019 года Компанией не выдавались займы (кредиты). Иски Президенту и членам Правления Компанией не предъявлялись.

Существенные вопросы, рассмотренные на заседаниях Правления ПАО «МТС» в 2019 году

- О предварительном рассмотрении материалов к заседаниям Совета директоров ПАО «МТС».
- Контроллинговые отчеты по Группе МТС за IV квартал 2018 года и 2018 год, I–III кварталы 2019 года.
- О рассмотрении отчетов о реализации функциональных стратегий Группы МТС за 2018 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, управления регуляторными рисками.
- О результатах деятельности Группы МТС за 2018 год.

- О результатах рейтингования ПАО «МТС», дочерних компаний, филиалов ПАО «МТС» за 2018 год.
- О стратегии присутствия ПАО «МТС» на рынках капитала на 2019–2021 годы.
- О создании направления венчурного инвестирования в ПАО «МТС».
- О плане участия ПАО «МТС» в программе «Цифровая экономика» и реализации проектов в рамках программы.
- О системе премирования работников ПАО «МТС» на 2019 год.
- О программе корпоративного МВА для руководителей Группы МТС на 2019 год.
- Об утверждении Положения о филиале ПАО «МТС» в Забайкальском крае в новой редакции.

<sup>1</sup> Избрана членом Правления с 7 февраля 2019 года.  
<sup>2</sup> Прекращены полномочия члена Правления с 22 ноября 2019 года.  
<sup>3</sup> Прекращены полномочия члена Правления с 31 июля 2019 года.  
<sup>4</sup> Избран членом Правления с 10 сентября 2019 года.  
<sup>5</sup> Прекращены полномочия члена Правления с 30 апреля 2019 года.  
<sup>6</sup> Прекращены полномочия члена Правления с 31 июля 2019 года.  
<sup>7</sup> Избран членом Правления с 1 августа 2019 года.  
<sup>8</sup> Избрана членом Правления с 27 ноября 2019 года.  
<sup>9</sup> Прекращены полномочия члена Правления с 31 декабря 2019 года.

- Об одобрении реорганизации ООО «МТС ИТ» в форме присоединения АО «СТС».
- О реорганизации ООО «ИТ-ГРАД 1 Клауд» в форме присоединения ООО «Энтерпрайз Клауд».
- О прекращении участия ПАО «МТС» в Ассоциации производителей торговых марок «РУСБРЕНД».
- Об участии ПАО «МТС» в Ассоциации грантодающих организаций «Форум доноров».
- Об участии ПАО «МТС Банк» в некоммерческих организациях.
- Об усилении стратегической роли Совета директоров ПАО «МТС»: влияние на практики работы Правления.
- Об утверждении технологической стратегии Группы МТС на 2020–2022 годы.
- Об утверждении бизнес-плана Группы МТС на 2020–2022 годы.
- Об утверждении плана работы Правления ПАО «МТС» на 2020 год.

Вознаграждение членов Правления и высших должностных лиц

Принципы вознаграждения членов Правления и высших должностных лиц

С каждым членом Правления заключается договор, устанавливающий 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.

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.

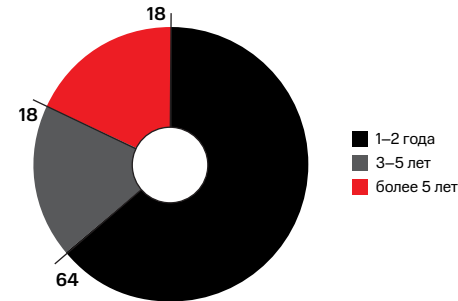
Система вознаграждения высших должностных лиц включает элементы базового вознаграждения и переменной премиальной части:

- 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.

Статистика работы Правления в 2017–2019 годах



Стаж работы в Правлении, %





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.

СТРУКТУРА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА В 2019 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, %



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 2019 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 2019 года

Вознаграждение, выплаченное членам  
Правления в 2019 году

Наименование показателя	Сумма, руб.
Заработная плата	199 390 771
Премии	572 382 467
Компенсации расходов	82 170 491
Иные виды вознаграждений	3 684 744
Итого	857 628 473

Вознаграждение, выплаченное высшим  
должностным лицам в 2019 году<sup>1</sup>

Наименование показателя	Сумма, руб.
Заработная плата	321 887 794
Премии	842 696 453
Компенсации расходов	137 594 674
Иные виды вознаграждений	20 253 154
Итого	1 322 432 075

События после отчетной даты

В апреле 2020 года изменился размер доли участия ряда членов Правления в уставном капитале ПАО «МТС» — участников Программы долгосрочного материального поощрения топ-менеджеров ПАО «МТС», основанной на обыкновенных акциях ПАО «МТС», утвержденной Советом директоров ПАО «МТС» в 2013 году.

Член Правления	Размер доли соответствующего лица в уставном капитале ПАО «МТС» до совершения сделки	Размер доли соответствующего лица в уставном капитале ПАО «МТС» после совершения сделки	Дата, с которой изменилась доля соответствующего лица в уставном капитале ПАО «МТС»
Корня Алексей Валерьевич, Президент, Председатель Правления, член Совета директоров	0,0173%	0,0224%	10.04.2020
Ибрагимов Руслан Султанович, член Правления — вице-президент по взаимодействию с органами государственной власти и связям с общественностью	0,0121%	0,0153%	10.04.2020
Николаев Вячеслав Константинович, первый вице-президент по клиентскому опыту, маркетингу и эко-системному развитию — член Правления	акциями не владел	0,0015%	10.04.2020
Филатов Илья Валентинович, член Правления — вице-президент по финансовым сервисам	0,12%	0,1527%	15.04.2020
Хомченко Дмитрий Александрович, член Правления — вице-президент по информационным технологиям	0,004%	0,0062%	10.04.2020

<sup>1</sup> Включает информацию о вознаграждении 25 высших должностных лиц Общества (включая членов Правления).





УПРАВЛЕНИЕ ДОЧЕРНИМИ ОБЩЕСТВАМИ ГРУППЫ МТС

МТС реализует свою стратегию по созданию масштабной экосистемы новых цифровых продуктов на базе накопленной экспертизы и лидерских достижений в телекоммуникационном бизнесе за счет развития новых бизнес-направлений, включая приобретение и создание новых компаний.

В целях реализации стратегии в 2019 году в Группе МТС появились новые компании в сфере медиа и entertainment, искусственного интеллекта.

Многоуровневая система корпоративного управления помогает реализовывать стратегические цели во всей Группе компаний с учетом

взаимосвязанности и преемственности решений, принятых органами управления МТС.

В МТС существуют следующие участники системы корпоративного управления дочерними обществами (ДО).



Подходы корпоративного управления зависят от доли владения в Компании.

В компаниях с долей владения МТС менее 50% положения устава или корпоративного договора защищают имущественные права и интересы МТС.

Доля владения МТС в компаниях более 50% предполагает возможность формировать состав совета директоров и определять стратегические и приоритетные решения советов директоров ДО.

При формировании советов директоров в ДО во внимание принимаются:

- > значимость компании для общей стратегии Группы МТС;
- > текущий и целевой масштаб бизнеса компании;
- > отрасль/индустрия деятельности компании;
- > требования законов, регуляторов и бирж;
- > баланс между персональным и количественным составом совета директоров.

В значимых ДО с крупным бизнесом формируется сильный вовлеченный персональный состав членов совета директоров с привлечением независимых директоров.

При подборе кандидатов в члены совета директоров ДО учитываются следующие критерии:

- > личные навыки, квалификация, опыт;
- > знание индустрии и отрасли бизнеса ДО;
- > общая занятость, в том числе в других СД;
- > исключение возможного конфликта интересов;
- > согласие кандидата, в том числе согласие соблюдать требования антикоррупционного комплаенс.

В отношении независимых директоров проводится предварительная комплаенс-проверка.

Кандидаты для выдвижения в составы советов директоров ДО согласовываются Президентом МТС или ответственными вице-президентами МТС. Совет директоров согласовывает кандидатуры в советы директоров зарубежных компаний в соответствии с утвержденным им перечнем таких ДО.

Совет директоров МТС является центром принятия стратегических решений, которые транслируются дочерним компаниям через представителей МТС в органах управления.

Влияние Совета директоров МТС на основные бизнес-процессы:

- > стратегия и инвестиции;
- > бизнес-план и бюджет;
- > функциональные стратегии;
- > система вознаграждений;
- > контроль менеджмента, аудит, комплаенс;
- > контроль активов.

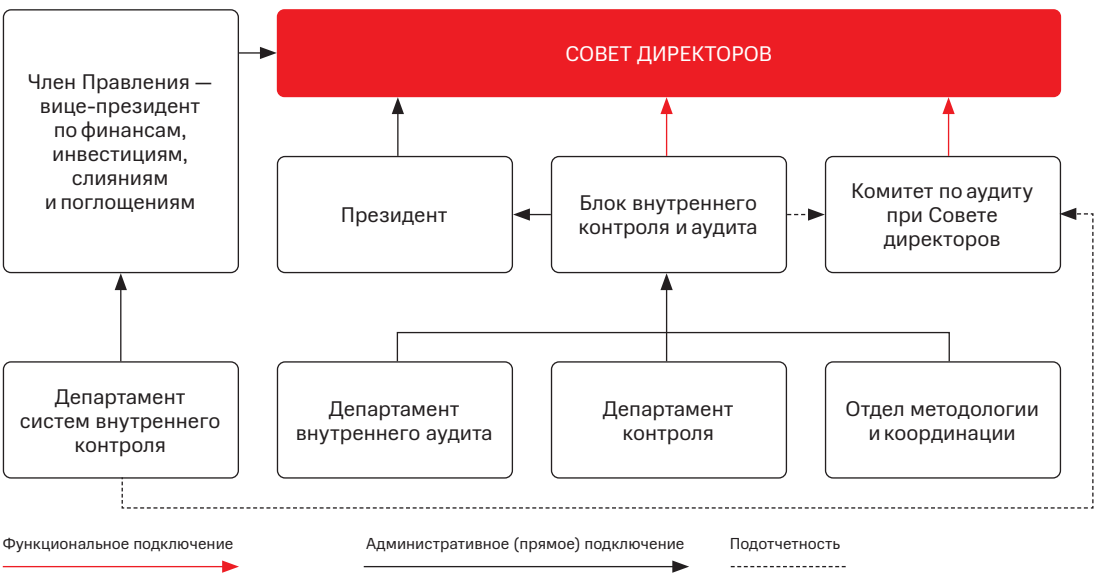
Представители МТС участвуют в работе органов управления ДО, руководствуясь нормами внутренних документов МТС.

В целях эффективного исполнения своих обязанностей представители МТС:

- > получают и анализируют информацию о деятельности компании;
- > инициируют вопросы в повестку дня органов управления;
- > принимают активное участие в заседаниях органов управления;
- > голосуют с учетом позиции органов управления МТС;
- > контролируют исполнение принятых решений;
- > информируют МТС о возникновении конфликта интересов и возможных нарушениях требований применимого антикоррупционного законодательства компаний.

В целях развития многоуровневой системы корпоративного управления применяются лучшие практики, включая соблюдение требований Кодекса корпоративного управления, внедрения единых стандартов внутренних документов, планирование работы советов директоров, своевременное и полное раскрытие информации.

КОНТРОЛЬ И АУДИТ



Система внутреннего контроля ПАО «МТС» представляет собой совокупность процессов внутреннего контроля, выполняемых 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 структурное подразделение ПАО «МТС», функционально подчиненное Совету директоров, административно — непосредственно Президенту ПАО «МТС».



**По ряду основных направлений Блок внутреннего контроля и аудита 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. Сотрудник Блока, продолжая традиции 2018 года, стал в 2019 году лауреатом в номинации «Внутренний аудитор года» в рамках VII Национальной премии, организованной Ассоциацией «Институт внутренних аудиторов» при поддержке РСПП и Московской биржи. Национальная премия является неотъемлемой частью популяризации профессии внутреннего аудитора в нашей стране, а также важной составляющей оценки личного вклада внутренних аудиторов и служб внутреннего аудита в развитие профессии.**

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 деловой этики и 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 2019 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 аудита 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»

Комитет по аудиту при Совете директоров	<p>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».</p> <p><b>Результаты оценки Комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита указаны в разделе «Отчет о работе Комитета по аудиту».</b></p>
Ревизионная комиссия	<p>27 июня 2019 года на годовом Общем собрании акционеров ПАО «МТС» членами Ревизионной комиссии избраны:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Борисенкова Ирина Радомировна, 1963 г.р., занимает должность главного бухгалтера, управляющего директора Комплекса финансов и инвестиций ПАО АФК «Система»;</li><li>Мамонов Максим Александрович, 1978 г.р., занимает должность директора по внутреннему контролю и аудиту ПАО «МТС»;</li><li>Порох Андрей Анатольевич, 1979 г.р., занимает должность вице-президента по внутреннему контролю и аудиту ПАО АФК «Система».</li></ul> <p><b>Отчет о работе Ревизионной комиссии</b></p> <p>В апреле 2019 года по итогам состоявшейся проверки за 2018 год Ревизионной комиссией не было отмечено существенных фактов нарушения порядка ведения бухгалтерского учета и представления финансовой отчетности при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности Общества.</p> <p>Ревизионная комиссия подтвердила, что бухгалтерская отчетность Общества за 2018 год и Годовой отчет о деятельности Общества за 2018 год в части бухгалтерской отчетности Общества достоверны.</p> <p>В апреле 2020 года Ревизионной комиссией проводилась проверка финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2019 год. Заключение Ревизионной комиссии будет представлено на утверждение годового Общего собрания акционеров МТС в июне 2020 года.</p>

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:

- 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;
- 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
- оценка дизайна и операционной эффективности контрольных процедур в процессах управления информационными системами и информационными технологиями, обеспечения информационной безопасности и кибербезопасности, защиты персональных данных и интеллектуальной собственности; оценка эффективности управления непрерывностью деятельности и устойчивости;
- оказание консультационных услуг.

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 2019 года Блок внутреннего контроля и аудита осуществлял свою деятельность в соответствии с поставленными целями, задачами и выполняемыми функциями.

В июле 2019 года разработана и утверждена новая редакция Регламента процесса РП-013-4 «Проведение аудитов Блоком внутреннего контроля и аудита КЦ Группы МТС», усовершенствованная в соответствии с Международными основами профессиональной практики внутреннего аудита, принятыми международным Институтом внутренних аудиторов (The IIA), дополненная разделом, определяющим параметры оказания консультационных услуг.

Результаты деятельности Блока внутреннего контроля и аудита за первое полугодие и в целом за 2019 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 2019 года Комитетом по аудиту одобрены план работы и бюджет Блока внутреннего контроля и аудита на 2020 год.



На сегодняшний момент ИТ-аудит является наиболее перспективным направлением в цифровой экономике. В структуре БВКиА есть отдел ИТ-аудита. ИТ-аудиторы работают с широким перечнем задач, начиная от общих ИТ-процессов и заканчивая анализом использования конкретных технологий. Для проведения такого аудита нужно обладать соответствующими знаниями, а также умением коммуницировать как с менеджментом ИТ-подразделений, так и с узкоспециализированными техническими специалистами. Отсюда возникает потребность постоянного профессионального развития, которая реализуется у нас в Компании в утверждаемых программах карьерного развития».

Максим Мамонов,  
директор по внутреннему контролю и аудиту

Департамент систем внутреннего контроля

Департамент систем внутреннего контроля является структурным подразделением, которое входит в состав Блока по финансам, и состоит из отдела развития СВК по ключевому бизнесу, отдела развития СВК по интеграторскому бизнесу, отдела развития СВК по финансовым технологиям и коммерции, группы по сертификации и общей методологии СВК. Департамент систем внутреннего контроля возглавляет директор департамента, который находится в прямом подчинении члена Правления — вице-президента по финансам 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 с владельцами бизнес-процессов;
- координация взаимодействия внешних аудиторов и функциональных подразделений Компании в ходе проведения внешнего аудита эффективности системы внутреннего контроля Группы МТС.

Департамент систем внутреннего контроля находится в прямом подчинении члена Правления — вице-президента по финансам ПАО «МТС» и подотчетен Комитету по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

**Отчет о работе Департамента систем внутреннего контроля**

В 2019 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 2018 год, изменений организационной структуры и бизнес-процессов, проведены работы по формализации контрольных процедур, направленных на покрытие существенных рисков, и оценка их эффективности, включая контроль над корректностью применения обновленных стандартов учета МСФО 16, МСФО 15, МСФО 9, контроль при централизации учетной функции дочерней компаний ПАО «МГТС» в ЕЦО ПАО «МТС», контроль при применении технологий RPA и автоматизации в учетных процессах и иных бизнес-процессах Компании, задокументированных для целей SOX.

Начиная с 2018 года ДСВК изменил стратегию внедрения и развития СВК в новых ДО — управление функцией СВК в ДО осуществляется с уровня КЦ. Данный подход был реализован в 2019 году для следующих ДО: АО «РТК», АО «Энвижн Груп», ООО «Спутниковое ТВ», ООО «СТРИМ», ООО «Облачный ритейл», NVision Czech Republic a.s., ПАО «МТС-Банк», ПАО «МГТС». Стратегия доказала свою действенность в части эффективного и гибкого распределения ресурсов и оптимизацию времени на поддержку СВК в ДО. В 2019 году был успешно реализован проект внедрения системы внутреннего контроля (SOX) в части достоверности финансовой отчетности в крупнейшем ДО Группы МТС — ПАО «МТС Банк». По результатам внедрения 2019 года были задокументированы 227 контрольных процедуры: 175 контрольных процедуры — в бизнес-процессах, 35 общих корпоративных контроля и 15 ITGC.

В соответствии с утвержденной методологией управления разграничением полномочий в SOX-существенных информационных системах проводятся работы по выявлению и снижению конфликтов ролей и полномочий (SoD):

- в ключевой ERP-системе Oracle EBS количество SoD-рисков на уровне бизнес-процессов значительно снижено в 2019 году;
- запущен проект роботизации процессов контроля ДСВК: SoD Foris и тестирование маркетинговых программ. При участии владельцев ИС в рамках первого этапа проекта по внедрению разделения полномочий в ИС Foris проведен анализ бизнес-процессов для выявления SoD-рисков, формализована матрица SoD-рисков на бизнес-уровне, разработана техническая матрица SoD-рисков с учетом ролевой структуры ИС Foris. Разработано техническое задание для автоматизации обработки матрицы SoD-рисков и присвоенных пользователям полномочий в ИС Foris.

Система внутреннего контроля Группы МТС протестирована и сертифицирована в соответствии со статьей 404 закона Сарбейнса — Оксли.

По результатам внутренней оценки и внешнего аудита система внутреннего контроля Группы МТС по состоянию на 31 декабря 2019 года признана эффективной, не имеющей существенных и материальных недостатков.

ВНЕШНИЙ АУДИТ

Аудитор	<p>27 июня 2019 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 Ассоциации «Содружество» (Ассоциация) от 31 января 2020 года, ОРНЗ 12006020384.</p> <p>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 286 тыс. сотрудников более чем в 150 странах мира.</p> <p>В отчетном году аудитором проведены:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>аудит годовой бухгалтерской отчетности ПАО «МТС» за 2019 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, проведенный по Международным стандартам аудита (МСА);</li><li>аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний, подготовленной в соответствии с МСФО за 2019 год, проведенный по МСА;</li><li>интегрированный аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний, подготовленной в соответствии с МСФО за 2019 год, и эффективности системы внутреннего контроля за ее подготовкой по состоянию на 31 декабря 2019 года, проведенный по стандартам Совета по надзору за бухгалтерской отчетностью публичных компаний США.</li></ul>
---------	--

В марте и апреле 2020 года Комитетом по аудиту утверждены результаты внешнего аудитора по итогам проведенных аудитов за 2019 год, включая выводы об эффективности системы внутреннего контроля над формированием финансовой отчетности в Группе МТС.

По результатам проведенных аудитов аудитором ПАО «МТС» выражены мнения о достоверности бухгалтерской отчетности ПАО «МТС» за 2019 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, и консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний за 2019 год, подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности.

**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 2019 год утверждается Советом директоров ПАО «МТС» и по итогам 2019 года составил 177 479 тыс. рублей без учета НДС и накладных расходов, в том числе аудит отчетности ПАО «МТС» в размере 13 500 тыс. рублей и аудит входящих остатков ПАО «МТС Банк» в 2018 году в размере 1 050 тыс. рублей.

РЕГУЛИРОВАНИЕ 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 течение 2019 года было выявлено два случая конфликта интересов у членов Правления ПАО «МТС». Все ситуации урегулированы в соответствии с утвержденной в Компании политикой по управлению конфликтом интересов.

В Компании также созданы процедуры, исключающие 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.

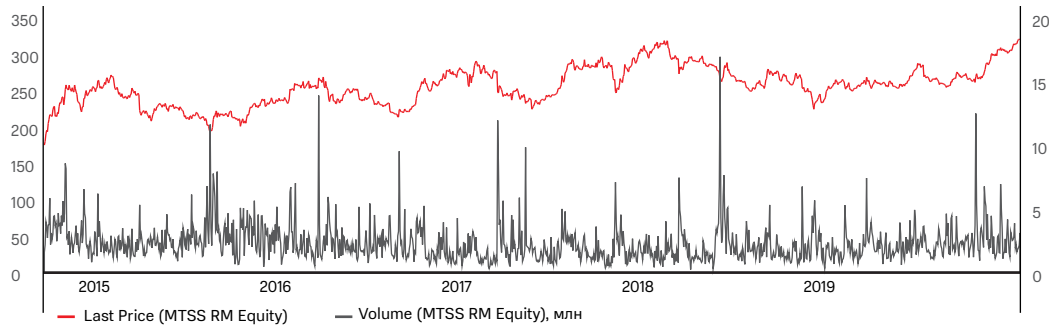
В течение 2019 года конфликта интересов у членов Совета директоров ПАО «МТС» не установлено.



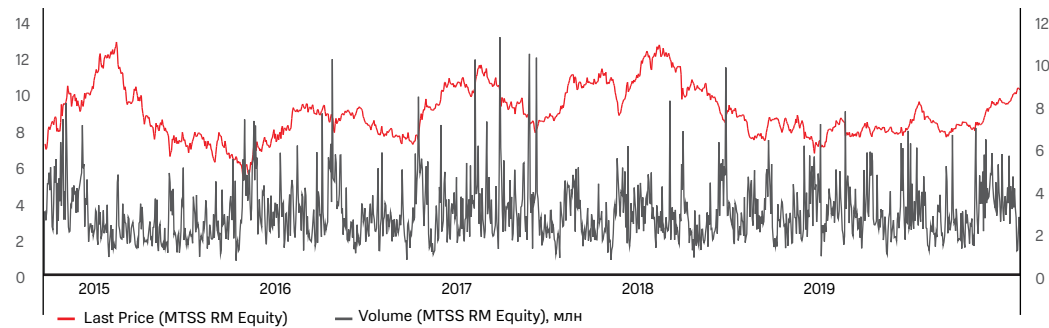
# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ

## ЦЕННЫЕ БУМАГИ МТС

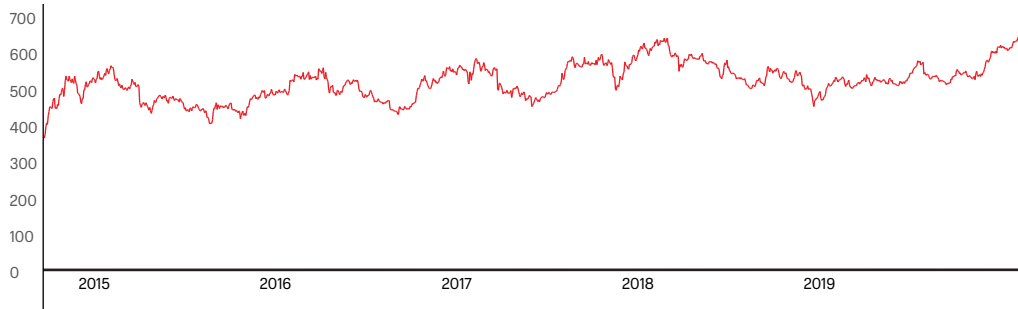
Динамика цен и объемы торгов обыкновенными акциями ПАО «МТС». Торговая площадка: MOEX (Москва), код эмитента MTSS



Динамика цен и объемы торгов американских депозитарных расписок ПАО «МТС». Торговая площадка: NYSE (Нью-Йорк), код эмитента MBT



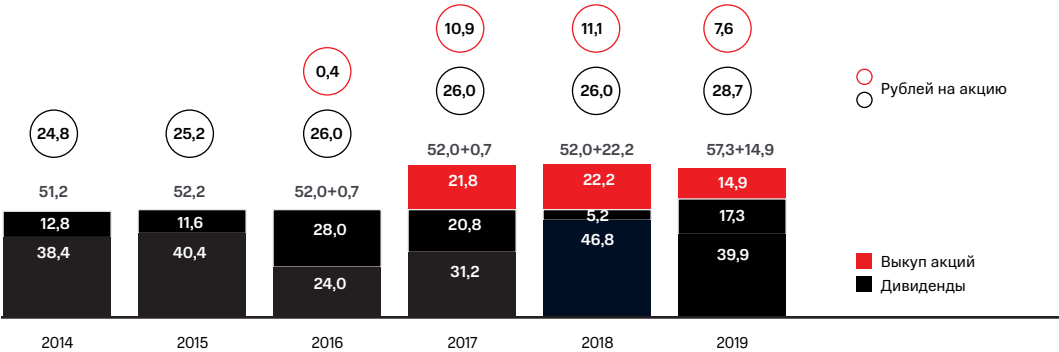
Рыночная капитализация ПАО «МТС», млн рублей (MOEX)\*



Данные Bloomberg.

## ДИВИДЕНДЫ И ПРОГРАММА ВЫКУПА АКЦИЙ

Дивидендная история, млрд рублей<sup>1</sup>



- В ноябре 2019 года МТС завершила выплату регулярных дивидендов по результатам финансовых результатов за первое полугодие 2019 года в размере 8,68 рубля на одну обыкновенную акцию МТС (17,36 рубля за АДР).
- Общая сумма выплаченных дивидендов за календарный 2019 год составила 28,66 рубля на одну обыкновенную акцию МТС (57,32 рубля за АДР), или 57,3 млрд рублей.
- В феврале 2020 года МТС завершила выплату специальных дивидендов, утвержденных на основании финансовых результатов компании за 9 месяцев 2019 года и с учетом продажи ПрАО «ВФ Украина» в декабре 2019 года. Специальные дивиденды составили 13,25 рубля на одну обыкновенную акцию МТС (26,50 рубля за АДР).

### 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 осуществляла приобретение в рамках Плана приобретения в соответствии с Правилom 10b5-1 Закона о ценных бумагах и биржах 1934 года в текущей редакции. Обратный выкуп реализовался через 100%-ную дочернюю компанию ООО «Бастион».

В 2019 году ООО «Бастион» приобрело 57 633 224 обыкновенные акции МТС (включая АДР), что составляет 2,88% от уставного капитала МТС. Общий объем выкупа акций в рамках программы, запущенной в июле 2018 года и завершённой в мае 2019 года, составил 29,8 млрд рублей за 113 487 402 обыкновенные акции (включая обыкновенные акции, представленные ADS), что эквивалентно 5,68% от общего уставного капитала.

### ВЫПЛАТЫ ДИВИДЕНДОВ В 2019 ГОДУ

За 2019 календарный год МТС выплатила 28,66 рубля на обыкновенную акцию (57,32 рубля на одну АДР), что соответствует выплатам последних лет.



Более подробная информация о выплате дивидендов доступна на сайте МТС.

Выкуп акций	Количество акций, включая ADS	% от уставного капитала	Средняя цена акций, руб. <sup>2</sup>	Всего потрачено на выкуп, руб.
Акции выкуплено в течение 2019 года	57 719 394	2,88	258,73	14 934 524 208
Суммарное количество акций, выкупленных с момента запуска программы в июле 2018 года до завершения в мае 2019 года	113 487 402	5,68	262,72	29 815 238 438

<sup>1</sup> Сумма может отличаться вследствие округления отдельных цифр.  
<sup>2</sup> Фактическая средняя цена и общая потраченная сумма могут отличаться от расчетной цены из-за комиссий, сборов и других связанных с ними расходов.

## ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

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 на сайте МТС.

### События после отчетной даты

14 февраля 2020 года МТС объявила о завершении выплаты специальных дивидендов, утвержденных внеочередным Общим собранием акционеров, состоявшимся 30 декабря 2019 года, на основании финансовых результатов Компании за 9 месяцев 2019 года и с учетом продажи ЧАО «ВФ Украина». Специальный дивиденд составил 13,25 рубля на одну обыкновенную акцию МТС (26,50 рубля на АДР) с общей выплатой 26,5 млрд рублей (26 478 309 511 рублей).

В марте 2020 года МТС объявила новую программу выкупа своих обыкновенных акций и АДР на сумму до 15 млрд рублей, что включает средства, затраченные на приобретение акций Компании у «Системы Финанс». План приобретения вступил в силу 31 марта 2020 года и действует в течение 2020 календарного года. 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%-ную дочернюю компанию ООО «Бастион».

## КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА

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 аудиторе, информация о дивидендной политике, ежеквартальная финансовая отчетность по МСФО и РСБУ, информация о котировках акций и облигаций. Годовой отчет ПАО «МТС» также размещен в Apple App Store<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 стейкхолдеров к Компании создан информационный ресурс Единая горячая линия. Тематика сообщений охватывает широкий круг вопросов, связанных с различными направлениями деятельности МТС и ее дочерних компаний. Единая горячая линия дает возможность всем заинтересованным сторонам получать исчерпывающую информацию по интересующим темам.

В перечень основных стейкхолдеров ПАО «МТС» входят 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.

### Контактная информация для инвесторов и акционеров:

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

Департамент по связям с инвесторами

ПАО «МТС»:

Полина Угрюмова (директор департамента)

Тел.: +7 (495) 223 2025.

E-mail: ir@mts.ru

### Календарь инвестора на 2020 год



Календарь инвестора размещен на сайте МТС.

### Вопросы, интересующие инвесторов

Вопросы, интересовавшие инвесторов в 2019 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.
- > Конкурентная среда.
- > Тарифная политика.
- > Оптимизация избыточной розницы.
- > Распределение частот, начало строительства сетей 5G в России.
- > Регуляторная среда.

### Вопросы, касающиеся непосредственно деятельности и результатов Компании

- > Новая стратегия развития Компании (2020–2022).
- > Структура листинга / присутствие на рынках капитала.
- > Капитальные вложения, закон Яровой.
- > Дивидендная политика и программа выкупа акций.
- > Развитие новых бизнес-вертикалей, в том числе МТС Банк и МТС Медиа.
- > Инвестиция в digital-направления.
- > Запуск новых сервисов и продуктов.

<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.ir.mts.ru/>  
<sup>5</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/>  
<sup>6</sup> <https://apps.apple.com/ru/app/godovaa-otchetnost-gruppy-mts/id919440557?mt=8%2F/>

# КАПИТАЛ И ЦЕННЫЕ БУМАГИ

## СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА

Уставный капитал ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2019 года составил

199 838 157,50  
рубля.

### Размещенные и объявленные акции ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2019 года

Размещенные акции			Объявленные акции		
Категории (типы) акций	Количество (шт.)	Номинальная стоимость одной акции (руб.)	Категории (типы) акций	Количество (шт.)	Номинальная стоимость одной акции (руб.)
Обыкновенные акции	1998 381 575	0,1	Обыкновенные акции	100 000 000	0,1
Голосующие акции	1998 381 575	0,1			
Привилегированные акции	0	0	Привилегированные акции	0	0

### Структура акционерного капитала ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2019 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>	886 538 875	44,36 <sup>4</sup>
ПАО МГТС <sup>5</sup>	7 569 230	0,38
ООО «Стрим Диджитал»	104 165 997	5,21
ООО «Бастион»	113 794 531	5,70
ПАО «МТС»	17 664	0
Акции в свободном обращении <sup>6</sup>	886 295 278	44,35
Итого	1998 381 575	100

<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. (1,57% 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 55,65% акций ПАО «МТС», доля эффективного участия — 50,007%.

<sup>5</sup> ПАО «МГТС», ООО «Стрим Диджитал» и ООО «Бастион» — дочерние общества ПАО «МТС».

<sup>6</sup> Включает в себя 7,58% акций ПАО «МТС» и АДР на 36,77% акций ПАО «МТС».

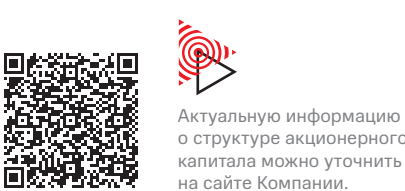
<sup>7</sup> Под информацией понимаются поступившие (переданные) менеджменту документально подтвержденные сведения.

## СВЕДЕНИЯ О КОЛИЧЕСТВЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее количество лиц, зарегистрированных в реестре акционеров эмитента на дату окончания IV квартала 2019 года: 895.

Общее количество лиц, включенных в составленный последним список лиц (по состоянию на 6 декабря 2019 года), имеющих право на осуществление (реализацию) прав по акциям ПАО «МТС», и для составления которого номинальные держатели акций эмитента предоставляли данные о лицах, в интересах которых они владели (владеют) акциями ПАО «МТС»: 47133.

У менеджмента ПАО «МТС» отсутствует информация<sup>7</sup> о существовании долей владения акциями, превышающих 5% уставного капитала ПАО «МТС», помимо указанных выше.



## ИНФОРМАЦИЯ О ЦЕННЫХ БУМАГАХ

**Акции**

Акции ПАО «МТС» обращаются на ведущей российской площадке — Московской бирже (МОЕХ) 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:



### Цена и объем акций ПАО «МТС» (RUR), 2019 год

ММВБ	Цена (руб.)
Минимальная цена за акцию	240,50
Максимальная цена за акцию	320,00
Среднедневной объем торгов (шт.)	2 303 849
Цена на 31.12.2019	319,95



Цена и объем американских депозитарных расписок ПАО «МТС» (USD), 2019 год

NYSE	Цена (долл.)
Минимальная цена за АДР	7,26
Максимальная цена за АДР	10,24
Среднедневной объем торгов (шт.)	3 016 407
Цена на 31.12.2019	10,15

**Американские депозитарные расписки**  
30 июня 2000 года МТС был успешно размещен выпуск американских депозитарных расписок (АДР) третьего уровня на Нью-Йоркской фондовой бирже. ПАО «МТС» стало 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, зарегистрированные на конец рабочего дня 28 апреля 2010 года, получили дополнительные 1,5 АДР на каждую имеющуюся АДР.

По состоянию на 31 декабря 2019 года общее количество АДР на обыкновенные именные акции составило 356 699 642 АДР, что составляет 713 399 284 обыкновенные именные акции, или 35,70% 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.

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 долларов 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 долларов США	Размещение долларовых еврооблигаций с погашением через 10 лет
	10 млрд рублей	Полностью погашены облигации серии О1
2014 год	15 млрд рублей	Полностью погашены облигации серии О4
2015 год	10 млрд рублей	Полностью погашены облигации серии О2
	0,1 млрд рублей	Погашены облигации серии «А»

2016 год	15 млрд рублей	Полностью погашены облигации серии О4
	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 О7
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 О3
2019 год	10 млрд рублей	Полностью погашены биржевые облигации 001P-04
	10 млрд рублей	Выпуск седьмой эмиссии биржевых облигаций 001P-07 со сроком обращения 5 лет
	5 млрд рублей	Выпуск восьмой эмиссии биржевых облигаций 001P-08 со сроком обращения 3,5 года
	7,5 млрд рублей	Выпуск девятой эмиссии биржевых облигаций 001P-09 со сроком обращения 5,5 года
	15 млрд рублей	Выпуск десятой эмиссии биржевых облигаций 001P-10 со сроком обращения 6 лет
	10 млрд рублей	Выпуск одиннадцатой эмиссии биржевых облигаций 001P-11 со сроком обращения 7 лет
	15 млрд рублей	Выпуск двенадцатой эмиссии биржевых облигаций 001P-12 со сроком обращения 4 года
	10 млрд рублей	Выпуск тринадцатой эмиссии биржевых облигаций 001P-13 со сроком обращения 3 года



Более подробная информация размещена на сайте МТС.



Выпуски облигаций

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии О8
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, 17–20-й купоны — 7,9%
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	15 000 000 000
Дата размещения	16 ноября 2010 года
Дата погашения	3 ноября 2020 года
ISIN Reg No	RU000A0JR4J2
Оферта	—
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, 11–14-й купоны — 6,85% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	3 апреля 2013 года
Дата погашения	22 марта 2023 года
ISIN Reg No	RU000A0JTTA5
Оферта	30 марта 2020 года
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, 5–6-й купоны — 7,85% годовых, 7–9-й купоны — 7,5% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	2 сентября 2016 года
Дата погашения	15 августа 2031 года
ISIN Reg No	RU000A0JWRV9
Оферта	3 марта 2021 года
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	1 апреля 2011 года
Дата погашения	28 июня 2022 года
Гос. рег. номер	4–11–04715–А
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 года

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 года
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 года
Дата погашения	4 февраля 2022 года
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 года
Дата погашения	25 марта 2021 года
ISIN Reg No	RU000A0JXMN7
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	9 ноября 2017 года
Дата погашения	3 ноября 2022 года
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	7 марта 2018 года
Дата погашения	1 сентября 2021 года
ISIN Reg No	RU000A0ZYWX7
Оферта	-



Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъяви- теля 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	7 марта 2018 года
Дата погашения	26 февраля 2025 года
ISIN Reg No	RU000A0ZYWY5
Оферта	-
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъяви- теля с обязательным централизованным хранением серии 001P-07
Купон	1–20-й купон — 8,7% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	29 января 2019 года
Дата погашения	23 января 2024 года
ISIN Reg No	RU000A100238
Оферта	-
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъяви- теля с обязательным централизованным хранением серии 001P-08
Купон	1–14-й купоны — 8,4% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	5 000 000 000
Дата размещения	22 апреля 2019 года
Дата погашения	17 октября 2022 года
ISIN Reg No	RU000A100A58
Оферта	-
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъяви- теля с обязательным централизованным хранением серии 001P-09
Купон	1–22-й купон — 8,60% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	7 500 000 000
Дата размещения	22 апреля 2019 года
Дата погашения	14 октября 2024 года
ISIN Reg No	RU000A100A66
Оферта	-

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъяви- теля с обязательным централизованным хранением серии 001P-10
Купон	1–24-й купон — 8,00% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	15 000 000 000
Дата размещения	3 июля 2019 года
Дата погашения	25 июня 2025 года
ISIN Reg No	RU000A100HU7
Оферта	-
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъяви- теля с обязательным централизованным хранением серии 001P-11
Купон	1–28-й купон — 7,9% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	17 июля 2019 года
Дата погашения	8 июля 2026 года
ISIN Reg No	RU000A100L55
Оферта	-
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъяви- теля с обязательным централизованным хранением серии 001P-12
Купон	1–16-й купон — 6,85% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	15 000 000 000
Дата размещения	31 октября 2019 года
Дата погашения	26 октября 2023 года
ISIN Reg No	RU000A100ZK0
Оферта	-
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъяви- теля с обязательным централизованным хранением серии 001P-13
Купон	1–12-й купон — 6,45% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	26 декабря 2019 года
Дата погашения	22 декабря 2022 года
ISIN Reg No	RU000A101939
Оферта	-

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ 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.

В 2019 году МТС продолжила работу по развитию системы корпоративного управления Компании. В последние годы основное внимание было сфокусировано прежде всего на внедрении положений Кодекса корпоративного управления<sup>1</sup> — в этом направлении были достигнуты высокие результаты (МТС следует более 80% рекомендаций Кодекса).

Мы также продолжили следить за практиками соблюдения рекомендаций Кодекса другими российскими публичными компаниями и учитываем их при формировании собственного плана по дальнейшему развитию системы корпоративного управления.

В 2019 году был реализован ряд проектов, которые были направлены как на развитие практик корпоративного управления, так и на их поддержание на достигнутом уровне.

В начале 2019 года в МТС был проведен аудит отдельных практик взаимодействия ключевых участников корпоративного управления. В рамках этого проекта было проведено более 30 интервью с руководителями ключевых функций и проанализированы действующие практики МТС в этой сфере. Полученные результаты позволяют МТС улучшить практику корпоративного управления.

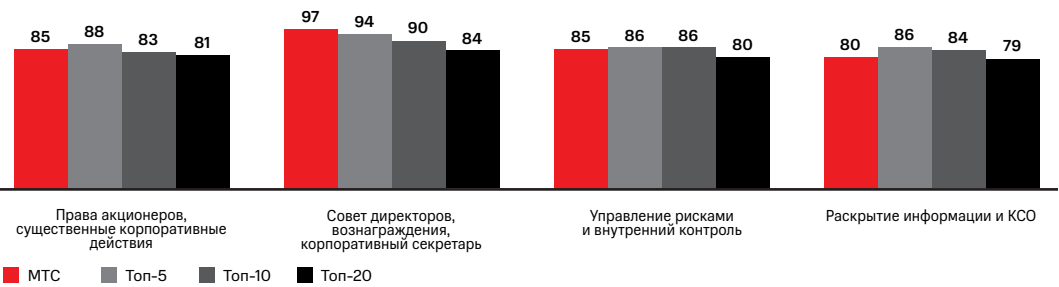
В прошедшем году в связи со стоящими перед Компанией задачами по развитию собственной экосистемы были пересмотрены подходы к работе Совета директоров, его комитетов и Правления. Основные усилия в рамках этого процесса были направлены на усиление стратегической роли Совета директоров и изменение роли корпоративного секретаря.

Еще одним важным для МТС событием было принятие решения о проведении внешней оценки эффективности Совета директоров. Результаты оценки будут представлены Компании в 2020 году. По результатам оценки планируется сформировать план мероприятий, которые в том числе будут направлены на развитие практик корпоративного управления Компании.

## ИНДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

По итогам 2019 года МТС третий год подряд остается в топ-10 компаний Национального индекса корпоративного управления.

Уровень соблюдения ключевых принципов корпоративного управления, %



Динамика 2019/2018	Права акционеров, существенные корпоративные действия	Совет директоров, вознаграждения, корпоративный секретарь	Управление рисками и внутренний контроль	Раскрытие информации и КСО
МТС <sup>2</sup>	+4%	+4%	+10%	–1%
Топ-5	+9%	+5%	–3%	+5%
Топ-10	+7%	+7%	–1%	+5%
Топ-20	+7%	+6%	–1%	+3%

<sup>1</sup> Подробная информация о соблюдении МТС рекомендаций Кодекса корпоративного управления, одобренного советом директоров Банка России, размещена в приложении к данному отчету «Отчет о соблюдении Кодекса корпоративного управления».

<sup>2</sup> Оценка компаний, входящих в Индекс, проходила в период июль — сентябрь 2019 года. Отчет МТС в области УР не был проанализирован, поскольку был опубликован на сайте 23 сентября, когда оценка была завершена, вследствие этого наблюдается снижение позиции МТС в разделе «Раскрытие информации и КСО».

04 \

# УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

МТС



Подробная информация о деятельности МТС в области устойчивого развития публикуется в ежегодных отчетах в области устойчивого развития Группы МТС на сайте Компании.

- 206** Наш подход к устойчивому развитию и социальной ответственности
- 208** Система управления аспектами устойчивого развития
- 213** Наши сотрудники
- 218** Социальные инвестиции
- 225** Деятельность Компании в области защиты окружающей среды
- 230** Устойчивость цепи поставок
- 232** Безопасность и защита информации





# НАШ ПОДХОД К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

## МТС СЕГОДНЯ —



это цифровая компания, которая развивает инновации в образовании, здравоохранении, в сфере финансовых услуг, индустрии развлечений и многих других. Наши решения с использованием больших данных, искусственного интеллекта, виртуальной и дополненной реальности нацелены на повышение качества жизни наших абонентов, клиентов и сотрудников.



Являясь ответственным работодателем, мы ставим во главу устойчивого развития бизнеса заботу о своих сотрудниках. Поэтому основной акцент в МТС мы делаем на совершенствовании системы обучения, соблюдении прав человека на рабочем месте и улучшении условий труда, развитии корпоративной культуры и создании комфортной среды для самореализации каждого сотрудника.



Мы создаем профессии будущего, развиваем таланты и переобучаем сотрудников, чтобы они продолжали оставаться востребованными в МТС.



Наше особое внимание направлено на развитие территорий присутствия бизнеса и взаимодействие с местными сообществами. Проекты МТС нацелены на устранение цифрового неравенства, формирование эффективной системы социального предпринимательства, решение ключевых экологических задач, образование и творческое развитие детей, сохранение исторического наследия. Наибольшей ценностью для нас является поддержка этих проектов сотрудниками-волонтерами МТС.



Решение стратегических задач компании в области социальной ответственности способствует укреплению корпоративного духа и репутации работодателя, демонстрирует прозрачность бизнеса и влияет на его привлекательность для акционеров, инвесторов, партнеров и поставщиков.

**Татьяна Чернышева,**

член Правления, вице-президент  
по управлению персоналом ПАО «МТС»

Компания МТС обладает зрелостью системы и необходимыми ресурсами для перехода от классической модели КСО к модели, где устойчивое развитие интегрировано в бизнес-стратегию Компании и деятельность ключевых подразделений. Этот факт был подтвержден в ходе проведения самооценки на соответствие рекомендациям международного стандарта ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» еще в 2018 году. На протяжении отчетного периода Компания МТС на практике реализовывала эту готовность.



**В Компании МТС уверены, что для практического достижения целей устойчивого развития бизнес должен сыграть ключевую роль. В связи этим ежегодно реализуются программы и проекты в соответствии с лучшими практиками и международными стандартами.**

## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Основой устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности МТС является соблюдение принципов ведения социально ответственного бизнеса, направленного на улучшение качества жизни населения, сотрудников и общества за счет расширения спектра услуг и внедрения инновационных решений.

Совет директоров, Правление МТС и Комитет по КСО — главные органы управления устойчивым развитием бизнеса и корпоративной социальной ответственностью, которые утверждают стратегии КСО и социальных программ, осуществляют контроль выполнения и оценку их эффективности.

Деятельность МТС в сфере устойчивого развития и КСО в 2019 году осуществлялась на основе принятой Стратегии КСО, Бизнес-стратегии и HR-стратегии МТС, Целей устойчивого развития ООН до 2030 года (ЦУР), рекомендаций международного Стандарта ISO 26000 (Руководство по корпоративной социальной ответственности), лучших международных и российских практик.

Деятельность Компании в области КСО охватывает социальную, экономическую и экологическую сферы и формируется в соответствии с запросами общества, сотрудников МТС, партнеров и инвесторов.

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



Социальное  
направление



Экономическое  
направление



Экологическое  
направление

# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ АСПЕКТАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ		КОМИТЕТ ПО КСО <ul style="list-style-type: none"><li>Рабочая группа по углеродному менеджменту</li></ul>		КОМИТЕТ ПО КОМПЛАЕНС <ul style="list-style-type: none"><li>Противодействие коррупции</li><li>Безопасность обработки персональных данных</li><li>Охрана труда</li><li>Соблюдение прав человека</li><li>Соблюдение экологических стандартов</li></ul>					
ПРАВЛЕНИЕ		НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ ПО БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ							
ПОЛИТИКА КСО		КОДЕКС ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ И ЭТИКИ		ПОЛИТИКА ПО БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ		БЛОК ОХРАНЫ ТРУДА		IR	PR
ДЕПАРТАМЕНТ КСО		БЛОК УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ		ДЕПАРТАМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ		БЛОК ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗАКУПКАМИ <ul style="list-style-type: none"><li>Кодекс делового поведения поставщика:<ul style="list-style-type: none"><li>охрана окружающей среды;</li><li>права человека</li></ul></li></ul>		ДЕПАРТАМЕНТ КОМПЛАЕНС	
БЛОК СТРАТЕГИЯ								ДЕПАРТАМЕНТ МАРКЕТИНГА	

КАЧЕСТВЕННЫЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ ДЛЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ИХ ЖИЗНИ С ЦЕЛЬЮ МАКСИМИЗИРОВАТЬ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ КЛИЕНТОВ И КОМПАНИИ.

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ И БЕЗОПАСНОСТИ ЧЕЛОВЕКА И ОБЩЕСТВА ЗА СЧЕТ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИЙ.

УЧАСТИЕ В КРУПНЕЙШИХ МЕЖДУНАРОДНЫХ И РОССИЙСКИХ ИНИЦИАТИВАХ

- GSMA
- Ассоциация JAC
- Глобальный договор ООН
- РСПП
- Ассоциация менеджеров

## ПУБЛИЧНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

- Отчет об устойчивом развитии
- Отчетность по международному стандарту CDP

## КПЭ КСО НА 2019 ГОД

Количество проектов Social Idea, в 2019 году, рассмотренных для внедрения в бизнес компании  
**307 проектов**

Доля регионов в социально значимых проектах  
**50% (+8 п. п.)**

Доля волонтеров в социальных программах  
**14%** от общей численности

Внешняя аудитория, вовлеченная в волонтерские акции  
**125 тыс. чел. (+20%)**

ЦЕЛИ УСТОЙЧИВОГО  
РАЗВИТИЯ ООН

МТС разделяет все 17 глобальных Целей ООН в области устойчивого развития и реализует проекты в поддержку 13 из них в соответствии с направлениями деятельности компании.



**ЦУР № 1.**  
**Ликвидация нищеты**  
Повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах



**ЦУР № 3.**  
**Хорошее здоровье и благополучие**  
Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте



**ЦУР № 4.**  
**Качественное образование**  
Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех



**ЦУР № 5.**  
**Гендерное равенство**  
Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек



**ЦУР № 8.**  
**Достойная работа и экономический рост**  
Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех



**ЦУР № 9.**  
**Индустриализация, инновации, инфраструктура**  
Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций



**ЦУР № 10.**  
**Уменьшение неравенства**  
Снижение уровня неравенства внутри стран и между ними



**ЦУР № 11.**  
**Устойчивые города и населенные пункты**  
Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и устойчивости городов и населенных пунктов



**ЦУР № 12.**  
**Ответственное потребление и производство**  
Обеспечение рациональных моделей потребления и производства



**ЦУР № 13.**  
**Борьба с изменениями климата**  
Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями



**ЦУР № 15.**  
**Сохранение экосистем суши**  
Защита, восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное управление лесами, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биологического разнообразия



**ЦУР № 16.**  
**Мир, правосудие и эффективные институты**  
Содействие построению миролюбивых и открытых обществ в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях



**ЦУР № 17.**  
**Партнерство в интересах устойчивого развития**  
Укрепление средств достижения устойчивого развития и активизация работы механизмов глобального партнерства в интересах устойчивого развития

ТРЕНДЫ КСО В 2019 ГОДУ

- Обучение, инновации и популяризация устойчивого развития с учетом рекомендаций проведенного аудита бизнес-процессов Компании в области КСО на соответствие стандарту ISO 26000.
- Работа с основными группами стейкхолдеров, в том числе поставщиками, клиентами и сотрудниками, велась в рамках популяризации ЦУР

и преимуществ их интеграции в стратегию, культуру и деятельность Компании, способствующих созданию общих корпоративных ценностей.

- Реализация экологических проектов, позволившая МТС внести свой вклад в устойчивое развитие и сохранение экологического равновесия в регионах присутствия.

ЦЕННОСТИ, КОТОРЫЕ МЫ СОЗДАЕМ

В социальной сфере мы стремимся к повышению качества жизни своих клиентов, заботимся о сотрудниках и их развитии, культивируем корпоративное волонтерство, занимаемся благотворительностью. Деятельность в области УР и КСО направлена на поддержку и продвижение основных аудиторий, с которыми компания взаимодействует в процессе предоставления услуг и сервисов. Наши основные стейкхолдеры — это клиенты, сотрудники, акционеры, государственные органы, местные сообщества.

Компания МТС активно продвигает ценности устойчивого развития. Помимо прочего, в 2019 году были реализованы следующие инициативы.

- Разработан онлайн-курс из восьми видеуроков на тему «Устойчивое развитие бизнеса» для сотрудников и внешних заинтересованных сторон. Курс размещен на бесплатном ресурсе <https://mtscu.ru/courses/ustojchivoe-razvitiye-biznesa/>.
- Проведены две открытые конференции МТС «Ответственный бизнес. Быть лучше каждый день» и «Устойчивое развитие. Будь лучше каждый день!» в Москве. В конференциях приняли участие более 200 представителей крупных компаний — поставщиков оборудования, 50 компаний — партнеров и клиентов МТС, НКО, международных экспертов, руководителей по КСО и устойчивому развитию, топ-менеджеров МТС.

Заинтересованные стороны	Основные механизмы и принципы взаимодействия	Результаты 2019 года / информация в Отчете
Клиенты	Все проекты МТС, связанные с основным бизнесом, направлены в первую очередь на повышение качества жизни клиентов и абонентов. Цифровые услуги, онлайн-образование, проекты телемедицины и экологии, социальные и благотворительные проекты, просветительские программы для школьников, студентов и людей зрелого возраста — все это становится доступным для широкой аудитории	Подробная информация раскрыта в разделе «Отчет менеджмента» (подразделы «Взгляд в будущее», «Новые направления бизнеса», «Обзор бизнеса»), разделе «Устойчивое развитие» (подраздел «Социальные инвестиции»), а также в Отчете в области устойчивого развития Группы МТС <sup>1</sup>
Сотрудники	Компания обладает лучшими практиками программ для сотрудников. Новые подходы в обучении персонала, улучшение условий труда и каналов коммуникаций, пропаганда ЗОЖ, программы адаптации и переобучения — это не весь перечень возможностей, предоставляемых компанией сотрудникам	Подробная информация раскрыта в разделе «Устойчивое развитие» (подраздел «Наши сотрудники»), а также в Отчете в области устойчивого развития Группы МТС
Партнеры	Отношения МТС и партнеров строятся на принципах добросовестности, честности и прозрачности. Действующий в компании Кодекс делового поведения поставщика ПАО «МТС» содержит стандарты, соблюдение которых ожидается от поставщиков, в частности соблюдение законов об охране окружающей среды и прав человека. Также при взаимодействии с партнерами МТС ожидает от них взаимного четкого следования принципам антикоррупционного законодательства и требований деловой этики	Подробная информация раскрыта в разделе «Устойчивое развитие» (подраздел «Устойчивость цепи поставок»)

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/mts-dlya-obshchestva/novosti-i-otcheti/otchet-ustoychivogo-razvitiya>.





Заинтересованные стороны	Основные механизмы и принципы взаимодействия	Результаты 2019 года / информация в Отчете
Акционеры	Стратегия устойчивого развития влияет на инвестиционную привлекательность компании. Демонстрация прозрачности в области устойчивого развития бизнеса задает тон котировкам компании на бирже и становится важным фактором принятия решения об инвестициях. Предоставление отчетности в области устойчивого развития Группы МТС позволяет инвесторам получить полный доступ к информации для принятия деловых решений с учетом социальных и экологических последствий для компании и для общества в целом. Для оценки всего спектра рисков и принятия верного инвестиционного решения в пользу той или иной компании инвесторы все большее внимание уделяют ее приверженности ESG-принципам (environmental, social and governance)	Подробная информация раскрыта в разделе «Корпоративное управление» (подраздел «Взаимодействие с акционерами и инвесторами»)
Государство и местные сообщества	МТС активно взаимодействует с федеральными и региональными органами государственной власти и местными сообществами в рамках проектов, которые дают развиваться не только бизнесу, но и территориям присутствия. Мы обучаем новым профессиям, развиваем качественные услуги, оказываем поддержку социально незащищенным слоям населения, проводим мероприятия по защите окружающей среды и экологическому просвещению	Подробная информация раскрыта в разделе «Устойчивое развитие» (подраздел «Социальные инвестиции»), а также в Отчете в области устойчивого развития Группы МТС <sup>1</sup>

## НАШИ НАГРАДЫ И ДОСТИЖЕНИЯ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

- 
  - МТС — лидер индексов РСПП «Ответственность и открытость» и «Вектор устойчивого развития», представляет лучшую российскую практику в сфере раскрытия информации по устойчивости развития и КСО, отражению позитивной динамики социальной и экологической результативности своей деятельности.
  - Отмечено высокое качество публичной отчетности МТС, соответствующее мировому отраслевому уровню, при процедуре общественного заверения Комитета по нефинансовой отчетности при РСПП.
- 
  - МТС — лидер рейтинга социальной эффективности крупнейших компаний России информационного агентства AK&M.
- 
  - МТС вошла в топ-10 российских компаний по раскрытию информации об изменении климата CDP.
- 
  - МТС вошла в топ-15 ренкинга медиахолдинга «Эксперт» по устойчивому развитию среди 100 крупнейших российских компаний и стала лидером среди компаний ИТ- и телеком-отрасли.

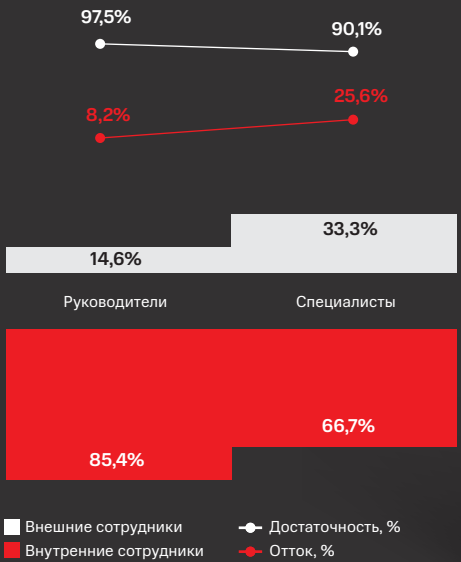
# НАШИ СОТРУДНИКИ<sup>2</sup>

МТС уделяет приоритетное внимание построению и развитию эффективной и успешной команды профессионалов.

МТС активно использует лучшие практики в области программ для сотрудников. Новые подходы в обучении персонала, улучшение условий труда и каналов коммуникаций, пропаганда ЗОЖ, программы адаптации и переобучения — это только часть возможностей, предоставляемых сотрудникам.

**>62,5**  
**тыс. человек**  
численность персонала Группы МТС на конец года

### Закрытие вакансий

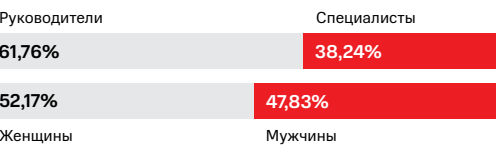


### Портрет среднестатистического сотрудника



Пол: Мужской  
Возраст: 36  
Стаж работы в компании: 7

### Гендерный состав

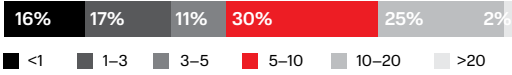


## СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

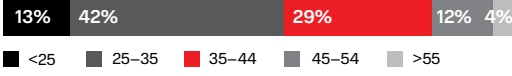
### по уровню образования



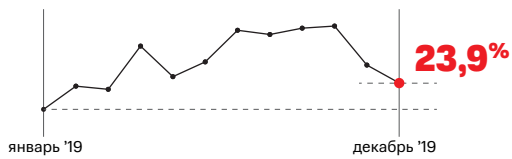
### по стажу



### по возрасту



### Динамика чистого оттока



<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/mts-dlya-obshhestva/novosti-i-otcheti/otchet-ustoychivogo-razvitiya/>.

<sup>2</sup> Более подробная информация раскрыта в Отчете в области устойчивого развития Группы МТС за 2019 год: глава «Корпоративная социальная ответственность», раздел «Сотрудники» (<https://moskva.mts.ru/about/mts-dlya-obshhestva/novosti-i-otcheti/otchet-ustoychivogo-razvitiya/>).





## ОПЛАТА ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ

В МТС действует конкурентоспособная система оплаты труда. По данным за 2019 год, средняя заработная плата в Компании на 38% выше, чем в целом по стране.

Кроме того, МТС предоставляет своим работникам большой пакет компенсаций и льгот. У сотрудников есть возможность участия в программе «Кафетерий льгот», где индивидуально по решению сотрудника может быть изменен набор его льгот. Такой подход позволяет качественно удовлетворить различающиеся потребности сотрудников при высокой эффективности расходов.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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 сотрудников формируется план развивающих мероприятий.

В 2019 году продолжилась работа по развитию и совершенствованию системы КПЭ, в том числе увеличилось количество сквозных командных показателей, которые позволяют наиболее эффективно объединять команды для достижения общих целей. Для развития потенциала сотрудников появились дополнительные опции по получению оценок по компетенциям от коллег.

Благодаря качественно выстроенной системе развития персонала ~85% менеджерских вакансий в Компании закрываются за счет внутренних кандидатов. Использование передовых платформ дистанционного обучения позволило с сохранением качества предоставить сотрудникам возможности для развития профессиональных и личных компетенций, а также для изучения новых цифровых направлений и переобучения.



## ООО «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»



Стартовав в мае 2018 года, МТС Университет активно набирает обороты и выходит на внешний рынок. В июле 2019 года была запущена бета-версия сайта mtscu.ru, а количество уникальных посетителей до конца года достигло почти 100 тыс. Был запущен YouTube-канал с открытыми вебинарами, где количество просмотров превысило 20 тыс. Количество подписчиков канала, то есть потенциальных клиентов, достигло 8 152.

МТС Университет выпустил 15 онлайн-курсов и 24 видеокурса, открыл экспертную Школу продуктового дизайна и провел 15 открытых митапов. В октябре МТС Университет провел конкурс StandUp-спикеров.

Среди клиентов университета — Okko, IVI, Домодедово, МГУ, Росбанк, «Ланит», Новолипецкий металлургический комбинат, Rubius, Voxberry, «Главстрой», «Олимпия», «Русский продукт» и др.

## ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

В МТС действует департамент — Корпоративный университет, который отвечает за всестороннее обучение персонала. Миссия Корпоративного университета — создавать возможности развития, расширять границы людей и бизнеса. Эксперты департамента разрабатывают образовательные программы для блоков, развивают дистанционное обучение, на платформе собственной Виртуальной академии, проводят очные тренинги и мастерские, занимаются организацией обучения сотрудников у внешних провайдеров.

В 2019 году Корпоративный университет осуществлял следующие программы обучения:

- > обучение на факультетах;
- > обучение по модели компетенций;
- > бизнес-анализ. Начало;
- > PROслайды PowerPoint;
- > MTS STARS;
- > Менеджмент-клуб;
- > Новая Высота;
- > преемник на должность директора региона;
- > программа ProfLab;
- > Продуктовый сериал МТС.

В МТС функционирует Академия тренерского мастерства, которая занимается профессиональной подготовкой тренеров. В 2019 году было обучено 45 тренеров. Внутренние тренеры провели 668 мероприятий, их общая продолжительность составила 45 435 человеко-часов, или 6,5 часа на одного участника.

Кроме образовательных программ, сотрудникам МТС доступна электронная библиотека Alpina Digital с научно-популярной и бизнес-литературой.



## 32 760 сотрудников МТС

прошли хотя бы одно обучение в 2019 году на 12% больше, чем в 2018 году



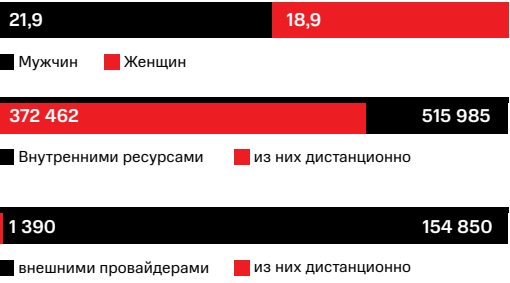
## 24 289 человек

прошли обучение антикоррупционным процедурам в 2019 году



## 757 052 часа

было затрачено на обучение в 2019 году, при этом количество часов обучения на одного сотрудника составило:



## 86 217 часов

обязательное обучение





## АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Погружение нового сотрудника в принципы работы и корпоративную культуру происходит посредством адаптационных мероприятий компании МТС.

В первый день нового сотрудника знакомят с основными регламентами, действующими в МТС.

В течение первой недели сотруднику назначается дистанционное обучение «Первый курс», которое сочетает в себе различные форматы. Курс погружает сотрудника в стратегию и бизнес компании, рассказывает о комплаенс, кодексе делового поведения и этики, принципах работы компании.

На второй неделе мы приглашаем наших новых работников на мероприятие «Welcome Day». В формате очного общения мы подробно погружаем новичков в структуру и корпоративную культуру компании, знакомим их с программой buddy, отвечаем на накопившиеся вопросы. В мероприятии также участвуют руководители различных направлений, топ-менеджеры компании, которые делятся историями успеха, презентуют свои направления.

В течение всего адаптационного периода новым сотрудникам и их руководителям приходят push-уведомления с полезной информацией и ссылками. На разных этапах мы сообщаем, что нужно знать, напоминаем о важности постановки задач и их выполнения, получении обратной связи, какая модель компетенций принята в компании, почему важно пройти обязательное обучение в течение трех месяцев.

## ОХРАНА ЗДОРОВЬЯ РАБОТНИКОВ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА

Вопросам обеспечения благоприятных и безопасных условий труда ПАО «МТС» уделяет самое пристальное внимание. 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.

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 и при разработке Перечня мероприятий по улучшению условий и охраны труда работников, на рабочих местах которых проводилась специальная оценка условий 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. Показатели травматизма ПАО «МТС» в 2017–2019 годы.



## В 2019 ГОДУ: МТС

- внешнее и внутреннее обучение по охране труда прошли 19 606 сотрудников;
- специальная оценка условий труда проведена в отношении 100% рабочих мест в Корпоративном центре Группы МТС и филиалах ПАО «МТС» (24 987 рабочих мест);
- предварительные и периодические медицинские осмотры прошли соответственно 2,8 тыс. и 8 424 сотрудника, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда (по результатам периодических медицинских осмотров 52 работника нуждались в переводе на другую работу (в их функционал были внесены соответствующие изменения), 92 работникам было рекомендовано санаторно-курортное лечение (была предоставлена возможность лечения за счет средств Компании)).

Показатель	2017	2018	2019
Коэффициент частоты несчастных случаев (Кч) <sup>1</sup>	0,22	0,27	0,17
Коэффициент тяжести несчастных случаев (Кт) <sup>2</sup>	21,3	106,6	107,4
Коэффициент производственного травматизма и потери рабочего времени (КПТ)	0,03	0,03	0,02
Коэффициент потерянных дней (КПД)	0,48	2,18	1,47
Коэффициент отсутствия на рабочем месте (КО)	4,27	4,36	4,31

Ежегодно в ПАО «МТС» проводится работа с Фондом социального страхования Российской Федерации (ФСС России) 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 2019 году общая сумма, полученная от этой работы, составила 6,2 млн рублей (в 2018 году 6,8 млн рублей, в 2017 году 2,61 млн рублей).

- За счет средств ФСС России:
- › проводились медицинские осмотры;
  - › приобреталась спецодежда, спецобувь и другие СИЗ;
  - › проводилась специальная оценка условий труда.

В отчетном году представители МТС и дочерних компаний приняли участие в работе пятой 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.

Система управления охраной труда в ПАО «МТС» получила признание на региональном и областном уровнях. В 2019 году ряд филиалов МТС стали призерами различных смотров-конкурсов по охране труда.

<sup>1</sup> Коэффициент частоты несчастных случаев (Кч) определяет число несчастных случаев за отчетный период в расчете на 1 тыс. работающих.  
<sup>2</sup> Коэффициент тяжести несчастных случаев (Кт) определяет число дней нетрудоспособности, приходящихся на 1 травму.





# СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ<sup>1</sup>

\\ МТС активно взаимодействует с федеральными и региональными органами государственной власти и местными сообществами в рамках социально значимых проектов. Мы развиваем качественные услуги, оказываем поддержку социально незащищенным слоям населения, проводим мероприятия по сохранению культурных ценностей регионов, защите окружающей среды и экологическому просвещению, предоставляем широкие возможности для образования и развития жителям страны и др. В течение 2019 года по всей стране было реализовано большое количество партнерских проектов с участием сотрудников-волонтеров МТС, что стало особо актуально в Год добровольца.

## РАБОТА С ЛОКАЛЬНЫМИ СООБЩЕСТВАМИ

С конца 2016 года МТС осуществляет комплексную программу социальных инвестиций в сфере поддержки локальных сообществ. В рамках этого направления мы взаимодействуем с независимыми группами людей, которые, не являясь благотворительными фондами, пытаются собственными силами решать важные для их локального окружения социальные задачи, объединяясь в сообщества по интересам. Характерным признаком таких локальных групп является общественная значимость их деятельности.

В 2019 году МТС реализовала 480 проектов помощи локальным сообществам по всей стране: мы собирали необходимые вещи для людей, оказавшихся в зонах затоплений; помогали многодетным и малоимущим семьям отправить детей в школу; обустроили спортивные площадки и велотрассы; восстанавливали старинные дома; обеспечивали поисковые отряды необходимым для их работы оборудованием; помогали с оснащением сенсорных комнат и др.

Значительная часть мероприятий по работе с сообществами проводится с привлечением волонтеров МТС — наши сотрудники участвуют в субботниках, сажают деревья, облагораживают здания, собирают вещи для бездомных. Подобные социальные проекты выходят за рамки внутрикорпоративных и становятся важной частью диалога Компании с местными сообществами. В 2019 году в волонтерских начинаниях приняли участие более 4 тыс. сотрудников МТС и внешних волонтеров.

В МТС действует масштабное волонтерское движение, которое, по оценкам, в 2019 г. объединило в своих рядах больше 7500 сотрудников из разных регионов России, а охват офлайн-проектами составил более 10 млн человек.

Волонтеры МТС участвуют в экологических, культурно-образовательных, донорских программах, подключаются к организации крупных социально значимых мероприятий компании для внешней аудитории, в том числе для ветеранов, воспитанников детских социальных учреждений, людей с инвалидностью.

## НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МТС В 2019 ГОДУ

### ПОКОЛЕНИЕ М

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

МТС с 2014 года реализует флагманский социальный проект «Поколение М», целью которого является предоставление равных возможностей для творческого образования и развития детям со всей страны, независимо от места жительства и достатка семьи. На онлайн-площадках проекта — сайте [pokolenie.mts.ru](https://pokolenie.mts.ru/), в группе в «ВКонтакте», на странице в Instagram и в TikTok — дети со всей страны могут развиваться, участвуя в курсах, онлайн-мастер-классах и интерактивных упражнениях от российских звезд по разным направлениям.

Сегодня проект «Поколение М» реализуется при активном участии более двухсот партнеров в разных сферах. В первую очередь это творческие организации, которые курируют конкурсы проекта и предоставляют уникальные возможности для победителей: Третьяковская галерея, ГИТИС, «Ералаш», «Смешарики», TikTok, продюсерский центр «Эколь», издательство «АСТ» и многие другие. Проект активно поддерживают представители власти, с которыми заключено больше десятка соглашений о развитии социокультурной среды регионов, а также крупный бизнес, СМИ и некоммерческие организации.

Награды и достижения проекта «Поколение М» в 2019 году

Победитель премии

**Effie Awards Russia 2019**,  
золото в номинации  
**«Positive Change /  
Вклад в общество  
и устойчивое развитие.  
Бренды»**

Лауреат премии

**«Лидеры корпоративной  
благотворительности  
в парадигме  
устойчивого  
развития — 2019»** —  
первое место в номинации  
**«Лучшая программа,  
способствующая  
устойчивому развитию  
и достижению целей  
благотворительной  
деятельности  
с помощью ИТ»**

Лауреат премии

**Digital Communications  
AWARD 2019**

в номинации

**«КСО коммуникации»**



<sup>1</sup> Более подробная информация раскрыта в Отчете в области устойчивого развития Группы МТС за 2019 год: глава «Корпоративная социальная ответственность», раздел «Местные сообщества»: <https://moskva.mts.ru/about/mts-dlya-obshchestva/novosti-i-otcheti/otchet-ustoychivogo-razvitiya>.



## КУЛЬТУРНЫЙ КОД

Проект «Культурный код» направлен на сохранение и поддержку уникальных для территорий культурных ценностей и инициатив: разработку творческих технологий, сохранение памятников культуры, поддержку ремесленных школ и уникальных мастеров, инициативных местных сообществ и движений, а также самобытных региональных мероприятий, выставок, арт-объектов.

По итогам 2019 года проект охватил 40 регионов. Мероприятия прошли под девизом «Люди делают для людей» — волонтеры собственноручно воссознали исторический сад семьи Цветаевых в Тарусе, собрали рецепты национальной кухни эвенков в Хабаровском крае, отреставрировали Мичуринскую беседку в Тамбовской области, помогли организовать выставку работ детей с расстройством аутистического спектра в Ростове-на-Дону, поддержали уникальных мастеров аргунской резьбы во Владимирской области, обеспечили Соликамский краеведческий музей современными мультимедийными сервисами, передали единственному в мире музею музыкальных древностей им. Поветкина в Великом Новгороде оборудование для онлайн-трансляций и обучили сотрудников работе с ним и многое другое.

## ПАМЯТЬ ПОБЕДЫ

Целью волонтерской акции «Память Победы» является сохранение и помощь в реконструкции региональных памятников воинам Великой Отечественной войны и мемориалов местным героям, павшим в боях за родину, имеющих важное значение для местного населения. В рамках проекта на территории памятников проводится уборка территории, покраска и штукатурка, посадка деревьев, возложение цветов, организация торжественных мероприятий с привлечением местных жителей. В 2019 году проект «Память Победы» охватил более 1 500 человек из 30 регионов России: от Калининграда до Ямало-Ненецкого автономного округа.

В 2019 году проект получил первое место в номинации «Работа с сообществами» премии «Чемпионы добрых дел» на Всероссийском форуме корпоративного волонтерства.

2 500+ волонтеров

40 регионов

1-е место в номинации «Работа с сообществами» премии «Чемпионы добрых дел» на Всероссийском форуме корпоративного волонтерства

30 регионов-участников

1 500 человек

## ГОРОДСКИЕ ЛЕГЕНДЫ

В рамках проекта «Городские Легенды» МТС вовлекает людей в создание современных продуктов в сфере туризма — аудиопутеводителей по городам с фокусом на неизвестные широкой общественности места, которые лучше всего раскрывают колорит и особенности регионов. Аудиогиды по городам предназначены для самостоятельного знакомства с достопримечательностями с помощью звуковой экскурсии, размещенной на крупнейшей в мире специализированной платформе аудиопутеводителей izi.TRAVEL и в специализированном мобильном приложении для путешествий Surprise Me. Перед началом экскурсии достаточно установить на смартфон бесплатное приложение и далее

следовать подсказкам экскурсовода. Пользоваться аудиогидом можно даже без подключения к интернету и в любое удобное время.

В 2019 году проект был реализован в 15 регионах страны. В торжественных презентациях гидов приняли участие представители администраций городов, журналисты, городские активисты, краеведы.

15 регионов-участников

ПРОСВЕТИТЕЛЬСКИЙ ПРОЕКТ МТС/МЕДИА <https://media.mts.ru/>

МТС/Медиа — это уникальная медийная платформа, которая содержит образовательный и помогающий контент, размещенный на сайтах media.mts.ru, mts.ru, в приложении Мой МТС (формат stories), а также в блоге на Яндекс.Дзен. Цель публикаций МТС/Медиа — разъяснение простым языком сложных тем, связанных с технологиями. Встраивание материалов в прямые клиентские каналы (SMS, email-рассылки, welcome-программы и др.) позволяет осуществлять продвижение услуг и продуктов МТС, поддержку имиджа МТС как цифровой компании, которая предлагает полный комплекс инновационных сервисов для массового и бизнес-рынка.

>1 200 постов в социальных сетях по КСО

Охват

>35 млн человек

9,6 млн раз просмотрели материалы МТС/Медиа (в том числе на канале в Яндекс.Дзен)

В 2019 году вышло более 2 000 публикаций в различных группах ВКонтакте с материалами МТС/Медиа о цифровых продуктах компании: лайф-стайл-приложениях, медиапродуктах, B2B-сервисах. Общий охват превысил 100 млн человек. В социальных сетях также выпущено более 1200 публикаций, посвященных КСО-контенту на базе МТС/Медиа. В них рассказано о том, как оплачивать налоги, какие соцвыплаты положены россиянам, что делать, если взломали аккаунт в социальных сетях, как защититься от мошенников и др.

>2 000 постов в группах «ВКонтакте» по продвижению цифровых продуктов МТС

Охват

>100 млн человек

>1 млн суммарное количество просмотров материалов в декабре 2019 года







## SOCIAL IDEA 2019

Поиск, отбор и поддержка социальных проектов на базе цифровых технологий, которые влияют на позитивные изменения в обществе, в том числе в регионах присутствия МТС: «Social Idea» — лауреат премии «ВРЕМЯ ИННОВАЦИЙ»

в номинациях «Социальная инновация года» и «Лучший проект по поляризации инновационной деятельности» в категории «ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ».

7 000  
участников

7  
стран

307  
заявок

80  
регионов России

5  
победителей

## ПРОЕКТ «МТС — КОМПАНИЯ ДЛЯ ВСЕХ»

«МТС — компания для всех» направлен на аудиторию 40+. Задачи — поиск, обучение и адаптация соискателей зрелого возраста для дальнейшей работы с разновозрастными абонентами и клиентами и упрощение поиска на вакансии массового сегмента.

Результаты 2019 года

Удовлетворенность клиентов 40+ увеличилась на

40%

Средняя стоимость кандидата 40+ снизилась на

3%

Скорость закрытия вакансий в среднем увеличилась на

4%

## ПУТЬ К КАРЬЕРЕ

«Путь к карьере» — конкурс для людей с ограниченными возможностями. Его целью является профессиональная реализация и успешное трудоустройство инициативных и талантливых специалистов с инвалидностью в ведущие российские и международные компании.

4  
региона-участника

>420  
участников  
с разными формами инвалидности

70  
финалистов

30  
трудоустроено

1  
стажировка

## ТЕАТР ДЛЯ ВСЕХ

Театр для всех — победитель конкурса МТС в номинации «Лучший федеральный инклюзивный проект — 2019», направленный на детскую аудиторию с нарушением слуха. Задача проекта — создание равных возможностей для всех аудиторий. Кукольные спектакли «Мобильного театра сказок МТС» с сурдопереводом на русский жестовый язык смогли увидеть более 2 600 зрителей из 20 городов присутствия МТС при участии 380 волонтеров компании.

>2 600  
зрителей

20  
городов  
присутствия

380  
волонтеров





**МИР ЗНАНИЙ С МТС**

Федеральный проект и победитель конкурса МТС в номинации «Лучший образовательный проект — 2019», целью которого является доступность научных знаний и их популяризация среди воспитанников детских социальных учреждений.

**33**  
региона России

В состав проекта входят три образовательных блока: мастер-классы, урок безопасного интернета и путешествие в очках виртуальной реальности «Виртуальный планетарий».

**>1 700**  
участников



**СТАНЬ ЗВЕЗДОЙ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ ВМЕСТЕ С МТС БАНКОМ**

«Стань звездой финграмотности вместе с МТС Банком» — федеральный образовательный проект, задача которого — обучение финансовой грамотности старших школьников и воспитанников детских социальных учреждений.

Результаты 2019 года

**11 000**  
участников

**375**  
уроков  
в образовательных учреждениях во всех регионах присутствия банка

Ряд программ и мероприятий, реализованных МТС, нацелен на создание безбарьерной среды и поддержку людей с ограниченными возможностями здоровья.

- Проведение аудита доступности офисов МТС и РТК Москвы и прилегающей территории мало-мобильным категориям населения, в том числе людям с инвалидностью.
- Поддержка программы по подготовке глухих и слабослышащих гидов-переводчиков и экскурсоводов для работы на русском жестовом языке в музейных пространствах регионов Российской Федерации.

- Поддержка мероприятий по созданию доступной образовательной среды для детей и молодых людей с инвалидностью в рамках международной программы «Тетрадка Дружбы»: 8,3 тыс. детей, педагогов и родителей, 23 региона-участника и три зарубежные страны.
- «Театр для всех» — лучший федеральный инклюзивный проект, направленный на детскую аудиторию с нарушением слуха. Его задачей является создание равных возможностей для всех аудиторий: 20 городов-участников, 2,6 тыс. зрителей, 380 волонтеров.

# ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ ЗАЩИТЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ<sup>1</sup>

В своей деятельности МТС стремится не только оказывать минимальное воздействие на окружающую среду, но и по мере 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.

Основополагающие принципы Политики экологической безопасности и охраны окружающей среды МТС:

- соблюдение требований природоохранного законодательства Российской Федерации;
- 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:

- внедрена новая система накопления отходов бумаги в офисах в связи с вступлением в силу новых требований по обращению с отходами;
- организована и проведена инвентаризация административных объектов с целью проверки наличия по всем объектам природоохранной документации, предусмотренной действующим законодательством РФ;
- силами экспертов в области охраны окружающей среды и экологической безопасности проведен анализ всех категорий товаров/работ/услуг Компании, указанных в Политике «Закупочная деятельность», с целью определения их воздействия на охрану окружающей среды и экологическую безопасность.

Силами внешних экспертов проведено обязательное периодическое обучение для руководителей филиалов и лиц, ответственных за экологическую безопасность, с последующим получением сертификатов, удостоверяющих полученные знания.



<sup>1</sup> Более подробная информация раскрыта в Отчете в области устойчивого развития Группы МТС за 2019 год: глава «Корпоративная социальная ответственность», раздел «Экология»: <https://moskva.mts.ru/about/mts-dlya-obshhestva/novosti-i-otcheti/otchet-ustoychivogo-razvitiya>.



## 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.

### Общий объем потребленной энергии, кВт•ч

Год	Офисы + технология	Дата-центры	Сайты (МБ)	FX (ФБ)
2017	183 705 584	27 267 714	929 830 674	54 324 334
2018	187 537 547	31 716 418	1 005 349 691	60 835 675
2019	184 516 021	39 034 106	1 070 124 641	63 849 650

Рост потребления электроэнергии связан с развитием сети (дополнительным вводом в эксплуатацию как базовых станций, так и другой инфраструктуры Компании (ЦОД, колл-центры и т.д.)), а также с ростом объемов трафика передачи данных. Рост трафика и установка дополнительного оборудования приводят 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.

С 2010 года в МТС действует «Стратегия энергосбережения и энергоэффективности», направленная на ограничение роста и снижение потребления электроэнергии. Все филиалы МТС в регионах реализуют собственные программы энергосбережения и энергоэффективности.

Краткое описание мероприятия по повышению энергоэффективности	Результаты мероприятия (экономия), кВт•ч	Целевые показатели на 2019 год, кВт•ч
Использование энергосберегающих ламп	5 247	5 000
Светодиодное освещение	487 449	450 000
Отключение вентиляции и кондиционирования в нерабочее время (составление графиков работ)	464 390	462 000
Отключение освещения в технологических помещениях в нерабочее время	136 941	127 000
Ревизия и отключение неиспользуемого оборудования	971 220	950 000
Оптимизация кондиционирования	144 271	150 000
Другие мероприятия (переход на тонкий клиент, замена оборудования на более энергоэффективное и т.п.)	218 645	200 000
Реализация проекта АСКУЭ	32 671 401 руб.	

## ВОДОПОТРЕБЛЕНИЕ И СБРОС ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ВОДЫ

Деятельность ПАО «МТС» не оказывает существенного воздействия на водозабор, однако мы стремимся к сокращению использования воды. Основным источником забора воды является водоканал. Весь объем полученной из водоканала воды используется и сбрасывается в канализацию.

## ВЫБРОСЫ

В результате деятельности ПАО «МТС» не происходит существенных прямых выбросов парниковых газов. Несмотря на это Компания разрабатывает Единую программу углеродного менеджмента и оценки рисков ПАО «МТС», связанных с изменением климата.

Для дополнительного снижения углеродного следа Компания тестирует возможности альтернативной энергетики: ветроэнергетические установки, солнечные батареи и фотовольтовые установки.

Перспективы использования возобновляемых источников энергии связаны с их экологической чистотой и низкой стоимостью эксплуатации, кроме того, этот сегмент является драйвером технологических инноваций и обладает значительным потенциалом для сокращения выбросов парниковых газов.

## ТРАНСПОРТ

Ввиду особенностей бизнеса Компании наше прямое воздействие на окружающую среду сводится к образованию выбросов машинами автопарка. Для снижения указанного воздействия Компания стремится приобретать в свой автопарк автомобили экологического класса 5, а также использовать такси для служебных поездок.

## 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.

Основная доля отходов Компании является неопасными отходами IV и V классов.

## 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.

Наши контрагенты имеют соответствующие лицензии на сбор и утилизацию отходов I–IV классов опасности и выполняют работы в соответствии с законодательством Российской Федерации, соблюдая все экологические стандарты.

12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО

12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО





# Устойчивость цепи поставок

## Управление закупками

МТС выстраивает отношения с поставщиками на принципах добросовестности, честности и прозрачности. Процесс управления закупками направлен на то, чтобы максимально способствовать развитию бизнеса и удовлетворять интересы Компании, гарантировать оптимальное соотношение цены и качества.

Закупки Компании осуществляются в соответствии с Правилами закупок МТС (<https://tenders.mts.ru>), разработанными в соответствии с требованиями законодательства и направленными на эффективное использование денежных средств, повышение конкуренции и прозрачности. Также в Компании действует Кодекс делового поведения поставщика ПАО «МТС» ([https://tenders.mts.ru/upload/SUPPLIER\\_CODE.rar](https://tenders.mts.ru/upload/SUPPLIER_CODE.rar)), содержащий перечень стандартов, соблюдение которых ожидается от поставщиков. Помимо добросовестности и честности, Кодекс отмечает значимость соблюдения поставщиками законов об охране окружающей среды и прав человека.

В 2019 году в нормативных документах Компании по закупочной деятельности внедрены некоторые изменения:

- проработаны контрольные операции в рамках создания системы управления рисками, связанными с интеллектуальной собственностью;
- Анкета участника расширена в части предоставления информации по субподрядчикам/соисполнителям, а также в области КСО;
- в рамках проекта «Акселератор МТС» внедрен порядок закупок под инновационные проекты с учетом участия стартапов.

В 2019 году Анкета поставщика была скорректирована с учетом изменений в требованиях КСО и комплаенс. В Компании реализован автоматизированный опрос по корпоративной социальной ответственности (КСО) при регистрации новых поставщиков в системе электронных закупок ПАО «МТС» и ежегодное уведомление уже зарегистрированным поставщикам о необходимости обновить данные в анкете. Анализ полученной информации осуществляется в автоматическом режиме.

За 2019 год зарегистрировано

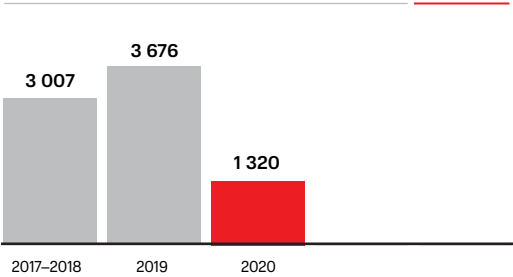
3 676

анкет

с начала 2020 года

(на момент подготовки данного отчета) 1 320

### Статистика по годам



Ежегодно обновляемая Анкета участника помогает не только в получении актуальных данных о поставщике, но и в разработке обучающих мероприятий для поставщика в части КСО, комплаенс, политик и кодексов Компании в соответствии со стратегией ПАО «МТС». Для поставщиков уже разработан специальный дистанционный курс «Устойчивое развитие бизнеса». С момента реализации функционала автоматизированного заполнения Анкеты поставщика увеличивается не только количество анкет, но и число поставщиков, которые уже внедрили или находятся на стадии реализации принципов и стандартов КСО.

## Результаты ежегодного опроса поставщиков в 2019 году, в том числе в части КСО

В 2019 году для поставщиков была проведена открытая конференция МТС «Ответственный бизнес. Быть лучше каждый день», посвященная

устойчивому развитию и социальной ответственности бизнеса перед обществом.

Мероприятие объединило на одной площадке около 200 представителей крупных компаний — поставщиков оборудования и услуг МТС, НКО, международных экспертов, руководителей по КСО и устойчивому развитию, топ-менеджеров.

На конференции были озвучены ключевые направления и стратегия компании в области корпоративной социальной ответственности, обсуждались вопросы, связанные с мировыми трендами и российскими практиками КСО и устойчивого развития, в том числе в цепочках поставок, влияния ESG на стоимость компаний и инструменты, которые позволяют достигать лучших результатов для бизнеса и заинтересованных сторон: сотрудников и клиентов, поставщиков и партнеров, акционеров и топ-менеджмента.

По итогам конференции был проведен опрос поставщиков с целью получения обратной связи о самом мероприятии, понимании озвученных тематик, направлениях, в которых поставщики готовы к дальнейшему взаимодействию с ПАО «МТС». В опросе приняли участие 56 представителей поставщиков Компании.

### Направления, в которых поставщики готовы сотрудничать с МТС



## Проект по оценке поставщиков в сфере социальной ответственности в рамках деятельности в ассоциации JAC

С 2017 года МТС является участником международной ассоциации телеком-операторов JAC (Joint Audit Cooperation: <http://jac-initiative.com>). Ассоциация была создана в 2010 году, и к настоящему моменту ее членами являются 17 мировых телеком-операторов, в том числе Deutsche Telecom, Orange, Telecom Italia, Swisscom, Verizon, Vodafone и др.

В рамках членства в ассоциации JAC компания МТС, наряду с другими участниками, ежегодно организует аудиты поставщиков в области КСО в интересах всех членов ассоциации, привлекая для этого ведущие аудиторские компании, которые имеют опыт в проведении подобных аудитов.

По итогам каждого аудита поставщика формируется отчет об аудите и утверждается план корректирующих мероприятий, выполнение которого тщательно контролируется. Отчеты об аудитах, планы корректирующих мероприятий и информация о ходе их реализации хранятся в единой базе данных и доступны всем участникам JAC. В результате объединения усилий каждый участник JAC получает возможности для более эффективного взаимодействия с поставщиками, что позволяет вовремя выявлять слабые звенья в производстве, устранять недостатки и в конечном счете добиваться повышения устойчивости своих цепочек поставок.

В 2019 году МТС стала участником рабочей группы Climate Change Workstream, созданной в рамках ассоциации JAC. Целями рабочей группы являются разработка и внедрение в деятельность JAC стандартов, направленных на снижение негативного воздействия на изменение климата.

Участие в рабочей группе позволило МТС получить доступ к наилучшим практикам в области управления выбросами парниковых газов. Это дало возможность с большей эффективностью продолжить реализацию уже начатых инициатив и сформулировать новые задачи в области управления выбросами парниковых газов, в числе которых:

- определение наиболее значимых источников выбросов парниковых газов и их объема в цепочке поставок МТС;
- установление целей по снижению выбросов парниковых газов в цепочке поставок МТС, измерение и мониторинг достижения целей;
- установление требований к поставщикам для достижения целей по снижению выбросов.

# БЕЗОПАСНОСТЬ И ЗАЩИТА ИНФОРМАЦИИ

## ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

### МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ УГРОЗ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Подразделения информационной безопасности ПАО «МТС» в 2019 году успешно реализовали комплекс организационно-технических мероприятий, который позволил обеспечить соответствие систем управления и обеспечения информационной безопасности законодательным требованиям Российской Федерации, требованиям международных стандартов, современному уровню киберугроз и предотвратить причинение Группе МТС финансового, репутационного и иного ущерба.

Наибольший интерес для злоумышленников в 2019 году представляли: информационные активы (массивы) с персональными данными и телеметрией потребителей услуг связи, данные финансовых транзакций, ноу-хау в области методов обработки больших данных и искусственного интеллекта, информация ограниченного доступа.

По оценке экспертов Компании, вектор атак 2019 года сохранится в ближайшей перспективе и будет направлен на корпоративные информационные системы управления, обработки и хранения информации. Основные направления роста кибернапряженности для корпоративного сектора:

- развитие методов и форм целенаправленных атак (Advanced Persistent Threat) на основе технологий искусственного интеллекта и глубокого обучения;
- социальная инженерия и прямая вербовка персонала компаний;
- атаки на корпоративный сегмент с использованием окончечного пользовательского

- оборудования, связанного в управляемые интеллектуальные бот-сети;
- недостаточная защищенность и уязвимость облачных сервисов и решений для реализации защищенного интернета вещей (IoT) отечественного производства;
- наличие уязвимостей в программном коде коммерческих и собственных ИТ-решений;
- использование личного мобильного оборудования работников, не имеющего достаточных средств защиты информации, для доступа к информации ограниченного доступа;
- удаленная работа сотрудников, повышающая риск несанкционированного доступа к корпоративным объектам защиты.

В законодательной сфере следует ожидать сохранения тенденции распространения обязательных мер защиты информации на негосударственные информационные ресурсы (персональные данные, профессиональную и коммерческую тайну, сеть связи общего пользования, объекты критической информационной инфраструктуры и др.).

## РИСКИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Риск	Описание / факторы риска
Риск нарушения безопасности информации	Нарушение конфиденциальности, целостности или доступности информации из-за несоответствия корпоративной системы защиты информации актуальным угрозам безопасности информации, невыполнения администраторами и пользователями информационных систем или партнерами ПАО «МТС» установленной политики информационной безопасности компании. Как следствие, возможный ущерб из-за утечек сведений, составляющих коммерческую тайну, 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 отрицательные заключения аудиторов (прокуратура, Минкомсвязи России, 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 того, 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. Система построена с учетом лучших мировых практик на основе международных стандартов серии ISO 27000 и 15408.
- Система защиты персональных данных обеспечивает третий уровень защищенности ПД в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.
- 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 2019 ГОДА

- Британский институт стандартов (British Standards Institution) впервые сертифицировал корпоративную Систему менеджмента информационной безопасности ПАО «МТС» на соответствие международному стандарту ISO/IEC27001:2013 INFORMATION TECHNOLOGY — SECURITY TECHNIQUES — INFORMATION SECURITY MANAGEMENT SYSTEMS — REQUIREMENTS и выдал сертификат № ISO 719403. Это также расширяет возможности участия компании в конкурсах и тендерах, ориентированных на международные стандарты ИБ.
- Силами подразделений безопасности в 2019 году предотвращено причинение бизнесу ущерба (финансового, репутационного или иного) в результате кибератак на компанию.
- Обеспечена непрерывность всех бизнес- и технологических процессов в соответствии с требованиями регуляторов, акционеров и руководства ПАО «МТС».
- Увеличено количество клиентов коммерческой услуги по мониторингу и реагированию на инциденты ИБ.
- В целях выполнения требований Федерального закона от 26 июля 2017 года № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» в 2019 году проведены следующие мероприятия:



- создана комиссия по категорированию объектов критической информационной инфраструктуры (КИИ) ПАО «МТС»;
- проведено категорирование объектов КИИ ПАО «МТС» в соответствии с методикой постановления Правительства Российской Федерации № 127;
- утвержден и направлен в ФСТЭК России перечень объектов КИИ ПАО «МТС»;
- разработан технический проект на создание системы безопасности объектов КИИ ПАО «МТС».
- Обеспечена поддержка новой структуры управления Компании посредством унификации процесса формирования требований информационной безопасности, организован учет объектов защиты и их характеристик.
- 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» ведутся работы по внедрению специальных комплексов в соответствии с согласованной с ФСБ России концепцией и сроками реализации Закона.
- На сетях связи установлены специальные комплексы, наличие которых обеспечивает возможность предоставления новых услуг и сервисов: NB-IoT, MTC Connect, WiFi Calling, VoLTE/ViLTE, WiFi для бизнеса, Виртуальная АТС.
- Работа по модернизации специальных комплексов, обеспечивающих деятельность уполномоченных государственных органов, проводилась на плановой основе, в соответствии с утвержденной инвестиционной программой, в строгом соответствии с требованиями НПА. Запланированные мероприятия выполнены в полном объеме.

## ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА 2020 ГОД

- Обеспечение соответствия Системы менеджмента информационной безопасности ПАО «МТС» международному стандарту ISO/IEC27001:2013.
- Совершенствование 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 России новейших средств защиты информации при обеспечении защиты персональных данных.
- Реализация мер защиты, установленных нормативными правовыми актами Минкомсвязи России, ФСТЭК и ФСБ России, которые обеспечивают минимально достаточный уровень безопасности информации.
- Участие в работе регуляторов, общественных организаций, НП «Цифровая экономика» по совершенствованию законодательства по ИБ.
- Создание системы безопасности объектов КИИ ПАО «МТС».

Важным элементом поддержания высокого профессионального уровня специалистов в области информационной безопасности Компании является их обучение в специальных учебных заведениях, совершенствование профессиональных навыков, расширение и углубление качества знаний, что достигается участием в тематических мероприятиях, в том числе международных, и целевой переподготовкой на профильных курсах. В 2019 году проведена переподготовка по стандартам ИБ высшего профессионального образования 17 работников Компании. Подготовлено три ведущих аудитора по стандарту ISO 27001:2013.

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Подразделения экономической безопасности и противодействия коррупции ПАО «МТС» в 2019 году успешно реализовали комплекс мероприятий, которые позволили обеспечить защиту жизненно важных интересов Группы компаний МТС от внутренних и внешних экономических угроз.

В 2019 году был сделан акцент на реализации следующих направлений развития деятельности:

- содействие повышению эффективности бизнес-процессов и процедур 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.

С целью обеспечения экономической безопасности Компании на 2020 год ставятся следующие первоочередные задачи:

- совершенствование функционала по линии обеспечения внутренней безопасности;
- организация и проведение мероприятий по предотвращению и профилактике коррупционных проявлений;
- анализ и контроль формирования инвестиционных проектов;
- совершенствование проверки 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 2019 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, что 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.

Проводилась работа 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 подразделений экономической безопасности и противодействия коррупции 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 возращению проблемной дебиторской задолженности.

Принимая во внимание успешный опыт привлечения подразделений безопасности к возмещению средств Компании, в 2019 году стало развиваться новое направление деятельности — предъявление к вычету НДС при участии сотрудников Департамента.

В 2019 году Департаментом была проведена существенная работа по организации противодействия мошенническим действиям с использованием SIM-карт для получения доступа к дистанционному



банковскому обслуживанию. Реализована эффективная система мер по выявлению и пресечению фактов неправомерной замены SIM-карт у абонентов ПАО «МТС» для последующего хищения денежных средств с их банковских счетов. Был организован постоянный мониторинг с использованием системы Intellinx, позволяющий существенно снизить риски хищения денежных средств с банковских счетов абонентов ПАО «МТС».

Проводилась работа по противодействию коррупции: 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 проводилась в тесном взаимодействии с Блоком внутреннего контроля и аудита (БВКА). В рамках Единой горячей линии Группы МТС, куратором которой является БВКА, функционирует Единая горячая линия Блока по корпоративной безопасности и режиму (БКБиР). Сотрудники Компании информируются о существующей возможности сообщать о фактах коррупционных правонарушений.

Особое место занимали мероприятия, проводившиеся подразделениями экономической безопасности и противодействия коррупции 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, которая позволяет осуществлять:

- прогнозирование возможных угроз в сфере экономики;
- организацию деятельности по предупреждению возможных угроз;
- выявление, анализ и оценку возникших реальных угроз экономической безопасности;
- принятие решений и организацию 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:

- автоматизирован процесс проверки кандидатов и действующих сотрудников на предмет нахождения в Перечне террористов/экстремистов;
- внесены изменения в Кодекс делового поведения и этики;
- организовано взаимодействие с органами государственной власти и управления, реализуется проект автоматизированной системы исполнения запросов правоохранительных органов и суда;
- обеспечена безопасность процессов абонентского обслуживания, соблюдение тайны связи;
- создана база данных для хранения и обмена информацией между подразделениями безопасности Группы МТС;
- реализуется проект автоматизации системы изучения и мониторинга контрагентов совместно с подразделением Big Data с использованием современных подходов и методов, в том числе agile.

## Обеспечение безопасности персонала и объектов

Обеспечение антитеррористической защиты и охраны объектов осуществлялось в соответствии со Стратегией Группы МТС в области обеспечения комплексной безопасности на 2019–2020 годы, а также «Планом мероприятий по обеспечению комплексной безопасности ПАО «МТС» на 2019 год».

Работа по обеспечению пропускного и внутри-объектового режимов в ПАО «МТС» строилась на основании стандарта «Требования по обеспечению безопасности объектов, осуществлению комплексных проверок по вопросам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и пожарной безопасности на объектах ПАО «МТС». Пропускной режим на объектах Общества осуществлялся сотрудниками ООО «САФЕТИ» с использованием инженерно-технических средств охраны: средствами контроля и управления доступом, систем охранного телевидения, сигнализации, связи, ограждения.

В 2019 году в целях изучения возможности использования функции распознавания лиц для доступа на объекты ПАО «МТС» реализован пилотный проект по распознаванию лиц сотрудников ПАО «МТС» Московского региона.

Для сотрудников Московского региона с июня 2019 года появилась возможность использования смартфона в качестве пропуска с помощью использования сервиса «Мобильный пропуск».

В целях предотвращения фактов вандализма и хищений товарно-материальных ценностей на объектах радиоподсистемы и сохранения бесперебойности услуг связи была продолжена работа по обеспечению непрерывности функционирования наиболее приоритетных БС за счет существенного повышения их оснащенности техническими средствами охраны.

На объектах ПАО «МТС» в течение 2019 года регулярно проводились антитеррористические тренировки и учения с участием работников Компании. Сотрудниками безопасности во всех регионах присутствия ПАО «МТС» осуществлялись объезды базовых станций с целью проверки антитеррористической защищенности.

В соответствии с законодательством Российской Федерации и рекомендациями МЧС России, а также в соответствии с утвержденными Планами мероприятий по вопросам гражданской обороны, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций и обеспечению пожарной безопасности в 2019 году в КЦ и филиалах ПАО «МТС» проведены мероприятия в области ГО и ЧС.

Приоритетные направления в сфере обеспечения безопасности персонала и объектов:

- повышение эффективности работы системы обеспечения безопасности и антитеррористической защиты персонала и объектов ПАО «МТС»;
- обеспечение безопасности руководителей и сотрудников, а также объектов и элементов инфраструктуры ПАО «МТС»;
- реализация мероприятий по предотвращению хищений оборудования и товарно-материальных ценностей с объектов ПАО «МТС»;
- поддержание готовности системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций ПАО «МТС» к действиям в условиях угрозы и возникновения чрезвычайных ситуаций.



# ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

The MTS logo is displayed vertically in a large, bold, red font on the left side of the page.

- 240** История развития Компании
- 242** Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
- 273** Перечень совершенных ПАО «МТС» в 2019 году крупных сделок и сделок, в совершении которых имелась заинтересованность
- 274** Годовая консолидированная финансовая отчетность ПАО «МТС» и дочерних компаний за 2019 год
- 275** Контакты и дополнительная информация о МТС
- 276** Глоссарий
- 278** Анкета обратной связи



# 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 «Уздунорбита», мобильного оператора № 1 в Узбекистане
2005	Приобретение ВСТ1, 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 Altimio, 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 «3D»-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
2019	Утверждение новой бизнес-стратегии до 2022 года, ориентированной на создание цифровой экосистемы на базе основного телекоммуникационного бизнеса, и продолжение инвестиций в перспективные растущие направления



# ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

\\ Настоящим Совет директоров ПАО «МТС» заявляет, что принципы корпоративного управления Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России<sup>1</sup> (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 в ПАО «МТС» был рассмотрен Советом директоров ПАО «МТС» на заседании 21 мая 2020 года, протокол № 297.

\\ Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса за 2019 год, а также за период после отчетной даты до даты утверждения Годового отчета ПАО «МТС» Советом директоров ПАО «МТС»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Письмо Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».  
<sup>2</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.

## 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. 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 2020 году МТС сосредоточится на отслеживании и анализе новых международных практик и трендов в области корпоративного управления, а также внедрении 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, рекомендованного к применению Банком России

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>1</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>2</sup> 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 обособленной позиции по вопросам повестки дня Общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказывать свое мнение по рассматриваемым вопросам	<b>соблюдается</b> 1. В открытом доступе находится внутренний документ Общества, утвержденный Общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения Общего собрания 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	☉ соблюдается ○ частично соблюдается ○ не соблюдается  ☉ соблюдается ○ частично соблюдается ○ не соблюдается	
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	<b>соблюдается</b> 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 2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение 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	☉ соблюдается ○ частично соблюдается ○ не соблюдается  ☉ соблюдается ○ частично соблюдается ○ не соблюдается  ☉ соблюдается ○ частично соблюдается ○ не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>1</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>2</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.3	В ходе подготовки и проведения Общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получить информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам Совета директоров Общества, общаться друг с другом	<b>соблюдается</b> 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 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 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	☉ соблюдается ○ частично соблюдается ○ не соблюдается  ☉ соблюдается ○ частично соблюдается ○ не соблюдается  ☉ соблюдается ○ частично соблюдается ○ 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	<b>соблюдается</b> 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 2. В отчетном периоде Общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы Общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	☉ соблюдается ○ частично соблюдается ○ не соблюдается  ☉ соблюдается ○ частично соблюдается ○ не соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	<b>соблюдается</b> 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	☉ соблюдается ○ частично соблюдается ○ 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.





№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>1</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>2</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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 <b>2.</b> Кандидаты в органы управления и контроля Общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование <b>3.</b> 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="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
1.2	<b>Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли Общества посредством получения дивидендов</b>			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> В Обществе разработана, утверждена Советом директоров и раскрыта дивидендная политика <b>2.</b> Если дивидендная политика Общества использует показатели отчетности Общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>1</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>2</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	<b>частично соблюдается</b> <b>1.</b> Дивидендная политика Общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых Обществу не следует выплачивать дивиденды	<input type="radio"/> соблюдается <input checked="" type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	<b>1.</b> 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 Российской Федерации. 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. В 2014 году МТС была представлена стратегия 3D, в соответствии с которой выплата дивидендов является одним из ее ключевых элементов. 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 рекомендуемых к выплате за отчетный год дивидендов. 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 приобретения, а также состояние долговых обязательств Компании. Компания не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности Общества. 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. На одном из заседаний Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров в 2018 году был рассмотрен вопрос частичного соблюдения данной рекомендации Кодекса. Было отмечено, что ПАО «МТС» не выполняет рекомендацию лишь по формальным основаниям. При этом, по нашему мнению, компания соблюдает базовый принцип Кодекса. При очередном пересмотре Дивидендной политики ПАО «МТС» планирует вернуться к рассмотрению возможности отдельного указания в Дивидендной политике на то обстоятельство, что при определении размера дивидендных выплат Совет директоров учитывает показатели консолидированной финансовой отчетности.

<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).



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>1</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>2</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> В отчетном периоде Общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет Общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
<b>1.3</b>	<b>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</b>			
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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, Совет директоров уделит надлежащее внимание	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>1</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>2</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>1.4</b>	<b>Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций</b>			
1.4.1	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> Качество и надежность осуществляемой регистрацией Общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям Общества и его акционеров	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
<b>2.1</b>	<b>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</b>			
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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов <b>2.</b> Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единого исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии Общества	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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 рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов Общества	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе <b>2.</b> Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля Общества в течение отчетного периода	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>1</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>2</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
		<b>2.</b> В течение отчетного периода на заседаниях Совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> 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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов <b>2.</b> Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> 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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> Совет директоров утвердил Положение об информационной политике <b>2.</b> В Обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в Обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях Общества	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> В течение отчетного периода Совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в Обществе	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
<b>2.2. Совет директоров подотчетен акционерам Общества</b>				
2.2.1	Информация о работе Совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> Годовой отчет Общества за отчетный период включает информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов отдельными директорами <b>2.</b> Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы Совета директоров, проведенной в отчетном периоде	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципакорпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.2.2	Председатель Совета директоров доступен для общения с акционерами Общества	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> В Обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять Председателю Совета директоров вопросы и свою позицию по ним	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
<b>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</b>				
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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> Принятая в Обществе процедура оценки эффективности работы Совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов Совета директоров <b>2.</b> 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="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> 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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
2.3.3	Состав Совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> В рамках процедуры оценки работы Совета директоров, проведенной в отчетном периоде, Совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
<b>2.4</b>	<b>В состав Совета директоров входит достаточное количество независимых директоров</b>			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добро-совестные 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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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 <b>2.</b> 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 <b>3.</b> 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	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава Совета директоров	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> Независимые директора составляют не менее одной трети состава Совета директоров	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в Обществе и совершении Обществом существенных корпоративных действий	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) пред-варительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставля-ются Совету директоров	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	





№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5	<b>Председатель Совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров</b>			
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	<b>частично соблюдается</b>  <b>1.</b> Председатель Совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор <sup>1</sup>  <b>2.</b> Роль, права и обязанности Председателя Совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах Общества	<input type="radio"/> соблюдается <input checked="" type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	<b>1.</b> Председатель Совета директоров не является независимым директором, старший независимый директор не определен. 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. 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 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
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	<b>соблюдается</b>  <b>1.</b> Эффективность работы Председателя Совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности Совета директоров в отчетном периоде	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> 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	<b>соблюдается</b>  <b>1.</b> 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="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6	<b>Члены Совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах Общества и его акционеров на основе достоверной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности</b>			
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	<b>соблюдается</b>  <b>1.</b> 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  <b>2.</b> Внутренние документы Общества предусматривают, что член Совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов  <b>3.</b> В Обществе установлена процедура, которая позволяет Совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет Общества	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов Совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах Общества	<b>соблюдается</b>  <b>1.</b> В Обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов Совета директоров	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	
2.6.3	Члены Совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	<b>соблюдается</b>  <b>1.</b> Индивидуальная посещаемость заседаний Совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывались в рамках процедуры оценки Совета директоров в отчетном периоде  <b>2.</b> 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	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	

<sup>1</sup> Укажите, какой из двух альтернативных подходов, допускаемых принципом, внедряется в Обществе, и поясните причины избранного подхода.



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципакорпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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 <b>2.</b> В Обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов Совета директоров	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> не соблюдается	
<b>2.7</b>	<b>Заседания Совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов Совета директоров обеспечивают эффективную деятельность Совета директоров</b>			
2.7.1	Заседания Совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед Обществом в определенный период времени задач	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	
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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> 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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципакорпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	<b>частично соблюдается</b> <b>1.</b> 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	<input type="radio"/> соблюдается <input checked="" type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	<b>1.</b> 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. 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%-ным 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. 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. 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. 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)



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципакорпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8	<b>Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Общества</b>			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, создан Комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	<b>соблюдается</b>  <b>1.</b> Совет директоров сформировал Комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров  <b>2.</b> Во внутренних документах Общества определены задачи Комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса  <b>3.</b> 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  <b>4.</b> Заседания Комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода	<div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично</div><div>○ соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div> <div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично</div><div>○ соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div> <div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично</div><div>○ соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div> <div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично</div><div>○ соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div>	
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	<b>соблюдается</b>  <b>1.</b> Советом директоров создан Комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров  <b>2.</b> Председателем Комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем Совета директоров  <b>3.</b> Во внутренних документах Общества определены задачи Комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса	<div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично</div><div>○ соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div> <div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично</div><div>○ соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div> <div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично</div><div>○ соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div> <div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично</div><div>○ соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div>	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципакорпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы Совета директоров, создан Комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	<b>частично соблюдается</b>  <b>1.</b> 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  <b>2.</b> 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	<div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично</div><div>○ соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div> <div><div>○ соблюдается</div><div>☑ частично</div><div>○ соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div>	<b>1.</b> Задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, возложены на Комитет по вознаграждениям и назначениям  <b>2.</b> 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. 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: — основные обязанности членов Совета директоров (включая Председателя Совета директоров) четко определены в Положении о Совете директоров; — 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. 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. 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. В связи с изложенным Компания не планирует достигнуть полного соблюдения данной рекомендации Кодекса в этой части

<sup>1</sup> Если задачи Комитета по номинациям реализуются в рамках иного комитета, укажите его название.



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска Совет директоров Общества удостоверялся 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.)	<b>соблюдается</b>	<div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично</div><div>○ не соблюдается</div></div>	<sup>1</sup> <b>1.</b> По состоянию на 01.01.2019 года при Совете директоров были сформированы следующие комитеты: — Комитет по аудиту; — Комитет по вознаграждениям и назначениям; — Комитет по стратегии; — Бюджетный комитет; — Комитет по корпоративному управлению. На заседании 27.06.2019 года 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
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	<b>соблюдается</b>	<div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично</div><div>○ не соблюдается</div></div>	<b>1.</b> Комитеты Совета директоров возглавляются независимыми директорами <b>2.</b> 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
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют Совет директоров и его Председателя о работе своих комитетов	<b>соблюдается</b>	<div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично</div><div>○ не соблюдается</div></div>	<b>1.</b> В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед Советом директоров

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.9	<b>Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы Совета директоров, его комитетов и членов Совета директоров</b>			
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	<b>соблюдается</b>	<div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично</div><div>○ не соблюдается</div></div>	<b>1.</b> Самооценка или внешняя оценка работы Совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов Совета директоров и Совета директоров в целом <b>2.</b> Результаты самооценки или внешней оценки Совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании Совета директоров
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)	<b>частично соблюдается</b>	<div><div>○ соблюдается</div><div>☑частично</div><div>○ не соблюдается</div></div>	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. В 2018–2019 годах по результатам исполнения утвержденного плана по итогам оценки, проведенной в 2017 году, Компания рассмотрела возможность проведения внешней оценки Совета директоров и, принимая во внимание, что оценка Совета директоров 2017 года практически соответствовала процедуре внешней оценки, а также большое количество требующих выполнения мероприятий по результатам оценки и включение в состав Совета директоров новых членов, сочла ее проведение в 2018 году нецелесообразным. В 2019 году Совет директоров МТС принял решение о проведении независимой внешней оценки с привлечением внешней организации. На момент подготовки отчета Компания находится в процессе проведения независимой оценки

<sup>1</sup> Укажите перечень созданных дополнительных комитетов.





№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
3.1	<b>Корпоративный секретарь Общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий Общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров</b>			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	<b>Соблюдается</b>  <b>1.</b> Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров  <b>2.</b> 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	<div><div></div>соблюдается</div> <div><div></div>частично</div> <div><div></div>соблюдается</div> <div><div></div>не соблюдается</div> <div><div></div>соблюдается</div> <div><div></div>частично</div> <div><div></div>соблюдается</div> <div><div></div>не соблюдается</div>	
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов Общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	<b>соблюдается</b>  <b>1.</b> Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря	<div><div></div>соблюдается</div> <div><div></div>частично</div> <div><div></div>соблюдается</div> <div><div></div>не соблюдается</div>	
4.1	<b>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</b>			
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	<b>соблюдается</b>  <b>1.</b> 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	<div><div></div>соблюдается</div> <div><div></div>частично</div> <div><div></div>соблюдается</div> <div><div></div>не соблюдается</div>	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	<b>соблюдается</b>  <b>1.</b> 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	<div><div></div>соблюдается</div> <div><div></div>частично</div> <div><div></div>соблюдается</div> <div><div></div>не соблюдается</div>	
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	<b>соблюдается</b>  <b>1.</b> 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	<div><div></div>соблюдается</div> <div><div></div>частично</div> <div><div></div>соблюдается</div> <div><div></div>не соблюдается</div>	
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	<b>соблюдается</b>  <b>1.</b> 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	<div><div></div>соблюдается</div> <div><div></div>частично</div> <div><div></div>соблюдается</div> <div><div></div>не соблюдается</div>	



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2	<b>Система вознаграждения членов Совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров</b>			
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	<b>соблюдается</b>	<div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div>	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	<b>соблюдается</b>	<div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div>	1. Если внутренний документ (документы) — Политика (политики) по вознаграждению Общества — предусматривает 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
4.2.3	В Обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов Совета директоров в связи с переходом контроля над Обществом или иными обстоятельствами	<b>соблюдается</b>	<div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div>	1. В Обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов Совета директоров в связи с переходом контроля над Обществом или иными обстоятельствами

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3	<b>Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы Общества и их личного вклада в достижение этого результата</b>			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы Общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	<b>соблюдается</b>	<div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div> <div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div> <div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div>	1. В течение отчетного периода одобренные Советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества 2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества Совет директоров (Комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в Обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения 3. В Обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение Обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества
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)	<b>соблюдается</b>	<div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div> <div><div>☑соблюдается</div><div>○ частично соблюдается</div><div>○ не соблюдается</div></div>	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) 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



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	
<b>5.1</b>	<b>В Обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Обществом целей</b>			
5.1.1	Советом директоров Общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы Общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> 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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> В Обществе утверждена политика по противодействию коррупции  <b>2.</b> 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="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.4	Совет директоров Общества принимает 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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	
<b>5.2</b>	<b>Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления Общество организывает проведение внутреннего аудита</b>			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в Обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничена. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется Совету директоров	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> 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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками  <b>2.</b> В Обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	
<b>6.1</b>	<b>Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц</b>			
6.1.1	В Обществе разработан и внедрен информационная политика, обеспечивающая эффективное взаимодействие Общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> Советом директоров Общества утверждена информационная политика Общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса  <b>2.</b> Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением Обществом его информационной политики, минимум один раз за отчетный период	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично <input type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	<b>частично соблюдается</b> <b>1.</b> 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 <b>2.</b> 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) <b>3.</b> В случае наличия лица, контролирующего Общество, Общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в Обществе	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input type="radio"/> соблюдается <input checked="" type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	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> . 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 провозглашает 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>2</sup>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>6.2</b>	<b>Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об Обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами Общества и инвесторами</b>			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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 <b>2.</b> 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 <b>3.</b> 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	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации предусмотрено законодательством	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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 <b>2.</b> 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="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	

<sup>1</sup> [http://www.sistema.ru/fileadmin/user\\_upload/corporate\\_documents/kodeks\\_korporativnogo\\_upravlenija.pdf](http://www.sistema.ru/fileadmin/user_upload/corporate_documents/kodeks_korporativnogo_upravlenija.pdf).  
<sup>2</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.





№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> Годовой отчет Общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности Общества и его финансовых результатах <b>2.</b> Годовой отчет Общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности Общества	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	
<b>6.3</b>	<b>Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности</b>			
6.3.1	Предоставление Обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности	<b>частично соблюдается</b> <b>1.</b> Информационная политика Общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных Обществу юридических лицах, по запросу акционеров	<input type="radio"/> соблюдается <input checked="" type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	В 2019 году в информационной политике Общества не было закреплено право акционеров на доступ к информации о подконтрольных Обществу юридических лицах. При этом акционерам предоставлялась достаточная для осуществления ими своих прав информация. 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. 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. В связи с этим реализация акционерами права на доступ к документам и информации Общества на практике не сопряжена с неоправданными сложностями. Информационная политика МТС является документом верхнего уровня, содержащим основные принципы, которых придерживается МТС при раскрытии существенной непубличной информации. В связи с этим порядок предоставления акционерам доступа к информации о подконтрольных Обществу юридических лицах по запросу акционеров мы раскрыли на нашем сайте в сети Интернет

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> В течение отчетного периода Общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными <b>2.</b> В случаях, определенных информационной политикой Общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	
<b>7.1</b>	<b>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</b>			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация Общества, приобретение 30% 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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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 <b>2.</b> Уставом Общества к существенным корпоративным действиям отнесены как минимум: реорганизация Общества, приобретение 30% и более голосующих акций Общества (поглощение), совершение Обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала Общества, осуществление листинга и делистинга акций Общества	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не 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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> В Обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> Уставом Общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок Общества к существенным корпоративным действиям <b>2.</b> В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	
7.2	<b>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</b>			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> 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="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением Обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах Общества	<b>соблюдается</b> <b>1.</b> Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью <b>2.</b> Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества <b>3.</b> Внутренние документы Общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены Совета директоров Общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках Общества	<input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не соблюдается  <input checked="" type="radio"/> соблюдается <input type="radio"/> частично соблюдается <input type="radio"/> не 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

# ПЕРЕЧЕНЬ СОВЕРШЕННЫХ ПАО «МТС» В 2019 ГОДУ КРУПНЫХ СДЕЛОК И СДЕЛОК, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЛАСЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ

\\ В 2019 году ПАО «МТС» не одобряло (не совершало) 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 2019 году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имелась 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».



# ГОДОВАЯ КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПАО «МТС» И ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ ЗА 2019 ГОД



Информация доступна  
на корпоративном сайте  
ПАО «МТС».

## КОНТАКТЫ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О МТС

### 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: MTSPJSC

#### 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 связям с инвесторами ПАО «МТС»:  
Полина Угрюмова (директор департамента)  
Тел.: +7 (495) 223 2025  
E-mail: [ir@mts.ru](mailto:ir@mts.ru)

### Аудитор

#### 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.»<sup>1</sup>

Адрес: 107996, Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 13  
Телефон: +7 (495) 9897650, +7 (495) 7807363  
E-mail: [clients\\_rm@rrost.ru](mailto:clients_rm@rrost.ru)  
Адрес страницы в сети Интернет: [www.rrost.ru](http://www.rrost.ru)

#### Акционерное общество «Рестр»<sup>2</sup>

Адрес: 129090, Москва, Большой Балканский пер., д. 20, стр. 1  
Телефон: +7 (495) 6170101  
E-mail: [reestr@aoreestr.ru](mailto:reestr@aoreestr.ru)  
Адрес страницы в сети интернет: [www.aoreestr.ru](http://www.aoreestr.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>

<sup>1</sup> Регистратор ПАО «МТС» до 08.04.2020 года.  
<sup>2</sup> Регистратор ПАО «МТС» с 10.04.2020 года.



# ГЛОССАРИЙ

**3G (3rd Generation)** — третье поколение

**3GPP (3rdGeneration Partnership Project, буквально: партнерский проект третьего поколения)** — международный консорциум, разрабатывающий спецификации для мобильной телефонии

**4G (4th Generation)** — четвертое поколение

**5G (5th Generation)** — пятое поколение

**AR (Augmented Reality, измененная реальность, дополненная реальность)** — воспринимаемое человеком смещение реального мира и виртуальных элементов, созданных компьютерными средствами

**ARPU (Average Revenue PerUser)** — средняя выручка на одного пользователя

**CAPEX (CAPital EXpenditure)** — капитальные расходы

**CDMA (Code Division Multiple Access)** — множественный доступ с кодовым разделением

**e-Health (Electronic Health, e-Health, электронное здравоохранение)** — осуществление функций здравоохранения с использованием информационных и телекоммуникационных технологий

**FDD (Frequency Division Duplex)** — дуплексная связь с разнесением каналов приема и передачи по частоте

**GPON (Gigabit Passive Optical Network)** — гигабитная пассивная оптическая сеть

**GSM (Global Systemfor Mobile Communications)** — глобальный стандарт цифровой мобильной сотовой связи

**HSPA+ (High Speed Packet Access Plus)** — высокоскоростной пакетный доступ плюс

**IoT-сети (Internet of Things Networks, сети интернета вещей)** — множество автономных физических устройств, связанных в единую сеть через цифровые коммуникационные каналы

**LTE (Long-Term Evolution)** — стандарт мобильной связи четвертого поколения

**LTE-M (Long Term Evolution for Machines, буквально: долговременное развитие для машин)** — один из стандартов IoT, разработанный консорциумом 3GPP

**M2M (Machine-To-Machine)** — взаимодействие между машинами

**m-Health (Mobile Health, m-Health, мобильное здравоохранение)** — осуществление функций здравоохранения с использованием мобильных устройств (смартфонов, планшетов и т.п.)

**NYSE** — Нью-Йоркская фондовая биржа (New York Stock Exchange), США

**MOU (Minutes Of Usage)** — объем голосового трафика, минут

**MVNO (Mobile Virtual Network Operator)** — виртуальный оператор сотовой связи

**NB-IoT (Narrow BandInternet of Things, узкополосный интернет вещей)** — один из стандартов IoT, разработанный консорциумом 3GPP

**NFV (Network Function Virtualization, виртуализация сетевых функций)** — концепция сетевой архитектуры, подразумевающая использование виртуальных машин без привязки к специализированному оборудованию

**OIBDA (Operating Income Before Depreciation And Amortization)** — аналитический показатель, означающий операционный доход до вычета износа основных средств и амортизации нематериальных активов

**SaaS (Softwareas a Service)** — программное обеспечение как услуга

**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

**SEC** — Комиссия по ценнымбумагами биржам (The United States Securities and Exchange Commission), США

**TDD (Time Division Duplex)** — дуплексная связь с разделением во времени

**UMTS (Universal Mobile Telecommunications System)** — универсальная мобильная телекоммуникационная система

**VAS (Value Added Services)** — услуги, приносящие дополнительный доход

**VR (Virtual Reality, виртуальная реальность)** — реалистичная имитация среды, созданная при помощи информационных технологий и имитирующая погружение в нее пользователя

**Wi-Fi (Wireless Fidelity)** — стандарт беспроводной передачи данных по радиоканалам.

**АДР** — американские депозитарные расписки

**Банк России** — Центральный банк Российской Федерации

**ВОЛС** — волоконно-оптическая линия связи

**КСО** — корпоративная социальная ответственность

**Московская биржа** — крупнейший в России и Восточной Европе биржевой холдинг

**МСФО** — Международные стандарты финансовой отчетности

**РСБУ** — Российские стандарты бухгалтерского учета

**ШПД** — широкополосный доступ



# АНКЕТА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

\\ Уважаемый читатель!

Мы представили вашему вниманию Годовой отчет ПАО «МТС» за 2019 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?

1. Акционер/инвестор
2. Работник концерна
3. Представитель государственных структур / общественных организаций
4. Представитель СМИ
5. Представитель экспертного сообщества
6. Другое (укажите, пожалуйста) \_\_\_\_\_

\\ Содержит ли данный отчет ответы на интересующие вас вопросы?

1. Да, на все
2. Да, частично
3. 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!**

**А.В. Корня**

Президент  
ПАО «МТС»

**А.В. Дворецких**

Главный бухгалтер  
ПАО «МТС»