

# Годовой отчет 2017

Предварительно утвержден  
решением Совета директоров ПАО «МТС»  
28 мая 2018 г., Протокол № 269

Утвержден  
Годовым Общим собранием акционеров ПАО «МТС»  
28 июня 2018 г., Протокол № 43

Сегодня мы живем в мире, где продукты и сервисы, которые еще вчера казались относящимися к области фантастики, являются неотъемлемой частью нашей жизни. Это мир совмещённой, улучшенной реальности, где не существует границ между привычным и обыденным и виртуальным и не имеющим физического воплощения. Это измерение, где МТС — проводник между потребностями и инновационными решениями.

## Фантастически реальный мир МТС.

# Добро пожаловать в Годовой отчет ПАО «МТС» за 2017 год

Это годовой отчет ПАО «МТС» за 2017 год. Мы готовим для вас годовые отчеты, начиная с 2001 года.

## Цель Годового отчета

Представить МТС как инновационную компанию, которая пребывает в постоянном развитии и предлагает своим клиентам самые передовые решения и сервисы, которые позволяют сделать повседневную жизнь удобнее, насыщеннее и ярче.

## 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:

- о Компании;
- отчет Менеджмента;
- корпоративное управление;
- устойчивое развитие.

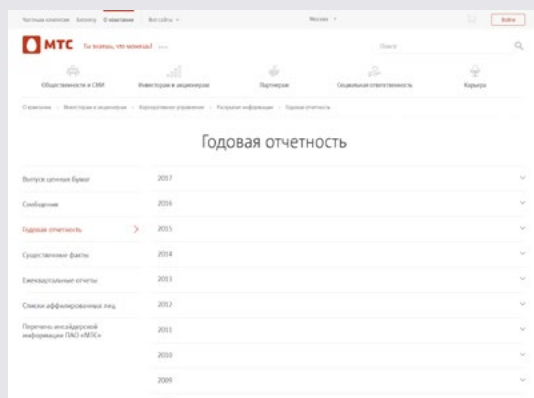
## Стратегически ориентированный Отчет

- Отчет сфокусирован на стратегическом видении руководства Компании, соотнесении результатов и ключевых аспектов деятельности МТС в течение года со стратегией.
- В Отчете увеличен объем и качество прогнозной/экспертной информации по макроэкономике, региональным рынкам телекомов.

## Где еще найти информацию

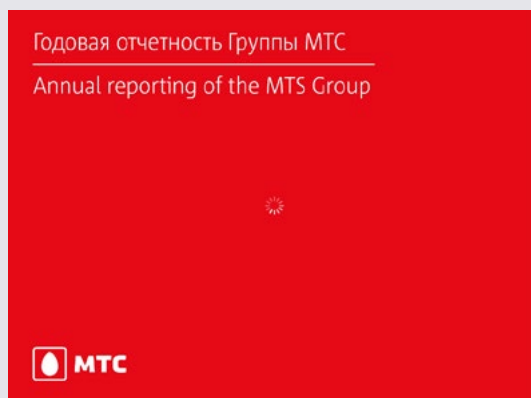
### Он-лайн версия (интерактивная)

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



### Приложение для iPad

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



Годовой отчет издается также в формате PDF и полиграфическом исполнении на русском и английском языках.

# Что такое МТС<sup>1</sup>

## Уважаемые друзья!

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

Смысл нашей работы — не только в обеспечении клиентов качественными, выгодными и удобными услугами, высоким уровнем обслуживания. Мы постоянно смотрим вперед, совершенствуя сервисы, запуская на рынок передовые услуги. Так, МТС открывает для клиентов двери в инновационное будущее, и уже сегодня с помощью мобильного телефона наши абоненты оперативно находят в сети нужную информацию, совершают покупки, оплачивают проезд на транспорте, покупают билеты на концерты и в кино, управляют своими финан-

ми и делают много других полезных и интересных вещей. В планах у нас гораздо больше!

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

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

С уважением,  
Алексей Корня,  
президент МТС

<sup>1</sup> В настоящем Годовом отчете под терминами «МТС», «Компания», «Общество» и «Группа» следует понимать совокупность компаний, состоящих из ПАО «МТС» и ее дочерних обществ, под термином ПАО «МТС» следует понимать Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы». Показатели, указанные в настоящем Годовом отчете, представлены по состоянию на 31 декабря 2017 г., за исключением показателей, в отношении которых прямо указаны иные периоды, даты.

# Миссия

Мы верим, что жизнь — пространство возможностей для всех. И в каждом человеке с самого рождения заложен потенциал эти возможности реализовать. Во благо себе и мира вокруг. Мы верим, что каждый человек — это потенциальный герой, который может принять любой вызов и совершить задуманное.

Пусть окружающий мир переменчив, и пусть каждый день преподносит новые сюрпризы, в обстоятельствах меняющегося мира МТС дает каждому человеку уверенность, помогает ему раскрыть свой потенциал и двигаться навстречу новым перспективам. МТС — это источник возможностей.

## Ты знаешь, что можешь!

# Содержание

## О Компании

Группа МТС сегодня	8
Цифровые направления бизнеса	10
Основные итоги 2017 года	12
Ключевые события 2017 года	14
Обращение Председателя Совета директоров	16

## Отчет менеджмента

Обращение президента	20
Бизнес-модель МТС: источник ваших дивидендов	22
Наши рынки	24
Взгляд в будущее	28
Центр инноваций МТС	36
Наша стратегия	38
Обзор бизнеса	47
Финансовый обзор	58
Управление рисками	74
Комплаенс и культура добросовестного поведения	80

## Корпоративное управление

Отчет Совета директоров	92
Взаимодействие с акционерами и инвесторами	96
Наши достижения	102
Система управления Группы МТС	104
Управление дочерними обществами Группы МТС	182
Капитал и ценные бумаги	194
Развитие корпоративного управления	201

## Устойчивое развитие

Наш подход к устойчивому развитию и социальной ответственности	206
Наши сотрудники	210
Социальные инвестиции	222
Безопасность и защита информации	233

## Дополнительная информация

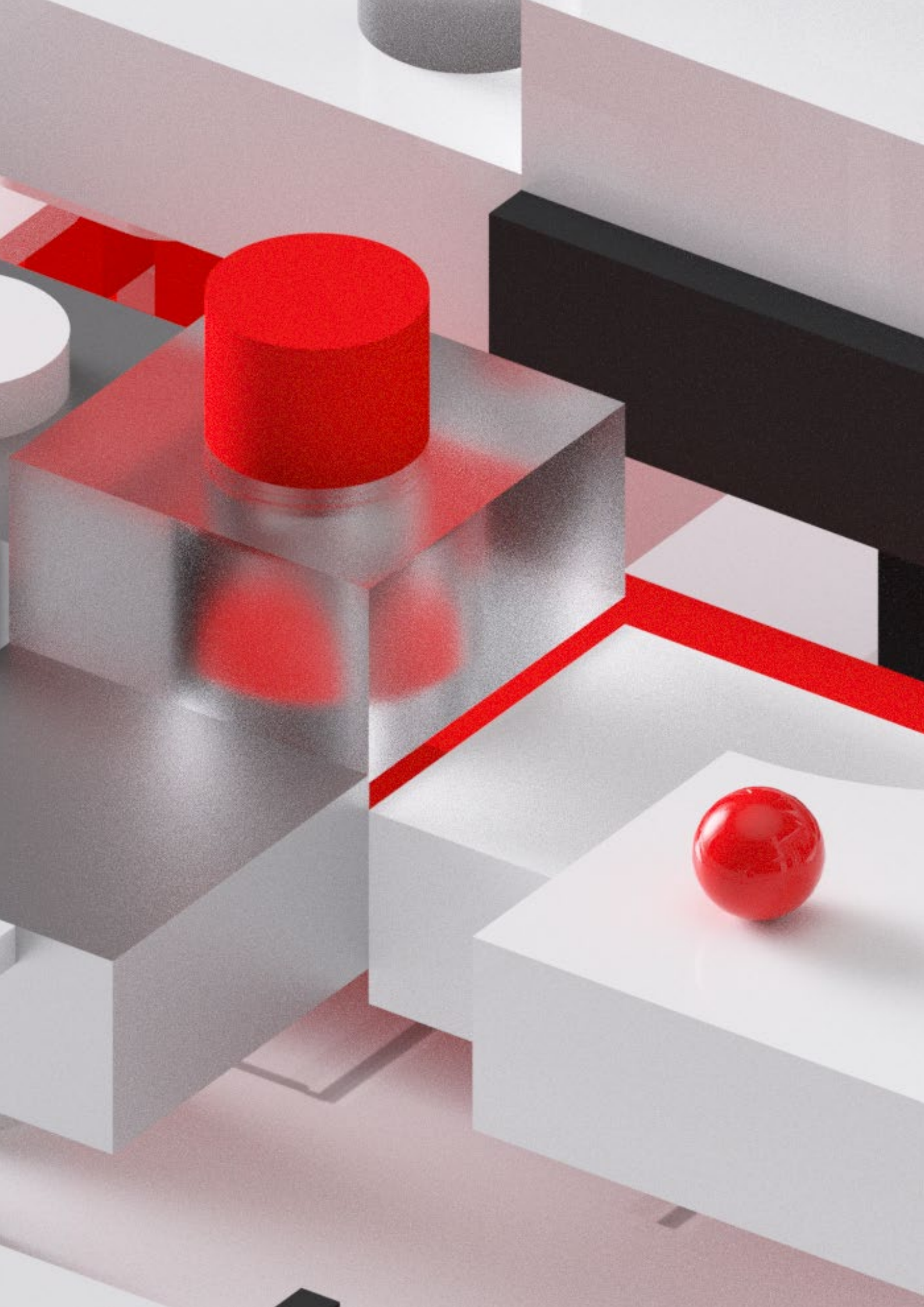
История развития Компании	240
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	242
Деятельность Компании в области защиты окружающей среды	266
Основные характеристики персонала и показатели системы управления персоналом	271
Глоссарий	274
Контакты и дополнительная информация о Компании	276



An abstract 3D geometric composition featuring various shapes and colors. The scene is dominated by red, white, and black elements. In the foreground, there's a white grid-like structure. Behind it, several white and black rectangular blocks are stacked and arranged in a way that creates a sense of depth and perspective. A prominent white cylindrical shape is visible on the right side. The background is a solid red color, which contrasts sharply with the white and black elements. The overall aesthetic is clean, modern, and architectural.

О Компании





# Группа МТС сегодня

Покрытие сети LTE МТС  
в России —  
около 60% населенной  
территории

Более 213 тыс. км  
оптоволоконных линий



Более 65 тыс.  
сотрудников



36%  
38%

Доля МТС на массовых рынках широкополосного доступа к интернету и платного ТВ — 36% и 38% соответственно

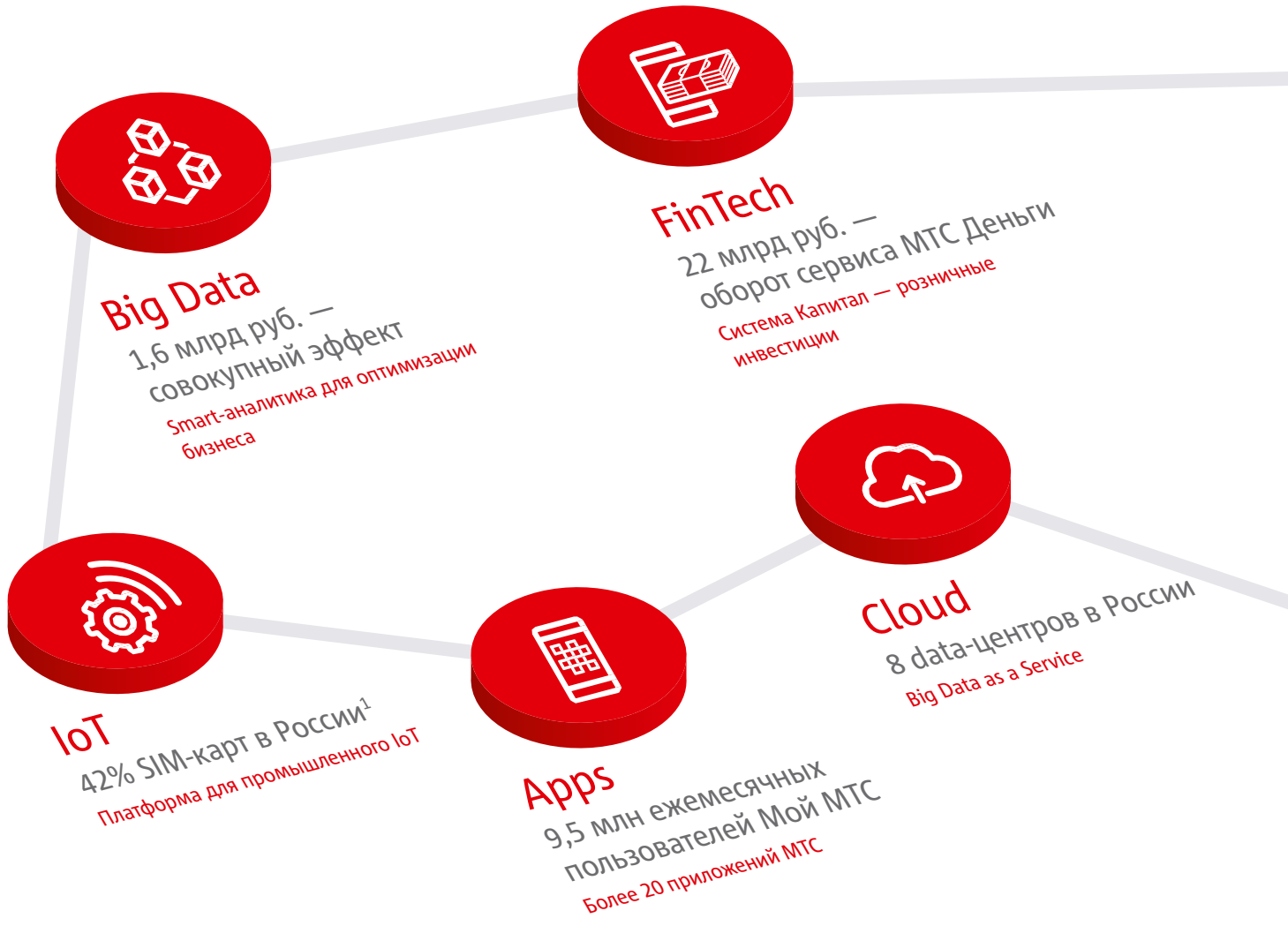
9  
МЛН

Новая web-платформа для онлайн-магазина МТС, более 9 млн онлайн-заказов в год

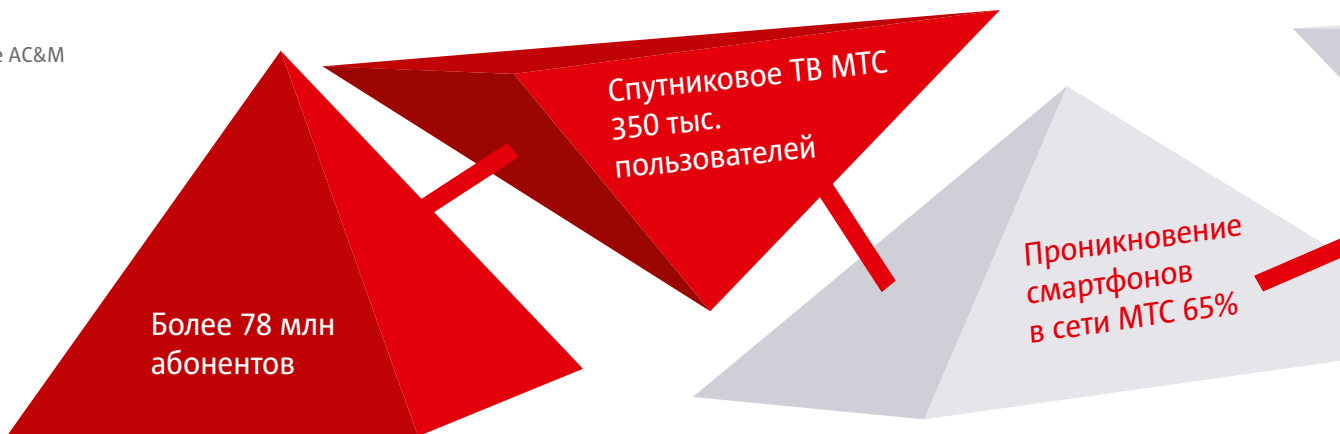
5,7  
ТЫС.

Около 5,7 тыс. салонов МТС и около 100 офисов МТС Банка

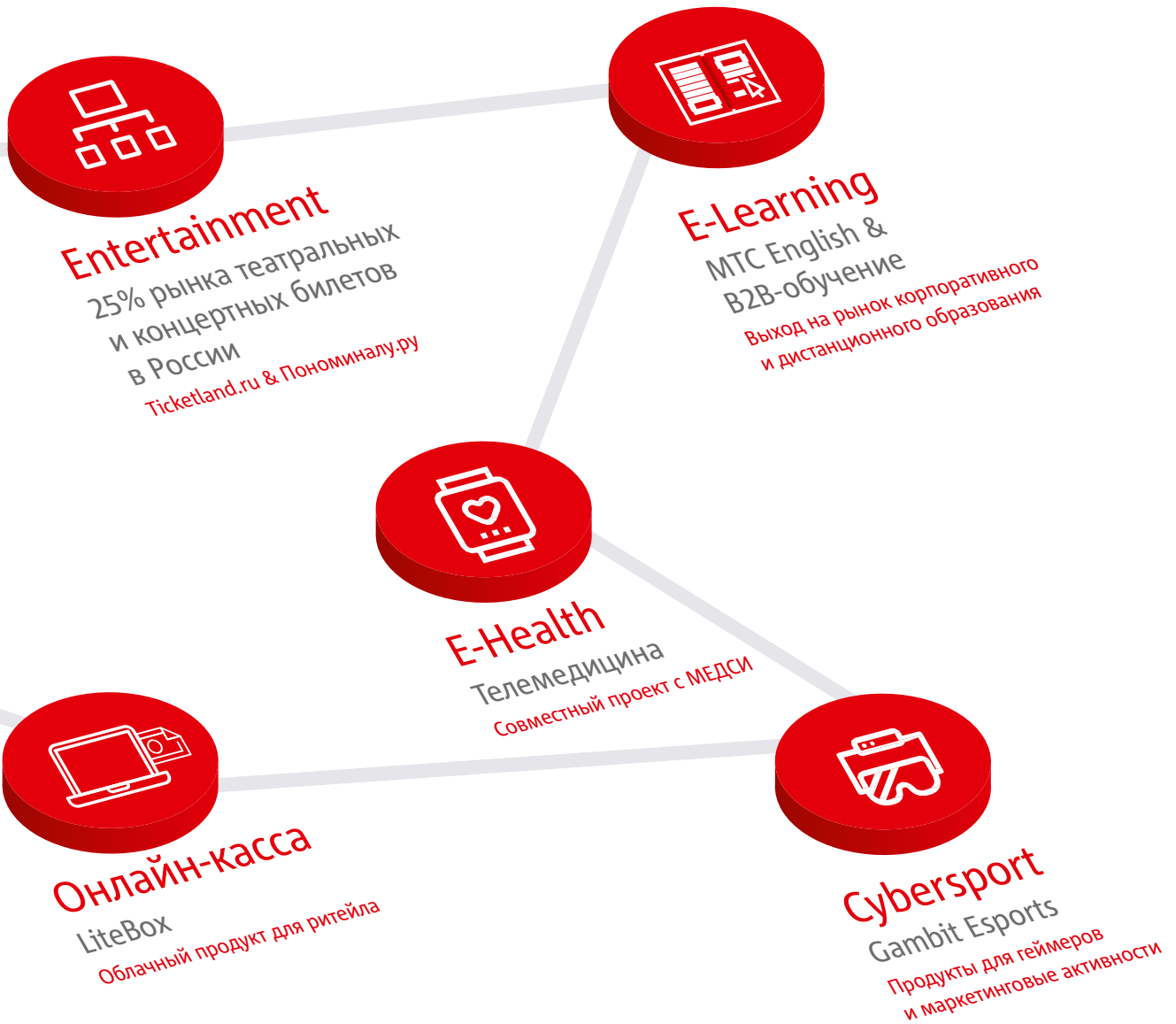
# Цифровые направления бизнеса



<sup>1</sup> Данные AC&M



Укрепление лидерства за счет приобретений, партнерств и разработки собственных инновационных продуктов



22 млрд руб. — оборот сервиса МТС Деньги

Системная интеграция 5,6 млрд руб.

# Основные итоги 2017 года

- МТС завершила 2017 г. с сильными финансовыми результатами и успешно закрепились на новых рынках. 2017 год стал для МТС годом трансформации. Компания успешно работала над реализацией стратегии цифровизации и расширяла деятельность в новых направлениях.
- В сентябре МТС вышла на рынок инвестиционных услуг, приняв участие в капитале ООО УК «Система Капитал», одной из крупнейших управляющих компаний в России по объему коллективных инвестиций.
- В октябре Компания приобрела 50,82% в уставном капитале ООО «Облачный Ритейл» (торговая марка LiteBox), российского разработчика программного обеспечения для розничной торговли. Сделка выводит МТС на рынок облачных касс в качестве поставщика готовых решений для кассового обслуживания бизнес-клиентов.
- В декабре МТС вышла на рынок киберспорта на базе одного из лидирующих киберспортивных клубов мира Gambit Esports. Команды, входящие в состав Gambit Esports, неоднократно становились чемпионами мира и Европы, а также серебряными и бронзовыми призерами крупнейших международных соревнований. Стратегия МТС на рынке киберспорта объединит в себе как маркетинговые активности, так и разработку продуктов для геймеров.



## Финансовые показатели

Консолидированная выручка

**442,9** млрд руб.

OIBDA

**179,8** млрд руб.

Рентабельность по OIBDA

**40,6%**

Общая чистая прибыль

**56,0** млрд руб.

Маржа чистой прибыли

**12,7%**

## Операционные показатели

Проникновение смартфонов в сети МТС на конец 2017 года выросло до 65% по сравнению с 54% годом ранее

Запущена платформа МТС для промышленного IoT: доля МТС на рынке SIM-карт для IoT в России составила

**42%**

Совокупный эффект от использования Big Data

**1,6** млрд руб.

Выручка от системной интеграции

**5,6** млрд руб.

Дивидендные выплаты в 2017 г. составили 26 руб. на акцию. Возврат — 10,9 руб. на акцию в рамках программы выкупа

# Ключевые события 2017 года

---

13 февраля 2017 г.	МТС запустил новый сервис «Кошелек МТС Деньги», который позволяет «в один клик» получить быстрый и удобный доступ к финансовым сервисам МТС. Сервис «Кошелек МТС Деньги» объединяет все платежные инструменты — счет электронного кошелька МТС, лицевой счет абонента, банковские карты — в одном месте для доступа к широкому спектру финансовых услуг МТС.
2 марта 2017 г.	МТС вошел в ТОП-5 Рейтинга лучших работодателей России по версии HeadHunter. Компания укрепила свои позиции в рейтинге, поднявшись на одну строку по сравнению с предыдущим годом, и заняла четвертое место. При этом МТС стал лидером рейтинга среди телекоммуникационных компаний.
30 марта 2017 г.	<p>МТС выходит на рынок облачных услуг для крупного бизнеса во всех регионах присутствия в России. Соответствующая облачная платформа, а также наличие собственных ЦОДов в сочетании с разветвленной сетью магистральных и городских каналов связи позволят МТС предлагать комплексные, полностью кастрофоустойчивые решения по облачным вычислениям и хранению данных.</p> <p>Директор департамента комплаенс КЦ Ю.С. Ромашкина стала победителем в номинации «Лучший главный комплаенс офицер года в Европе, регионе Ближнего Востока и Африки» по итогам голосования экспертного совета премии C5 «Women in compliance Awards 2017». Церемония награждения прошла в Лондоне.</p>
7 апреля 2017 г.	Корпоративный университет МТС удостоен международной премии GlobalCCU Awards в номинации «Лучший инновационный корпоративный университет» (Best Innovative Corporate University). Церемония награждения прошла в Париже в рамках Форума GlobalCCU.
20 апреля 2017 г.	МТС и Ericsson протестировали технологии мобильной связи пятого поколения (5G), в ходе которых впервые в России на движущемся прототипе смартфона достигнута рекордная скорость передачи данных до 25 Гбит/с. Ранее все тесты передачи данных в этой технологии проводились только между стационарными устройствами.
27 апреля 2017 г.	МТС победил сразу в четырех номинациях Effie Awards Russia 2017 — одной из самых престижных в мире премий в маркетинге и коммуникациях.
24 мая 2017 г.	МТС получила международную награду Global Telecom Business Innovation Award, определяющую самые успешные телекоммуникационные проекты по всему миру, в номинации Innovation Awards 2017 за сервис «Виртуальная АТС».
29 июня 2017 г.	Вячеслав Николаев назначен на должность вице-президента Группы МТС по маркетингу. Ранее на протяжении шести лет он возглавлял в МТС направление маркетинга массового рынка. Кандидатура утверждена Советом директоров ПАО «МТС».
27 июля 2017 г.	МТС приобрел 100% акций регионального оператора связи ОАО «Сотовая связь Башкортостана» (ССБ) за 300 млн руб., включая чистый долг. Покупка актива позволила МТС расширить присутствие в Республике Башкортостан и получить дополнительный частотный ресурс, включая полосы шириной 15 МГц в диапазоне 2100 МГц и 4,4 МГц в диапазоне 450 МГц.

---

11 августа 2017 г.	Компания начала использовать при подборе персонала робота Веру — робота-рекрутера, работающего на базе технологии искусственного интеллекта.
6 сентября 2017 г.	Совет директоров МТС одобрил программу выкупа собственных обыкновенных акций и АДА посредством плана приобретения акций на общую сумму, не превышающую 20 млрд руб., что включает средства, затраченные на приобретение акций компании у «Системы Финанс», до апреля 2019 г.
19 сентября 2017 г.	МТС начал предоставлять услуги по облачной обработке больших массивов данных на базе собственных ЦОДов. Использование инфраструктуры Big Data as a Service (BDaaS) позволяет клиентам МТС быстро, гибко и эффективно организовывать обработку больших данных без создания собственных вычислительных мощностей.
29 сентября 2017 г.	МТС вынужденно приостановил предоставление услуг связи в Туркменистане в связи с действиями государственной компании электросвязи «Туркментелеком» по отключению услуг международной и междугородней зонной связи и услуг доступа в интернет.
29 сентября 2017 г.	Компания вышла на рынок инвестиционных услуг, приняв участие в капитале ООО УК «Система Капитал» — одной из крупнейших управляющих компаний в России по объему коллективных инвестиций.
3 октября 2017 г.	МТС купила долю в уставном капитале ООО «Облачный Ритейл» (торговая марка LiteBox), российского разработчика программного обеспечения для розничной торговли. Сделка выводит МТС на рынок облачных касс в качестве поставщика готовых решений для кассового обслуживания бизнес-клиентов.
23 октября 2017 г.	МТС и Ericsson подписали соглашение о модернизации и подготовке сети МТС к стандарту 5G и технологиям интернета вещей (IoT), в рамках которого в 2017–2020 гг. Ericsson поставит МТС новейшее оборудование и программное обеспечение для опорной сети и сети радиодоступа в ряде регионов России на общую сумму более 400 млн евро.
ноябрь 2017 г.	МТС вышла на рынок информационной безопасности с предоставлением коммерческих услуг Центра оперативного мониторинга событий информационной безопасности
13 ноября 2017 г.	Завершение сертификационного аудита соответствия единой системы комплаенс МТС международным стандартам ISO19600:2014 «Системы комплаенс менеджмента» и ISO37001:2016 «Системы антикоррупционного комплаенс менеджмента», по результатам которого в 2018 году компания получила сертификат соответствия.
7 декабря 2017 г.	МТС запустил IoT-платформу для развертывания решений на базе интернета вещей на предприятиях России. Платформа для промышленного интернета вещей позволяет управлять любыми объектами, на которых необходимо отслеживать параметры работы оборудования.
18 декабря 2017 г.	На должность вице-президента по управлению персоналом, члена Правления Группы МТС назначена Мария Голяндрина, ранее на протяжении трех лет возглавлявшая в МТС департамент компенсаций, льгот и кадрового администрирования. Кандидатура утверждена Советом директоров ПАО «МТС».

# Обращение Председателя Совета директоров



## Уважаемые акционеры!

Размышляя над тем, с какими словами мне обратиться к вам со страниц этого отчета, я подумал о том, что неизбежно должен буду говорить о вещах, ставших привычными, обыденными, в какой-то мере банальными. И в то же время мне приятен тот факт, что эта обыденность в нашем случае носит сугубо позитивный, радостный характер. Прошел еще один год, который мне посчастливилось провести в роли председателя Совета директоров компании МТС. И вновь, как и годом ранее и в течение нескольких лет, ему предшествовавших, я имею возможность поделиться с вами очередными хорошими новостями. Во-первых, рад сообщить вам о достижении нашей компанией целевых уровней по всем основным показателям операционной деятельности. Во-вторых, позвольте отметить, что наше лидерство на телекоммуникационном рынке России остается совершенно незабываемым, а по такому параметру, как капитализация, наше доминирование выглядит абсолютным. В-третьих, в 2017 г. мы осуществили дивидендные выплаты в общем объеме 52 млрд руб., что соответствует нашим целевым ориентирам, которые мы подтверждаем и на текущий, 2018 год. Таким

образом, результаты нашей деятельности в 2017 г. я, не боясь проявить излишнюю самоуверенность, могу назвать предсказуемо хорошими.

Завершив эту формальную часть, я хотел бы сказать несколько слов о том результате прошедшего года, который, по моему глубокому убеждению, имеет значимость не меньшую, чем числовые уровни ключевых показателей деятельности. 2017-й стал первым полным годом, в течение которого мы воплощали в жизнь нашу новую цифровую стратегию 3D: Data. Digital. Dividends, центральным элементом которой является, несомненно, понятие Digital. Ни для кого не является секретом, что сфера телекоммуникаций в последние годы не вызывает большого энтузиазма у инвесторов, и для этого есть объективные причины, в которые мы не будем сейчас углубляться. Также не секрет, что понятие цифровизация, или диджитализация, стало в последнее время неким шаблоном, заклинанием, используемым повсюду и оттого, вероятно, теряющим свою изначальную силу. Могу вас уверить, что все наши заявления, касающиеся выхода за рамки

телекоммуникационного бизнеса через развитие Digital-направлений и цифровой трансформации компании, имеют вполне конкретное воплощение в форме новых продуктов, услуг, модифицированных бизнес-процессов, о чем вы узнаете в дальнейших разделах.

Отмечу, что, следуя принципам открытости и прозрачности, обо всех наших действиях и достижениях мы говорим регулярно в течение года в рамках ежеквартальных отчетов и подводим общий итог здесь, в Годовом отчете. Я рад констатировать, что инвестиционное сообщество видит и поддерживает наши усилия, и это отражается в позитивной динамике стоимости компании.

Закончить свое обращение я хотел бы словами благодарности руководству Компании, моим коллегам по Совету директоров за хорошо проделанную работу и нашим уважаемым акционерам, чью поддержку мы постоянно ощущаем. Теперь я передаю слово менеджменту, который подробно расскажет о результатах деятельности МТС в 2017 г.

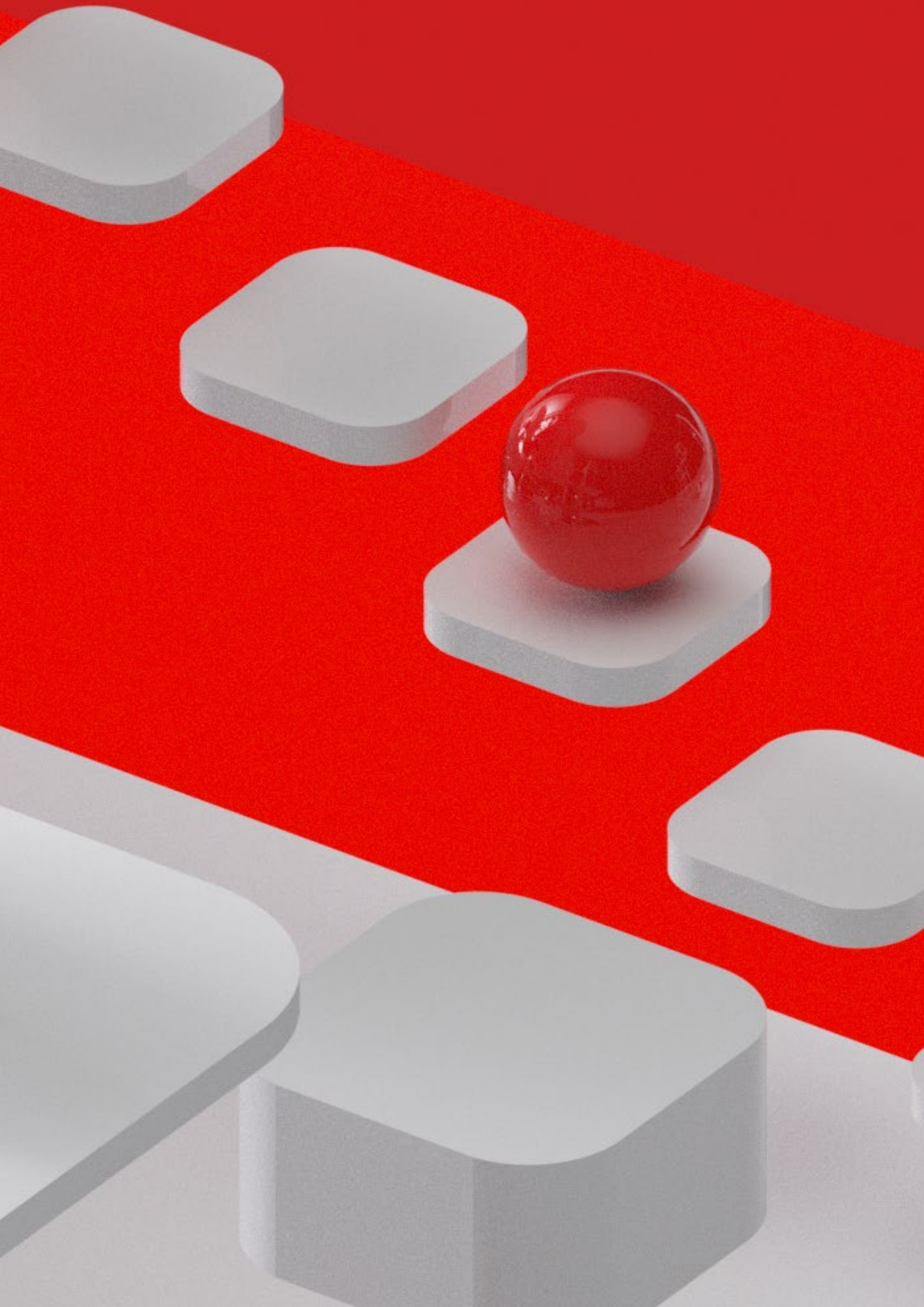
Рон Зоммер,  
председатель Совета директоров МТС



The background features a modern architectural scene. On the right, a bright red wall is visible, partially obscured by a grey metal railing. The railing has a simple, clean design with a horizontal bar and a vertical post. The floor is a light grey color. On the left, there is a dark, textured area that looks like a wall or a large shadow, with some blurred light spots. The overall style is minimalist and contemporary.

# Отчет менеджмента





# Обращение президента



## Друзья и коллеги!

МТС завершила 2017 г. с рекордными финансовыми результатами.

Мы выиграли не только благодаря общей ценовой конъюнктуре и устойчивому росту потребления интернета на всех рынках присутствия Группы. Большое влияние на общий результат оказали те усилия, которые предпринимала команда МТС на новых для компании рынках. Мы опирались в своей работе как на классические телеком-сервисы, так и на развитие услуг стремительно расширяющегося цифрового мира. И мы выиграли во многом потому, что уверенно двигались вперед.

В прошлом году на традиционных для операторов рынках мы существенно повысили эффективность розницы и запустили уникальные сегментные предложения для молодежи. Второй год подряд во многом благодаря нашим инициативам снижались общий вал продаж на рынке — это привело к повышению лояльности и снижению оттока клиентов. Мы многое сделали в вопросе контроля сервисов наших партнеров, и прежде всего — в контенте, повысив прозрачность расчетов. Мы активно развивали собственное операторское приложение, которым сегодня пользуются более 9,5 млн человек. Приложение и дальше будет обрывать функциональностью, постепенно превращаясь в своего рода удобное единое окно для наших абонентов, открывающее простой доступ ко всем сервисам МТС. Качество клиентского сервиса останется под нашим особым вниманием, потому что мы всегда должны оставаться оператором с лучшим клиентским опытом.

Говоря о будущем, мы обязаны думать о развитии новых цифровых продуктов и выходе на новые рынки. Прошлый год стал для МТС годом цифровой трансформации. На этом пути мы разумно сочетаем органическое развитие с приобретением ведущих игроков, связанных с перспективными технологиями и направлениями. Внутри компании мы сделали акцент на облачных технологиях, интернете вещей, аналитике больших данных, системной интеграции, финансовых технологиях, которые являются ключевым направлением развития компании. Активно развиваем сервисы «МТС Деньги», в том числе и приложение «Кошелек МТС». Мы инвестировали в компанию «Система Капитал», чтобы выйти на рынок розничных инвестиций, а также приобрели контроль в компании LiteBox — разработчике облачных касс для корпоративных клиентов. МТС Банк показал рекордную годовую прибыль 2 млрд руб. — в значительной степени благодаря продвижению через розничную сеть МТС. В сфере наших интересов сегодня электронные билеты, киберспорт, телемедицина, собственный акселератор для стартапов, онлайн-образование — мы продолжим нашу экспансию и в этом году, закрепившись на уже занятых рубежах.

Мы сильны в своем умении выбирать верные направления для развития. Однако не только, и даже не столько в этом залог нашего успеха. Успех определяется качеством продуктов, создаваемых нашей командой, и скоростью вывода этих продуктов на рынок. С одной стороны, мы смогли сделать больше потому что начали менять внутрикорпоративные процедуры, — для повышения эффектив-

ности процесса создания клиентских решений мы реализуем стратегию по выстраиванию продуктовых вертикалей, которые призваны наделить команды полномочиями, ускорить принятие решений, повысить прозрачность и ответственность команды за окончательный результат. С другой стороны, — мы создали несколько площадок для поиска и развития прорывных цифровых решений: Центр инноваций, IoT-лабораторию, R&D центр в Иннополисе. Такие шаги редко дают сиюминутную выгоду — это наш вклад в будущее компании.

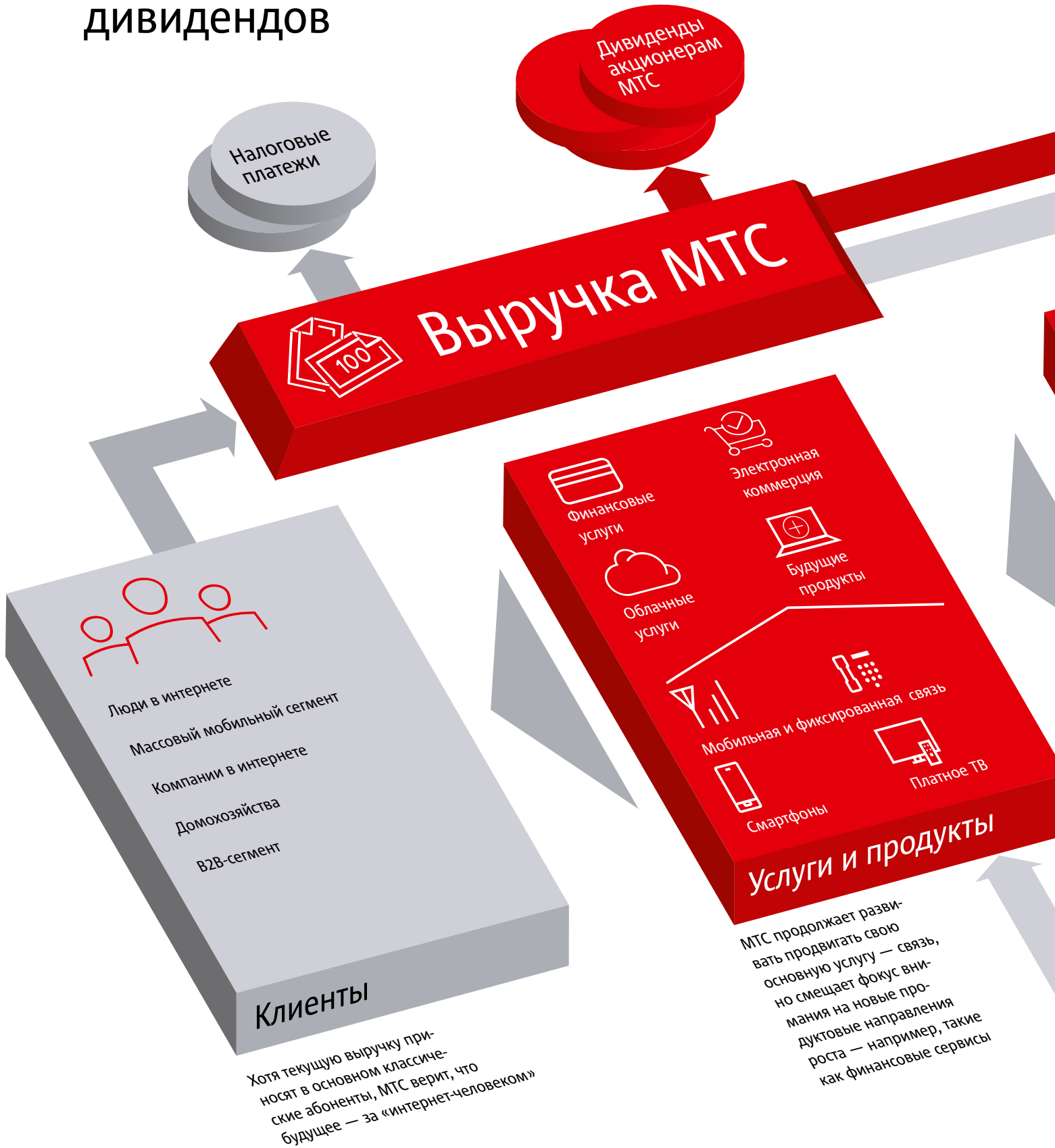
МТС готова к новым вызовам и встречает их обновленной. Изменения происходят не только в бизнесе, но и в руководстве самой МТС. Это тоже свидетельство нашего динамичного развития. Для меня исключительная честь возглавить МТС. Я воспринимаю это назначение как знак доверия акционеров. У меня и моей команды появилась уникальная возможность создать новую компанию, которая перерастет свое операторское прошлое и настоящее и станет успешным игроком многогранного ИТ-рынка.

Именно так мы видим наше будущее. В перспективе нескольких лет МТС должна стать ярким инновационным бизнесом, одним из главных поставщиков цифровых продуктов и услуг новой экономики на рынках Группы. Мы работаем для того, чтобы клиенты, партнеры и акционеры МТС всегда были на шаг впереди — в полной мере могли использовать весь спектр возможностей, которые предоставляют цифровые технологии.

С уважением,  
Алексей Корня,  
президент МТС



# Бизнес-модель МТС: источник ваших дивидендов



Постоянная циркуляция денежного потока, поступающего от наших клиентов в счет оплаты наших услуг, и направляемого на развитие активов и продуктов МТС, а также на выплаты акционерам

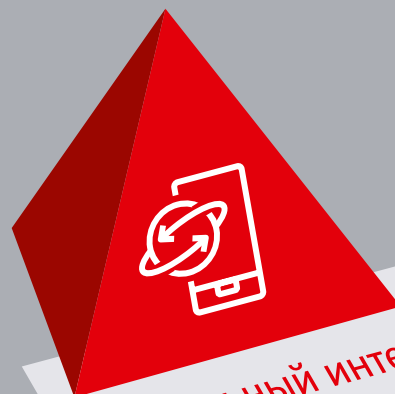


# Наши рынки



## Мобильная связь

Ведущий по доходам и абонентской базе телекоммуникационный оператор в России



## Мобильный интернет

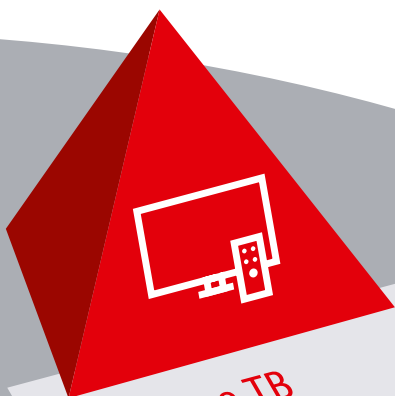
Лучший онлайн-магазин среди российских операторов



## Телефоны и смартфоны

Крупнейший розничный ритейл непродовольственных товаров





**Платное ТВ**

МТС входит в ТОП-5 российских операторов платного ТВ



**Финансовые услуги**

Крупнейший провайдер финансовых услуг среди российских операторов



**Фиксированная связь**

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

## Обзор экономической ситуации и развития рынков

ПАО «МТС» обладает лицензиями на работу на всей территории Российской Федерации. Дочерние компании ПАО «МТС» в отчетном году продолжили осуществлять свою деятельность на территории Украины (ПрАО «ВФ Украина»), Республики Армения (ЗАО «МТС Армения»), а также Республики Беларусь (СООО «Мобильные ТелеСистемы»). Общая численность населения лицензионной территории ПАО «МТС» составляет более 200 млн человек.

### Россия

История развития рынка сотовой связи в России охватывает более 25 лет. В эти годы были взлеты и кризисы, существенные изменения в законодательстве о связи и экономической ситуации. Вследствие взрывного спроса на услуги мобильной связи, количество зарегистрированных в сетях абонентов превысило численность населения страны уже в 2006 году. По итогам 2017 года уровень проникновения услуг сотовой связи в России составляет более 170%, что ставит страну в ряд наиболее развитых телекоммуникационных рынков мира.

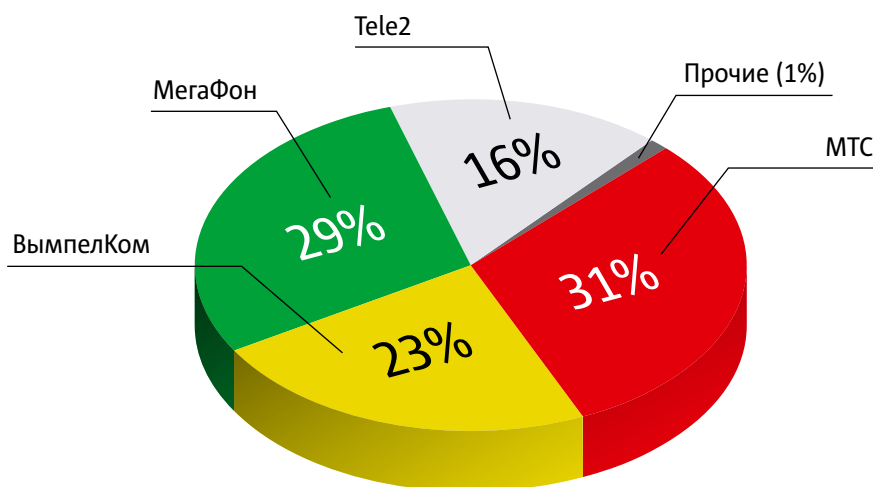
В России услуги сотовой связи оказывают четыре федеральных оператора: ПАО «МТС», ПАО «МегаФон», ПАО «ВымпелКом» (VEON Ltd) и ЗАО «РТ-Мобайл» (Т2РТК Холдинг — совместное предприятие ПАО «Ростелеком» с Tele2), а также региональные телекоммуникационные компании, работающие в различных стандартах сотовой связи.

Наиболее крупными рынками услуг сотовой связи на территории Российской Федерации (по количеству абонентов) являются Москва и Московская область, а также Санкт-Петербург и Ленинградская область. По нашим оценкам 25% SIM-карт приходится именно на эти регионы.

При таком уровне насыщения рынка и распределении базы маркетинговая политика Компании смещает усилия с привлечения новых абонентов в сторону обеспечения лояльности и повышения доходности существующих абонентов, а также привлечения в свою сеть абонентов компаний-конкурентов.

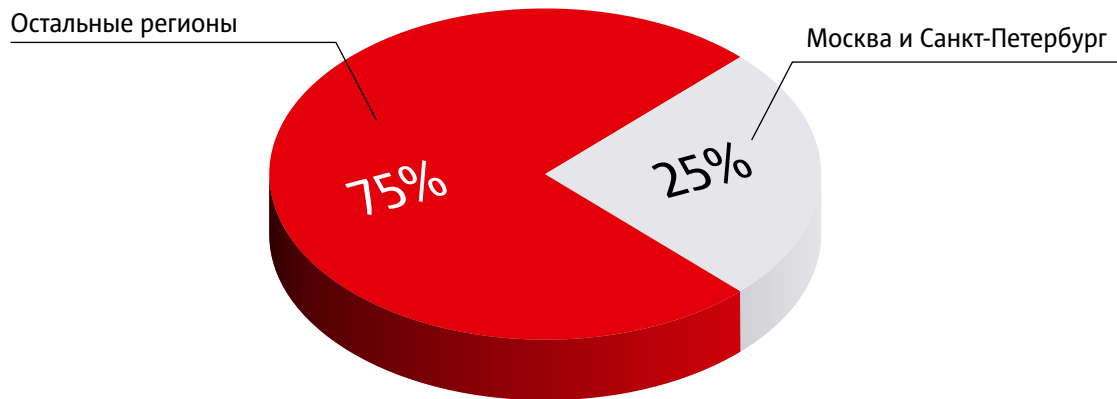
Стратегия развития Компании предполагает кроме использования существующих ресурсов телекоммуникационной отрасли динамично развиваться в сопутствующих областях рынка, превращаясь в мультисервисную ИТ-компанию.

### Абонентская база в России (2017 г.)



Источник: AC&M-Consulting estimates

## Региональное распределение рынка



В традиционном для Компании сегменте мобильной телефонии **важнейшими факторами роста являются повышение общего уровня пользования услугами связи и более активное потребление абонентами дополнительных услуг при увеличении их лояльности.** Тарифные предложения МТС полностью отвечают требованиям рынка, федеральные предложения разрабатываются и выводятся на рынок с учетом региональной специфики. Справедливые цены, расширение каналов взаимодействия с абонентами, регулярное и своевременное информирование их о любых изменениях условий подключения и тарифных планах, улучшение качества связи — принципы работы МТС.

Передача данных и мобильный интернет перестали быть услугами для малого сегмента абонентов. Количество постоянных пользователей услугами передачи данных на конец года составило более 53% абонентской базы, объем потребления трафика передачи данных вырос в сравнении с 2016 г. на 86%. Проникновение LTE среди пользователей мобильного интернета в сравнении с 2016 г. выросло в 1,6 раза.

### Украина

По итогам 2017 г. количество абонентов в Украине (ПрАО «ВФ Украина») составило 20,8 млн (включая CDMA), или более 37% рынка. Проникновение

услуг сотовой связи, по нашим оценкам, составляет более 130%. Основными конкурентами являются «Киевстар», дочерняя компания Veon Ltd и «Lifecell», дочерняя компания Turkcell.

Развертывание 3G-сети, улучшение покрытия и качества сервисов, продолжение сотрудничества с Vodafone позволили Компании сохранить абонентскую базу и улучшить финансовые показатели в 2017 г. Получение лицензий на частоты четвертого поколения подвижной радиосвязи даст новые возможности для успешного развития бизнеса.

### Прочие рынки

По итогам 2017 г. количество абонентов дочерних и зависимых компаний ПАО «МТС» в странах СНГ составило: Республика Армения (ЗАО «МТС Армения») — 2,1 млн, Республика Беларусь (СООО «МТС» не консолидируется в финансовую отчетность Группы МТС) — 5,2 млн абонентов.

Основными конкурентами в Армении являются ЗАО «ВЕОН Армения» (торговая марка Beeline) и компания Ucom, в Белоруссии — компания Velcom и ЗАО «БеСТ» (бренд life:)).

Рынок сотовой связи в этих странах характеризуется высоким проникновением — более 120%.

# Взгляд в будущее

## Глобальные тренды в телекоммуникационном секторе

Сегодня постоянное развитие сетевых технологий и низкие цены на услуги связи для большинства людей уже выглядят как данность, а телеком-отрасль (как совокупность операторов связи и поставщиков оборудования для них) уже не воспринимается в качестве участника «авангардного отряда». Обсуждение радужных перспектив от внедрения 5G-сетей и IoT-технологий перешло в рутину планирования сроков частотных аукционов, закрепления стандартов и выделения бюджетов на строительство. Определенный интерес по-прежнему вызывает поиск продуктов и услуг, которые возникнут благодаря 5G- и IoT-сетям. Однако тут отрасль находится в определенном творческом тупике: самой востребованной целью строительства 5G-сетей считается наращивание скорости и емкости для удовлетворения растущего спроса на услуги мобильного широкополосного доступа в интернет. Тем не менее, телеком-индустрия, находясь на этапе своей зрелости, продолжает развитие с неснижаемой скоростью. **Интересным трендом является то, что это развитие для широкой публики уже считается само собой разумеющимся и не вызывает прежнего ажиотажа: будущее уже наступило.**

Еще одним трендом является **тотальная смартфонизация человечества**. Этот процесс происходит на виду у всех, но глубинные изменения в социально-экономическом укладе, вызванные этим феноменом, не ограничиваются отчетами о росте дата-трафика и соответствующих доходов мобильных операторов и выходят далеко за пределы телеком- и смежных рынков. Скоро фразы типа «жизнь человека построена вокруг смартфона» перестанут казаться художественным преувеличением, а будут простой констатацией факта. В некоторых странах

и в некоторых демографических странах это уже произошло.

**Именно рост проникновения смартфонов и их совершенствование сделали возможным полное переформатирование услуг такси (благодаря таким компаниям, как Uber, GetTaxi и Яндекс-Такси) и изменение привычек людей касательно передвижения.** Востребованность новых возможностей, ставших доступными благодаря смартфонам, создает дополнительный спрос на высококачественные телеком-услуги (прежде всего, мобильные). Операторы, не являющиеся инициаторами таких фундаментальных изменений, обеспечивают работу критически важной инфраструктуры новых услуг, получая за это свою долю в новом «пироге».

Смогут ли внутри телекома родиться новые истории успеха на волне изменений, вызванных улучшением покрытия высокоскоростными мобильными сетями и ростом проникновения совершенных устройств доступа к Сети, то есть изменений, по сути созданных самой отраслью? За исключением отдельных стран и отдельных операторов, отрасль в целом не может похвастаться такого рода «инновационностью», хотя и не оставляет попыток «возглавить процесс» в отдельных сегментах, при этом каждый оператор пытается найти свой собственный путь. **С другой стороны, кто бы и какие бы новые продукты и услуги ни предложил в будущем, они определенно будут полагаться на инфраструктуру телеком-отрасли.** В любом случае телеком-отрасль не только развивает сети, внедряет новые стандарты и обеспечивает доступные цены на свои «базовые» услуги, но и продолжает экспериментировать с новыми направлениями в смежных и даже (казалось бы) не смежных отраслях.

Наконец, стоит выделить еще два тренда, затрагивающих телекоммуникационную отрасль — это **возрастающие усилия государств по всеобъемлющей «цифровизации» своих стран, а также феномен блокчейн-технологий.**

Цифровизация на самом высоком уровне была поднята на щит развития в России и других странах СНГ. Так, в соответствии с распоряжением Правительства России, начата государственная программа по развитию экономики «Цифровая экономика РФ», в которой данные в цифровой форме рассматриваются в качестве ключевого фактора производства. Несмотря на то, что тотальная «цифровизация» общества значительно шире интересов телеком-сектора, отрасль связи объективно является инфраструктурным ядром этого процесса.

Блокчейн в прошедшем году появился на «радаре» всех крупных компаний, в том числе операторов связи. Некоторые из них уже явно обозначили к нему интерес своими действиями, другие продолжают изучение. Из ярких примеров стоит отметить японского оператора SoftBank, совместно с дочерней Sprint продвигающего блокчейн-технология для межоператорских расчетов, а также швейцарский Swisscom, создавший дочернюю компанию Swisscom Blockchain, в задачи которой входит предоставление услуг консультирования в области blockchain (включая ICO), а также создание блокчейн-инфраструктуры. В целом эта новая технология не несет угрозы традиционному бизнесу операторов (несмотря на то, что существуют стартапы и в области децентрализации и «уберизации» предоставления телеком-услуг). Однако она может привести к появлению

новых возможностей, которые будут реализованы телеком-сектором. Такого рода блокчейн-проекты не обязательно будут ориентированы во вне, на клиента, а, вполне вероятно, могут быть направлены на повышение эффективности внутренних операций, что не даст сильного публичного эффекта, но принесет конкретную материальную выгоду компаниям в отрасли.

Телекоммуникационный сектор участвует тем или иным образом во всех аспектах цифровизации — от улучшения качества повседневной жизни людей до повышения эффективности работы целых отраслей и государств. И этот факт, безусловно, найдет положительное отражение в экономических результатах работы компаний отрасли связи.

- **Развитие считается само собой разумеющимся и не вызывает прежнего ажиотажа: будущее уже наступило**
- **Тотальная смартфонизация человечества**
- **Рост проникновения смартфонов и их совершенствование сделали возможным полное переформатирование услуг такси и изменение привычек людей касательно передвижения**
- **Возрастающие усилия государств по всеобъемлющей «цифровизации» своих стран, а также феномен блокчейн-технологий**
- **Новые продукты и услуги в будущем будут полагаться на инфраструктуру телеком-отрасли**

## Big Data

Развитие Big Data — одно из ключевых направлений digital-стратегии компании МТС. Продукты, реализованные на технологиях Big Data, широко используются как внутри Компании, так и для внешней монетизации.

В 2017 г. запущены продукты для управления расписаниями сотрудников в розничной сети МТС, управления развитием инфраструктуры, рекомендательный сервис для интернет-магазина МТС, ряд продуктов для оптимизации маркетинговых кампаний, а также продукты, нацеленные на внешнюю

монетизацию (digital-реклама, геоаналитика и др.). По итогам 2017 г. совокупный эффект от продуктов Big Data составил 1,6 млрд руб., показав трехкратный рост по сравнению с 2016 г.

В течение 2017 г. значительное развитие получила инфраструктура Big Data, что позволило существенно увеличить объем накапливаемых данных и сфер их применения и обеспечить качественный задел для дальнейшей реализации потенциала развития продуктов на основе технологий Big Data.

## Финансовые результаты

Эффект от Big Data в 2017 г. = 1,6 млрд руб.

### Проект WFM — Big Data и эффективность розничной сети

В апреле 2017 г. команда Big Data запустила систему управления рабочим временем сотрудников розничной сети МТС — Workforce Management.

Система позволяет формировать необходимый штат сотрудников и автоматически составлять для каждого из них график работы в соответствии с потоком клиентов в офисе продаж, результатом чего является оптимизация ФОТ и рост продаж в денежном выражении. Для этого был реализован ряд математических и оптимизационных моделей, которые учитывают:

- Трудовой кодекс РФ;
- ролевую модель сотрудников;
- распределение по времени транзакций и сервисных операций за последние два года;
- дисперсию трафика клиентов в офисе продаж;
- прибыльность каждого офиса продаж;
- административную работу каждого из сотрудников;
- более 30 бизнес-правил.

Для обеспечения взаимодействия пользователей и вычислительных моделей реализована двусторонняя интеграция с внешними источниками данных и приложениями (такими, как OeBS, Mobile Reports, DWH и др.); разработан полноценный веб-интерфейс с инструментарием, позволяющим руководству РТК контролировать степень взаимодействия сотрудников с системой WFM и гибко настраивать параметры каждой из моделей в соответствии с выбранной стратегией развития компании.

На данный момент около 1150 офисов продаж работают по системе WFM. В первом полугодии 2018 г. планируется масштабировать систему на все салоны РФ.

### Проект «Устранение проблемных зон на сети — Big Data для улучшения качества связи»

В августе 2017 г. МТС запустила внутренний проект Big Data, направленный на анализ обратной связи от клиентов, касающейся качества мобильной связи. На основании его результатов уже в 2017 г. было построено 10 новых базовых станций и около 100 запланировано на 2018 г.

Цель проекта — выявлять локации, в которых проявляются проблемы с качеством связи, затрагивающие существенное количество клиентов.

Для этого созданная система агрегирует всю доступную обезличенную информацию о локациях, в которых клиенты могли испытывать проблемы. Среди источников есть как внутренние базы данных (обращения в контактный центр, салоны, через сайт), так и внешние crowdsourсе-источники (например, измерения скорости мобильного интернета через популярные приложения).

С использованием методов математического моделирования и геоаналитических инструментов данные обрабатываются в привязке к местности. Исходя из интенсивности негативных событий в определенной локации в сравнении со статистически ожидаемым для нее уровнем, модель выделяет «проблемную» зону, и информация о ней передается в работу техническим специалистам.

Полученные зоны приоритизируются по влиянию на клиентский опыт для фокусирования на самых «болеющих» точках.

Внедрение данного подхода позволило сконцентрировать инвестиции на улучшении качества связи в местах, наиболее востребованных клиентами, и, соответственно, улучшить восприятие ими качества связи МТС. Кроме того, фокусное устранение проблем с качеством также приводит к росту потребления в каждой конкретной локации, что позволяет получить дополнительную выручку от услуг связи и повысить эффективность сети.



# Прогноз развития рынков России и Украины на 2018 год и среднесрочную перспективу

## Россия

В 2017 г. в экономике России — основного рынка присутствия МТС — наметилась определенная позитивная динамика. Наблюдался небольшой рост таких ключевых показателей, как ВВП, индекс промышленного производства, оборот розничной торговли и номинальная заработная плата при умеренной годовой инфляции. В то же время, уровень реальных располагаемых доходов все еще находится на нисходящей, показывая падение на 1,7%. Относительно общего состояния российской экономики в перспективе ближайших трех лет мы придерживаемся умеренно оптимистичных взглядов и рассчитываем на некоторое оживление, связанное с постепенной адаптацией населения и бизнеса к сложившимся реалиям.

От российского телекоммуникационного рынка, характеризующегося высокой степенью насыщения, мы не ожидаем существенной динамики общего объема доходов, поэтому продолжаем придерживаться здесь выбранного ранее вектора на удержание выручки от традиционных телекоммуникационных услуг, сокращение издержек и повышение эффективности бизнеса. Ключевую роль в этом движении играет реализуемый в компании процесс цифровизации, подразумевающий, в частности, все более активное применение автоматизированных методов во всех областях деятельности, включая продажи и обслуживание клиентов.

Стагнация доходов от собственно услуг связи (голос + данные) как в мобильном, так и в фиксированном сегменте не означает отсутствие роста физического объема их потребления. Очевидно, тенденция увеличения трафика сохранится и в дальнейшем, и со своей стороны мы намерены обеспечить техническую базу для такого роста, продолжая планомерное развитие наших коммуникационных сетей и соблюдая разумный баланс необходимого и достаточного при осуществлении инвестиций.

Все более глубокое вплетение информационной среды в повседневную жизнь людей делает сейчас уже немислимым отказ от потребления базовых телекоммуникационных услуг, которые в дальнейшем всегда будут востребованы. Являясь лидером рынка

и неоднократно продемонстрировав способность адекватно и эффективно реагировать на вызовы конкурентной среды для защиты своей позиции, мы воспринимаем телеком как некий бизнес-базис, являющийся нашей основой, но не ограничением.

Приняв понятие Digital в качестве центрального элемента нашей стратегии (подробнее об этом будет рассказано далее в разделе «Наша стратегия»), мы переформатировали видение естественной для нас бизнес-среды, расширив ее до пределов всего, что связано с цифровыми технологиями. Из открывшегося перед нами многообразия мы выбрали несколько областей, которые считаем наиболее интересными и в которых сосредотачиваем свои усилия.

### Ключевые направления для МТС в сфере Digital

- Финансовые услуги
- Интернет вещей (Internet of Things/IoT)
- Большие данные (Big Data)
- Электронная коммерция
- Облачные сервисы (Cloud)
- Мобильные приложения (OTT, Over the Top)

### Финансовые услуги

Рынок финансовых услуг во всем мире переживает трансформацию, связанную не столько с появлением новых технологий, сколько с практической реализацией существующего технологического потенциала, воплощенной в альтернативных платежных и инвестиционных решениях для физических лиц и организаций, отличающихся простотой, гибкостью и удобством. При этом традиционные игроки — банки и международные платежные системы — испытывают все более нарастающее давление со стороны новых платежных платформ, популярность которых постоянно растет. Приложения на смартфонах заменяют наличные и

пластиковые карты и в некоторых регионах мира уже сейчас являются доминирующим средством платежей.

Российский рынок подобных сервисов продолжает формироваться. Наряду с компаниями, имеющими многолетнюю историю и занимающими весомую позицию, на него выходят новые яркие игроки с оригинальными решениями, предлагающими даже более качественный клиентский опыт, чем могут обеспечить ветераны. Банки также предпринимают максимальные усилия, направленные на сохранение собственной позиции, и стремятся совершенствовать свои цифровые продукты, ориентируясь на лучшие международные практики.

На наш взгляд, направление финансовых сервисов в ближайшие годы имеет потенциал многократного роста, который будет связан не только и не столько с физическим увеличением оборота платежей, но скорее с эволюцией систем обработки данных, построенных на принципах Big Data и позволяющих финтех-приложениям зарабатывать за счет предложения продуктов для бизнес-пользователей, существенно повышающих осведомленность потенциальных клиентов об их товарах и услугах и способных значимо нарастить объем продаж.

#### Ключевые направления для МТС в сфере в сфере финансовых услуг:

- расширение функционала мобильного кошелька МТС Деньги.
- повышение проникновения финансовых услуг в абонентскую базу.
- интеграция платежных, банковских и инвестиционных продуктов в едином пользовательском интерфейсе.

## Интернет вещей (Internet of Things/IoT)

Рынок Интернета вещей является одним из наиболее сложных Digital-направлений по следующим причинам.

1. Реализация решений на нем требует глубокой отраслевой, узкоспециализированной экспертизы.
2. Большая численность и разнообразие типов устройств, специфические требования к ним (малое энергопотребление, высокая стабильность работы), и широкая номенклатура выполняемых задач предъявляют повышенные требования к инженеринговым решениям, касающимся самих

устройств, среды передачи данных и серверной части, что ведет к росту затрат на разработку и производство систем (потребность в значительных инвестициях).

3. Пользователь ожидает максимально качественного конечного решения, которое должно безупречно работать в системе и не содержать слабых звеньев.
4. Одновременное выполнение условий соответствия этим трем базовым требованиям является не тривиальной задачей, поэтому достижение успеха на этом рынке является серьезным вызовом, что, наравне с молодостью самого направления, объясняет отсутствие в настоящее время крупных игроков.

В то же время именно эта сфера является естественным продолжением бизнеса телекоммуникационных компаний, которые гармонично вписываются в нее с точки зрения обеспечения connectivity, то есть в роли среды передачи данных. Мы верим, что МТС сможет действовать здесь более активно и играть более значимую роль. Мы нацелены на разработку вертикальных решений, полностью покрывающих потребность клиента в определенной области. Для обеспечений отраслевой экспертизы мы готовы активно действовать совместно с партнерами, предоставляя свою технологическую среду и способствуя привлечению инвестиций. Также мы выражаем заинтересованность в участии в реализации крупных проектов в рамках государственных и отраслевых программ.

Ключевыми областями реализации конкретных проектов в области интернета вещей для МТС являются: автотранспорт, ЖКХ, промышленные решения, сфера безопасности. Своими клиентами мы видим как частных лиц (например, в сфере безопасности — услуги мониторинга местонахождения членов семьи), так и организации (например, в части решений по мониторингу автотранспорта).

## Большие данные (Big Data)

Законодательные ограничения не позволяют на данный момент говорить о существовании в России полноценного рыночного пространства в области Big Data. Все компании, обладающие доступом к большим объемам исходных данных и механизмами их обработки, развивают это направление, в первую очередь, с целью получения внутренних эффектов, которые, тем не менее, могут быть весьма значимыми. В качестве продукта для внешних клиентов выступают обезличенные знания о потребителях и их поведении.

В краткосрочной и среднесрочной перспективе усилия компаний, по-видимому, будут нацелены в основном на развитие соответствующих технологических платформ, алгоритмов обработки данных и методов их применения, а также на собственно накопление исходных информационных массивов.

Приоритеты МТС включают направления, имеющие конкретную прикладную значимость для нашего основного бизнеса: геоаналитика, планирование и управление сетью, гарантирование доходов.

## Электронная коммерция

Рынок электронной коммерции демонстрирует устойчивый рост в глобальном масштабе. Согласно исследованию «Экономика Рунета — 2017» размер российского рынка электронной коммерции в 2017 г. был оценен в 1,73 трлн. руб. при годовом приросте 26%. По нашему мнению, реальный объем может быть еще выше за счет неучтенной продажи товаров и услуг со стороны частных лиц, но этот фактор не смещает существенным образом указанную оценку динамики. Следует принимать во внимание наметившееся усиление позиций международных продавцов (в основном из Китая), которое далее будет только укрепляться.

В целом мы ожидаем дальнейшего роста этого направления, что будет связано с оживлением покупательской активности, вероятно, менее консервативным отношением населения к программам потребительского кредитования и общим трендом смещения покупок из оффлайна в онлайн-канал. В частности, рынок онлайн-продаж мобильных устройств, по нашему мнению, в ближайшие годы может продемонстрировать средние темпы роста в денежном выражении в пределах 15–20%.

Нашим основным приоритетом в этой области остается развитие интернет-магазина — как электронного канала продаж всего спектра продуктов МТС. Также мы не исключаем расширение нашего участия на этом рынке через осуществление взвешенной M&A-политики в отношении перспективных бизнесов, уверенно демонстрирующих хорошие операционные результаты.

## Облачные сервисы (Cloud)

Решение о развитии направления облачных ИТ-услуг как коммерческого продукта МТС было обусловлено наличием необходимых для этого предпосылок. Закрывая свои потребности в сборе, хранении и обра-

ботке данных, мы сформировали собственную систему центров обработки данных (ЦОД), включающую технологические площадки, каналы связи, лучшую платформу, оборудование от мировых лидеров и соответствующие ИТ-компетенции. В связи с этим выход на коммерческий рынок таких услуг был логичным следующим шагом, который мы и сделали в 2017 г.

У этого рынка мы видим большой потенциал роста, связанный с естественным увеличением потребности со стороны компаний любого масштаба, работающих в самых разных бизнес-направлениях, в реализации проектов и функций по обработке данных. На перспективу ближайших трех лет нашим ориентиром является рост российского рынка со средними темпами не менее 20% в денежном выражении, при том что скорость роста глобального рынка, вероятно, будет еще выше.

На российском рынке Cloud в настоящее время действуют несколько сильных игроков, но мы полагаем, что выделенная Cloud-команда, финансовая устойчивость МТС и высокие темпы наращивания нами инфраструктуры, наравне с высокой динамикой самого рынка позволят нам занять достойную высокую конкурентную позицию. Значительная часть наших усилий будет направлена на реализацию партнерских программ с крупными международными компаниями, в которых мы будем выступать в качестве локального партнера, обеспечивающего возможность локализации функций хранения и обработки на территории России, что может быть важным для заказчиков, особенно в свете ряда известных регуляторных инициатив.

Одним из важных преимуществ МТС является и тот факт, что мы смотрим на услуги не только как провайдер, но и как пользователь, а поэтому как никто иной можем понять потребности клиентов.

## Мобильные приложения (OTT, Over the Top)

Формат годового отчета не позволяет дать обзор настолько разнопланового и насыщенного рынка, каким является направление сервисов OTT. Тем не менее, следует отметить значительное повышение популярности смартфонов как основного устройства доступа к потреблению всего спектра OTT-услуг, включая игры, музыку, просмотр видео в высоком разрешении (фильмы, трансляции стриминговых платформ). Наличие полноценной мобильной версии становится необходимым условием успешного существования любого проекта OTT, что положительным образом сказывается на объеме потребления мобильного трафика данных.

Тенденция замещения голосового трафика и SMS коммуникативными функциями мессенджеров и социальных сетей является естественным и неизбежным процессом, однако наши интегрированные (V&D) тарифные предложения позволяют в значимой степени нивелировать соответствующие потери доходов.

Что касается направлений развития наших OTT-сервисов, то наиболее релевантными собственному бизнес-позиционированию мы считаем услуги из области развлечений (музыка, видео, игры, общение) и набор сервисов, который можно определить обобщенным понятием Smart life с элементами «дом», «машина», «транспорт», «безопасность».

Важно понимать, что мы не ставим перед собой задачу на равных конкурировать с компаниями, для которых бизнес OTT является основным и чьи бизнес-модели наилучшим образом приспособлены для такой среды, поэтому большое значение уделяем партнерским программам. Во взаимовыгодном сотрудничестве с крупными игроками мы видим для себя инструмент более динамичного выхода и обеспечения масштабного присутствия в наиболее массовых сегментах.

Ключевой задачей на ближайшее будущее для нас является увеличение проникновения серви-

сов и охват все большего числа пользователей, в первую очередь для коммуникации бренда МТС, сближения с клиентом и лучшего понимания его потребностей, а также накопления массива первичных данных. Уже сейчас есть продукты (МТС Деньги, МТС Музыка и др.), приносящие нам реальный доход, но наибольшие возможности для монетизации мы ожидаем для себя открыть в среднесрочной перспективе.

### Итог

Направления, в которых МТС осуществляет свою деятельность, делятся на два неравных сегмента. Первый — это традиционный телеком с большими, но стагнирующими доходами, на котором в России мы являемся лидером и безусловно намерены им остаться, принимая в качестве основного вектора разумную оптимизацию затрат. Второй — перспективные области Digital, находящиеся на разных этапах своего становления, в целом имеющие размер намного меньший, чем телекоммуникации, но демонстрирующие высокую динамику или явный потенциал роста. Здесь мы находимся в позиции новых игроков, поэтому должны (и готовы) проявлять большую активность, наращивая компетенции, как органически, так и за счет эффективных поглощений.

### Основные направления деятельности МТС



## Украина

После затяжной рецессии, украинская экономика в 2017 г. вошла в стадию роста, что положительно отразилось на покупательской способности на массовом и корпоративном рынках. Слаженная работа и огромные усилия по расширению сети 3G привели к закономерному результату — существенному увеличению выручки от услуг передачи данных. В сочетании с некоторым ростом в голосовом сегменте это позволило нам продемонстрировать совокупный рост доходов по итогам 2017 г. на уровне выше 7%.

Наши ожидания относительно динамики основных макроэкономических показателей в Украине можно охарактеризовать как умеренно оптимистичные. В среднесрочной перспективе мы надеемся на постепенный рост ВВП на уровне 3%, снижение темпов инфляции до 7% и несущественное падение курса национальной валюты.

Среди отраслевых факторов, которые в дальнейшем будут оказывать позитивное влияние на уровень доходов операторов, наиболее важным является дальнейшее развитие сетей 3G, запуск 4G, продолжение роста проникновения смартфонов и других data-генерирующих устройств и увеличение потребления услуг передачи данных. По нашему мнению, в течение ближайших двух-трех лет рост украинского рынка услуг мобильной связи может превысить 7% в локальной валюте, и мы намерены активно участвовать в освоении этого потенциала.

В феврале 2018 г. наша компания получила первые 4G-лицензии в диапазоне 2600 МГц, а в марте 2018 г. — и в диапазоне 1800 МГц. Мы также внимательно следим за ситуацией, касающейся перспектив принятия принципа технологической нейтральности для сетей LTE, полной определенности по которым в настоящее время пока нет. Запуск сетей LTE будет осуществлен в ближайшее время после получения всех необходимых разрешений, и со своей стороны МТС ведет всю необходимую работу в этом направлении. Ориентируясь на опыт российского рынка, мы не ожидаем существенного негативного эффекта от принятия регулятором решения о введении принципа MNP, запуск которого может состояться в конце 2018 г.

Следует отметить позитивное влияние, которое оказало решение об использовании на украинском рынке бренда Vodafone как на восприятие компании абонентами, так и на процесс продвижения услуг передачи данных в рамках V&D-тарифной линейки Vodafone.

В ближайшей перспективе нашими ключевыми приоритетами на рынке Украины будут:

- дальнейшее развитие сети 3G, увеличение зоны охвата, повышение параметров надежности и скорости передачи данных;
- строительство и развитие сети 4G;
- стимулирование потребления data-услуг, активное продвижение V&D-тарифов, data-генерирующих устройств, включая брендированную линейку, и реализация digital-проектов;
- улучшение восприятия компании со стороны абонента, включая меры по повышению восприятия качества работы сети и действия маркетингового характера;
- активное использование цифровых инструментов в собственной операционной деятельности и формирование цифрового опыта на стороне пользователей;
- запуск новых услуг и сервисов на базе 4G-технологии.

**В течение 2017 г. мы смогли укрепить свои рыночные позиции в Украине, продемонстрировали позитивную динамику выручки, расширили действие сети 3G во всех регионах, сформировали конкурентную линейку V&D-тарифов и запустили ряд перспективных digital-проектов. Вся эта работа направлена на достижение нашей долгосрочной цели — лидерства в сегменте мобильного интернета и data-услуг в целом.**

# Центр инноваций МТС

## Итоги 2017 года

Создано шесть новых направлений: #CloudMTC, e-Health, Smart education, Esports, AI, Акселератор.

### #CloudMTC

Созданы базовые Cloud-продукты<sup>1</sup> и запущены массовые продажи на территории России<sup>1</sup>.

13 апреля 2018 г. МТС объявил о запуске облачного сервиса, который поможет бизнесу обеспечить защиту персональных данных клиентов и сотрудников в соответствии с последними требованиями российского законодательства. МТС не только обеспечит хранение данных в облаке, но и поможет клиентам с оформлением документов для аттестации и проверок.

В основе сервиса — выделенный защищенный сегмент облака #CloudMTC. Это отказоустойчивая инфраструктура на базе виртуальной платформы VMware. Сервис позволяет размещать в облаке информационные системы, которые участвуют в

процессе сбора и обработки персональных данных, — системы управления кадрами, корпоративным контентом, взаимодействием с клиентами и другими. Решение актуально для компаний, которые в процессе работы взаимодействуют с персональными данными: банки, страховые компании, медицинские организации, логистические компании, ритейлеры с программами лояльности и многие другие — от малого до крупного бизнеса.

### SmartMed

19 апреля 2018 г. МТС и АО «Группа компаний «Медси» объявили о запуске телемедицинской платформы SmartMed, на базе которой планируется развивать комплекс продуктов и услуг цифрового здравоохранения<sup>2</sup>.

Первым совместным продуктом компаний стало одноименное приложение SmartMed для дистанционных консультаций с врачами и хранения электронной медицинской карты в защищенном сегменте

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/obshhestvennosti-i-smi/soobshheniya-kompanii/press-relizi/2018-04-13/mts-zapuskaet-servis-dlya-hraneniya-i-obrabotki-personalnih-dannih-v-oblake>.

<sup>2</sup> <https://moskva.mts.ru/about/obshhestvennosti-i-smi/soobshheniya-kompanii/press-relizi/2018-04-19/mts-i-medsi-zapuskayut-platformu-dlya-razvitiya-uslug-cifrovoj-mediciny>.



«Требования российского бизнеса к информационной безопасности постоянно растут, это определяет спрос на сервисы с повышенным уровнем защищенности. Уберизация и цифровизация меняют традиционные решения в этой сфере. МТС как один из ведущих поставщиков инновационных цифровых решений выходит на этот рынок с решением, которое надежно защищает от угроз и избавляет клиентов от затрат на собственное IT-оборудование. Возможности облачных сервисов МТС растут, мы будем совершенствовать их и дальше, ориентируясь на последние разработки, — это одно из приоритетных направлений нашей работы».

Владимир Хренков, директор по инновационному развитию МТС





«Сегодня мы представляем телемедицинскую платформу, которая станет основой для развития стратегического для МТС направления цифрового здравоохранения. Наша задача — развитие превентивной медицины, медицины здоровья, формирование просвещенного пациента. Мы уже изучаем возможности внедрения решений в области ранней диагностики, онлайн-мониторинга состояния здоровья, развития системы автоматического анализа данных и персональных рекомендаций пациенту».

Алексей Корня, президент МТС

«облака» #CloudMTS с моментальным доступом со смартфона. Приложение позволяет получать консультации врачей МЕДСИ по видеосвязи или в чате, находясь в любой точке мира, вызывать врача на дом, в том числе неотложную помощь, и записываться на очные приемы в клиники МЕДСИ, хранить медицинские данные в смартфоне, оставаясь уверенным в их защищенности. В приложении доступна актуальная информация о клиниках и врачах МЕДСИ, история обращений за консультациями онлайн и офлайн (с момента регистрации в SmartMed), все сохраняемые пациентом или направляемые врачом документы, включая назначения и результаты анализов.

## Smart education

Создан основной функционал платформы онлайн-обучения. В 2017 г. мы разработали обучающую платформу и образовательный контент, на базе которых будут проводиться уроки английского языка. Осенью 2018 г. планируем официальный коммерческий запуск на территории России.

## Esports

Запущена стратегия выхода на рынок. Начало разработки стриминговой платформы<sup>1</sup>.

МТС объявляет о выходе на рынок киберспорта на базе одного из лидирующих киберспортивных клубов мира Gambit Esports.

МТС приобрела компанию Praliss Enterprises, управляющую Gambit Esports — организацией, которая объединяет четыре команды (16 игроков) в наиболее популярных сегодня игровых дисциплинах — Counter-Strike: Global Offensive, League of Legends, Dota 2 и FIFA. Команды, входящие в состав Gambit Esports, неоднократно становились чемпионами мира и Европы, а также серебряными и бронзовыми призерами крупнейших международных соревнований. В частности, Gambit — действующие чемпионы мира в дисциплине CS:GO по версии Major Championship, и это первая и единственная команда из СНГ, которая стала обладателем самого престижного титула в мире за всю историю существования Counter-Strike Global Offensive.

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

# Наша стратегия

В 2016 г. Совет директоров ПАО «МТС» утвердил обновленную стратегию компании, получившую общую формулировку **«3D: Data. Digital. Dividends»**. В течение 2017 г. эта концепция, полностью сохранив свое смысловое содержание, получила некоторое видоизменение.

Из области Digital мы выделили категорию под названием «Цифровая трансформация», суть которой заключается в многообразии внутренних изменений, происходящих в компании и подразумевающих внедрение цифровых технологий в повседневную операционную деятельность, эволюцию методов управления, развитие гибкой, стимулирующей инновации корпоративной культуры. Теперь Digital включает в себя области, связанные исключительно с формированием клиентского опыта, в то время как поток цифровой трансформации проникает во все составляющие 3D, оказывая влияние на процессы во всех сферах деятельности компании.

Первые результаты работы Центра инноваций — выделенного подразделения, отвечающего за отбор новых идей из области Digital, их проработку и придание им формы рабочих проектов, крепко стоящих на ногах и готовых к интеграции в основной

бизнес компании, — не просто соответствовали нашим ожиданиям, но и превзошли их, в связи с чем мы решили закрепить его высокий статус на уровне стратегии, прямо указав в качестве одной из составляющих Digital-области нашей стратегии<sup>1</sup>.

Также можно отметить, что направление классической системной интеграции, являющееся устоявшимся бизнесом с определенной историей, рынком, пониманием продукта и результата, на наш взгляд, более гармонично вписывается в область Data. Следует подчеркнуть, что это смещение мы не воспринимаем в качестве концептуального, влекущего некое изменение нашего подхода к этому направлению.

Итак, в настоящее время наша стратегическая формула и стратегические приоритеты выглядят следующим образом.

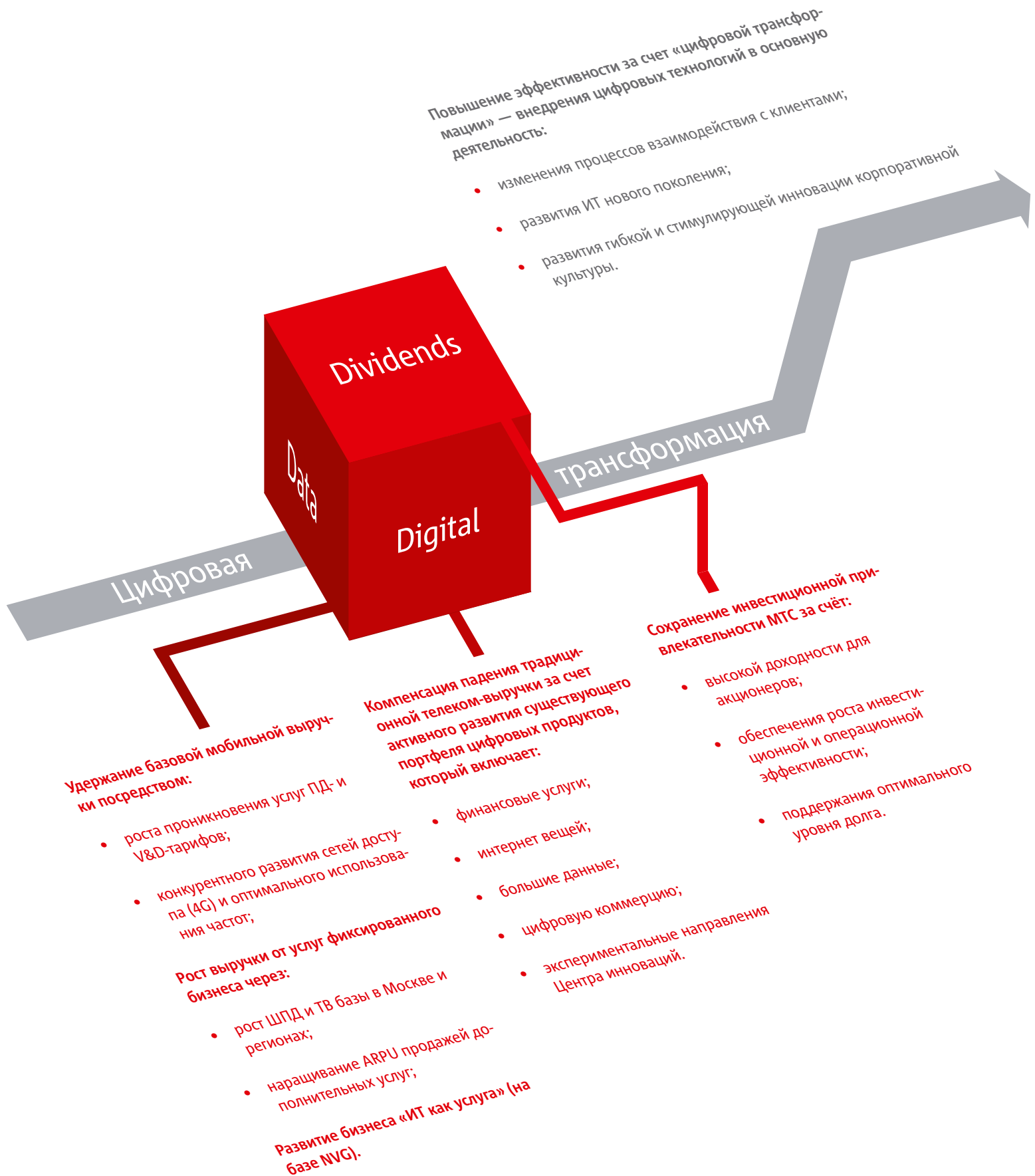
<sup>1</sup> Подробная информация о работе Центра инноваций представлена в разделе «Центр инноваций МТС», с. 36.



2017 год стал для МТС годом трансформации. Мы успешно работали над реализацией стратегии цифровизации и расширяли деятельность в новых направлениях. Помимо финтеха, который будет и впредь оставаться нашим ключевым направлением в цифровизации, мы активно ищем новые точки роста для бизнеса в интернет-пространстве. Недавно мы вышли на перспективный рынок киберспорта и приобрели двух ведущих российских билетных операторов на рынке развлекательных мероприятий. Мы продолжаем удерживать наше лидерство в цифровизации бизнеса за счет приобретений, партнерств и разработки собственных инновационных продуктов.

Алексей Корня, президент МТС

Стратегическая формула и стратегические приоритеты МТС



Направление **Data** является средоточием традиционных для нашего бизнеса продуктов и услуг, связанных с базовым телекоммуникационным рынком. Это привычная нам среда, в которой мы свободно ориентируемся и где мы добились несомненного успеха. С точки зрения операционных результатов — это основной генератор выручки, стабильный фундамент, на базе которого мы имеем возможность реализовывать новые проекты, имеющие потенциал роста. С точки зрения потребителей — это нижний слой клиентского опыта, обеспечивающий свободу общения и повсеместный доступ к глобальному информационному пространству, развлечениям, увлечениям, возможности удаленной работы.

Ключевым приоритетом здесь для нас является удержание выручки от базовых услуг, обеспечение

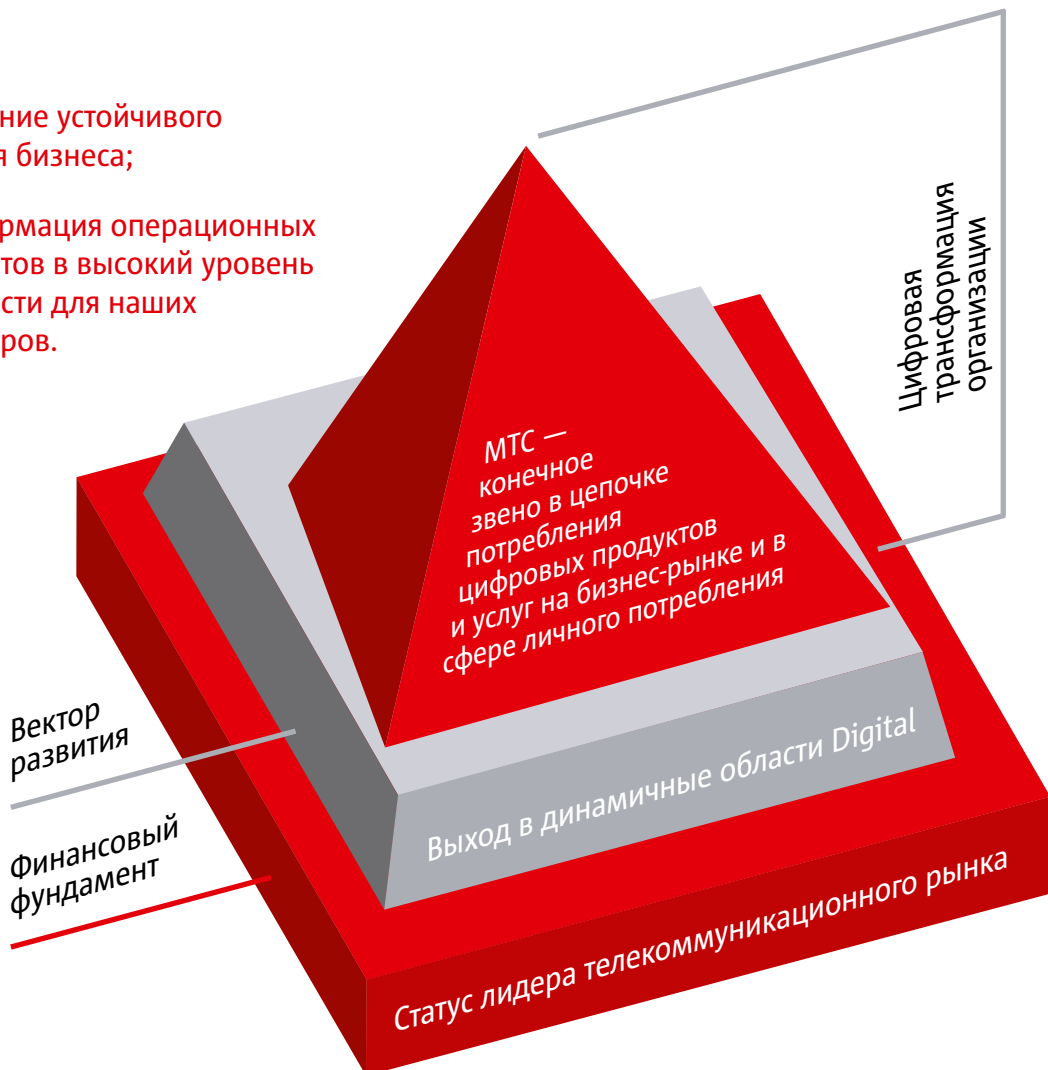
максимально возможного роста в фиксированном сегменте и все способствующие этому действия: обеспечение связи с высочайшим уровнем показателей ее качества, постепенное и постоянное увеличение емкости сети и скорости передачи данных, оптимальное использование частот, разумный подход к капитальным вложениям.

Область **Digital**, занимающая центральное положение в нашей стратегической формуле, мы воспринимаем как поле поиска новых бизнес-направлений, относящихся к цифровой реальности, в которых мы видим возможности для роста. В ней отражается наше стремление находиться предельно близко к клиенту, быть не только и не столько механизмом информационного обмена, но предлагать конечные продукты и услуги, формирующие комфортное и

## Стратегическое позиционирование МТС

### Цели:

- достижение устойчивого развития бизнеса;
- трансформация операционных результатов в высокий уровень доходности для наших акционеров.



насыщенное жизненное пространство людей, способствовать их более полной самореализации через элементы цифровой среды, ставшие неотъемлемой частью нашей жизни. Для обеспечения поступательного движения в этом направлении мы придерживаемся прагматичного подхода, комбинируя построение соответствующих компетенций собственными силами и проактивную, но взвешенную M&A-политику, осуществляя точечные инвестиции в перспективные проекты с разумной рыночной оценкой.

В настоящее время мы определили ряд направлений, развитие которых имеет для нас наибольший приоритет:

- финансовые услуги (Fintech);
- интернет вещей (Internet of Things);
- большие данные (Big Data);
- электронная коммерция (Digital Commerce);
- облачные ИТ-платформы (Cloud);
- мобильные приложения (OTT, Over The Top).

Во всех этих сферах мы уже сейчас наблюдаем значимый прогресс с нашей стороны, который постепенно обретает форму в виде нарастающего объема доходов. Естественно, мы не ограничиваемся перечисленными выше областями и ведем постоянный поиск новых точек приложения усилий, не боимся экспериментировать, пробовать, искать, рассматривать альтернативы, отбрасывать те, которые по разным причинам не считаем перспективными и углубляться в те, в которых видим потенциал.

Наши приоритеты в направлении Dividends существенно отличаются от таковых для области Digital, потому что главной характеристикой здесь является не динамика и скорость, а стабильность и неизменная уверенность, которую мы стремимся дать нашим акционерам относительно дивидендной политики

и создания акционерной стоимости. В этой части нашей стратегии мы ориентированы на предельную предсказуемость, последовательность, открытость, ясность коммуникации. Главными задачами при этом мы все так же видим поддержание и повышение эффективности бизнеса, обеспечение оптимального уровня и структуры долга, а также его стоимости.

Процесс **Цифровой трансформации** глубоко проникает во все составляющие нашей стратегии и в саму структуру бизнеса. Какие-то проекты, например, использование чат-ботов в процессах обслуживания абонентов, дают явный финансовый эффект, в данном случае в виде сокращения затрат на кол-центр. Однако в ряде случаев ее результат не так просто напрямую транслировать в показатели выручки и прибыльности, дать им обобщенные численные характеристики.

Одной из ключевых задач, которую мы ставим перед собой, осуществляя изменения в организационной среде, заключается в стимулировании креативности, динамичности, гибкости, придании деятельной энергии — всех тех качеств, которые позволяют добиваться успеха в сфере новых цифровых продуктов и услуг. Зачастую крупные компании, эффективно работающие в традиционных для себя направлениях, обладают чрезмерно громоздким бюрократическим аппаратом, жесткой системой внутренних регламентов и корпоративных процедур, создающих серьезные помехи при реализации инновационных проектов, и, как следствие, проигрывают на этом поле молодым стартапам, имеющим несопоставимо меньший объем ресурсов. Для нивелирования подобных барьеров в МТС было создано особое подразделение — Центр инноваций, структура, внутренние правила, процедуры и общий дух которого наилучшим образом соответствуют задаче выращивания новых динамичных Digital-направлений. Передовые практики Центра в свою очередь внедряются и в линейных подразделениях, в результате чего дух новаторства распространяется по всей компании<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Подробная информация о работе Центра инноваций представлена в разделе «Центр инноваций МТС», стр. 36.

## Реализация стратегии в 2017 г.

2017 год полностью оправдал наши ожидания относительно уровней ключевых индикаторов деятельности компании.

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

Показатель (Группа МТС)	Цель	Факт
Изменение выручки, %	0 / +2%	+ 1,7%
Изменение OIBDA, %	+ 5%	+ 6,2%
CAPEX, млрд руб.	~ 75	76,4

Подробный анализ значений операционных показателей будет представлен в следующих разделах, здесь же мы сосредоточимся на результатах более общего плана, а именно — на том, каким образом в этом году мы претворяли в жизнь нашу стратегию. Напомним, что наша текущая стратегическая концепция «3D: Data. Digital. Dividends» была принята нами в качестве основной стратегической формулировки в середине 2016 г. Соответственно, 2017 год стал для нас первым полным годом функционирования в новой Digital-реальности, так что сейчас мы можем подвести некоторые предварительные итоги и поговорить о конкретных результатах, которых мы достигли в этом году по каждой из ее составляющих.

### Data

Направление Data представляет собой в первую очередь базовый набор традиционных телекоммуникационных услуг в мобильном и фиксированном сегментах. Главной задачей здесь является удержание и по возможности наращивание выручки для формирования стабильного финансового потока, поддержание высоких значений показателей качества связи, постоянное увеличение скоростей передачи данных и корректное ценообразование.

Основными тарифными инструментами этого направления для нас остаются Voice&Data-тарифы, доля пользователей которых росла в течение всего года и по его итогам составила около 45% от общей численности абонентов. Еще одной важной маркетинговой инициативой, призванной нивелировать негативную динамику роуминговых доходов, стал запуск тарифного плана и опции «Забугорище», что позволило только в II и III кварталах 2017 г. увеличить доходы по этому направлению суммарно на 1,6 млрд руб. по сравнению с аналогичными

периодами 2016 г. В рамках программы стимулирования потребления data-трафика летом 2017 г. мы представили тарифную опцию «ВСети», включающую безлимитный трафик соцсетей, мессенджеров, интернет-трансляций и пользовательского видео на 13 самых популярных сетевых ресурсах, которая внесла значимый вклад в рост мобильного трафика данных.

Планомерно расширяя сеть LTE, мы постепенно готовимся к адаптации перспективных технологий следующего поколения. В частности, в октябре 2017 г. МТС и Ericsson заключили соглашение, в рамках которого Ericsson в течение 2017–2020 гг. осуществит поставку оборудования и программного обеспечения для нашей сети в ряде регионов России на общую сумму 400 млн евро. Цель этих инвестиций — наращивание скорости передачи данных и емкости, сокращение времени задержки, что критично важно в рамках механизмов взаимодействия machine-to-machine и подготовки к внедрению стандарта 5G и обеспечения наилучшего соответствия требованиям технологий интернета вещей. Как мы заявляли ранее, МТС успешно реализует программу развития высокоскоростных магистральных каналов, завершение которой запланировано на конец 2018 г.

### Digital

Направления, которые мы относим к области Digital, являются для нас точками наибольшей концентрации энергии, креативности, стремления принять вызов и желания добиться успеха. В течение 2017 г. мы окончательно сформировали набор направлений, где мы намерены сосредоточить усилия в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Большинство из них опираются на некоторую базу, которая была заложена в процессе реализации более ранней стратегической инициативы «Дифференциация», поэтому уже сейчас можно говорить о конкретных, весомых, а в ряде случаев и превосходящих наши ожидания результатах, что иллюстрируется приведенными ниже примерами.

**Финансовые сервисы** являются, на наш взгляд, одной из ключевых и перспективных областей в сфере Digital. В ней мы видим себя поставщиком комплексных решений и одним из ведущих игроков в сегментах B2B и B2C на российском, а в более отдаленной перспективе и на международном рынке. Под комплексностью мы подразумеваем макси-

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



мально полное удовлетворение потребностей клиентов в финансовых продуктах всех типов, для чего мы последовательно собираем мозаику разносторонних компетенций, которую в итоге намереваемся превратить в эффективную бизнес-систему. В частности, совместно с МТС Банком мы разрабатываем решения для корпоративных клиентов, включающие расчетно-кассовое обслуживание, эквайринг, зарплатную программу и кредитные продукты.

В течение 2017 г. нами были осуществлены некоторые приобретения, направленные на расширение участия в сфере финансовых услуг.

В октябре 2017 г. МТС завершила сделку по приобретению 50,82% в уставном капитале ООО «Облачный Ритейл» (торговая марка LiteBox), российского разработчика программного обеспечения для предприятий розничной торговли, выйдя, таким образом, на рынок облачных касс в качестве поставщика готового решения для кассового обслуживания.

В рамках программы расширения спектра финансовых услуг в направлении инвестиционной активности на фондовых и долговых рынках с привлечением активов широкого круга клиентов в сентябре 2017 г. МТС приобрела 30%-ную долю в УК «Система Капитал» — одной из крупнейших российских управляющих компаний по объему коллективных инвестиций.

По состоянию на 2017 г. общий объем доходов от финансовых сервисов компании МТС превысил 6 млрд руб., что мы расцениваем как хороший результат, внесший весомый вклад в общую копилку финансового результата нашей компании.

Компетенции в направлении интернета вещей (Internet of Things/IoT) МТС развивает через ряд дочерних компаний: «Энвижн Групп», НИС, МТС ИТ, Стрим. По имеющимся у нас оценкам, мы контролируем более 40% российского рынка по количеству телематических SIM-карт и являемся по этому параметру несомненным лидером. При этом мы не намерены довольствоваться ролью среды передачи данных (т.е. обеспечения connectivity), наш подход более системен. Мы уже сейчас предлагаем конечные продукты для корпоративных клиентов («Мобильные Сотрудники») и частных лиц («Мой Авто») и стремимся к их постоянному совершенствованию. Важной вехой в этой области стал запуск в декабре 2017 г. новой технологической платформы IoT с открытым API и открытие в Москве под эгидой GSMA постоянно действующей лаборатории интернета вещей «IoT Эксплориум», где представители клиентов, партнеров и поставщиков услуг совместно с нашими сотрудниками

имеют возможность изучать, тестировать и совместно дорабатывать передовые решения и продукты.

Мы верим, что рынок IoT, находящийся на текущий момент на стадии формирования, имеет огромный потенциал, причем со стороны пользователей — корпоративных и частных клиентов, а также государственных органов — будут востребованы полярные по масштабности решения: от простейших датчиков учета расхода воды до проектов умных городов.

Направление большие данные (Big Data) продолжает давать в большей степени внутренние эффекты, что существенно связано с действующими законодательными ограничениями. Здесь по сравнению с 2016 г. мы фиксируем трехкратный рост финансового результата до уровня 1,6 млрд руб. Расширяя инструментарий и инфраструктуру Big Data, мы постепенно нарабатываем компетенции, необходимые для вывода на рынок коммерческих продуктов по мере того, как регуляторная среда будет смягчаться (по нашему убеждению, это является естественным и неотвратимым процессом). Уже сейчас мы стремимся генерировать выручку на соответствующей инфраструктуре. В частности, в сентябре 2017 г. МТС запустила в коммерческую эксплуатацию сервис Big Data as a Service (BDaaS), который позволяет клиентам быстро, гибко и эффективно организовать обработку больших объемов данных без задействования собственных вычислительных мощностей.

Рост электронной коммерции является общим мировым трендом, несущим с собой общее изменение модели потребления товаров и услуг, виртуализацию процесса покупки, постепенное смещение витрин магазинов из реального мира на экран компьютера, планшета, мобильного телефона. Комбинация электронных торговых площадок, социальных сетей и новых технологических инструментов, основанных на глубоком анализе потребительского поведения на базе принципов Big Data, формируют новые правила игры в таких средах, как маркетинг, реклама, увеличение объема продаж. В сегодняшнем мире пост популярного блогера может вызвать ажиотаж на товар, который в прежних условиях мог бы остаться никем не замеченным, и с этой новой реальностью считаются и используют ее в свою пользу участники рынка.

Этот глобальный тренд проецируется и на российский рынок электронной коммерции, который демонстрирует уверенный рост и в котором мы также намерены закреплять свое присутствие. Наш интернет-магазин занимает первое место среди российских операторов (E-commerce Index TOP-100, 2017), опережая также и большое число специализированных торговых интернет-площадок в катего-



Приобретая активы, которые контролируют четверть оборота продаж театральных и концертных билетов в России, мы выходим на стабильно растущий рынок с перспективами стать на нем ведущим игроком. Помимо консолидации нового бизнеса и возможностей увеличения продаж билетов среди абонентов МТС за счет интеграции наших сервисов и экспертизы Big Data, мы также получаем дополнительные инструменты для маркетинговых активностей, взаимодействия с клиентами и партнерами.

Вячеслав Николаев, вице-президент МТС по маркетингу

рии «Электроника и техника». Помимо собственно продажи абонентского оборудования и контрактов интернет-магазин является для нас эффективным средством продвижения и реализации ряда других продуктов, входящих в периметр бизнеса МТС, а также средством накопления знаний о клиентах.

Уже в новом, 2018 г. мы вышли на рынок развлекательных мероприятий, путем приобретения двух билетных операторов, которые также являются субъектами рынка e-commerce: Ticketland.ru и Пономиналу.ру. Эти сделки нацелены на диверсификацию бизнеса, но также будут способствовать интенсификации наработки компетенций в направлении Big Data, расширения инструментария маркетинговых активностей, в том числе за счет новых предложений программы лояльности, продвижения бренда МТС и более тесной коммуникации с клиентами.

В направлении **облачных платформ (Cloud)** мы добились существенного успеха, запустив собственную облачную ИТ-платформу и превратив этот проект в самостоятельный коммерческий продукт. Платформа #CloudMTC реализована на базе оборудования ведущих вендоров в географически распределенных ЦОД категории TIER-III, опирается на собственные магистральные и локальные каналы связи и использует решение VMware, что в совокупности позволяет МТС предоставлять комплексный сервис высочайшего уровня. Из основных событий 2017 г. в этой области можно особенно отметить следующие:

- в июле 2017 г. «МТС Банк» перенес критически важные ИТ-системы в облако МТС;
- в октябре 2017 г. мы успешно завершили проект по миграции ИТ-системы «Бритиш Американ Табакко Россия» в нашу облачную платформу;
- в ноябре 2017 г. МТС совместно с Microsoft на базе мощностей наших локальных ЦОД и глобального облака Microsoft запущен проект публичного гибридного облака для корпоративных клиентов на базе Microsoft Azure Stack.

Мы оптимистически смотрим на перспективы расширения этого направления бизнеса, продолжаем совершенствовать свое техническое решение, а также процедуры взаимодействия с партнерами и уверены, что в 2018 г. наши успехи здесь будут еще более значимыми.

**Наша амбициозная цель — стать Cloud-провайдером № 1 в России и в дальнейшем выйти на зарубежные рынки, превратив направление в глобальный бизнес**

Область **мобильных приложений (OTT, Over The Top)** представляет собой экосистему приложений разнообразной направленности: развлекательных, образовательных, финансовых и таких, которые можно представить под общим заголовком «умная жизнь». Здесь мы выходим на поле конкуренции за контакт с людьми, за их время и их внимание. Мы стремимся к тому, чтобы быть с пользователем ежедневно, стать привычной частью его жизни, и в данном случае это для нас является целью существенно более важной, чем простой процесс зарабатывания денег. Кстати, поэтому и успех таких сервисов мы оцениваем в первую очередь с точки зрения интенсивности их использования нашими клиентами.

Это направление является важным каналом продвижения бренда, а также выхода на контакт с теми, кто не пользуется на данный момент связью от МТС, но имеет потребность в других сервисах, расширяющих клиентский опыт, и таким образом постепенного вовлечения их в сферу нашей активности.

**В течение 2017 г. мы запустили порядка десяти новых сервисов, включая «МТС Такси», «Родительский контроль», «Мой автомобиль» и другие. По состоянию на конец 2017 г. число ежемесячно активных пользователей OTT-экосистемы МТС составило 12,6 млн, а ежедневных — 2 млн человек.**

Помимо разработки собственных продуктов мы взаимодействуем с другими участниками рынка, совместно обеспечивая формирование наилучшего

клиентского опыта для наших пользователей. В качестве примера такого партнерского взаимодействия, реализованного в 2017 г., можно привести проект МТС и ivi.ru, в рамках которого пользователи МТС ТВ получили возможность смотреть качественный и, что немаловажно, легальный контент без дополнительной платы за трафик.

## Dividends

Напомним, что в 2016 г. Совет директоров МТС утвердил дивидендную политику на период 2016–2018 гг., в соответствии с которой целевой показатель доходности на одну обыкновенную акцию установлен на уровне 25–26 руб. (50–52 руб. за одну АДР) в течение каждого календарного года. При этом минимальный размер дивидендных выплат ограничен уровнем 20 руб. на одну обыкновенную акцию (40 руб. за одну АДР) ежегодно. Выплаты производятся два раза в год.

В 2017 г. МТС продолжает осуществлять дивидендные выплаты в соответствии с этой программой. 29 июня 2017 г. годовым общим собранием акционеров была одобрена выплата дивидендов в размере 31,2 млрд. руб. На внеочередном собрании акционеров, состоявшемся 29 сентября 2017 г., было принято решение о выплате дивидендов в сумме 20,8 млрд. руб. Таким образом, общий объем выплат в 2017 г. достиг величины 52 млрд. руб. (26 руб. на одну обыкновенную акцию и 52 руб. на одну АДР), что является повторением результата 2016 г.<sup>1</sup>

Следует добавить, что в сентябре 2017 г. МТС объявил об одобрении Советом директоров программы выкупа собственных обыкновенных акций и АДР на общую сумму до 20 млрд. руб. в срок до апреля 2019 г.

Одним из наших ключевых приоритетов в направлении Dividends является повышение операционной эффективности деятельности компании. Принимая во внимание изменения условий внешней среды, заключающихся в том, что все участники рынка стали более прагматично и разумно подходить к вопросу обеспечения продаж контрактов с большей ориентацией на экономическую оправданность вложений, мы получили возможность сократить нашу розничную сеть примерно на 500 точек в течение 2017 г. В дальнейшем, при все более активном смещении процессов продаж обслуживания клиентов в дистанционные каналы (в первую очередь в онлайн), мы рассчитываем на возможность дальнейшего сокращения издержек в этой области. Также следует

упоминать, что, согласно ряду опросов и исследований, наше приложение самообслуживания «Мой МТС» занимает лидирующее положение среди приложений российских операторов связи.

Судя по реакции инвестиционного сообщества, результаты, демонстрируемые нашей компанией, не остаются незамеченными. По итогам 2017 г. котировки акций МТС продемонстрировали наилучшую динамику среди игроков российского телекоммуникационного рынка, что позволило нам еще больше увеличить и без того весомый отрыв от конкурентов по уровню капитализации.

В завершение разговора о направлениях 3D приведем небольшой пример, иллюстрирующий, каким образом одновременное присутствие МТС в нескольких бизнес-областях, с одной стороны, помогает людям получать все более богатый, насыщенный клиентский опыт и, а с другой — позволяет МТС увеличивать масштаб операций сразу по нескольким направлениям.

В 2017 г. мы наблюдали повышение интереса к потреблению «тяжелого» цифрового контента: онлайн-ТВ и продуктов стриминговых платформ, фильмов и видеороликов в высоком разрешении, видеовызовов в мессенджерах, к обмену мультимедийными файлами. Эта тенденция овецилась в смещении спроса в области абонентского оборудования в сторону смартфонов высокого ценового сегмента. Продажи таких устройств (стоимостью более 40 тыс. руб.) в нашей розничной сети в 2017 г. по сравнению с 2016 г. выросли на 79% в денежном выражении. Почти на такое же значение (на 74%) увеличились продажи подобных смартфонов в кредит, при этом многократно (в 16 раз) увеличились и продажи с длительной рассрочкой сроком на 24 месяца, что стало возможным благодаря дальнейшему расширению с нашей стороны линейки финансовых сервисов в виде кредитных программ. Покупка устройства более высокого уровня, как правило, сопровождается переходом на тарифный план с большим объемом включенного дата-трафика (потребление интернет-трафика со смартфонов за минувший год возросло на 252%), что оказало повышающее влияние на ежемесячный средний платеж (ARPU). Этот тренд позитивно сказался на росте использования наших ОТТ продуктов, таких как МТС Музыка и МТС ТВ, которые представляют собой вершину пирамиды формирования стоимости, являясь последним звеном цепочки потребления. Подобная системная синергия — это именно тот эффект, которого мы стремимся достичь, последовательно усиливая свои позиции в областях, опосредованно связанных с традиционным телекоммуникационным бизнесом.

<sup>1</sup> Подробная информация о дивидендной политике МТС и выплате дивидендов в 2017 г. представлена в разделе «Корпоративное управление».

## Цифровая трансформация

Цифровая трансформация — это достаточно звучный и яркий термин, на самом деле относящийся к деятельности по постепенному, кропотливому, поэтапному изменению организационной структуры и бизнес-процессов, корпоративной культуры, системы мотивации и собственно методов работы персонала. Здесь нет броских маркетинговых инициатив, запоминающихся продуктов или впечатляющих числовых значений в финансовой отчетности, но этот процесс — база, на которой строится весь успех компании, поэтому важность его первостепенна.

В годовом отчете прошлого года мы уже рассказывали о нашем смелом эксперименте — создании Центра инноваций — передового подразделения, действующего в условиях наибольшего благоприятствования, наименьших административных барьеров и предельной концентрации креативного мышления. В 2017 г. основным результатом работы Центра инноваций стало полноценное развитие бизнес-направления облачных услуг (Cloud), которое вышло на этап коммерческой эксплуатации и вошло в перечень ключевых областей Digital нашей стратегии 3D.

Инновационные проекты, реализуемые в нашем Центре, невозможно успешно перенести в среду линейных подразделений, если для этого не подготовлена определенная база. И именно в такой подготовке заключалась существенная часть работы, проделанной нашим блоком по управлению персоналом.

Примеры инициатив, входящих в план программы трансформации, реализованных в 2017 г.

- В течение года в компании действовала Online Digital-программа, главной задачей которой было рассказать сотрудникам о самых новых и актуальных тенденциях и трендах цифрового мира. Мы приглашали экспертов из популярных и успешных цифровых компаний, чтобы они просто и доступно рассказывали про блокчейн, искусственный интеллект, нейросети, машинное обучение и многое другое. В рамках этой про-

граммы интерактивный курс о новой цифровой стратегии МТС посмотрело почти 20 тыс. сотрудников. Также действовали две практические online-лаборатории, где сотрудники (как ИТ, так и других подразделений) осваивали основы программирования и создавали чат-боты в Telegram.

- В июне в компании был внедрен альтернативный подход к поиску ИТ-тантов. Мы открыли новые рабочие места там, где удобно работать самим разработчикам, даже если у МТС нет в этом городе своих ИТ-подразделений. Так появилась команда разработки МТС ИТ во Владимире, группа продуктов онлайн-маркетинга в Ростове-на-Дону. Наша общая стратегия здесь заключается в поиске сформированных успешных команд и быстрой и безболезненной их интеграции в структуры Группы МТС.
- В конце лета в МТС ИТ заработал центр развития компетенций адаптивной разработки ИТ-продуктов, сформированный вокруг группы agile-коучей, которые помогают командам выстраивать разработку по гибким методологиям.
- Наиболее важным организационным изменением стало переформатирование нашего подхода к разработке и сопровождению маркетинговых продуктов. Традиционную функциональную иерархию мы заменили на продуктовые команды, работающие в рамках центров продуктовой разработки, объединенных в несколько продуктовых кластеров. Это позволило перейти к более плоской организационной структуре в маркетинговом функционале, а руководители направлений получили большую самостоятельность в принятии решений и в то же время большую ответственность за коммерческий результат.

Мы убеждены, что эти и дальнейшие инициативы не только приспособят организацию к условиям более динамичной и конкурентной Digital-среды, но и изменят само восприятие сотрудниками образа компании, рабочих процессов, собственной роли в них и, главное, вклада, который каждый может внести в успех МТС и быть при этом замеченным и достойно вознагражденным.

## Стратегия в области слияний и поглощений

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

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

# Обзор бизнеса

## Мобильный бизнес

### Россия

Тарифные планы линейки SMART являются основным продаваемым предложением компании МТС. Пакет услуг «Голос+Интернет» (Voice&Data) ориентирован на быстрорастущий сегмент пользователей смартфонов и отвечает потребностям абонентов современного рынка. За определенную абонентскую плату в тариф включены пакеты минут, SMS и интернет-трафика. При значительном росте объема потребления мобильного трафика как в суммарном выражении, так и в расчете на одного абонента, наши абоненты сохранили объем потребления голосовых услуг, что позволило нам стабилизировать уровень ARPU.

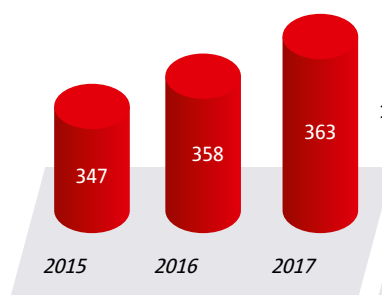
Более 80% голосового трафика замкнуто внутри сети МТС, что позволяет нашим абонентам общаться между собой с минимальными финансовыми затратами для себя и всегда оставаться на связи.

Отдельная группа тарифных планов — тарифы, ориентированные исключительно на пользователей услугами мобильного интернета — владельцев модемов и планшетов — имеют свои «вкусные» сервисы. Например, 40% пользователей планшетов получают услугу безлимитного доступа к мобильному телевидению МТС.

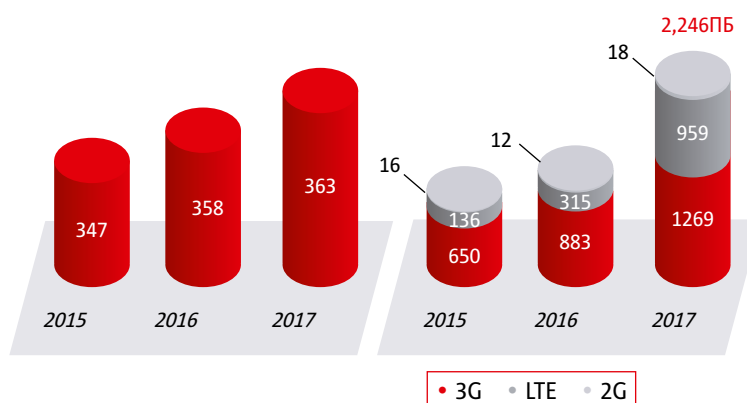
Для абонентов-путешественников МТС предлагает опции к основному тарифному плану, позволяющие сократить расходы на роуминг и не отказывать в общении со своими близкими. Опции «Ноль без границ», «БИТ за границей» и тарифный план «Смарт Забугорище» по достоинству оценены нашими абонентами.

Мы продолжаем политику обеспечения бесперебойной и удобной связи в поездках за границу и предлагаем бесплатные звонки в контактный центр МТС, бесплатный выход на сайты МТС, способы бесплатно пополнить счет, а также бесплатную доставку SIM-карт за границу.

Голосовой трафик,  
млн мин.



Мобильный трафик



МТС завершила 2017 г. с сильными финансовыми результатами и успешно закрепились на новых рынках. На 2018 г. мы сохраняем умеренный оптимизм по поводу перспектив российского рынка мобильной связи, учитывая устойчивое улучшение рыночной и конкурентной ситуации, а также предстоящие регуляторные изменения и оптимизацию издержек в рознице. Между тем, мы нацелены достичь хороших операционных показателей, продемонстрировать высокую эффективность бизнеса, а также обеспечить привлекательное вознаграждение нашим акционерам.

Алексей Корня, президент МТС

## Розничная дистрибуция

### Каналы продаж

Розничная сеть МТС остается основным каналом привлечения абонентов МТС — через салоны МТС осуществляется порядка 60% продаж SIM-карт. МТС продолжает оставаться крупнейшей непродовольственной розничной сетью в России. По итогам 2017 г. количество салонов МТС составило почти 5,7 тыс. точек.

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

Наличие собственного канала продаж позволяет более эффективно управлять количеством и качеством подключений, а также осуществлять более качественный сервис существующим абонентам МТС.

Основными приоритетами по работе с каналами продаж МТС в 2017 г. стали:

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

### Ключевые факты за 2017 г.

- В 2017 г. доля смартфонов среди всех проданных телефонов в рознице МТС составила 76%, из них 80% — это смартфоны с поддержкой LTE. По уровню проникновения смартфонов розничная сеть продолжает опережать рыночные показатели.
- Самый большой прирост в денежном выражении показали смартфоны в диапазонах свыше 40 тыс. руб. (выросли за год на 79%) и от 20 до 30 тыс. руб. (увеличение на 21%). В ценовом сегменте от 30 до 40 тыс. руб. продажи выросли на 15%.
- Рост спроса на дорогие гаджеты привел к тому, что в розничной сети МТС на 40% в штучном выражении и на 74% в денежном выросло количество смартфонов, проданных в кредит. Кредиты сроком на 12 месяцев и 24 месяца стали оформляться в 12 и 16 раз соответственно чаще, чем в прошлом году.
- Вместе с ростом продаж гаджетов розница МТС увеличила выручку от финансовых услуг и коммерческих проектов на 26%.
- По итогам 2017 г. было выдано на 68% больше карт МТС Деньги в салонах МТС, чем в 2016 г. В 2017 г. в салонах МТС была возобновлена выдача карт с кредитным лимитом. Совместно с МТС Банком запустили новые банковские карты — дебетовую и кредитную МТС Деньги Weekend с повышенным кешбэком на выделенных категориях товаров и начисление процента на остаток собственных средств на накопительном счете, открытом к дебетовой карте. Данные карты можно приобрести в салонах МТС, офисах МТС Банка, а также оформить заявку в приложении «МТС Деньги».

За счет проводимых федеральных рекламных кампаний «Спутниковое ТВ больше не роскошь. Оборудование всего за 2990 руб.» и «Комплект оборудования в аренду» продажи спутникового ТВ в салонах МТС выросли в четыре раза.



## Бизнес в Украине и на других рынках нашего присутствия

### Украина

На территории Украины Компания предоставляет услуги в стандарте GSM 900/1800, CDMA 450, IMT-2000 (UMTS). В 2018 г. ожидается запуск LTE в диапазонах 2600 МГц и 1800 МГц.

В 2017 г. активно разворачивалась сеть 3G, запускались новые тарифы и услуги под брендом Vodafone:

- в марте 2017 г. запущено мобильное приложение «My Vodafone» для абонентов предоплаты, которое позволяет абоненту самостоятельно контролировать расходы, управлять услугами и бонусами;
- 5 мая 2017 г. запущен новый ТП Vodafone «ZAHID» для абонентов Львова и Львовской области;
- в июне 2017 г. был запущен сервис «Vodafone Pay» — инструмент для осуществления платежей за товары и услуги, переводов с карты на карту, пополнения мобильного телефона любого оператора и других возможностей;
- в августе 2017 г. была запущена новая услуга «Безвиз уик-энд» для пользования роумингом в странах Европы;
- с 15 августа 2017 г. «Vodafone Украина» первым в Украине запустил новую линейку тарифов с безлимитным 3G-интернетом: Vodafone «UNLIM 3G» и Vodafone «UNLIM 3G Plus»;
- в IV квартале 2017 г. для новых и существующих абонентов была запущена новогодняя акция «Поздравь весь мир», в рамках которой абоненты при пополнении счета получали минуты для звонков по Украине и за границу.

На конец 2017 г. сеть 3G ПрАО «ВФ УКРАИНА» покрывает 80% населения Украины.

### Армения

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

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

VivaCell-MTS сохраняет свои лидерские позиции на рынке с большим отрывом от конкурентов. Доля рынка на конец 2017 г., по нашим оценкам, составила 59%.

Основным приоритетом МТС на рынке Армении в 2017 г. стала популяризация и развитие тарифной линейки Viva, позволяющей получить микс-пакет актуальных для абонента услуг связи за фиксированный ежемесячный платеж. На тарифной линейке Viva появилась возможность звонить в Россию на условиях, аналогичных звонкам внутри сети VivaCell-MTS.

Бизнес-результаты 2017 г.:

- сохранение высокой доли рынка по абонентам и доходам;
- увеличение числа потребителей мобильного интернета на 9% в сравнении с прошлым годом;
- рост числа пользователей тарифной линейки Viva более чем на 50% в сравнении с прошлым годом.

### Туркменистан

В сентябре 2017 г. в связи с прекращением действия разрешения на использование выделенного радиочастотного спектра и некоторых иных необходимых ресурсов было приостановлено оказание услуг связи абонентам в Туркменистане.

Численность абонентов ХО «МТС-ТМ» составляла 1,7 млн абонентов.

## Фиксированная связь

### Развитие фиксированных сетей

Темпы роста российского рынка широкополосного доступа в интернет (ШПД) снижаются — в 2017 г. прирост абонентов составил 3,9% (в 2016 г. — 4,5%, в 2015 г. — 4%, прогноз на 2018 г. — 1,6%). Услуга развивается в основном за счет роста числа частных пользователей, однако при проникновении 58% на конец 2017 г. рынок насыщен не только в крупных, но и в большинстве средних городов. Показатель ARPU по итогам 2017 г. немного увеличился (менее чем на 1%) и составил 346 руб. Это связано с пересмотром тарифных линеек операторов — отказом от недорогих низкоскоростных тарифов, а также с практикой закрытия отдельных архивных тарифных планов. В связи с этим доходы операторов увеличились на 4,9%. Значительный рост ARPU затруднен в условиях высокой конкуренции. По состоянию на конец 2017 г. проникновение в городах с населением свыше 50 тыс. человек достигло 65%. При этом, как правило, конкурентная ситуация в этих городах достаточно острая — услугу предоставляют не менее трех операторов, как федеральных, так и локальных. В населенных пунктах с населением меньше 50 тыс. человек проникновение все еще остается невысоким — на уровне 35%, однако этот показатель значительно увеличился по сравнению с 2016 г. (28%). Возможности для органического роста у операторов уже исчерпаны, а процесс миграции абонентов от оператора к оператору не приносит компаниям долговременной выгоды. Тем не менее по итогам 2017 г. МТС показала прирост абонентской базы и доходов на 8%.

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 2017 г. ведущие провайдеры продолжили переход к конвергенции фиксированных и мобильных услуг. По состоянию на конец 2017 г. услуги мобильной связи (в том числе в формате MVNO) представлены в предложениях всех ТОП-5 операторов ШПД в России.

### Услуги фиксированной связи

МТС запустила услуги интерактивного ТВ на федеральном уровне и завершила основной этап создания собственной ТВ-платформы. В 2016 г. к интерактивному ТВ могли подключаться абоненты в 33 городах России, где МТС предоставляет услугу

ШПД. С июня 2017 г. интерактивное ТВ доступно во всех регионах присутствия фиксированных ШПД и ТВ, которых насчитывается более 100 по стране.

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.

В 2017 г. Компания значительно повысила привлекательность цифрового ТВ, увеличив количество доступных каналов — более 170 каналов, в том числе более 40 HD-каналов. 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.

Проникновение ЦТВ увеличилось до 85% (по сравнению с 83% в 2016 г.). В Базовый пакет входит более 130 каналов, в том числе более 20 HD-каналов. Это самый большой на региональных рынках Базовый пакет, который также вошел во все пакетные предложения с ШПД и телефонией. Средняя скорость потребления у действующих абонентов ШПД выросла на 8% (2016 г. — 51 Мбит/с; 2017 г. — 55 Мбит/с), а на новых подключениях на 13% (2016 г. — 62 Мбит/с; 2017 г. — 70 Мбит/с).

В 2017 г. Компания МТС продолжила развитие гибридной платформы, расширяющей возможности традиционного цифрового и спутникового ТВ интерактивными компонентами. Гибридное ТВ-решение на программном уровне связало кабельное телевидение стандарта IPTV на базе сети МГТС в Москве и DVB-C в регионах России, а также Спутниковое ТВ МТС, с онлайн-услугами и веб-сервисами с доступом через экран телевизора, программным гидом с расширенными функциями, видео по запросу и сервисом отложенного просмотра. В 2017 г. МТС активно продвигала «Интерактивное ТВ» — услугу, с помощью которой абонент получает доступ к большому количеству каналов, в том числе в

HD-качестве, премиальным пакетам и современным интерактивным сервисам. В интерактивное ТВ МТС в 2017 г. были интегрированы такие приложения, как Яндекс.Диск, Wikipedia, Megogo, Amediateka, Легкий платеж. В каталоге «Видео по запросу» в сервисе интерактивного ТВ представлено более

6 тыс. единиц контента. Количество ТВ-абонентов, пользующихся дополнительными тематическими пакетами, выросло в 2017 г. на 72%, а доходы от них на 34%. Проникновение тематических пакетов в общую абонентскую базу ТВ выросло на 4,2 п.п. в 2017 г.

## Качество и улучшение клиентского опыта

Важнейшим элементом стратегии МТС продолжает оставаться повышение качества и улучшение клиентского опыта. В компании был внедрен уникальный процесс изучения клиентского мнения и измерения лояльности в каналах обслуживания. Мы «слушаем» наших клиентов — ежемесячно мы получаем около 1 млн клиентских оценок tNPS по всем точкам взаимодействия клиента с компанией (контактный центр, салоны-магазины, сайт, соцсети, интернет-магазин и др.). Клиентская оценка — основа системы мотивации наших сотрудников, можно сказать, что клиенты напрямую влияют на уровень вознаграждения того или иного сотрудника. Благодаря личной заинтересованности многие процессы обслуживания меняются к лучшему прямо на местах.

Мы не просто слушаем — мы анализируем и перестраиваем процессы как удобнее клиенту — в рамках комплексного подхода по улучшению клиентского

опыта мы исследуем Customer Journey, формируются проектные команды, которые исправляют/улучшают процессы. Мы построили непрерывный постоянный процесс улучшений, основанный на реальном клиентском мнении, и мы видим эффект такого подхода на основе обратной связи от самих клиентов.

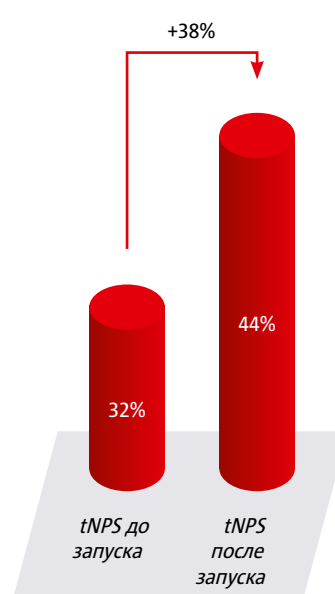
Мы не просто опрашиваем, мы работаем персонально с критиками — даем им обратную связь в рамках проекта «Замкнутый контур»: выслушиваем проблемы, доводим до конца решение проблем, консультируем. Такой персональный подход оказывает поразительный эффект — наши клиенты переходят из разряда критиков в промоутеры (индекс потребительской лояльности (tNPS) по данным клиентам возрастает от -100% до +70%). Одно из ключевых достижений в 2017 г. — это прирост общего числа промоутеров на 4% по сравнению с предыдущим годом.

### Результат Customer Journey «Покупка SIM-карты»

#### Эффект от изменения Welcome SMS



### Рост доли промоутеров в общем числе клиентов



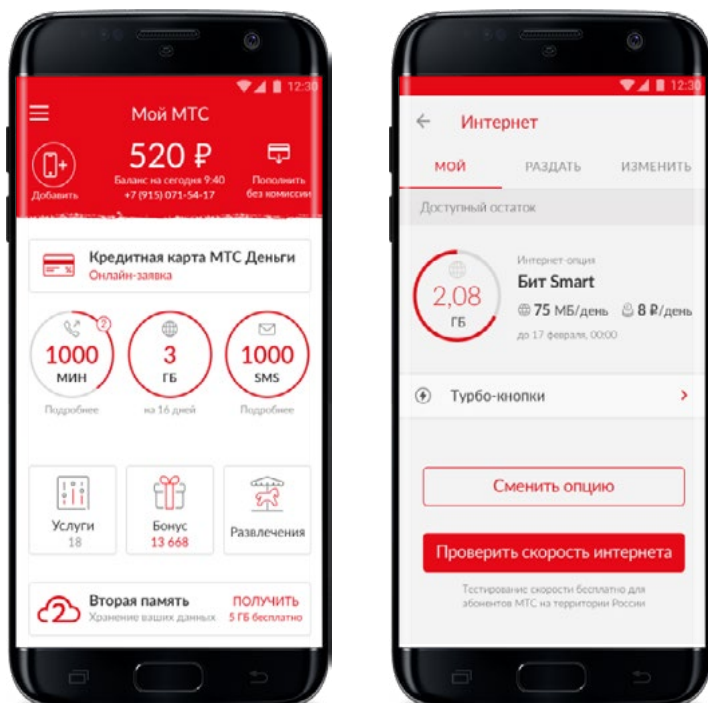
## Ключевые мобильные приложения для клиентов МТС

### Мой МТС

#### Основные достижения в 2017 г.

- Проникновение приложения «Мой МТС» в абонентскую базу увеличилось на 9 п.п. и достигло 26,2% на конец 2017 г.
- Проникновение приложения «Мой МТС» в базу смартфонов увеличилось на 8 п.п. и достигло 42% на конец 2017 г.
- Внедрена возможность пополнения счета с помощью Apple Pay.
- Реализована интеграция с интернет-магазином, и для каждого пользователя формируется несколько уникальных предложений по покупке смартфона.
- Проведена интеграция с сервисом МТС Cashback.
- Запущен сервис «Контроля расходов» с визуализацией расходов по каждому направлению.
- Реализована интеграция с МТС Банком, в приложение добавлена возможность оформления заявки на карту МТС Банка.

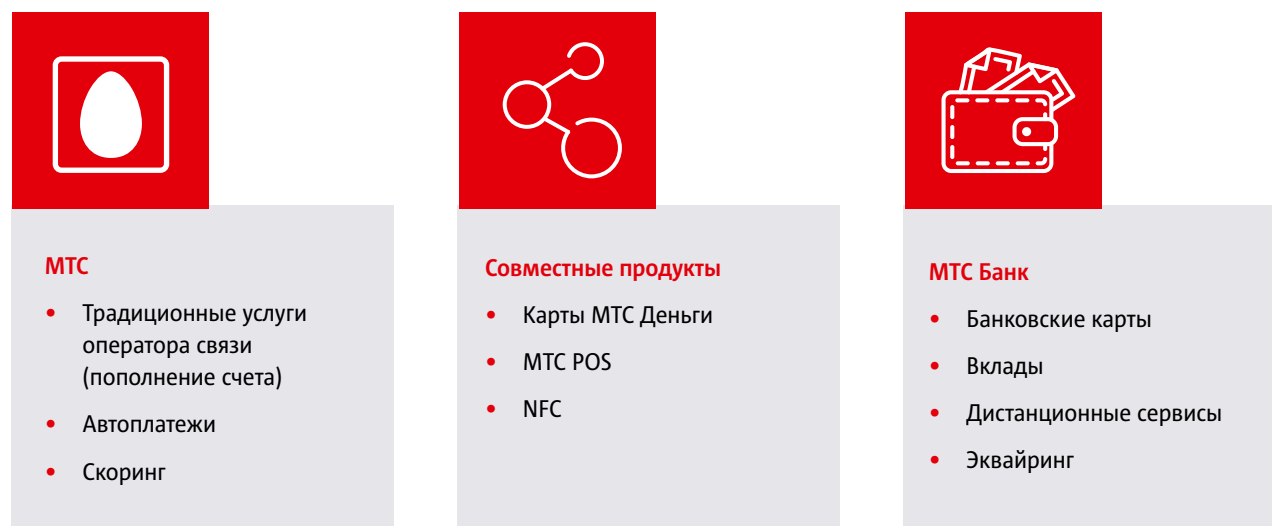
**4,5** средняя оценка  
в Apple Store и Play маркет



- Управление тарифом
- Контроль расходов
- Пополнение счета
- Управление услугами
- Визуализация остатков по пакетам
- Детализация расходов по направлениям
- Управление бонусами
- Возможность замера скорости интернет-соединения
- Центр развлечений
- Доступ к уникальным предложениям от интернет-магазина МТС

## Финансовые сервисы

### Электронный кошелек «МТС Деньги»



Платежный сервис «Кошелек МТС Деньги» представляет собой интеграцию технических возможностей МТС как мобильного оператора и финансовых услуг МТС Банка.

Проект был разработан единой командой МТС, МТС Банка и розничной сети МТС и запущен в конце 2016 г. На конец 2017 г. проникновение сервиса «Кошелек МТС деньги» в абонентскую базу МТС составило порядка 10%.

Платежный сервис «Кошелек МТС Деньги» позволяет осуществлять платежи внутри приложения «МТС Деньги», предоставляет услуги мобильного банкинга и возможность совершать переводы между пользователями кошелька по номеру телефона. Телефонный номер является единым идентификатором. Доступ реализован через мобильное приложение, сайт, по SMS и USSD, что позволяет воспользоваться сервисом независимо от того, какое у абонента устройство: кнопочный телефон, смартфон, планшет или компьютер. Сервис также доступен абонентам других операторов.

### Поддержка традиционных банковских продуктов

Летом 2017 г. МТС Банк выпустил новую карту МТС Деньги Weekend, которая может быть как кредитной, так и дебетовой, и ее можно оформить не только в отделениях банка, но и в салоне мобильного оператора МТС.

Кредитная карта позволяет получать еженедельный кешбэк от суммы покупок (1 или 5% в зависимости от категории товаров/услуг), предоставляет льготный период кредитования — 51 день. Дебетовая карта в дополнение к кешбэку позволяет получать проценты на остаток средств на автоматически открываемом при оформлении карты счете Накопительный Weekend.

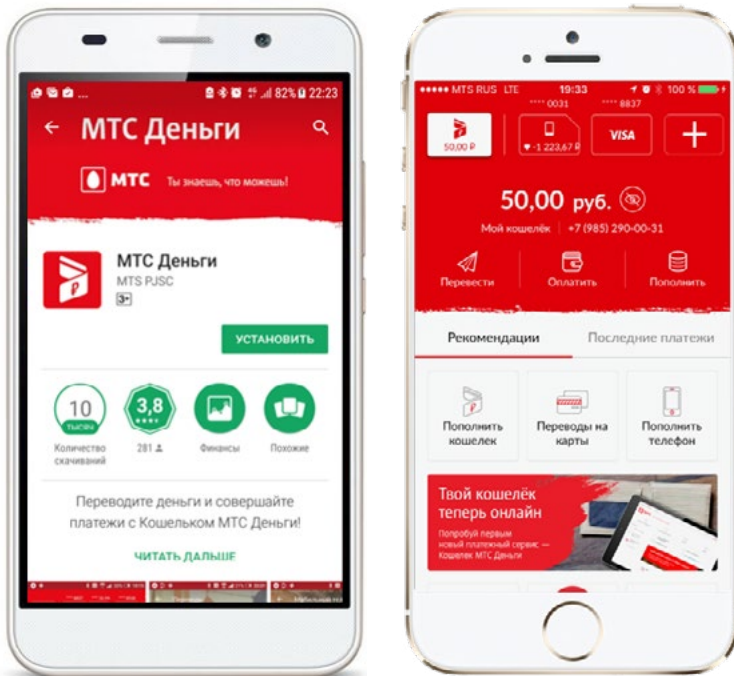
Карта МТС Деньги Weekend поддерживает современные технологии оплаты с помощью смартфона: Android Pay, Apple Pay, Samsung Pay.

Мобильные приложения МТС Банк, Кошелек МТС Деньги позволяют оперативно следить за расходами, осуществлять платежи и переводы где и когда вам удобно.

## МТС Деньги

### Основные достижения в 2017 г.

- Рост оборотов по услугам сервиса Кошелек МТС Деньги — 25%.
- Прирост количества уникальных пользователей к прошлому году — 22%.
- Реализована загрузка карт МТС Банка в платежный сервис Android Pay.
- Запущен проект с ДИТ Москвы: МТС стал оператором единого платежного шлюза на сайте mos.ru.
- Запущен проект «Микрокредитование» с МТС Банком.
- Запуск функционала по денежным переводам для не пользователей сервиса Кошелек МТС Деньги.
- Страхование счета «Мой кошелек».
- Полная идентификация для клиентов МТС Банка в Кошельке.
- Упрощенная идентификация для клиентов Кошелька в салонах МТС.
- Запущен прием карт платежной системы МИР в Кошельке МТС Деньги.
- Объемы выдач POS-кредитов в салонах розничной сети МТС увеличились на 77% по сравнению с 2016 г.
- Карт МТС Деньги в салонах МТС было выдано на 68% больше, чем в 2016 г.
- Совместно с МТС Банком запустили новые банковские карты: дебетовую и кредитную МТС Деньги Weekend с повышенным кешбэком на определенные категории.



- Разные задачи — один инструмент
- Номер телефона — единый идентификатор всех операций
- Сервис доступен всем, в том числе и абонентам других операторов
- Первый электронный кошелек, которым можно расплачиваться в ритейле
- Единый инструмент, объединяющий все способы платежей в одном месте

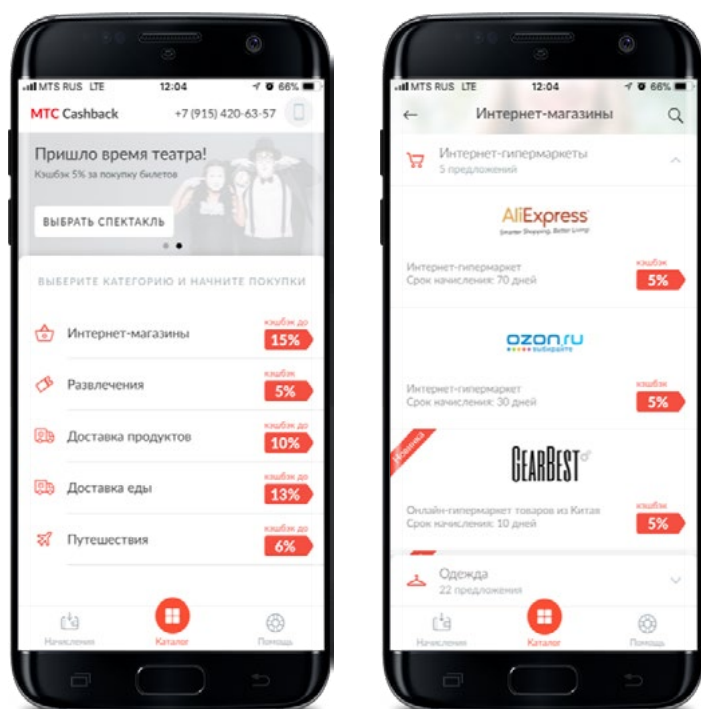


## MTS Cashback

### Реализация концепции бесплатной связи

#### Основные достижения в 2017 г.

- Запуск пилота программы в августе 2017 г. — через пять месяцев после утверждения концепции.
- Запуск трех продуктовых инкрементов за первые четыре месяца проекта.
- Запуск начисления в 120 интернет-магазинах и сервисах.



- Для всех абонентов МТС: b2c и b2b
- 6 категорий партнеров
- 16 категорий интернет-магазинов
- 170 интернет-магазинов
- Кешбэк от партнеров — до 25% от суммы покупок (компенсируется партнером)
- Кешбэк расходуется на оплату любых услуг мобильной связи МТС или на покупку смартфона в любом салоне-магазине МТС

## MTC Music

### Основные достижения в 2017 г.

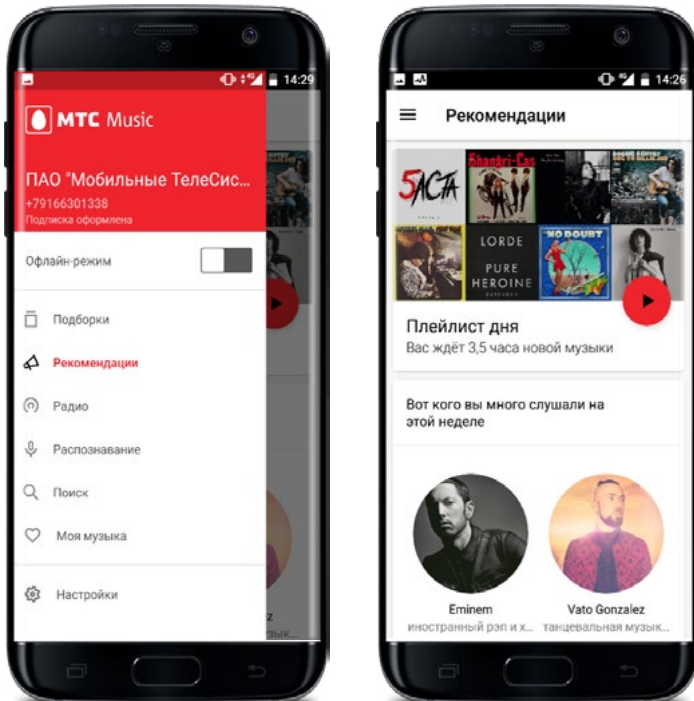
- Общее количество пользователей >200 000.
- Внедрена возможность оплаты через iTunes.
- Проведена интеграция с MTC Бонус для оплаты бонусными баллами.
- Запущен функционал «Радио», пользователи могут бесплатно слушать радио по жанрам, занятиям, эпохам и т.д., с персональными рекомендациями в зависимости от Like/Dislike в ходе прослушивания.

### Ключевые цели на 2018 г.

- Рост активной базы > 300 000.
- Редизайн приложения (современные гайдлайны).
- Интеграция в MTC Cashback, MTC GOOD'OK, Мой MTC.

**3,4** средняя оценка  
в Apple Store

**4,2** средняя оценка  
в Play маркет



- Запущен функционал «Радио» (радио по жанрам, эпохам, занятиям)
- Запущено «Распознавание» (аналог shazam)
- Расширенный поиск по жанрам
- Интеграция с MTC Бонус (купить месяц музыки за баллы)
- Обновление раздела «Рекомендации»
- Выбор цвета темы — добавили «темную» тему для Android

## МТС ТВ

- МТС ТВ — это ТВ- и видеоконтент на всех мобильных устройствах PC/Mac, SMART TV, Google Chromecast и AppleTV, Android TV.
- Интеграция с социальными сетями.
- Реализация концепции Мультискрин, Place-shifting.
- Одновременный просмотр на двух устройствах по одной подписке.

Основные достижения в 2017 г.	Ключевые цели на 2018 г.
<b>ТВ Каналы/VOD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка потоков «живого» вещания в HD.</li> <li>• Поддержка EPG с детальным описанием.</li> <li>• Поддержка видеоконтента в форматах HD.</li> <li>• Поддержка полнометражных фильмов, видеороликов и сериалов с различным количеством сезонов и эпизодов.</li> <li>• Поддержка каталога контента с разбиением по подборкам, жанрам, годам производства, странам, студиям с возможностью сортировки по различным параметрам и с возможностью поиска.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запуск Catch UP/Timeshift.</li> <li>• Расширенная поддержка рекомендаций.</li> <li>• Запуск VR-контента.</li> <li>• Запуск трейлеров фильмов.</li> <li>• Поддержка потоков «живого» вещания в 4K-форматах.</li> <li>• Таргетированные предложения.</li> </ul>
<b>Интеграция с кинотеатрами</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amediateka.</li> <li>• IVI.</li> <li>• MEGOGO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• СТАРТ.</li> <li>• ОККО.</li> </ul>
<b>Поддержка новых витрин</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apple TV.</li> <li>• Android TV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запуск Smart TV Tizen.</li> </ul>

- Авторизация на пяти устройствах на одном профиле
- Ежемесячная и ежедневная подписка
- Видеораздел: фильмы, сериалы, мультфильмы и пр.
- Интеграция с видеоагрегаторами (Amediateka, MEGOGO, IVI).

3,3

средняя оценка  
в Apple Store

3,6

средняя оценка  
в Play маркет

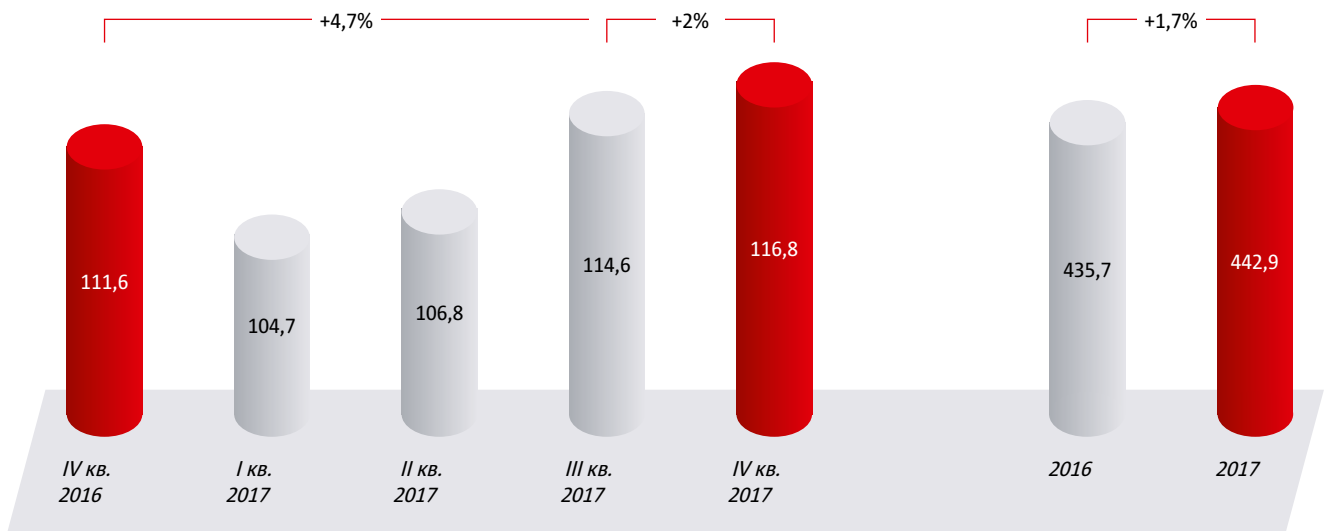
1,3 млрд

выручка в год,  
руб.

# Финансовый обзор

## Финансовые показатели Группы

Выручка Группы  
(млрд руб.)



Информация о консолидированных финансовых и операционных результатах Группы МТС за IV квартал 2017 г. и 2017 г. размещена на сайте компании: <https://moskva.mts.ru/about/obshhestvennosti-i-smi/soobshheniya-kompanii/finansovaya-otchetnost/>.



Это был еще один успешный год для МТС. В течение всего года Россия была катализатором ускорения темпов роста бизнес-показателей. Мы выиграли от изменений потребительского поведения и общей ценовой конъюнктуры, а также наблюдали устойчивую тенденцию в росте потребления данных. Волатильность курсов валют на рынках присутствия повлияла на результаты Группы, однако целевые показатели соответствовали нашим ожиданиям. Положительные результаты Группы МТС в 2017 г. во многом обусловлены результатами, полученными в России вследствие улучшения ценовой конъюнктуры в сегменте услуг передачи данных и растущего пользования услугами связи. Также на показатель выручки повлиял рост доходов от услуг передачи данных в Украине. Рост продаж телефонов и оборудования в России и Украине также поддержал рост выручки Группы.

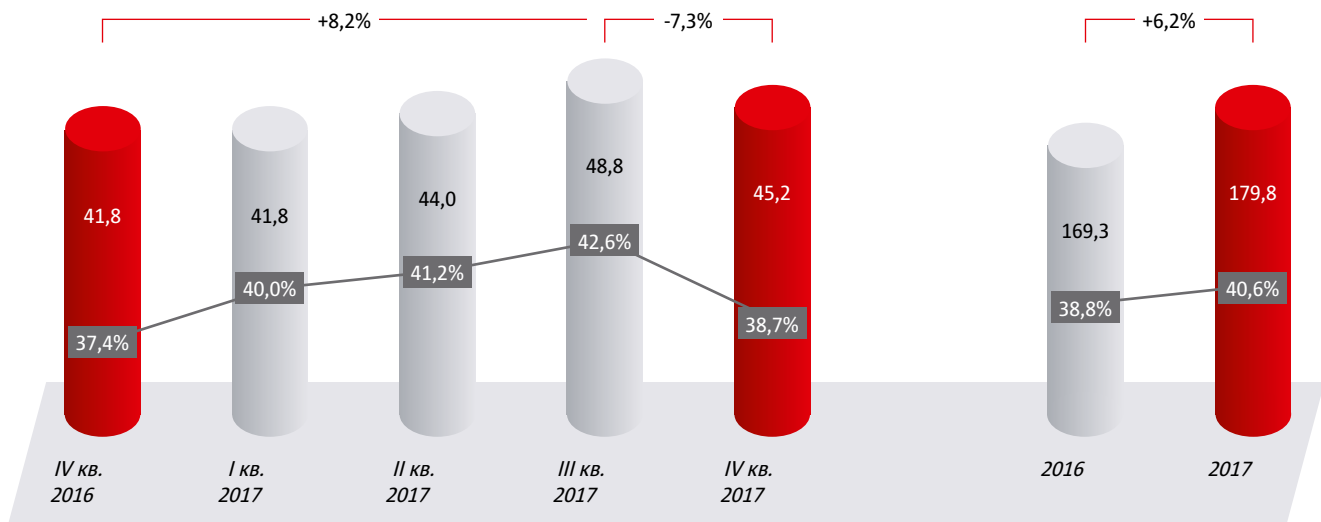
Алексей Корня, президент МТС



Рост OIBDA в 2017 г. произошел за счет увеличения выручки в России на фоне снижения уровня продаж SIM-карт, повышения рентабельности в Украине и относительной макроэкономической стабильности. Ключевую роль сыграло увеличение потребления высокомаржинальных интернет-сервисов.

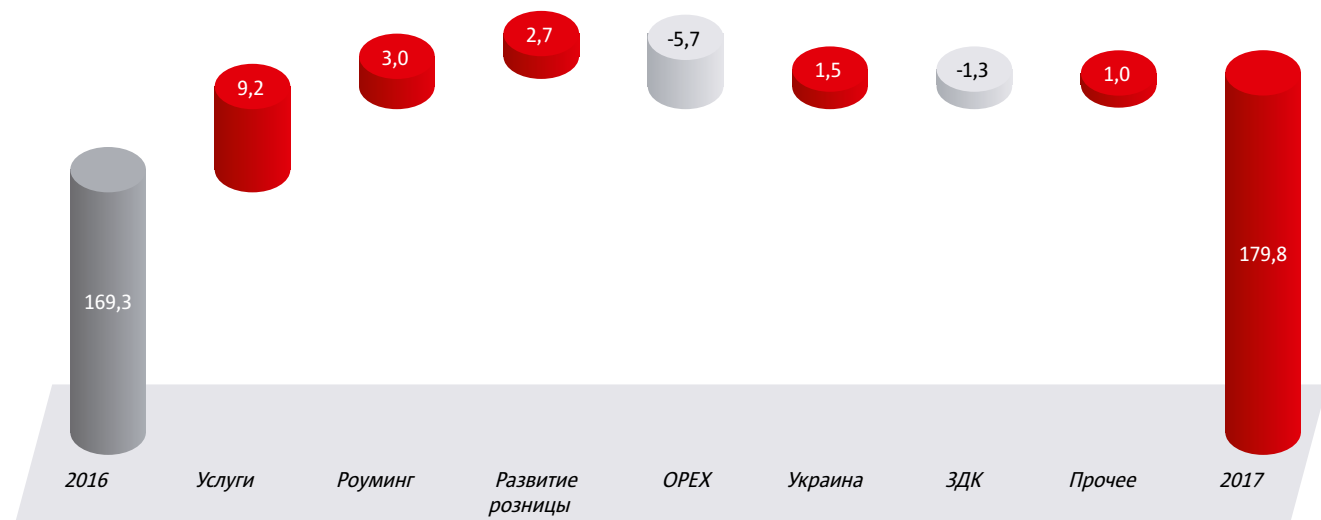
Алексей Корня, президент МТС

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

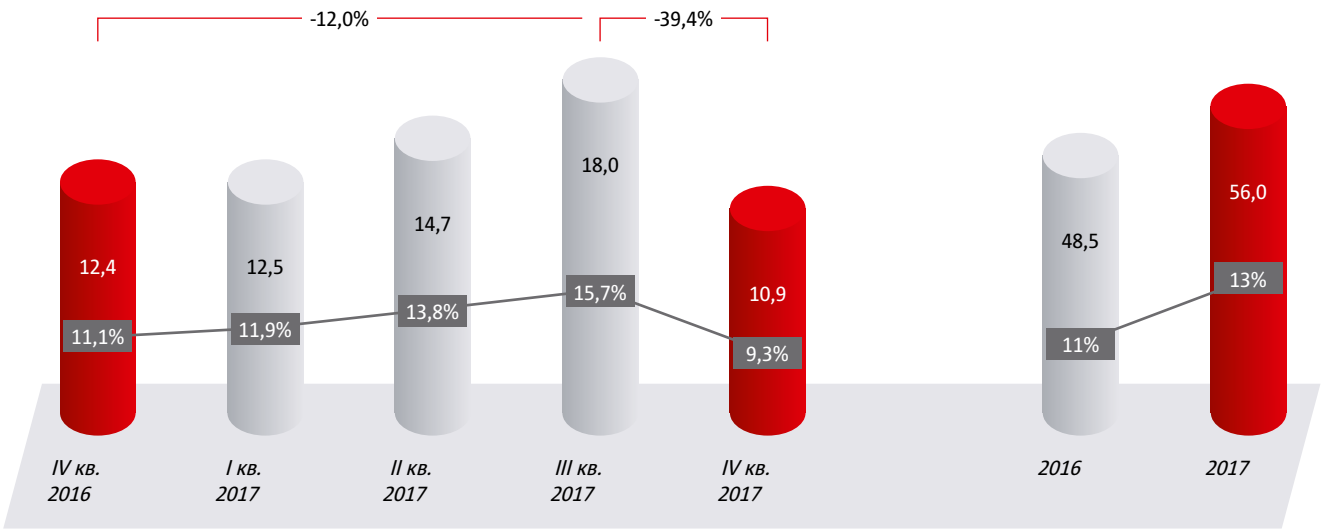


<sup>1</sup> Скорректированный показатель OIBDA не включает убыток от обесценения внеоборотных активов в размере 1,1 млрд руб. и 2,6 млрд руб. за III и IV кварталы 2017 г. соответственно.

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



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



### Факторный анализ чистой прибыли (млрд руб.)



Основными факторами роста прибыли стали высокие показатели выручки и более высокая рентабельность.

Алексей Корня, президент МТС



### Задолженность и ликвидность Группы (млрд руб.)

	На 31 декабря 2017	На 30 сентября 2017
Краткосрочная часть долга и краткосрочные обязательства по финансовому лизингу	64,9	51,4
Долгосрочная задолженность	228,7	226,5
Обязательства по финансовому лизингу	11,1	11,1
Общий долг	304,6	289,0
Минус:		
Денежные средства и их эквиваленты	30,6	23,4
Краткосрочные инвестиции	50,8	60,6
Справедливая стоимость хеджирующих инструментов	7,1	7,8
Чистый долг	216,2	197,1

### Капитальные затраты Группы (млрд руб.)

	2017	2016
Россия	65,2	73,8
в % от выручки	15,8%	18,4%
Украина	10,3	7,5
в % от выручки	39,4%	25,6%
Армения	0,9	1,0
в % от выручки	12,5%	11,8%
Туркменистан	0,1	0,4
в % от выручки	3,9%	9,0%
Капитальные затраты Группы	76,4	83,6
в % от выручки	17,3%	19,2%



Свободный денежный поток Группы МТС в 2017 г. увеличился до 71,5 млрд руб. с 47,0 млрд руб. в 2016 г.

В 2017 г. МТС уделяла особое внимание развертыванию сети LTE в России и совместному использованию сети с другими операторами.

Компания установила более 13 тыс. базовых станций LTE. В результате в конце 2017 г. покрытие сети LTE МТС в России составило около 60% населенной территории.

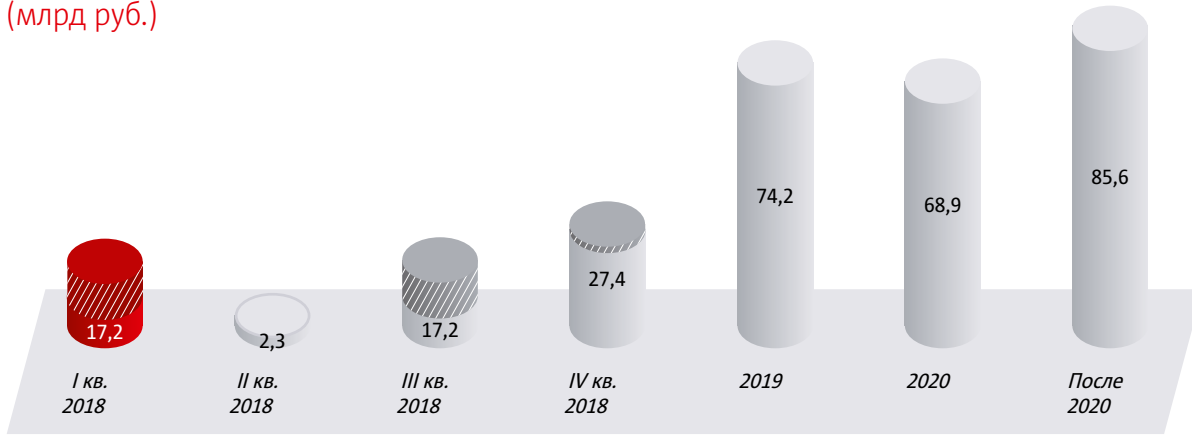
В Украине капитальные затраты выросли вследствие активного строительства сети 3G. В конце 2017 г. территории, на которых проживают 78% населения Украины, были покрыты сетью 3G.

Алексей Корня, президент МТС

## Долговые обязательства

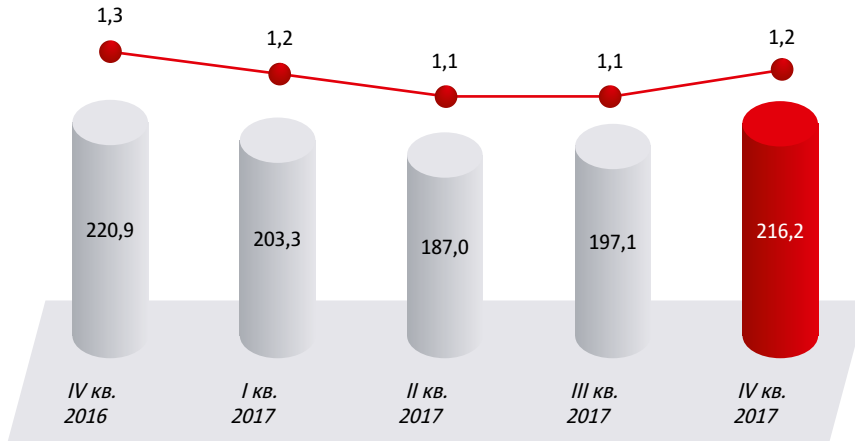
Общий долг Группы<sup>1</sup> = 292,8 млрд руб.

График выплат долга  
(млрд руб.)



Рублевые облигации BO-01 и BO-02, облигации 8-й серии, содержат пут-опционы, которые по состоянию на 31 декабря 2017 г. могут быть исполнены в марте 2018 г., августе 2018 г. и ноябре 2018 г. соответственно.

Чистый долг (млрд руб.) к LTM скорректированной OIBDA



Соотношение чистого долга к скорректированному показателю OIBDA у МТС стабильно.

Это самый низкий показатель среди основных конкурентов.

<sup>1</sup> Без учета лизинговых обязательств и расходов на привлечение займов по состоянию на 31 декабря 2017 г.

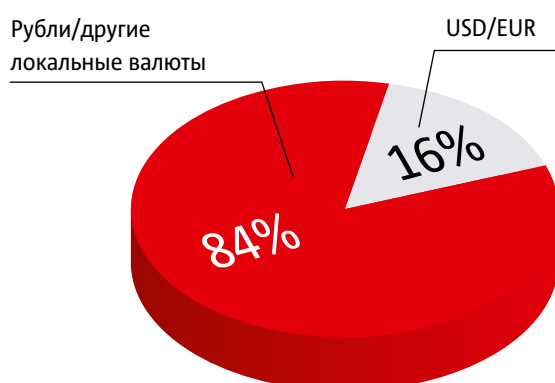


На конец отчетного периода общая задолженность Группы составила 292,8 млрд руб. (без учета лизинга и расходов на привлечение заемных средств), этот показатель увеличился по сравнению с 2016 годом вследствие выпуска облигаций. В частности, в ноябре МТС выпустила биржевые облигации на суммы 15 и 10 млрд руб. со сроком погашения 5 лет и 1 год соответственно со ставкой купона до погашения 7,7% годовых. Выпущенные облигации котируются на фондовой бирже. Компания также выкупила в рамках oferty 1 399 626 облигаций серии 08 на сумму 1,4 млрд руб.

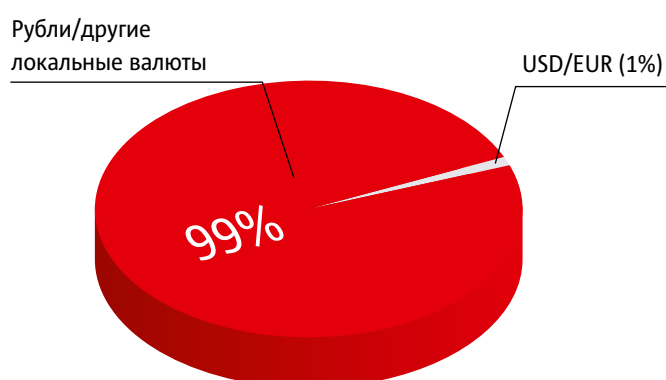
Алексей Корня, президент МТС

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

### Общий долг



### Чистый долг



<sup>1</sup> Включает хеджирование валютных рисков в размере 497,7 млн долл. США на 31 декабря 2017 г. и финансовый лизинг.

Доля валютных долговых обязательств в структуре общего долга составляет 16%, это комфортный уровень для сокращения влияния колебаний курсов валют на непогашенную задолженность.

## Абонентская база в странах присутствия Группы

Мобильные абоненты (млн)	IV кв. 2017	III кв. 2017	IV кв. 2016	Изменение год к году, %	Изменение IV кв. 2017 III кв. 2017, %
Мобильные абоненты	106,5	108,3	109,9	-3,1%	-1,7%
Россия	78,3	78,5	80,0	-2,2%	-0,2%
Украина <sup>1</sup>	20,8	20,8	20,9	-0,2%	б/и
Армения	2,1	2,1	2,1	1,3%	-0,9%
Туркменистан	-	1,7	1,7	н/д	н/д
Беларусь <sup>2</sup>	5,2	5,2	5,2	0,5%	0,7%

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

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



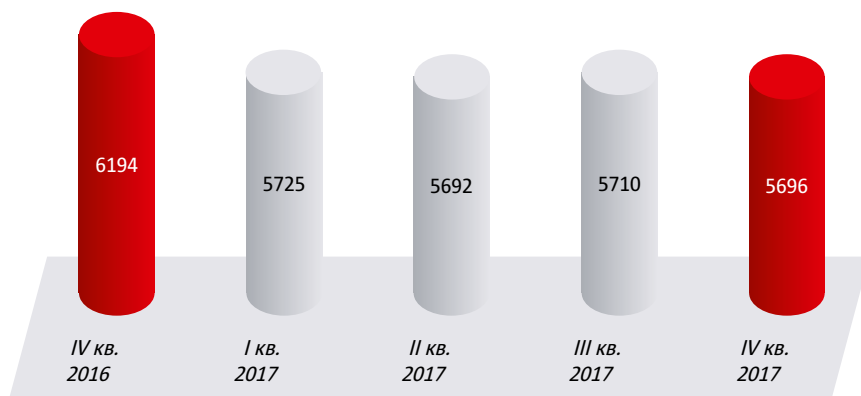
Усилия МТС по привлечению и удержанию качественных абонентов привели к сокращению продаж SIM-карт в России на 11% и уменьшению абонентской базы в России на 2,2% за год. Сокращение темпов подключений стало возможно за счет изменений в розничной стратегии МТС и сокращения ценовой конкуренции.

Увеличилось количество абонентов, которые потребляют более одной услуги и используют мобильные, фиксированные и цифровые сервисы МТС, что стимулирует сокращение оттока абонентов и рост выручки.

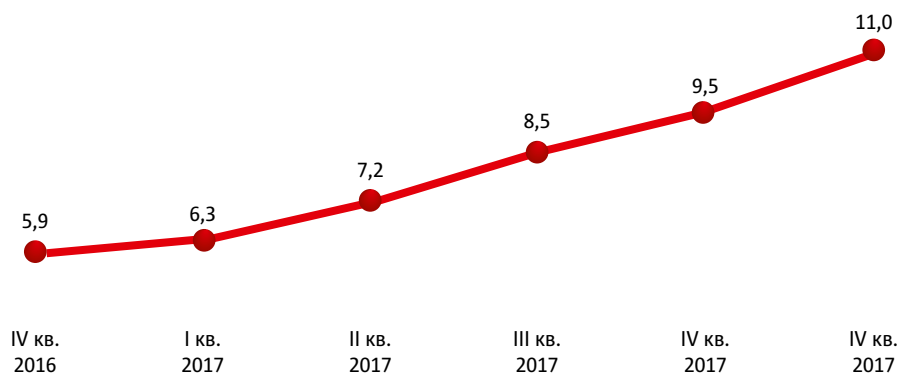
Вячеслав Николаев, член Правления — вице-президент по маркетингу МТС

## Развитие ретейла и самообслуживания

### Количество салонов розничной сети МТС



### Ежемесячные пользователи приложения Мой МТС (млн)



Онлайн-продажи МТС увеличились на 19,4% за год и достигли 5,2 млрд руб.

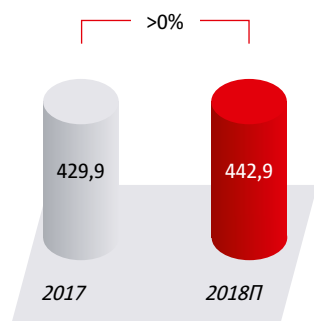
На конец 2017 г. проникновение смартфонов в сети МТС выросло до 64,6% с 53,8% 2016 г. Проникновение мобильного интернета увеличилось до 53% с 49,0%, а пакетных тарифных планов — до 45,5% с 38% за счет запуска новых тарифных планов и стимулирования перехода существующих пользователей на пакетные тарифы.

Приложением «Мой МТС» пользуется порядка 15% абонентской базы. Это приложение используется в качестве платформы для продвижения других цифровых сервисов МТС и снижает нагрузку на колл-центр.

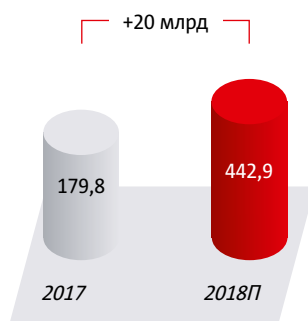
Вячеслав Николаев, член Правления — вице-президент по маркетингу МТС

## Прогноз на 2018 г.

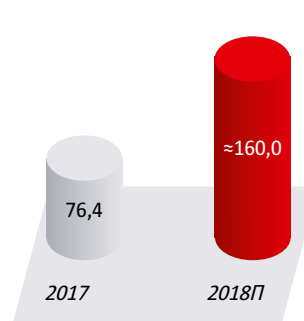
### Прогноз выручки Группы<sup>1</sup> (млрд руб.)



### Прогноз скорректированной OIBDA<sup>1</sup> (млрд руб.)



### Прогноз CAPEX (млрд руб.)



### Выручка Группы

МТС прогнозирует небольшое увеличение выручки Группы в 2018 г. на основании следующих факторов:

- увеличения объема трафика передачи данных при снижении уровня пользования голосовыми услугами из-за замещения голосовых услуг сервисами передачи данных и повышения проникновения сервисов на основе мобильного интернета;
- конкурентной динамики в ритейле и снижения уровня продаж SIM-карт в России;
- изменений в структуре продаж телефонов из-за оптимизации розничных каналов дистрибуции;
- продолжающегося роста выручки в Украине, номинированной в украинских гривнах;
- динамики выручки в зарубежных дочерних компаниях и волатильности курсов валют по отношению к российскому рублю.

### Скорректированная OIBDA Группы

МТС прогнозирует, что внедрение новых стандартов МСФО увеличит скорректированную OIBDA на 20 млрд руб. в 2018 г. Без учета влияния новых стандартов МСФО, МТС ожидает стабильный прогноз по скорректированной OIBDA Группы на 2018 г. за счет следующих факторов:

- роста уровня конкуренции и продолжающейся неопределенности на фоне потенциальной оптимизации розничных каналов дистрибуции;
- увеличения затрат на персонал;
- Потенциального эффекта от изменений в политике ценообразования услуг во внутрисетевом роуминге в России;
- пересмотра внутренних политик, регулирующих доходы от контента сторонних поставщиков;
- потребительского поведения и роста потребления высокодоходных продуктов, таких как роуминг;
- ожидающегося роста затрат на оплату частотного спектра в России;
- развития бизнеса в зарубежных дочерних компаниях, в особенности, прекращения операций в Туркменистане;
- макроэкономических изменений и волатильности курсов валют на рынках присутствия.

### Капитальные затраты Группы

В 2018–2019 годах МТС планирует капитальные затраты на уровне 160 млрд руб. вследствие:

- потенциальных инвестиций для соблюдения требований пакета антитеррористических поправок;
- продолжения работ по развитию сетей LTE;
- реализации проектов по совместному использованию инфраструктуры и частотного спектра с другими операторами в России;
- развития сети LTE в Украине;
- внедрения эволюционных решений 5G на российском рынке;
- продолжающихся инвестиций в развитие цифровых продуктов.

# Ключевые рынки

## Россия

За 2017 г. выручка МТС в России увеличилась на 2,9% до 412,3 млрд руб. Оздоровление рынка с точки зрения ценообразования и увеличения потребления услуг мобильного интернета повлияло на рост мобильной выручки, в то время как состояние экономики оказало влияние на рост продаж высококачественных смартфонов высокой ценовой категории. Фиксированный бизнес МТС продолжил рост в розничных сегментах ШПД и платного телевидения, однако сокращение выручки в сегменте B2B повлияло на совокупный показатель выручки, который продемонстрировал снижение на 0,6%.

Выручка от мобильного бизнеса в России увеличилась на 3,1% за год до 304 млрд руб. Основными факторами роста выручки стали рост потребления мобильного интернета, монетизация за счет отмены безлимитных тарифов и рост в сегменте международного роуминга. Позитивная динамика отражает общее улучшение потребительского поведения в России.

Усилия МТС по привлечению и удержанию качественных абонентов привели к сокращению продаж SIM-карт на 11% и уменьшению абонентской базы в России на 2,2% за год.

Сокращение темпов подключений стало возможно за счет изменений в розничной стратегии МТС и сокращения ценовой конкуренции.

Увеличилось количество абонентов, которые потребляют более одной услуги и используют мобильные, фиксированные и цифровые сервисы от МТС, что стимулирует сокращение оттока абонентов и рост выручки.

Фиксированный бизнес МТС продолжает демонстрировать негативную динамику за счет сокращения абонентов фиксированной телефонии. В 2017 г. выручка снизилась на 0,6% до 60,8 млрд руб.

Доля рынка МТС на массовом рынке широкополосного доступа в интернет и платного ТВ составила 36 и 38%<sup>1</sup> соответственно на конец 2017 г. Количество пользователей GPON в Москве увеличилось до 1,85 млн с 1,72 млн человек за счет усилий МГТС по привлечению абонентов в сеть GPON.

В IV квартале 2017 г. выручка от системной интеграции увеличилась до рекордных 2 млрд руб. с 0,8 млрд руб. в IV квартале 2016 г., однако показала стабильную динамику в годовом исчислении. Волатильность показателя выручки обусловлена неравномерным распределением контрактов в течение года.

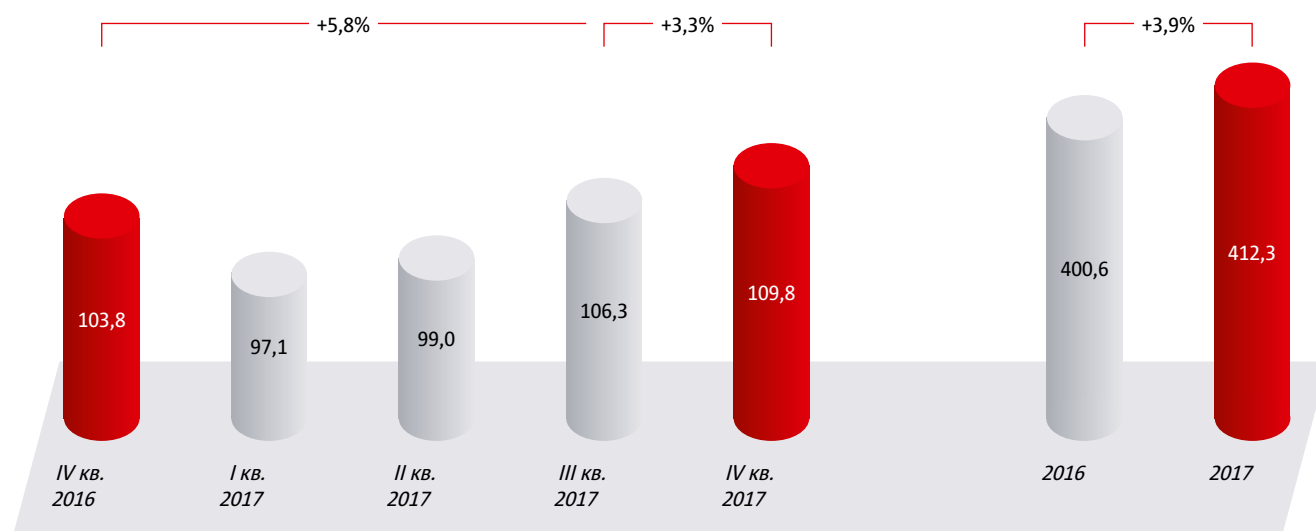
Выручка МТС от продажи товаров увеличилась на 5,8% в годовом исчислении за счет продаж программного обеспечения, продаж телефонов и аксессуаров. Пик продаж этих категорий пришелся на IV квартал 2017 г. Рост продаж программного обеспечения произошел за счет заключения крупных корпоративных контрактов на ПО в IV квартале. Маржа продаж телефонов достигла 16,1% за счет роста продаж дорогих смартфонов. Рост вызван пользовательским спросом на премиальные смартфоны, которые позволяют потреблять на них цифровые развлечения и финансовые сервисы. Средняя цена смартфона в розничной сети МТС увеличилась за год на 24,7% до 11 846 руб. с 9502 руб. Самыми популярными брендами стали Samsung, Apple и Honor/Huawei, на которых пришлось около 85,8% от всех устройств, проданных в 2017 г.

После сокращения порядка 500 офисов продаж в первом квартале 2017 г. количество салонов розничной сети МТС было стабильным в течение года. На конец IV квартала 2017 г. количество салонов было на уровне 5700, включая франшизу. В IV квартале 2017 г. оптимизация в ретейле поддержала рост скорректированной OIBDA в России по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, когда количество офисов продаж достигло своего пика. Тем не менее в годовом исчислении влияние на показатель скорректированной OIBDA было незначительным из-за того, что среднее количество салонов в течение полных 2016 и 2017 гг. было сопоставимо.

<sup>1</sup> Учтены только абоненты, пользующиеся цифровой ТВ-платформой.



## Выручка (млрд руб.)



## Ключевые показатели (млрд руб.)

	IV кв. 2017	IV кв. 2016	Изменение, %	2017	2016	Изменение, %
Выручка	109,8	103,8	5,8%	412,3	400,6	2,9%
Мобильные услуги	78,0	75,2	3,8%	304,0	295,0	3,1%
Фиксированные услуги	15,3	15,4	-0,6%	60,8	61,2	-0,6%
Системная интеграция	2,0	0,8	152,3%	5,6	5,6	-0,6%
Продажи товаров	17,7	14,8	20,0%	52,5	49,6	5,8%

## Выручка от фиксированного бизнеса (млрд руб.)

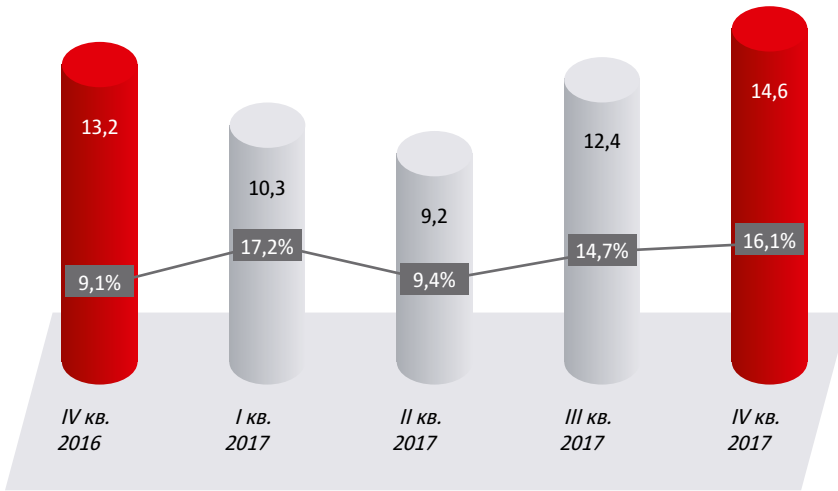
	IV кв. 2017	IV кв. 2016	Изменение, %	2017	2016	Изменение, %
Итого	15,3	15,4	-0,6%	60,8	61,2	-0,6%
B2C	7,5	7,5	0,1%	30,0	29,9	0,5%
B2B+B2G+B2O	7,8	7,9	-1,4%	30,7	31,3	-1,7%



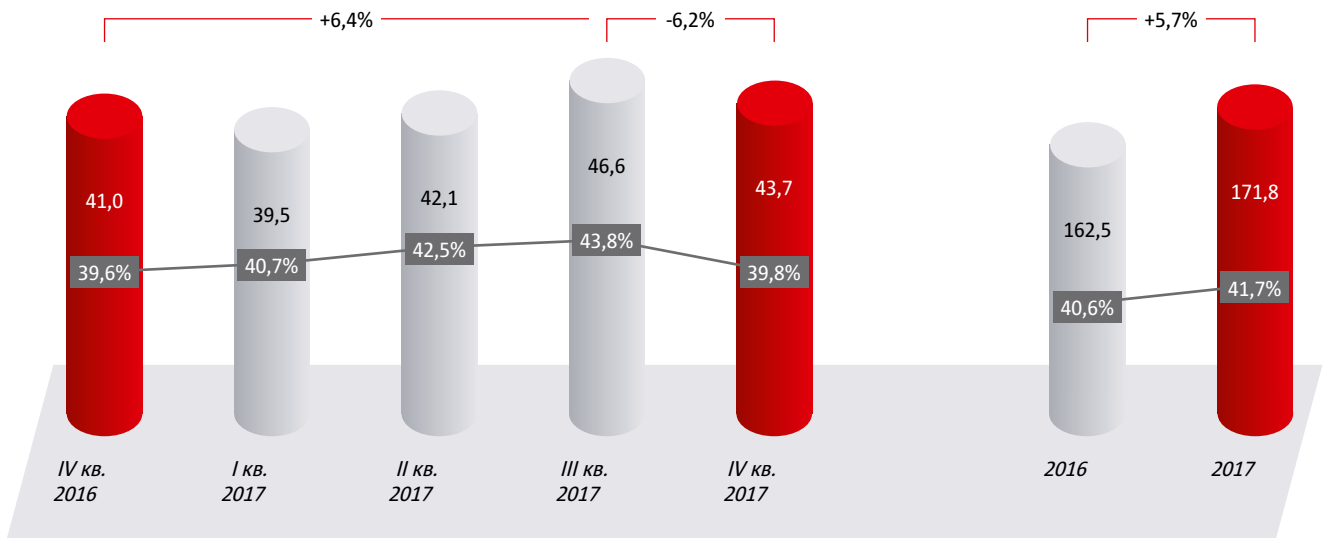
На рост выручки в 2017 г. повлияло оздоровление рынка с точки зрения ценообразования и увеличение потребления услуг мобильного интернета, а также рост продаж высококачественных смартфонов высокой ценовой категории, которые дают доступ к современным цифровым услугам. В России МТС демонстрирует более высокие абсолютные показатели по выручке, а также лучшую динамику как в квартальном, так и в годовом исчислении, увеличивая отрыв от основных конкурентов.

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

### Выручка и валовая прибыль от продажи телефонов и аксессуаров (млрд руб.)



### Скорректированная OIBDA и маржа (млрд руб.)



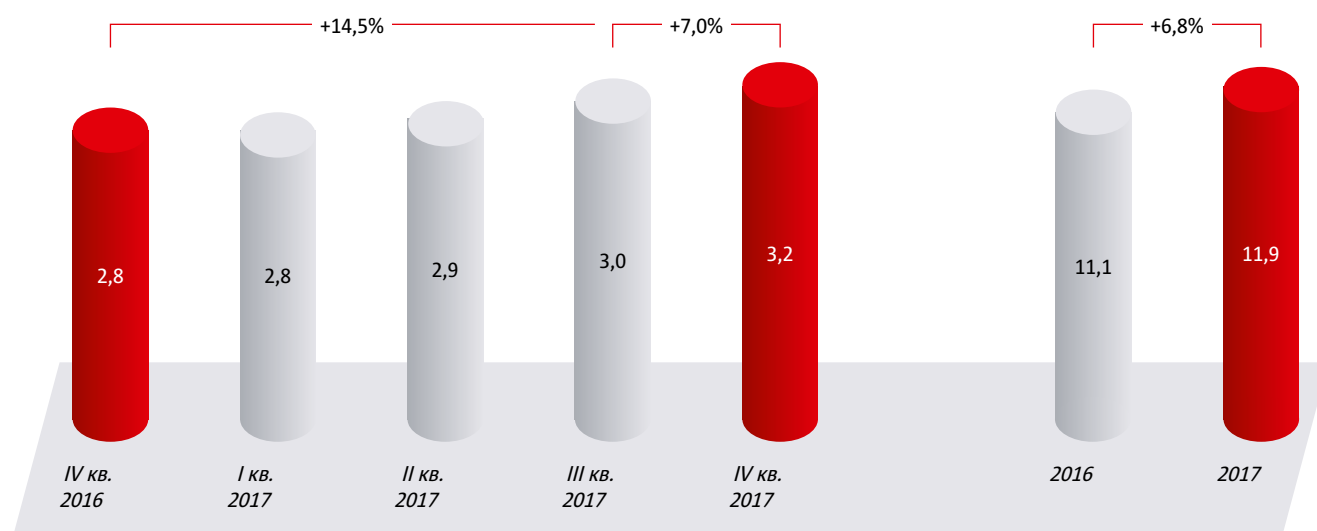
Высокий рост потребления интернет-услуг и других высокомаржинальных сервисов, снижение уровня продаж SIM-карт, а также общая оптимизация в ретейле повлияли на укрепление показателя скорректированной OIBDA.

Рост числа пользователей приложения Мой МТС позволил оптимизировать мощности кол-центра и повысить эффективность обслуживания абонентов, что положительно повлияло на показатель OIBDA. МТС демонстрирует более высокие показатели OIBDA и маржи OIBDA, а также лучшую динамику как в квартальном, так и в годовом исчислении, увеличивая отрыв от основных конкурентов.

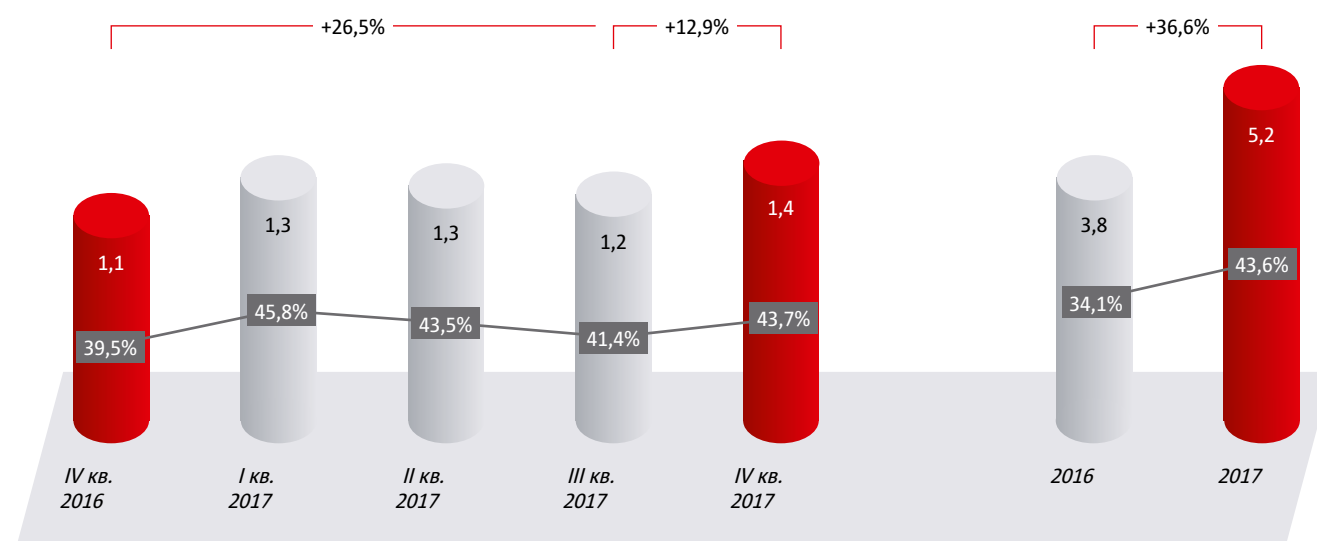
Алексей Корня, президент МТС

## Украина

### Выручка (млрд гривен)



### OIBDA и маржа (млрд гривен)

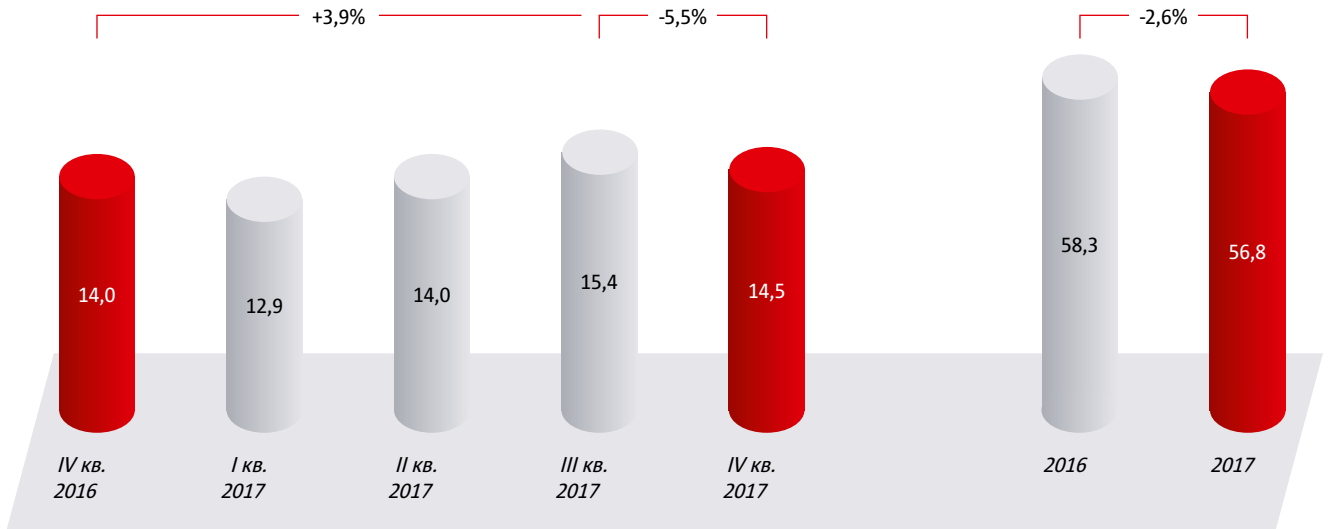


Выручка в Украине в 2017 г. увеличилась за счет роста потребления услуг мобильного интернета. Компания активно развивает в Украине сеть и повышает качество интернет-услуг. За год количество пользователей смартфонов и интернет-абонентов увеличилось на 27 и 19% соответственно. Мобильный интернет-трафик увеличился более чем в два раза с начала 2017 г. Показатель OIBDA увеличился до 5,2 млрд гривен за счет выручки от услуг 3G и оптимизации затрат компании.

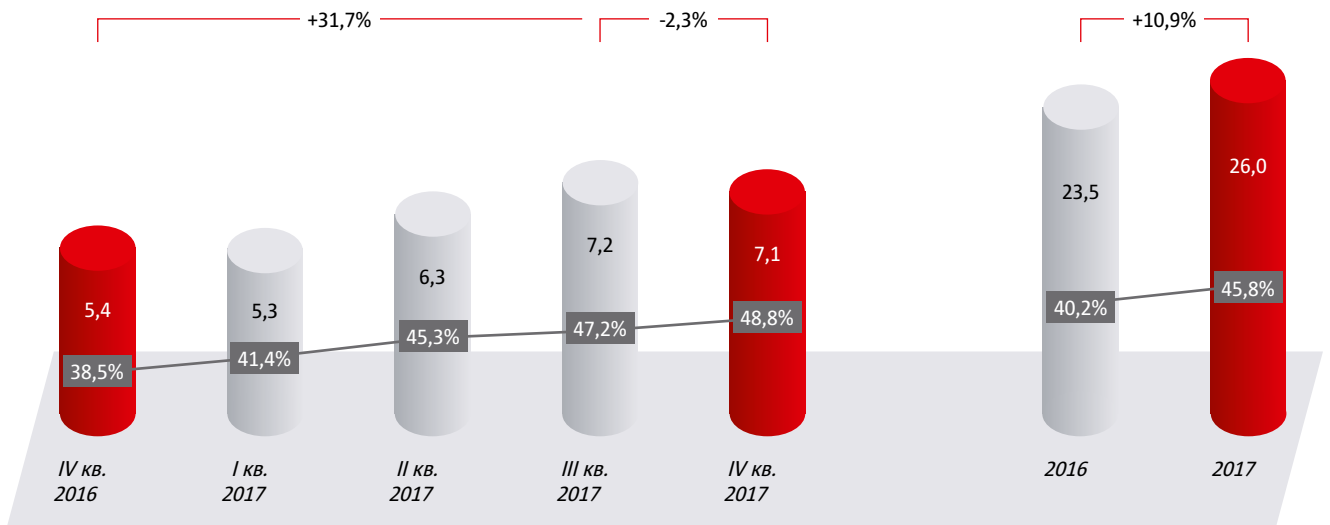
Вячеслав Николаев, член Правления — вице-президент по маркетингу МТС

# Армения

## Выручка (млрд драм)



## OIBDA и маржа (млрд драм)



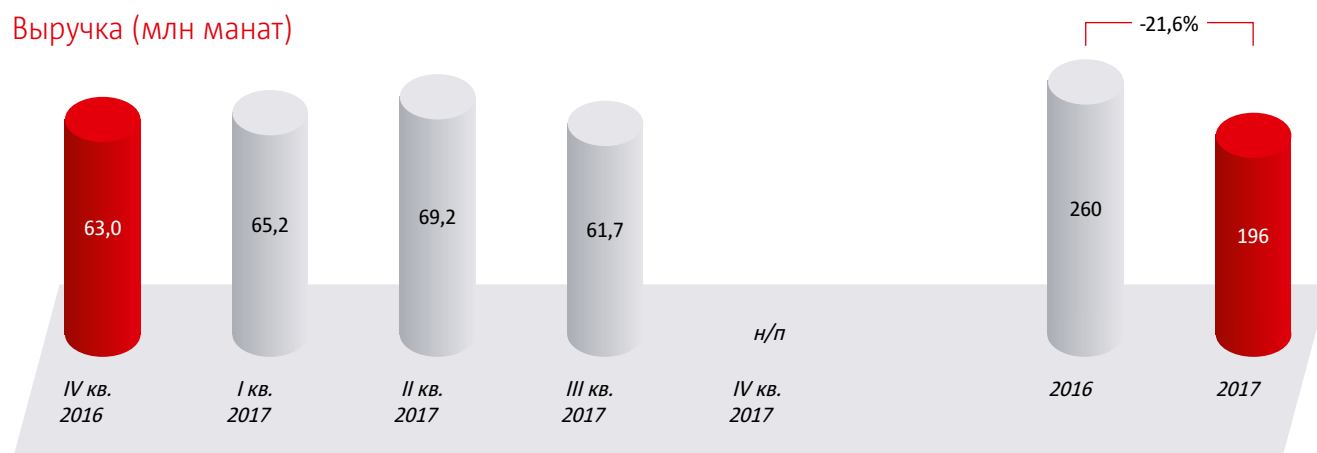
Выручка в Армении сократилась за счет уменьшения выручки от голосовых услуг. Падение компенсируется растущей выручкой от услуг передачи данных за счет роста количества пользователей и увеличения популярности пакетных тарифов.

Показатель OIBDA в Армении увеличился на 10,9% до 26,0 млрд драм в результате усилий компании по сокращению расходов.

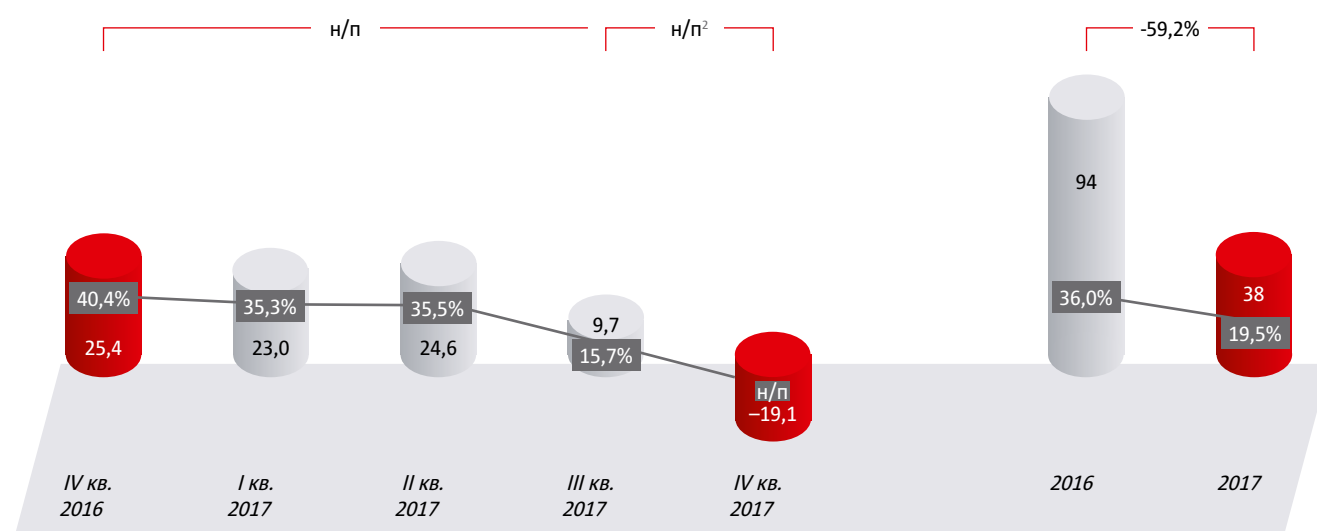
Вячеслав Николаев, член Правления — вице-президент по маркетингу МТС

## Туркменистан

### Выручка (млн манат)



### Скорректированная OIBDA<sup>1</sup> и маржа (млн манат)



<sup>1</sup> Скорректированная OIBDA за III и IV кв. 2017 г. не включает убыток от обесценения внеоборотных активов в размере 69,6 млн манат и 122,9 млн манат соответственно.

<sup>2</sup> 29 сентября МТС вынужденно приостановила предоставление услуг связи в Туркменистане в связи с действиями государственной компании электросвязи «Туркментелеком» по отключению услуг международной и междугородней зонной связи и услуг доступа в интернет.



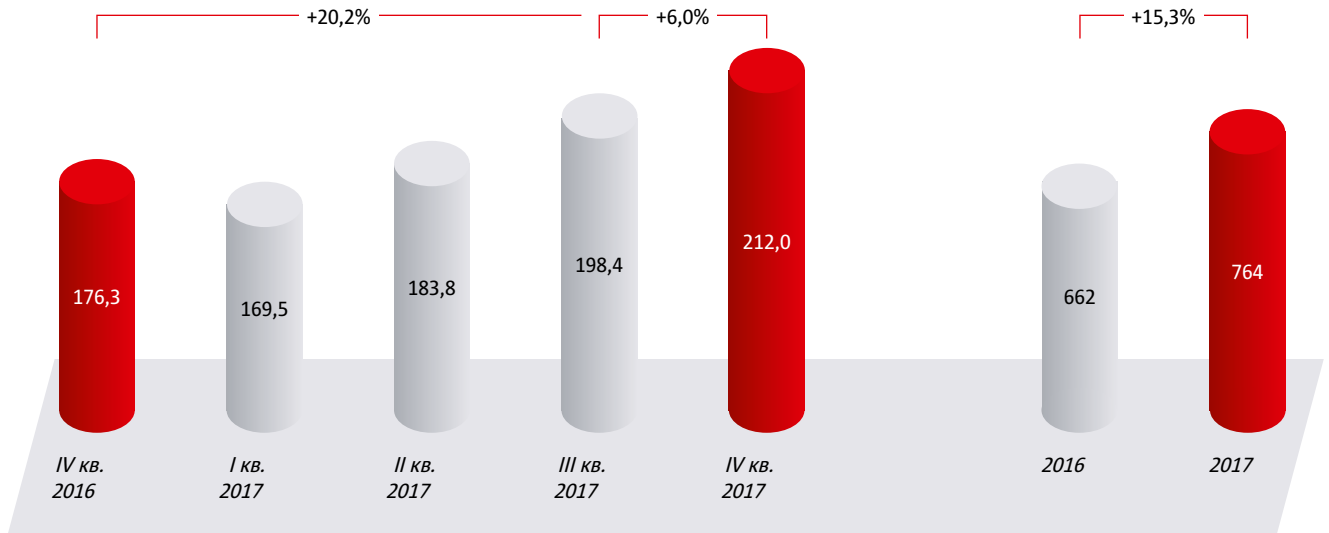
29 сентября 2017 г. МТС вынужденно приостановила предоставление услуг связи в Туркменистане в связи с действиями государственной компании электросвязи «Туркментелеком», что привело к отключению услуг международной и междугородней зонной связи и услуг доступа в интернет.

Лицензия на предоставление услуг в Туркменистане действует до конца июля 2018 г. МТС зафиксировала убыток от обесценения внеоборотных активов в Туркменистане в размере 192,4 млн манат (3,2 млрд руб.).

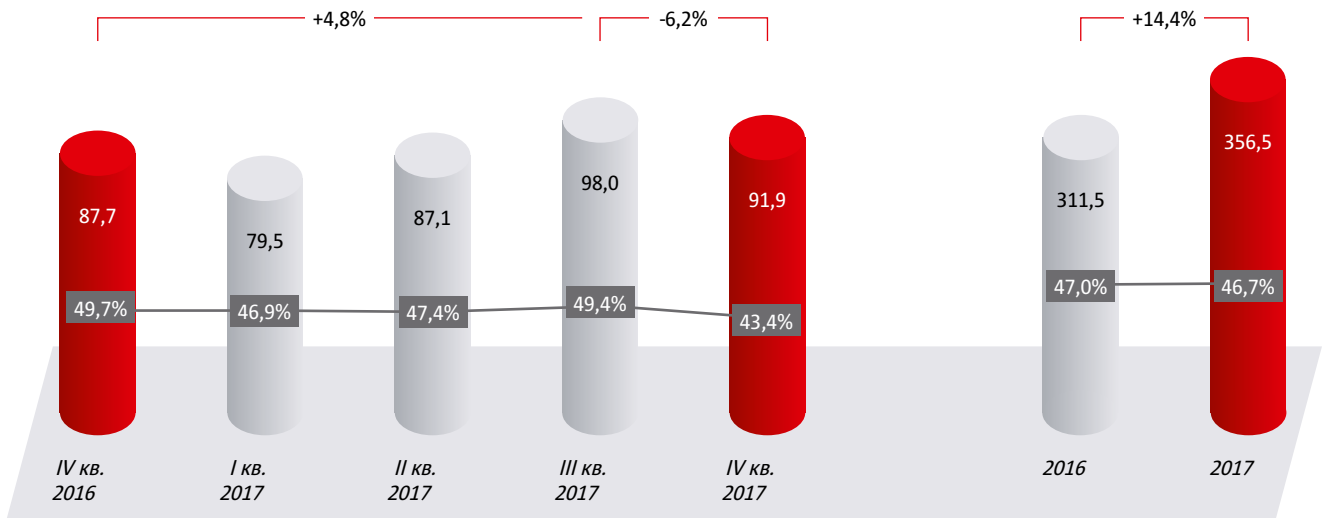
Вячеслав Николаев, член Правления — вице-президент по маркетингу МТС

## Беларусь

Выручка (млн белорусских руб.)



OIBDA и маржа (млн белорусских руб.)



Выручка в Беларуси росла в течение года и достигла 763,7 млн белорусских рублей. Рост показателя на 15,3% за год произошел за счет планового увеличения тарифов в марте 2017 г., роста потребления интернет-услуг и запуска пакетных тарифов «Безлимитище» и «4G». Высокие показатели выручки в ретейле на базе маркетинговых инициатив компании также поддержали показатель выручки.

Показатель OIBDA увеличился в соответствии с динамикой выручки и составил 356,5 млн руб. Рост OIBDA был поддержан укреплением локальной валюты по отношению к доллару и евро. Маржа OIBDA в Беларуси составила 46,7%.

MTC сохраняет лидерские позиции по абонентской базе в Беларуси. Абонентская база в стране стабильна на уровне 5,2 млн абонентов.

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



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

### Акционерное общество «Русская Телефонная Компания»

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

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

Основной вид деятельности: осуществление продаж услуг ПАО «МТС».

Единоличный исполнительный орган: Мосякин Александр Анатольевич

### Приватное акционерное общество «ВФ Украина»

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

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

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

Единоличный исполнительный орган: Устинова Ольга Владимировна

Официальный сайт: <http://www.mts.ua>

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

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

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

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

Основной вид деятельности: предоставление услуг фиксированной связи на территории Москвы.

Единоличный исполнительный орган: Кузнецов Павел Владиславович

Официальный сайт: <https://mgts.ru>

### Сведения о существенных сделках подконтрольных юридических лиц

В течение 2017 г. такие сделки не совершались.

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

За отчетный год изменений не происходило.

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

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

Standard&Poor's	BB, Credit watch «на пересмотре»
Fitch	BB+, Rating watch «негативный»
Эксперт РА	ruAA, развивающийся «под наблюдением»

Изменения, произошедшие после отчетной даты

Standard&Poor's	BB, Credit watch «негативный»
Fitch	отсутствуют
Эксперт РА	отсутствуют

20 декабря 2017 г. рейтинговым агентством RAEX (Эксперт РА) была проведена процедура присвоения рейтинга ПАО «МТС» и было принято решение присвоить рейтинг кредитоспособности нефинансовой компании на уровне ruAA.

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2017 г.

# Управление рисками

## Система управления рисками

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

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

Основными принципами осуществления процесса управления рисками являются:

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

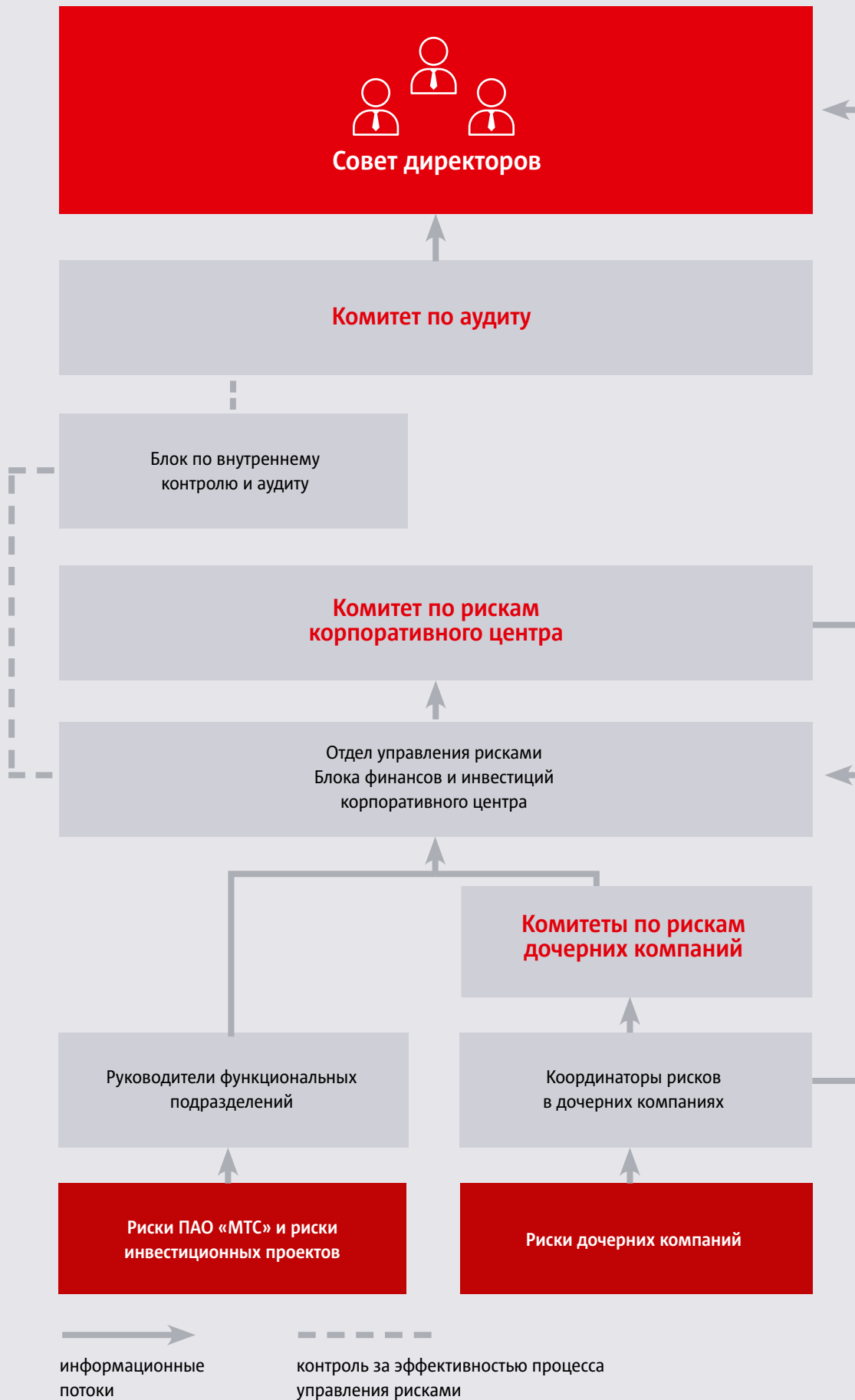
- принцип непрерывности. Заключается в реализации на регулярной основе комплекса упорядоченных процедур управления рисками;
- принцип обоснованности. Предусматривает анализ соотношения затрат на снижение оценки риска к потенциальному ущербу от их реализации.

В задачи интегрированного управления рисками входит построение и поддержание на ежеквартальной основе эффективной системы по выявлению и систематическому анализу рисков Компании, обязательному учету значимых рисков при принятии управленческих решений, распределению ответственности за управление рисками, разработки дополнительных мероприятий и планов реагирования на значимые риски и контролю их исполнения, мониторингу рисков и эффективности их управления, накоплению знаний в области интегрированного управления рисками.

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

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.

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



Отчет о состоянии рисков Группы МТС ежеквартально рассматривается в Комитете по рискам, на котором обсуждаются ключевые риски Компании и принимаются коллегиальные решения о выработке мероприятий по их митигации. Председателем Комитета по рискам является президент МТС. В состав комитета входят члены Правления, вице-президенты и другие руководители. В компетенцию и ответственность комитета входит рассмотрение и утверждение: целей развития процесса интегрированного управления рисками МТС; методологии управления рисками; портфеля рисков МТС и приоритетов мер по управлению рисками с учетом целесообразности их затрат и ограниченности ресурсов; стратегии управления портфелем рисков МТС и пр.

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

## 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. ОУР КЦ также осуществляет оперативный контроль процесса и обеспечивает межфункциональное взаимодействие подразделений в рамках интегрированного управления рисками в Компании. Межфункциональное взаимодействие с владельцами рисков в дочерних компаниях (ДК) обеспечивают координаторы рисков в ДК.
- Владельцы рисков — руководители функциональных подразделений, на достижение целей которых влияют риски. Владельцы отвечают за анализ, оценку, исполнение мероприятий по управлению рисками и отчетность по мероприятиям в рамках процесса интегрированного управления рисками.
- Комитет по рискам принимает коллегиальные решения в области интегрированного управления рисками.
- Эффективность процесса управления рисками оценивает Блок по внутреннему контролю и аудиту,

в том числе данная информация представляется на рассмотрение Комитета по аудиту.

- Комитет по аудиту осуществляет контроль за эффективностью управления рисками, а также за оценкой процедур, используемых Группой МТС для выявления основных рисков и оценки соответствующих процедур контроля (включая процедуры контроля потерь и страхование рисков) с целью определения их достаточности и эффективности.
- Совет директоров действует напрямую или через свои комитеты, в пределах своей компетенции, решает задачи по оценке политических, финансовых и иных рисков, влияющих на деятельность Компании. Совет директоров МТС делегирует Комитету по аудиту МТС контроль за эффективностью управления рисками, а также проводит рассмотрение отчетов Комитета по аудиту.

## Основные активности в 2017 г.

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

## Планы на 2018 г.

В 2018 г. планируется актуализация раздела 20-F для Нью-Йоркской фондовой биржи и регулярное проведение Комитетов по рискам. Также планируется дальнейшая интеграция в процессы принятия решений, в том числе предоставление аналитических заключений по отдельным проектам для функциональных блоков.

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

<sup>1</sup> [http://www.mtsqsm.com/resources/annual\\_reports/](http://www.mtsqsm.com/resources/annual_reports/)

<sup>2</sup> [http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/data/quarterly\\_reports/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/data/quarterly_reports/)

## Факторы риска

### Описание риска

### Мероприятия по митигации рисков

#### Риски внешней среды

Макроэкономическая и социально-политическая 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.

Мы следим за макроэкономической ситуацией на рынках присутствия Группы компаний.

Для укрепления лидирующих позиций особое внимание уделяется расширению покрытия и емкости существующей сети, обеспечению удовлетворенности потребителей качеством услуг связи.

Мы можем быть подвержены влиянию страновых и политических рисков, а также рисков, связанных с правовым статусом и способностью бесперебойного оказания услуг в странах нашего присутствия, что может отразиться на нашем финансовом состоянии, сохранности активов и результатах деятельности.

Мы следим за политической ситуацией на рынках присутствия Группы компаний, что позволяет оперативно реагировать на изменение условий функционирования на рынках.

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.

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.

04.04.2016 г. Минкомсвязи России принят приказ № 135 «Об утверждении Требований к эксплуатации сетей связи и исправлению сетями связи в части использования операторами связи услуг сторонних организаций». Приказ вступил в силу с 26 июля 2017 г. Согласно Требованиям оператор связи обязан ежеквартально предоставлять сведения об иностранных организациях и иностранных гражданах, привлекаемых к оказанию услуг и выполнению работ, связанных с эксплуатацией и управлением его сетью связи. Одновременно оператор связи обязан хранить в течение трех лет информацию о всех действиях со средствами связи, выполненных обслуживающим персоналом оператора связи или привлеченными лицами в процессе эксплуатации и управления сетью связи как с рабочих мест, так и с использованием удаленного доступа. В настоящее время проводятся консультации с Минкомсвязи России в целях определения точного перечня средств связи и действий с ними, сведения о которых необходимо хранить. 06.07.2016 г. принят Федеральный закон № 374-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в части установления дополнительных мер противодействия терроризму и обеспечения общественной безопасности», согласно которому операторы связи обязаны хранить на территории РФ в течение трех лет информацию о фактах приема, передачи, доставки и/или обработки голосовой информации и текстовых сообщений, изображений, звуковых, видео- или иных сообщений пользователей услугами связи, а также содержание всех этих сообщений и голосовую информацию в срок до шести месяцев. Порядок, сроки и объем хранения указанной информации устанавливаются Правительством РФ. Срок вступления в силу указанной нормы в части хранения содержания сообщений установлен 01.07.2018 г. 19.04.2018 г. утверждено Постановление Правительства РФ о правилах хранения операторами связи текстовых сообщений, голосовой информации, изображений, звуков, видео- и иных сообщений пользователей услугами связи. Согласно данному Постановлению хранение голосового трафика должно осуществляться с 1 июля 2018 г. в течение шести месяцев, трафика сети передачи данных с 1 октября 2018 г. — в технических средствах накопления информации емкостью, равной объему сообщений электросвязи, отправленных и полученных абонентами указанного оператора (фактический трафик) за 30 суток, предшествующих дате ввода технических средств в эксплуатацию. Также Постановлением предусмотрено ежегодное увеличение емкости системы хранения трафика сети передачи данных на 15%. Реализация данных требований потребует существенных материальных вложений. Эти и иные потенциальные регуляторные изменения в будущем могут повлечь снижение доходов/ появление дополнительных затрат со стороны оператора, что может отрицательным образом сказаться на финансовом положении и результатах деятельности.

## Операционные риски

Существенная часть наших расходов, затрат и финансовых обязательств, включая капитальные затраты и заимствования, номинирована в долларах США и/или евро или привязана к курсу доллара США и/или евро, в то время как большая часть наших доходов выражена в местных валютах стран нашего присутствия. 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. 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.

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 ковенантов, содержащихся в кредитной документации.

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

С целью обеспечения устойчивости сети и непрерывности оказания услуг связи система управления сетью централизована, а система эксплуатации предусматривает регулярное проведение технического обслуживания и использование резервного телекоммуникационного оборудования. Информационная безопасность при управлении сетью обеспечивается комплексной системой технических и организационных мер защиты информации<sup>1</sup>.

Мы инвестируем в расширение портфеля дополнительных услуг, а также в строительство систем связи в том числе четвертого поколения, развитие услуг беспроводной и фиксированной связи, телевидения и других новых конкурентоспособных услуг. Наше конкурентное положение, финансовые и операционные показатели, среди прочего, зависят от успеха реализации данных инициатив.

Мы проводим взвешенную инвестиционную политику в целях расширения инфраструктуры сети и спектра предоставляемых услуг.

## Соответствие требованиям

Как Компания, ценные бумаги которой 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 данным требованиям, к нам могут быть применены санкции уголовного и/или гражданско-правового характера.

В Компании действуют специальные правила и процедуры, необходимые для предупреждения коррупционных действий со стороны как сотрудников, так и контрагентов<sup>2</sup>.

В марте 2014 г. 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. Компания продолжает сотрудничать по вопросам, связанным с продолжающимися расследованиями. Группа, Комиссия по ценным бумагам и биржам Соединенных Штатов Америки и Министерство юстиции Соединенных Штатов Америки находятся в процессе обсуждения возможного решения в отношении обвинений в несоблюдении Закона о борьбе с коррупцией за рубежом (FCPA). Однако на данном этапе Группа не может предсказать, приведет ли обсуждение к досудебному урегулированию по расследованиям, или определить дальнейший ход событий в расследованиях.

<sup>1</sup> Подробнее об информационной безопасности можно узнать в разделе «Безопасность и защита информации» настоящего отчета.

<sup>2</sup> Подробнее о системе комплаенс можно узнать в разделе «Комплаенс и культура добросовестного поведения» настоящего отчета.



---

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.

---

Мы используем радиочастоты, которые распределяют государственные органы стран нашего присутствия. От возможности своевременно продлить права на используемые в настоящее время радиочастоты и получить новые зависит пропускная способность нашей сети и возможность ее расширения, что, среди прочего, важно для поддержания доли рынка по абонентам и доходам.

Мы следим за сроками окончания действия лицензий на оказание услуг связи и принимаем необходимые меры для их своевременного продления, обеспечиваем соблюдение лицензионных условий и прочих регуляторных требований.

---

### Стратегические риски

Наш бизнес, операционные показатели и финансовое положение зависят от конкурентной среды в странах нашего присутствия, спроса на наши услуги и эффективности операций. Телекоммуникационный рынок характеризуется быстрыми технологическими изменениями и отличается появлением новых конкурентных продуктов и услуг. Усиление конкуренции, связанное с появлением новых игроков на рынке, а также рост использования IP-телефонии и иных сервисов, предоставляемых через интернет, может отрицательно сказаться на возможности поддерживать рост абонентской базы и привести к сокращению маржи операционной прибыли, сокращению доли рынка и к использованию различных политик ценообразования, обслуживания или маркетинга, а также оказать существенное негативное влияние на бизнес, финансовое положение и результаты деятельности.

Мы инвестируем в развитие/модернизацию сетей связи, а также в смежные направления бизнеса. Наша стратегия подразумевает создание синергии с компаниями Группы в рамках развития технологической базы для расширения спектра услуг для всех сегментов рынка, укрепления лидерства в отрасли телекоммуникаций.

# Комплаенс и культура добросовестного поведения

## Кодекс делового поведения и этики ПАО «МТС»

Кодекс делового поведения и этики (далее — Кодекс) содержит основные принципы ведения бизнеса МТС. В своей деятельности Компания соблюдает законодательство, следует общепринятым стандартам деловой этики и не приемлет любые иные пути ведения бизнеса, противоречащие этим правилам.

Кодекс следует рассматривать как документ, содержащий минимальный набор стандартов и требований, принятых в Компании, с целью содействия честному и этичному ведению бизнеса и предотвращения злоупотреблений. В Кодексе определены правила и стандарты, которыми сотрудникам необходимо руководствоваться в повседневной работе. В тех случаях, когда требуется применение более высоких стандартов, чем принято в коммерческой практике, или нормативного правового акта большей юридической силы согласно действующему законодательству, МТС будет использовать такие высокие стандарты.

Кодекс ПАО «МТС» охватывает такие темы, как МТС и сотрудники, МТС и клиенты, МТС и общество, МТС

и законы, обращения и сообщения о нарушениях Кодекса, которые закрепляют ответственность Компании перед сотрудниками, абонентами, акционерами, партнерами и всеми заинтересованными лицами и общественностью.

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

Кодекс — это основополагающий документ, которым Компания руководствуется в своей повседневной работе и который помогает защищать доброе имя Компании и сохранять ее конкурентное преимущество.



Наша компания одна из первых в России стала внедрять лучшие мировые практики в области комплаенс-менеджмента. Успешно пройденный в 2017 г. сертификационный аудит и получение сертификата соответствия системы комплаенс-менеджмента МТС международным стандартам ISO19600:2014 «Системы комплаенс-менеджмента» и ISO37001:2016 «Системы антикоррупционного комплаенс-менеджмента» в очередной раз подтверждают приверженность компании стандартам ведения бизнеса с учетом комплаенс, демонстрируют инвесторам, регуляторам и деловым партнерам высокий уровень формируемой в компании корпоративной культуры.

Юлия Ромашкина, директор Департамента комплаенс МТС

## Единая система комплаенс ПАО «МТС»

На протяжении последних двух лет, опираясь на нормы применимого законодательства, рекомендации регуляторных органов, отраслевую специфику и лучшие практики в этой сфере, МТС активно развивает единую систему комплаенс.

В 2017 г. планомерное и поступательное развитие единой системы комплаенс продолжилось, Компания реализовала несколько значимых проектов в данной области. По итогам 2017 г. в единую систему комплаенс вошли восемь риск-областей (комплаенс-программ):

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

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

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

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

Наиболее существенным для целей развития комплаенс-менеджмента в МТС стал проект сертификационного аудита соответствия комплаенс-программ единой системы комплаенс международным стандартам ISO19600:2014 «Системы комплаенс-менеджмента» и ISO37001:2016 «Системы антикоррупционного комплаенс-менеджмента». Аудит проводился международной командой аудиторов — признанных мировых экспертов в области комплаенс. Решение о сертификации компании принимал Сертификационный комитет Международной ассоциации комплаенс (ICA). В сертификации участвовали все риск-области единой системы комплаенс, которые в течение более чем одного месяца аудировались на предмет их эффективности. Всего в рамках проекта были проведены более 110 встреч и видеоконференций с президентом и топ-менеджментом, руководителями и сотрудниками в Корпоративном центре и регионах. Помимо этого, аудиторами были изучены более 220 внутренних документов МТС и иных доказательств эффективности работы единой системы комплаенс и отдельных комплаенс-программ.

По итогам проекта Сертификационный комитет ICA принял решение о выдаче сертификата соответствия единой системы комплаенс МТС международным стандартам ISO.

Помимо этого, Компания получила рекомендации по совершенствованию системы, результаты работы по которым Компания представит независимым аудиторами в рамках последующих надзорных аудитов.

## Комитет по комплаенс

Еще в 2016 г. в Компании был создан Комитет по комплаенс при президенте МТС, в состав которого вошли сам президент, руководители прямого подчинения, директор Департамента 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 2017 г. было проведено пять заседаний комитета, налажен процесс предоставления управленческой отчетности комитету, которая формируется на ежеквартальной основе рабочей группой при комитете, состоящей из сотрудников, функционально ответственных за комплаенс-программы и исполняющих поручения Комитета по комплаенс.

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

## День этики и комплаенс

Уже третий год 23 октября в Компании отмечается корпоративный День этики и комплаенс.

В 2015 г. основной темой Дня этики был антикоррупционный комплаенс. Год назад к организации дней этики присоединились коллеги из Департамента корпоративного права (антимонопольный комплаенс) и Бюро охраны труда (система управления охраной труда). В этом году соорганизаторами Дня этики и комплаенс стали все подразделения, курирующие комплаенс-программы в компании.

В рамках подготовки к празднованию была проведена масштабная информационная кампания. Непосредственно 23 октября все сотрудники получили письмо с обращением директора Департамента комплаенс о культуре добросовестного поведения.

Более 700 сотрудников из всех регионов России приняли участие в тренингах, мастер-классах, конкурсах. Всего было проведено более 20 мероприятий и иных активностей, в том числе общая викторина, содержащая вопросы по всем направлениям комплаенс. По итогам мероприятий победителями стали 45 сотрудников, которым были вручены книги и ежедневники с логотипом комплаенс.

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

МТС успешно осуществляет свою деятельность на рынках России, СНГ и Восточной Европы. Действуя порой в непростых политических и экономических условиях, МТС неизменно придерживается высоких стандартов бизнес-этики, прозрачности и законности, независимо от деловых обычаев и иных условий ведения бизнеса в той или иной юрисдикции.

Являясь крупной публичной компанией, МТС осознает необходимость в развитии благоприятной деловой среды на рынках присутствия и предпринимает усилия, направленные на продвижение лучших комплаенс-практик.

Система антикоррупционного комплаенс в МТС устанавливает меры, направленные на управление регуляторными рисками, предотвращение и защиту Компании от любых проявлений коррупции как внутри Компании, так и от попыток вовлечь Компанию в коррупционную деятельность извне, совершенствование корпоративной культуры Компании,

внедрение и развитие в Компании лучших практик корпоративного управления, а также стандартов ответственного делового поведения, опираясь на нормы применимого законодательства, рекомендации регуляторных органов, отраслевую специфику и лучшие практики в этой сфере.

Соблюдая рекомендации регуляторных органов, профильных международных организаций и исследуя лучшие практики в области развития корпоративных программ антикоррупционного комплаенс, МТС сформировала свой подход на следующих принципах:

- активная вовлеченность и поддержка со стороны руководства в развитии и функционировании системы комплаенс и непосредственное участие в отдельных ее механизмах (Tone from the top);
- проведение регулярных мероприятий по выявлению и последующей актуализации коррупционных рисков;

- внедрение процедур по противодействию коррупции, разумно и пропорционально отвечающих уровню и характеру выявленных рисков, совершенствование внутренних политик и процедур;
- ориентация на достижение долгосрочной стратегической цели по созданию и развитию в компании культуры комплаенс;
- обучение сотрудников и членов органов управления принципам и стандартам соответствия применимому антикоррупционному законодательству посредством специально разработанной системы тренингов;
- осуществление мониторинга эффективности внедренных процедур по предотвращению коррупции и контроль их соблюдения;
- осуществление специально разработанных процедур проверки (Due diligence) как в отношении контрагентов — юридических лиц (включая участников совместных предприятий, обществ или объединений, в том числе в случаях приобретения Компанией доли участия в каких-либо юридических лицах), так и в отношении физических лиц, с которыми Компания планирует заключить трудовой договор или договор гражданско-правового характера;
- ежегодное проведение оценки коррупционных рисков в бизнес-процессах организации при активном участии бизнес-подразделений;
- осуществление предварительного контроля, формирование отчетности и последующий анализ наиболее рискованных с точки зрения комплаенс транзакций;
- проведение проверок дисциплины исполнения установленного порядка выполнения бизнес-процессов, включая проверки законности осуществляемых операций с активами Компании;
- обеспечение работы единой «горячей линии» (control&audit@mts.ru), позволяющей направлять сообщения о нарушениях в области комплаенс анонимно. Добросовестные заявители обеспечиваются защитой Компании от любых форм преследования или дискриминации;
- непрерывное изучение потенциала автоматизации комплаенс-процедур и контролей на базе передовых ИТ-решений.

**Очное обучение по тематике антикоррупционного комплаенс прошли 3935 (в рамках 128 обучающих мероприятий) сотрудников Компании и дочерних и зависимых обществ МТС, в том числе топ-менеджмент Компании**

**В электронном виде обучение прошли 17 641 сотрудников МТС**

**Очное обучение на тему принципов и требований МТС в области антикоррупционного комплаенс прошли 168 контрагентов Компании**

В 2017 г. Компания реализовала множество проектов и инициатив в рамках развития программы антикоррупционного комплаенс и укрепления комплаенс-культуры:

- в начале 2017 г. в Компании был проведен опрос об оценке комплаенс-культуры, в котором приняло участие 1880 респондентов — сотрудников компании. По результатам опроса:
  - 98,2% респондентов отметили, что соблюдение антикоррупционного законодательства в МТС — это ценность, которой придерживаются сотрудники МТС на всех уровнях, и то, что от них ожидается Компанией;
  - более 95% сотрудников заявили о хорошем уровне осведомленности о требованиях нормативных документов ПАО «МТС» в области комплаенс и существующих в Компании этических ценностях;
  - 92,9% участников опроса высоко оценили личный пример руководства по неприятию коррупции и этических нарушений;
  - большинство (79,7%) участников опроса отметили, что существующая в компании культура комплаенс улучшилась за последние три года;
- проведена независимая оценка эффективности корпоративной программы антикоррупционного комплаенс в крупнейшем дочернем обществе ПрАО «ВФ-Украина», а также определены дочерние общества для проведения такой оценки в будущем;
- определено ИТ-решение и выбран поставщик по проекту автоматизации комплаенс-процессов и процедур;

- проведена масштабная кампания по очному обучению сотрудников Корпоративного центра и регионов в области антикоррупционного комплаенс;
- во внутренних коммуникациях активно освещалась тематика комплаенс: в течение года были сделаны рассылки ежеквартального мониторинга регуляторной среды, новости об обновлении раздела комплаенс на внутреннем портале Компании, анонсы мероприятий по комплаенс,

**В 2017 г. по итогам голосования экспертного совета ежегодной международной премии C5 Women in compliance Awards 2017 Юлия Ромашкина, директор Департамента комплаенс Корпоративного центра МТС, стала победителем в номинации «Лучший главный комплаенс-офицер года в Европе, регионе Ближнего Востока и Африки»**

размещен видеоролик, подготовленный к Международному дню борьбы с коррупцией, анонс вебинара приглашенного спикера, новости о запуске проекта комплаенс-представителей и т.д. В корпоративном журнале было опубликовано четыре статьи на тему комплаенс;

- в 2017 г. в компании была запущена программа комплаенс-представителей, призванная усилить вовлеченность представителей бизнес-подразделений в работу системы комплаенс. В рамках программы было привлечено 14 сотрудников-волонтеров из различных бизнес-функций;
- в течение года продолжалась работа по усовершенствованию внутренних комплаенс-контролей, было введено три новых контроля, в 15 контролей были внесены изменения. Всего по состоянию на конец 2017 г. в локально-нормативные акты компании внедрено 140 комплаенс-контролей в 48 документов.

## 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 2012 г. в Компании введена в действие Политика «Управление конфликтом интересов», в 2015 г. Политика была утверждена в новой редакции, в 2016 г. принята новая версия приложения «Раскрытие сведений о конфликте интересов», дополненная пунктом о наличии родственников в государственных структурах. Соблюдение Политики является обязанностью любого сотрудника Компании, независимо от его должностного положения. Сотрудники, занимающие руководящие должности, обязаны подавать пример законопослушного и этичного поведения и активно поддерживать исполнение Политики «Управление конфликтом интересов».

При приеме на работу все сотрудники знакомятся с данной Политикой, заполняют и подписывают форму «Раскрытие сведений о конфликте интересов». По мере возникновения конфликта интере-

сов каждая ситуация подлежит рассмотрению и урегулированию.

В начале 2017 г. в Компании был проведен ежегодный опрос-тестирование знания и сертификации соблюдения норм Кодекса делового поведения и этики и антикоррупционной политики. Из 433 принявших участие руководителей восемь заявили сведения, содержащие признаки конфликта интересов (КОИ). Урегулировано пять потенциальных КОИ и три фактических КОИ.

В течение 2017 г. проведена проверка и дана экспертная оценка сведений по 255 ситуациям на предмет наличия конфликтов интересов: урегулировано девять фактических КОИ, девять потенциальных КОИ, в 221 ситуации конфликт интересов отсутствовал, 16 фактических и потенциальных КОИ, о которых было заявлено в 2017 г., урегулированы ранее.



## Система предупреждения антимонопольных рисков (антимонопольный комплаенс)

Антимонопольный комплаенс МТС базируется на требованиях применимого антимонопольного законодательства, мониторинг изменений которого осуществляется на постоянной основе. МТС также анализирует антимонопольную практику и опыт предупреждения рисков иных компаний, совершенствуя контрольные процедуры и адаптируя обучающие и информационные материалы для персонала.

В 2017 г. продолжилось обучение сотрудников антимонопольным требованиям, запущен дистанционный тренинг, который позволил расширить географию обучения и задействовать большее число работников по сравнению с прошлыми периодами. Также компания выпускает информационные материалы для сотрудников по вопросам работы с конкурентами, контрагентами и потребителями услуг, а также взаимодействия с антимонопольными органами.

Руководство Компании участвовало во внутренних совещаниях, в том числе с участием большого числа

региональных сотрудников, с докладами о важности соблюдения антимонопольных ограничений.

Компания в 2017 г. проводила внутренний аудит отдельных антимонопольных контролей, которые подтвердили их эффективность, но также выявили потенциал для совершенствования и усиления контрольных процедур, которые будут реализованы в ближайшее время.

Были реализованы все обязательные и необходимые процедуры: проведена ежегодная переоценка рисков, которая не выявила существенных изменений в карте антимонопольных рисков компании, осуществляется консультирование сотрудников, функционирует единая «горячая линия», антимонопольный комплаенс-менеджер участвует в бизнес-процессах, в наибольшей степени подверженных антимонопольным рискам: ценообразовании, заключении договоров, взаимодействии с операторами связи и многих других.

## Инсайд-комплаенс

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

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

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

Во исполнение требований российского законодательства в Компании принята Политика «Соблюдение требований законодательства об инсайдерской информации», а во исполнение применимых требований США — Положение «О принципах и процедурах, касающихся предотвращения сделок с использованием инсайдерской информации МТС». Указанные нормативные акты устанавливают

порядок использования инсайдерской информации, порядок доступа к ней, регламентируют порядок ведения списка инсайдеров и перечня инсайдерской информации, устанавливают соответствующие запреты и ответственность за совершение инсайдерских сделок, а также определяют порядок предоставления информации по запросам Банка России и Московской биржи.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Мы осознаем серьезность санкций, которые могут быть применены к любому из сотрудников в случае нарушения инсайдерского законодательства. Поэтому для целей предотвращения таких негативных последствий в 2017 г. мы разработали и запустили интерактивный курс для всех сотрудников компании, посвященный основам инсайдерского законодательства.

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

Российское регулирование в области предотвращения сделок с использованием инсайдерской информации имеет свои особенности. В силу этого Компания ведет список инсайдеров. Таким образом, дополнительно МТС уделяет пристальное внимание отслеживанию работников-инсайдеров, контрагентов-инсайдеров, особенно инсайдеров — участников заседаний органов управления МТС.

Для поддержания эффективной системы инсайд-комплаенс Компания осуществляет аудит контролей системы: ежегодно — силами сотрудников, участвующих в обеспечении функционирования системы инсайд-комплаенс (проверки исполнения требований системы инсайд-комплаенс, связанных с уведомлением инсайдеров об их включении и исключении из списка инсайдеров, а также с исполнением инсайдерами своих обязательств по уведомлению общества об операциях с ценными бумагами МТС, соблюдения правил раскрытия инсайдерской информации, ведения списка инсайдеров и т.д.); по мере необходимости (с учетом риск-ориентированного подхода) — силами подразделения внутреннего аудита, возглавляемого лицом, подотчетным Совету директоров. В конце 2017 г. мы приступили к построению формализованной карты рисков в области инсайд-комплаенс и планируем завершить этот проект в I квартале 2018 г. Следующим нашим шагом будет устранение недостатков, которые будут выявлены в результате построения карты.

## Организация обработки персональных данных

Основным и самым значимым событием в рамках программы в 2017 г. стало проведение регулятором ПАО «МТС» в области обработки персональных данных — Управлением Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзора) по Центральному федеральному округу — проверки (государственного контроля) на соответствие деятельности Компании требованиям законодательства Российской Федерации в области персональных данных.

В Компании был разработан план по подготовке к проверке, в реализации мероприятий по которому были задействованы все заинтересованные стороны в Корпоративном центре и филиалах ПАО «МТС». План был утвержден вице-президентом по корпоративной безопасности и режиму, до сведения которого ежеквартально доводилась информация о выполнении запланированных мероприятий.

Проверка была проведена регулятором в период с 1 ноября по 27 декабря 2017 г.

В результате проверки фактов неправомерного доступа к сведениям об абонентах, неправомерной передачи и распространения установлено не было.

Помимо вышеописанного взаимодействия с регуляторными органами, в 2017 г. не прекращалось развитие основных элементов комплаенс-программы. Например, в рамках процесса повышения осведомленности сотрудников Компании в области обработки персональных данных дистанционный курс обучения «Обработка персональных данных в ПАО «МТС»» в соответствии с требованиями Федерального закона № 152» прошли 7880 работников МТС.

## Противодействие отмыванию денежных средств, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ)

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

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

В Департаменте региональной безопасности 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 г. № 103 «Об утверждении рекомендаций по разработке критериев выявления и определению признаков необычных сделок».

В 2017 г. в Компании:

- утвержден регламент процесса «Выявление операций в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»;

- утверждена новая версия рабочей инструкции «Замораживание (блокирование) денежных средств на лицевых счетах клиентов»;
- утверждена новая версия Политики «Правила внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»;
- организовано внешнее обучение 121 сотрудника руководящего состава;
- проведены рабочие встречи с регуляторами — представителями Федеральной службы по финансовому мониторингу, Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор) и операторами подвижной радиотелефонной связи по актуальным вопросам соблюдения требований законодательства в области ПОД/ФТ.

Осуществлено сопровождение проверки Роскомнадзора по направлению соблюдения требований законодательства в сфере ПОД/ФТ (в КЦ и всех филиалах (за исключением Курской и Астраханской областей)). Проверяющими отмечен высокий уровень организации работы в данном направлении». Выявленные в ходе проверки формальные замечания устранены.

## 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 программы проводятся:

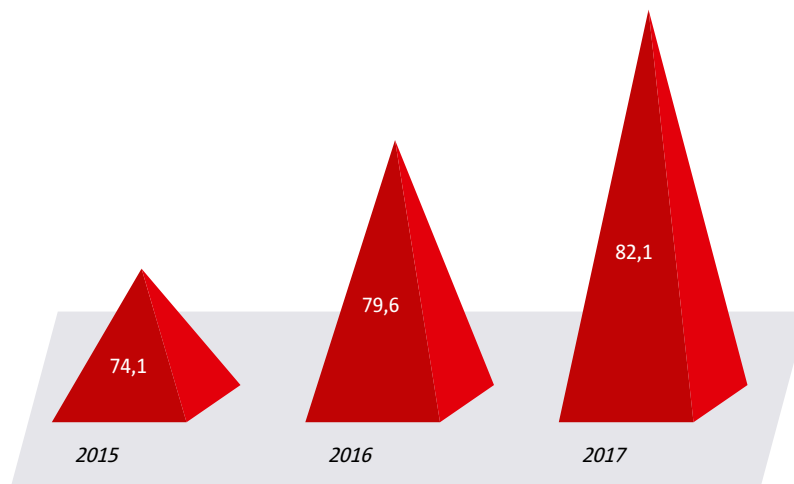
- специальная оценка условий труда и производственный контроль, с целью идентификации и минимизации рисков;
- медицинский осмотр;
- обучение сотрудников и специалистов в области охраны труда;
- обеспечение работников спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты;
- различные мероприятия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

В 2017 г. прошли внешнее и внутреннее обучение по охране труда 16 917 человек. По состоянию на 31 декабря 2017 г. в Корпоративном центре Группы МТС и филиалах ПАО «МТС» оценено 24 456 рабочих мест (92% от общего количества рабочих мест).

Сотрудники МТС, занятые на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, проходят предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры. За отчетный период в ПАО «МТС» прошли предварительные и периодические медицинские осмотры 3021 и 8301 человека соответственно. По результатам периодических медицинских осмотров 35 работников нуждались в переводе на другую работу — в их функционал были внесены соответствующие изменения, 52 работникам было рекомендовано санаторно-курортное лечение, которое они могли получить за счет средств Компании.

Система управления охраной труда в ПАО «МТС» получила признание на федеральном, областном и региональном уровнях. В 2017 г. ряд филиалов МТС стали призерами различных смотров-конкурсов по охране труда.

### Общая сумма расходов на охрану труда (млн руб.)



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

## Экология<sup>1</sup>

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

В рамках развития комплаенс-программы «Экология» в 2017 г. была разработана Политика эко-

логической безопасности и охраны окружающей среды МТС, которая отражает позицию Компании по отношению к окружающей среде на объектах административного назначения и реализации принципов устойчивого развития в современных условиях, а также является основой для определения стратегии развития МТС, планирования деятельности Компании в сфере охраны окружающей среды на краткосрочный и среднесрочный период. Важное значение также имеют внутренние программы для сотрудников с целью привлечения их внимания к вопросам охраны окружающей среды.

## Права человека на рабочем месте

В 2017 г. в состав единой системы комплаенс МТС была включена комплаенс-программа «Права человека на рабочем месте». Программа представляет собой совокупность необходимых и достаточных элементов, развитие которых позволяет Компании обеспечивать эффективное выполнение своих обязательств в области соблюдения прав человека. Развитие программы направлено в том числе на информирование сотрудников, подрядчиков и партнеров МТС об основных российских и международных принципах соблюдения прав человека.

МТС полностью разделяет общепризнанный мировой подход к соблюдению прав человека. Права человека являются базовыми, и на них имеют право все люди.

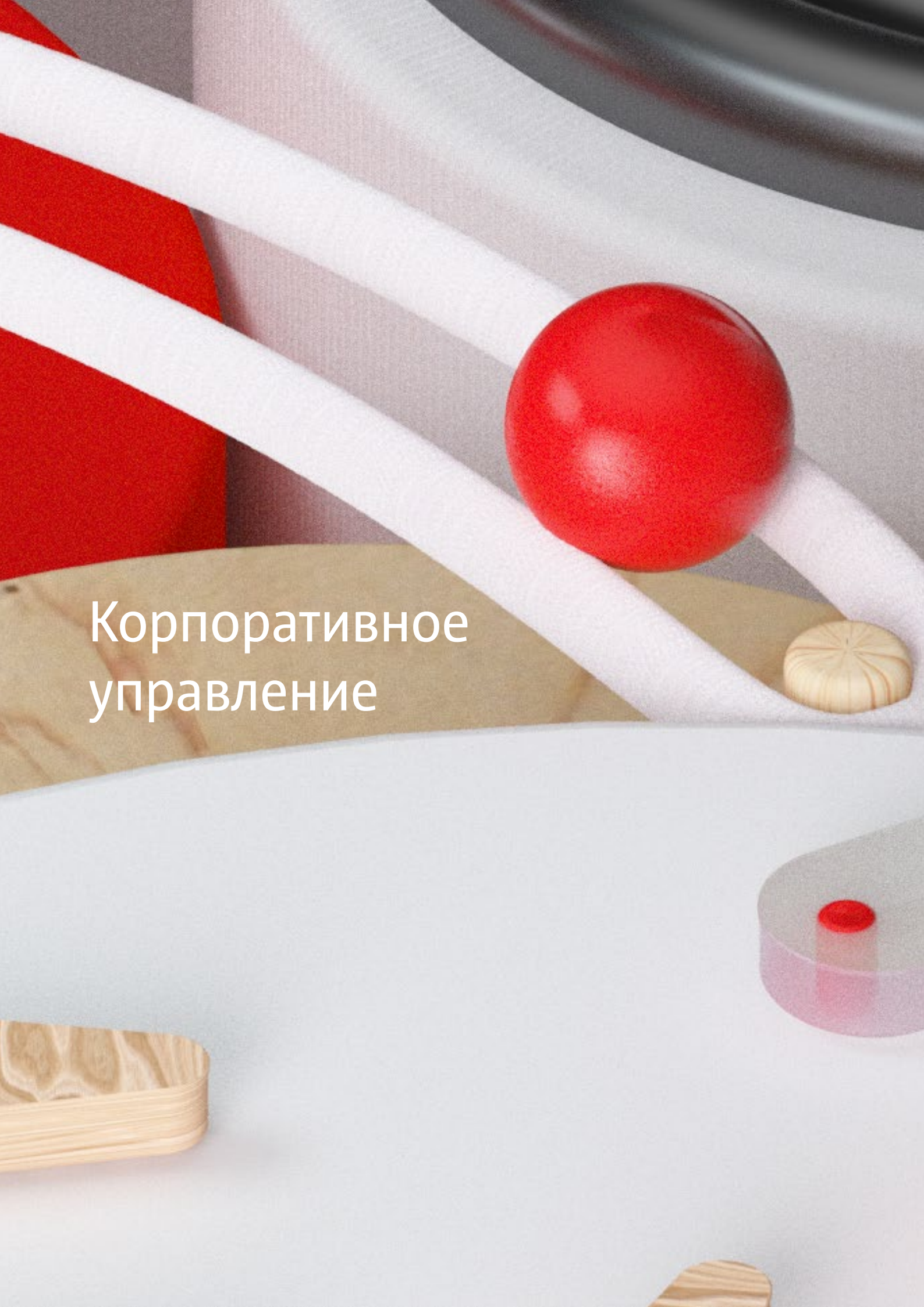
В МТС существуют несколько корпоративных документов, из которых сотрудники могут получить исчерпывающую информацию о своих правах, обязанностях работодателя, о способах разрешения возможных конфликтных ситуаций: Политика «Деятельность МТС в области корпоративной социальной ответственности», Приложение «Права человека» к Политике «Деятельность МТС в области корпоративной социальной ответственности», Функциональная стратегия МТС в области корпоративной социальной ответственности, Кодекс делового поведения и этики, Комплаенс-политика ПАО «МТС», а также Правила внутреннего трудового распорядка. В Компании действует единая горячая линия, на которую сотрудники могут направлять свои вопросы и получать квалифицированные ответы от сотрудников ответственных подразделений.

По итогам 2017 г. Комплаенс-программа «Права человека на рабочем месте» получила следующее развитие.

- Для поставщиков МТС разработан информационный видеоролик — обращение топ-менеджмента МТС по вопросу ответственного ведения бизнеса и прозрачных цепочек поставок.
- Проведено сертифицированное обучение по теме «Управление корпоративной социальной деятельностью» для поставщиков в рамках дня поставщика МТС, 130 представителей партнеров МТС прошли обучение.
- Для сотрудников МТС разработан информационный видеоролик — обращение топ-менеджмента МТС «ПРОСТО о важном: КСО» по вопросам КСО, в частности правам человека на рабочем месте.
- Разработаны дополнения к Политике «Деятельность МТС в области КСО», в частности приложение к Политике «Права человека».
- Проведено сертифицированное обучение региональных сотрудников МТС и сотрудников функциональных подразделений, принимающих участие в реализации КСО проектов (включая вопросы соблюдения прав сотрудников) по теме «Корпоративная социальная ответственность».
- Проведен независимый аудит внутренних процессов МТС по работе, реагированию и устранению возможных спорных ситуаций по вопросам прав человека.
- По направлению «Права человека на рабочем месте» проведена оценка рисков на уровне бизнес-процессов, разработана соответствующая карта рисков.

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





Корпоративное  
управление





# Отчет Совета директоров

## Итоги года в контексте реализации стратегии Компании

2017 год стал для Совета директоров МТС и для компании в целом годом больших перемен, связанных с началом реализации стратегии 3D: Data. Digital. Dividends и осуществлением процесса цифровой трансформации. На протяжении нескольких лет бизнес Компании претерпевал эволюционные изменения, в течение которых центральным его элементом — услуги мобильной связи — обростал новыми составляющими: сегмент фиксированной связи, розничная сеть, банковские услуги, спутниковое ТВ. Принятие Digital-направлений в качестве основного вектора дальнейшего развития привело к резкому ускорению нашего поступательного движения в новые области и в то же время существенно расширило горизонт принимаемых нами управленческих решений. Теперь мы смотрим не только на телекоммуникационную среду, но и на области, все в меньшей мере с ней связанные, но в которых, по нашему мнению, у нас есть возможность добиться успеха. При этом перед менеджментом и Советом директоров компании встает следующая ключевая задача: держать в поле зрения широкий спектр разноплановых рынков, взвешенно выбирая направления концентрации усилий и осуществления экспансии. И это предъявляет более жесткие требования к квалификации управленческого состава и повышает цену принятия решений.

Необходимым условием достижения успеха в динамичной среде является гибкость, поэтому в течение года мы привносили изменения в структуру бизнеса, организационную среду, корпоративную культуру, в подходы к осуществлению стратегического менеджмента. Нами были сформулированы принципы, которых мы придерживаемся в процессе принятия решений в условиях Digital-реальности.

- Масштаб ядра бизнеса — телекоммуникаций — не должен заслонять собой новые направления. Области, формирующие на текущий момент единицы процентов в структуре нашей выручки, нуждаются в не меньшем внимании, чем связь, требуют привлечения управленческого ресурса, мы все больше времени посвящаем им на заседаниях Совета и во время работы в Комитетах. Мы считаем это нормальным, это — плата за рост, за прогресс компании, за увеличение масштабов бизнеса.
- Принимая решения о новых направлениях, мы не ставим во главу угла понятие синергии с текущей деятельностью, но стремимся выращивать полноценные самостоятельные бизнесы, способные выживать и показывать сильные операционные результаты в жесткой конкурентной среде. Мы не отказываемся от поиска синергетических эффектов — необходимо использовать все возможности для движения к успеху, но мы исходим из того, что ни одно из направлений не должно существовать за счет снижения эффективности другого. Есть большая телекоммуникационная часть бизнеса, генерирующая существенный денежный поток, но этим потоком мы распоряжаемся прагматично и взвешенно, в первую очередь имея в виду достижение устойчивого

развития компании и выполнение всех принятых на себя обязательств перед акционерами.

- Для инновационных проектов характерна потребность в высокой скорости принятия решений, быстрой реакции на результаты или изменение внешних условий, поэтому подобные вопросы имеют для Совета директоров приоритетный статус. Совместно с менеджментом компании мы стремимся не только максимально упростить регулирующие и регламентирующие процедуры в таких направлениях, но и предельно быстро реагировать в случае возникновения необходимости участия Совета в принятии соответствующих управленческих решений.
- С включением в сферу бизнеса компании digital-областей мы пришли к пониманию, что руководители, ответственные за развитие новых продуктов, должны обладать большей свободой и полномочиями в принятии решений и брать на себя больше ответственности за результат. При этом за Советом директоров остается ответственность более высокого порядка, заключающаяся в видении того, в какой момент времени каких результатов от реализации проекта следует ожидать. Какие действия предпринять, если что-то идет не по плану? Являются ли наблюдающиеся отклонения допустимыми, связаны ли они с завышенными ожиданиями в краткосрочной перспективе или же возможности компании в этом направлении были переоценены, а цели не могут быть достигнуты и нам нужно выходить из проекта с минимальным ущербом? Ответы на поставленные выше вопросы входят в сферу ответственности высшего менеджмента и Совета директоров, и мы готовы принимать решения подобного рода, но следует отметить, что на текущий момент мы не наблюдаем направлений, в которых результат деятельности компании нас не устраивает.
- Отдельной чувствительной областью является управление интеграцией организаций, влившихся в МТС через сделки M&A. Приобретение и инкорпорирование в основной бизнес, например, региональных фиксированных сетей стало для нас рутинной процедурой, однако действия в отношении приобретаемых успешных компаний в сфере, скажем, финансовых технологий или электронной коммерции должны быть взвешенными. Мы в первую очередь стремимся стать для них помощником, обеспечить поддержку и возможность дальнейшего роста. Поэтому все соответствующие организационные изменения

проходят при обязательном участии Совета директоров, при этом основным условием принятия решения по интеграции является уверенность в готовности обеих сторон к успешной дальнейшей совместной деятельности в рамках единой корпоративной структуры.

Совет директоров ответственно подходит к вопросу собственного соответствия тем изменениям, которые происходят в бизнес-среде в целом и в пределах нашего бизнеса в частности. Необходимость обеспечить устойчивое развитие компании стимулирует нас на поиски альтернативных подходов к осуществлению управления, формирует новые качества мышления: чувство динамики и перспектив рынков, стремление к активному и креативному поиску, готовность к разумному риску, способность предвидеть результат. Текущий состав Совета директоров, безусловно, обладает достаточными компетенциями, опытом, мотивацией и личными качествами, необходимыми для осуществления всех возложенных на него функций, и наилучшим подтверждением этому являются вновь показанные в этом году высокие результаты деятельности ПАО «МТС».

В отчетном году мы уделили определенное время вопросам концептуального характера, мировоззренческим ориентирам, которые мы держим в поле внимания, осуществляя управление компанией. При этом результаты деятельности Совета — это в первую очередь конкретные решения. В течение 2017 г. в рамках работы Совета рассматривались следующие вопросы.

- В области стратегического управления нами была принята небольшая корректировка стратегии, заключающаяся в переносе направления «Системная интеграция» из блока Digital в Data<sup>1</sup>. Значимое время мы посвятили обсуждению и принятию решений по стратегии развития различных направлений бизнеса, как традиционных (включая мобильную передачу данных, ТВ), так и Digital (в области мобильных приложений, финансовых услуг, перспективных проектов Центра инноваций). Все важные решения, касающиеся стратегического позиционирования и определения приоритетов компании, были формализованы в рамках процесса стратегического планирования и утверждены Советом осенью прошедшего года.
- Большой объем работы был проведен на поле M&A, в течение года компания продолжила консолидацию некоторых значимых активов и осуществила выход в новые сферы, связан-

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

ные с электронной коммерцией (Ticketland и Rominalu), инвестиционными продуктами (Система Капитал), киберспортом (Gambit Gaming), финансовыми технологиями (Litebox). Эти сделки также проходили через процесс одобрения Советом.

- Перспективные направления Digital, являющиеся основной областью будущего роста компании, находятся в зоне нашего пристального внимания, поэтому здесь мы рассматривали вопросы в том числе и операционного характера, работая в плотном взаимодействии с менеджментом, с одной стороны, обеспечивая контролируемую функцию, с другой — играя роль экспертного совета при принятии ряда ключевых решений.

**Совет директоров подтверждает принятую ранее дивидендную политику на 2016–2018 гг. и заявляет, что работа менеджмента и всей Компании направлена на достижение нашей конечной цели — безусловного соблюдения прав и интересов инвесторов, обеспечения высокой доходности для наших акционеров**

- Осуществляя надлежащий контроль над уровнем капитальных затрат, Совет посвятил значимое время обсуждению общей программы CAPEX компании, а также индивидуально ряду проектов с ключевыми вендорами (в частности, поставкам сетевых решений со стороны Ericsson, Huawei, Nokia).
- В течение года мы рассмотрели ряд программ корпоративного развития, касающихся изменений организационной структуры, управления рисками, развития ИТ-компетенций (в рамках трансформации бизнес-процессов с использованием практик Agile) и т.д.
- Среди прочих вопросов, требовавших рассмотрения Советом, стоит упомянуть подготовку материалов для годового общего собрания акционеров, утверждение Годового отчета МТС, установление стратегических показателей эффективности деятельности для компании и менеджмента, рассмотрение и утверждение годового бюджета, а также программы долгосрочного поощрения сотрудников.

## Оценка работы Совета директоров

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

В 2016 г. мы пересмотрели методологию проведения оценки эффективности работы Совета директоров, ориентируясь в том числе на рекомендации Кодекса корпоративного управления.

В 2017 г. мы во второй раз провели самооценку эффективности работы Совета директоров по новой методологии. Подробнее о ее результатах вы можете узнать далее в этом разделе.

## Развитие системы Корпоративного управления и планы на 2018 г.

В отчетном году мы продолжили совершенствовать систему корпоративного управления Компании.

Как и раньше, основные наши усилия были направлены на внедрение Кодекса корпоративного управления.

В первой половине года были подведены итоги реализации Дорожной карты по имплементации Кодекса. Это был путь длиной более чем три года, и за это время нам удалось достичь достаточно высокого уровня исполнения Кодекса. На сегодня мы можем считать проект завершенным. Но это не означает, что мы прекратим следить за рыночными тенденциями и практиками в этой сфере.

Подробнее о соблюдении Кодекса — в разделе о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

Мы понимаем, что не можем объективно оценивать наше место в мире корпоративного управления,

основываясь лишь на своих внутренних ощущениях. В связи с этим мы обращаем большое внимание на бенчмаркинг практик корпоративного управления, существующие на рынке, которые дают нам информацию для анализа и развития..

Как вы знаете, мы всегда стремимся быть в авангарде корпоративного управления, поэтому очень большое значение придаем новым трендам. Сегодня мы видим устойчивый интерес инвестиционного сообщества к вопросам кибербезопасности, корпоративной и социальной ответственности (через призму ESG<sup>1</sup>-факторов) и многим другим. Эти вопросы являются для нас предметом пристального внимания.

**Подводя итоги года, важно отметить, что нам удается оставаться в группе лидеров российского корпоративного управления, несмотря на изменяющиеся внешние факторы. И осознание этого дает нам больше сил, чтобы двигаться дальше.**

Рон Зоммер,  
председатель Совета директоров ПАО «МТС»

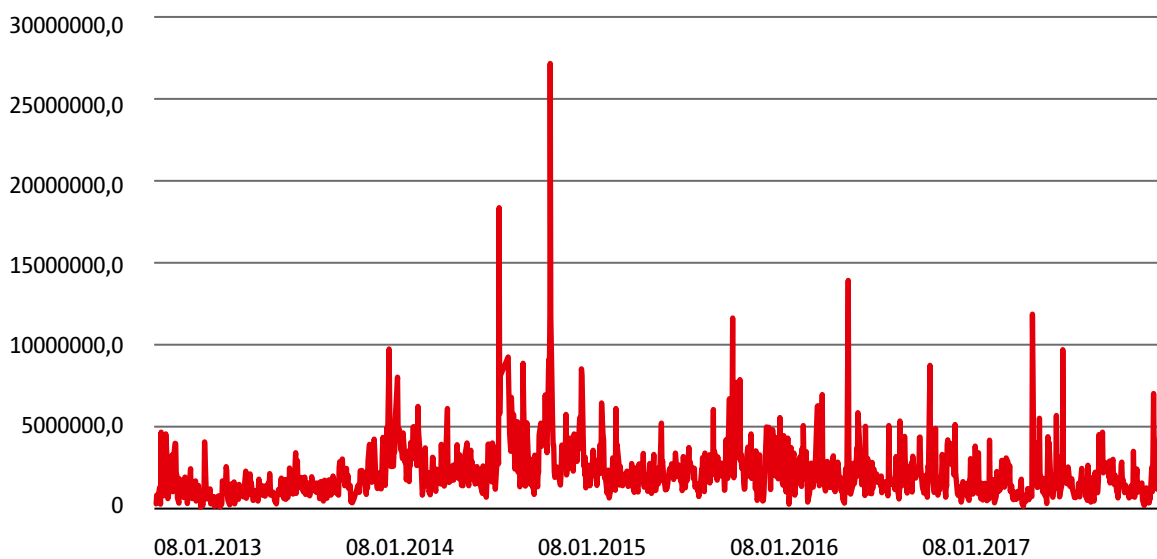
<sup>1</sup> Environmental, Social and Governance.

# Взаимодействие с акционерами и инвесторами

## Ценные бумаги МТС

Динамика цен обыкновенных акций ПАО «МТС»

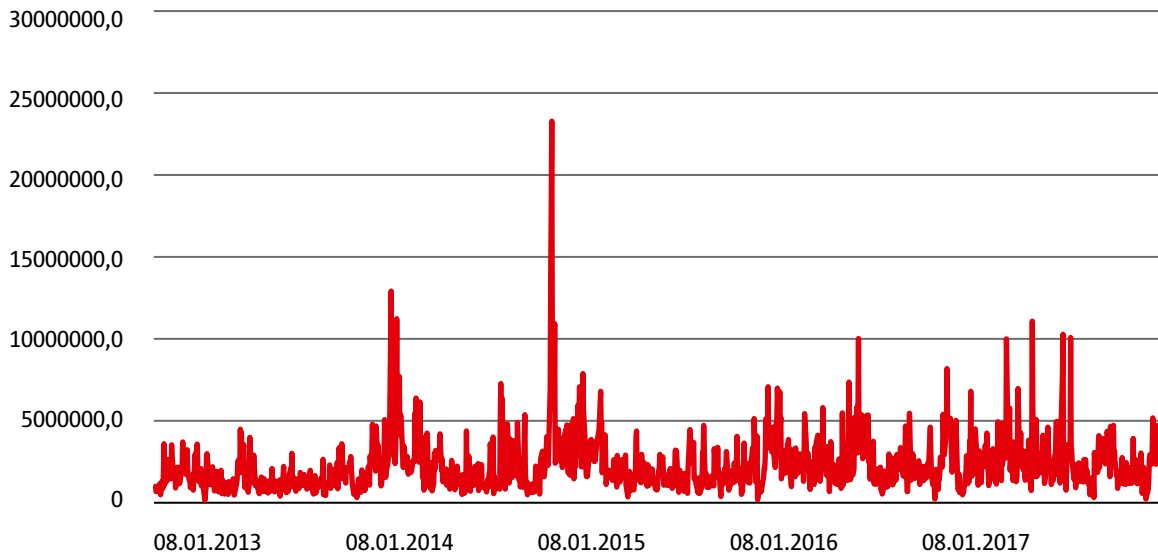
Торговая площадка: MOEX (Москва), код эмитента MTSS





### Динамика цен американских депозитарных расписок ПАО «МТС»

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



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

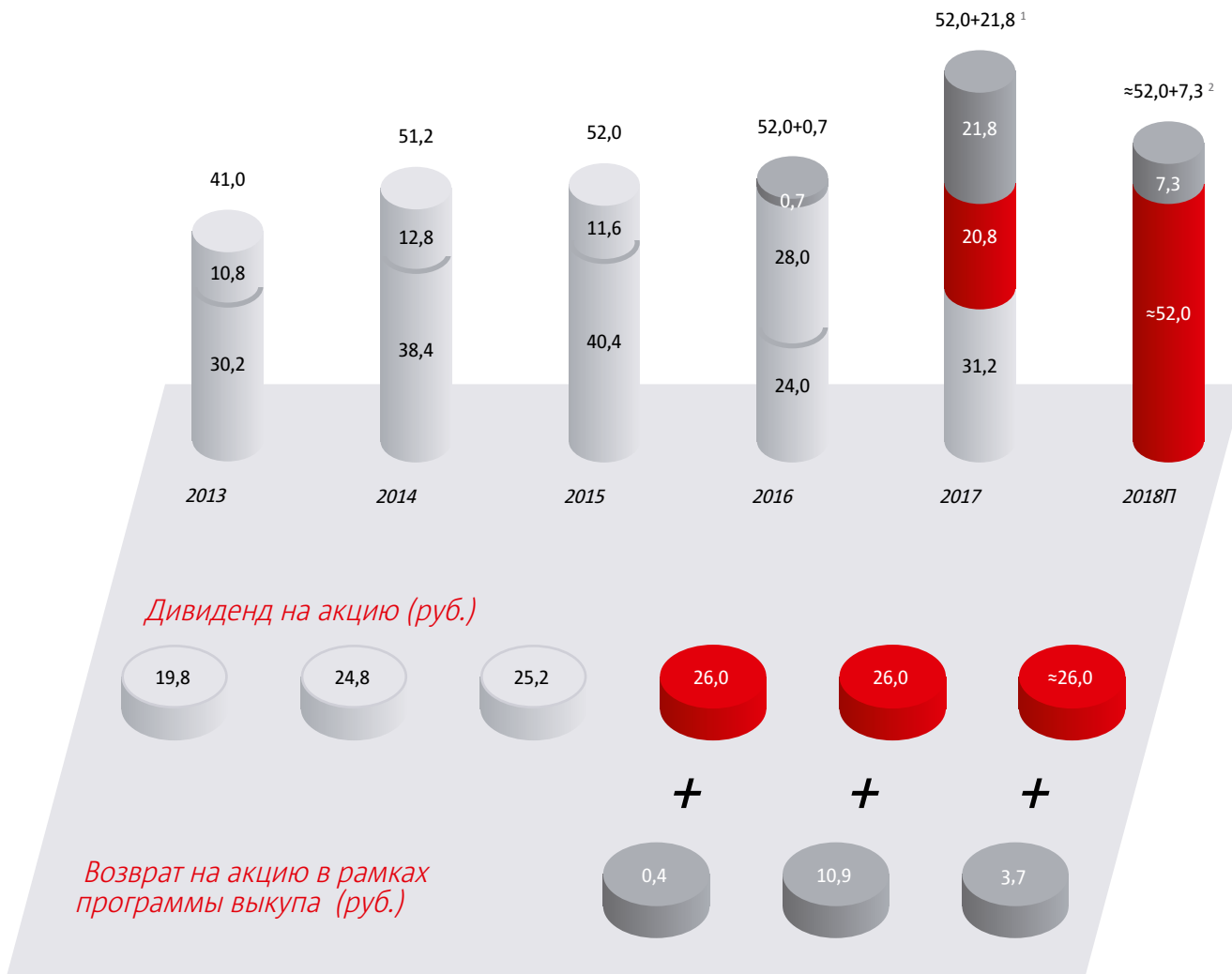


Данные: Bloomberg.



# Дивиденды и программа выкупа акций

Дивидендная история и прогноз — дивиденды + выкуп акций (млрд руб.)



- Выплаченные дивиденды
- Прогноз по дивидендам
- Выплаты по программе выкупа акций

<sup>1</sup> Включает 9,3 млрд руб. по программе выкупа, запущенной в январе 2017 года.

<sup>2</sup> Размер годовой выплаты дивидендов был рекомендован Советом директоров и подлежит одобрению на годовом собрании акционеров, которое будет проходить 28 июня 2018 г.

## Программа выкупа акций

	Количество акций, вкл. ADSs	% от уставного капитала	Средняя цена акций, руб. <sup>1</sup>	Всего потрачено на выкуп, руб. <sup>1</sup>
Акции выкуплено в течение отчетного периода	43 647 128	2,18%	286,80	12 518 183 515
Всего акций выкуплено с момента старта программы по состоянию на 19 марта 2018 г.	69 044 332	3,46%	287,30	19 836 539 891

<sup>1</sup> Фактическая средняя цена и общая сумма, потраченная на выкуп, могут отличаться от расчетных показателей на сумму комиссий и прочих сопутствующих расходов.

- МТС в 2017 г. выплатила 52,0 млрд руб. или 26,0 руб. за акцию в виде дивидендов, а также обеспечила дополнительный доход своим акционерам за счет программы выкупа акций. Программа выкупа акций обеспечила дополнительную доходность для акционеров — 10,9 руб. на акцию или дополнительные 21,8 млрд руб. в 2017 г.
- Планируется, что совокупный размер дивидендов в 2018 г. составит 52 млрд руб/ и дополнительные 7,3 млрд руб. в рамках программы выкупа (26,0 руб. на акцию в виде дивидендов и 3,7 руб. на акцию за счет выкупа).

## Выплаты дивидендов в 2017 году

- В 2017 г. МТС выплатила 52 млрд руб., или 26 руб. за акцию, в виде дивидендов. В июне МТС осуществила первый платеж в размере 31,2 млрд руб. (15,6 руб. за обыкновенную акцию и 31,2 руб. за АДР) на основе результатов полного 2016 г. В IV квартале МТС дополнительно выплатила 20,8 млрд руб., или 10,4 руб. за обыкновенную акцию (20,8 руб. за АДР), за первое полугодие 2017 г. Обязательство перед акционерами по выплате дивидендов исполнено Компанией в полном объеме.
- В октябре и декабре 2016 г. Совет директоров принял решение о проведении модифицированных голландских аукционов для программы выкупа акций на сумму до 10 млрд руб. В рамках двух раундов в IV квартале 2016 г. и I квартале 2017 г. МТС выкупила 21,9 млн акций на сумму 5 млрд руб. МТС также выкупила пропорционально акции у АФК «Система» для сохранения эффективной доли владения акционера. В целом МТС направила на реализацию программы 10 млрд руб., выкупив 35,1 млн акций.
- 6 сентября 2017 г. Компания объявила об одобрении Советом директоров программы приобретения акций и АДР МТС с открытого рынка на общую сумму, не превышающую 20 млрд руб., до апреля 2019 г. Программа приобретения была принята в соответствии с Правилom 10b5-1 Закона о ценных бумагах и биржах 1934 г. в текущей редакции и Правилom 10b-18 Закона о биржах. По итогам 2017 г. в рамках данной программы Компания приобрела 42 млн акций и АДР МТС на общую сумму 11,9 млрд руб., включая выкуп пропорционального количества акций у ПАО АФК «Система».

# Взаимодействие с акционерами и инвесторами

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

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

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

В соответствии с принципом общедоступности Компания публикует сообщения о существенных событиях на сайте Комиссии по ценным бумагам и биржам США<sup>1</sup>, на сайте российского информационного агентства (лента новостей)<sup>2</sup>, на официальном сайте МТС: для акционеров<sup>3</sup> и инвесторов<sup>4</sup>, а также в приложении для iOS<sup>5</sup>.

МТС также размещает иную разнообразную информацию на своем официальном сайте. В разделе «Инвесторам и акционерам»<sup>6</sup> опубликованы внутренние корпоративные документы, годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии, материалы к собраниям акционеров, сведения о регистраторе и аудиторы, информация о дивидендной политике, ежеквартальная финансовая отчетность по МСФО и РСБУ, информация о котировках акций и облигаций. Годовой отчет ПАО «МТС» также размещен в iTunes<sup>7</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

ется телефонными конференциями с участием руководства МТС. Финансовая отчетность публикуется в сопровождении презентационного материала для лучшего освещения достигнутых результатов и представления стратегии Компании.

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

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

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

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

Департамент корпоративного управления ПАО «МТС»:

Максим Калинин (директор по корпоративному управлению).

Тел.: +7 (495) 911 6552. Факс: +7 (495) 911 6551.

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

Департамент по корпоративным финансам и связям с инвесторами:

Джошуа Тулган (директор департамента)

Тел.: +7 (495) 223 2025. Факс: +7 (495) 911 6588.

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

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

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

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

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

<sup>5</sup> <https://itunes.apple.com/gb/app/mts-investor-relations/id928385820?mt/>.

<sup>6</sup> <http://www.company.mts.ru/comp/ir/>.

<sup>7</sup> <https://itunes.apple.com/ru/app/godovaa-otchetnost-gruppy-mts/id919440557?mt=8/>.

# Календарь инвестора на 2017 г.

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

## Вопросы, интересующие инвесторов

Вопросы, интересовавшие инвесторов в 2017 г., 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;
- тезис о восстановлении телеком-рынка в России;
- конкуренция;
- тарифная политика;
- оптимизация избыточной розницы;
- регуляторная среда.

Вопросы, касающиеся непосредственно деятельности компании:

- стратегия компании;
- М&А-сделки;
- запуск новых сервисов и продуктов;
- влияние судебного дела «Системы» и «Роснефти» на деятельность компании;
- дивидендная политика и программа выкупа;
- капитальные вложения.

## Наши достижения

1. XX Ежегодный конкурс годовых отчетов (организаторы конкурса — Московская биржа и медиагруппа «РЦБ»). Годовой отчет ПАО «МТС» — призер в номинации «Лучшее раскрытие информации о корпоративном управлении».
2. Председатель Совета директоров Рон Зоммер вошел в рейтинг «25 лучших председателей Совета директоров» в рамках вручения Национальной премии «Директор года 2017».
5. Компания вошла в ТОП-10 компаний с наилучшей практикой корпоративного управления по результатам исследования 2017 г. «Национальный индекс корпоративного управления», проведенного Национальной ассоциацией корпоративных директоров и Центром корпоративного развития TopCompetence при поддержке Московской биржи и МГУ им. М.В. Ломоносова.
6. Индекс Ассоциации независимых директоров: 2-е место в опросе экспертов, менеджеров, инвесторов и собственников бизнеса; 19-е место по формальным признакам при оценке по критериям Британского института директоров (в итоговом индексе, составленном на основе двух исследований, МТС вошла в ТОП-6).

**3.** Независимый директор Стэнли Миллер вошел в рейтинг «50 лучших независимых директоров» в рамках вручения Национальной премии «Директор года 2017».

**4.** Независимый директор Томас Холтроп вошел в рейтинг «50 лучших независимых директоров» в рамках вручения Национальной премии «Директор года 2017».

**7.** 7-е место в рейтинге прозрачности корпоративной отчетности среди 200 крупнейших компаний России (Трансперенси Интернешнл).

# Система управления Группы МТС

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

## Корпоративный центр:

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

Модель управления нацелена не только на генерирование стоимости на перспективных рынках, но на Диверсификацию портфеля услуг, что позволяет бороться с отраслевыми рисками и укреплять конкурентную позицию МТС за счет использования синергетического эффекта. Мы более широко смотрим на области нашей деятельности, выходя за рамки телекоммуникационного оператора в классическом его понимании и включая в сферу своей активности не только полный спектр услуг связи, но и смежные направления, такие как финансовые услуги, M2M, геолокационные и облачные сервисы. Мы стремимся создать дифференцирующие факторы, которые позволят нам существенным образом отличаться от конкурентов, транслировать особую ценность, предоставлять нашим клиентам уникальный клиентский опыт, создавать продукты и услуги, которые не только стимулировали бы людей выбирать именно МТС, но и существенно повышали бы степень лояльности наших клиентов.



## Бизнес-единица «МТС Зарубежные компании»

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

## Бизнес-единица «МТС Украина»

Управление деятельностью на территории Украины.



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

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

## 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.

### Фиксированный бизнес

МТС входит в число крупнейших российских компаний, предоставляющих услуги широкополосного доступа в интернет (ШПД) и кабельного телевидения. На основе синергии с фиксированным ШПД клиентам МТС доступны цифровое кабельное телевидение (IPTV и DVB-C), видеосервисы, комплексные решения для офисов, объединяющие фиксированную и мобильную связь.

### Мобильный ритейл (МТС Розничная сеть)

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

### Системная интеграция

Благодаря «Энвижн груп» оператор сможет предложить своим клиентам комплексные услуги в сфере ИТ, связи и системной интеграции. С учетом того, что ИТ-рынок растет быстрее, чем традиционные телекоммуникационные услуги для корпоративных клиентов, это должно положительно сказаться на бизнесе всего МТС.

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

МТС получает полный контроль над собственным биллингом. Этот шаг обеспечит формирование единой структуры, занятой развитием биллинговой системы, поможет упростить и ускорить процессы тестирования программных продуктов и оптимизировать внутренние ИТ-затраты.

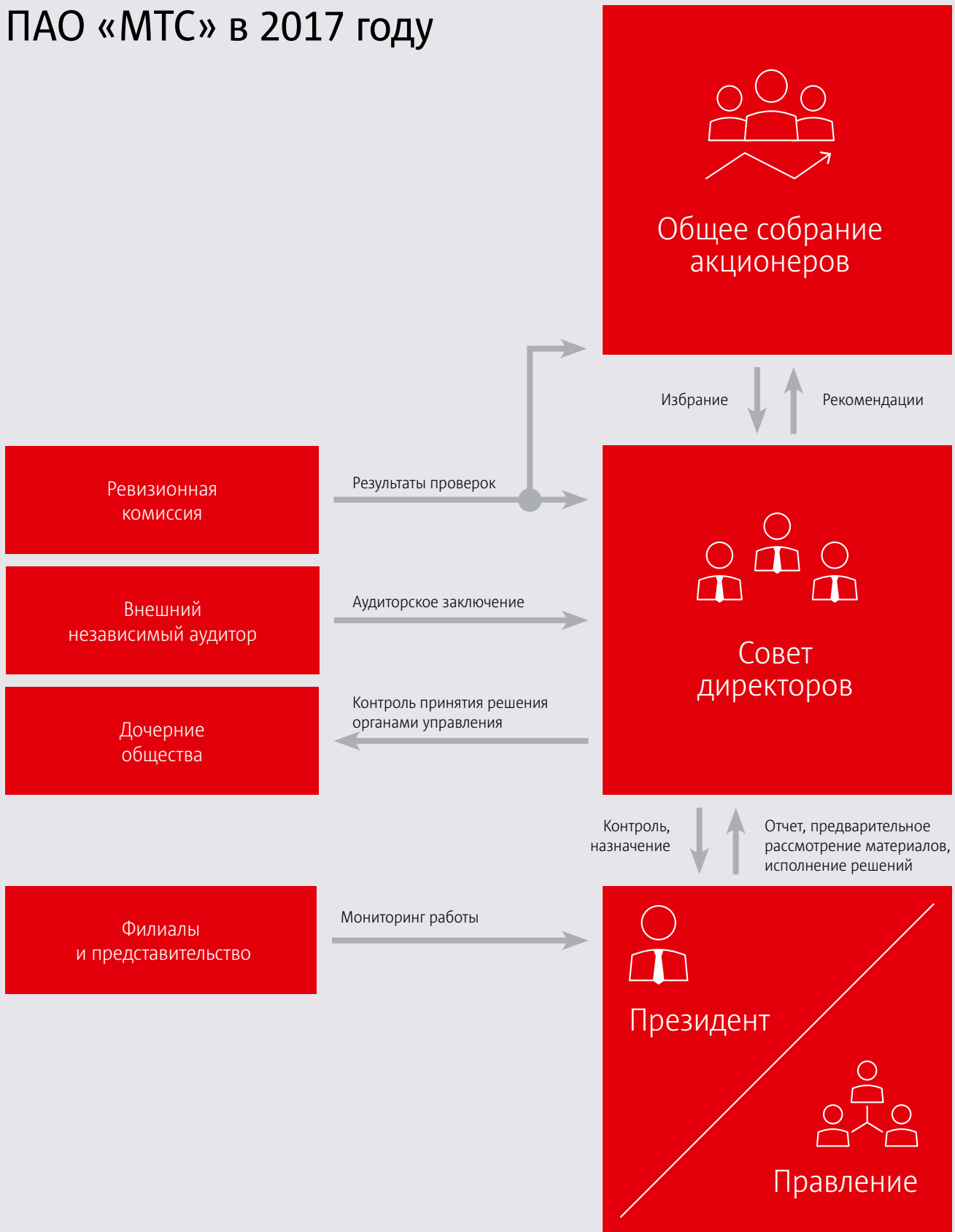
### Банковские и финансовые сервисы (МТС Банк)

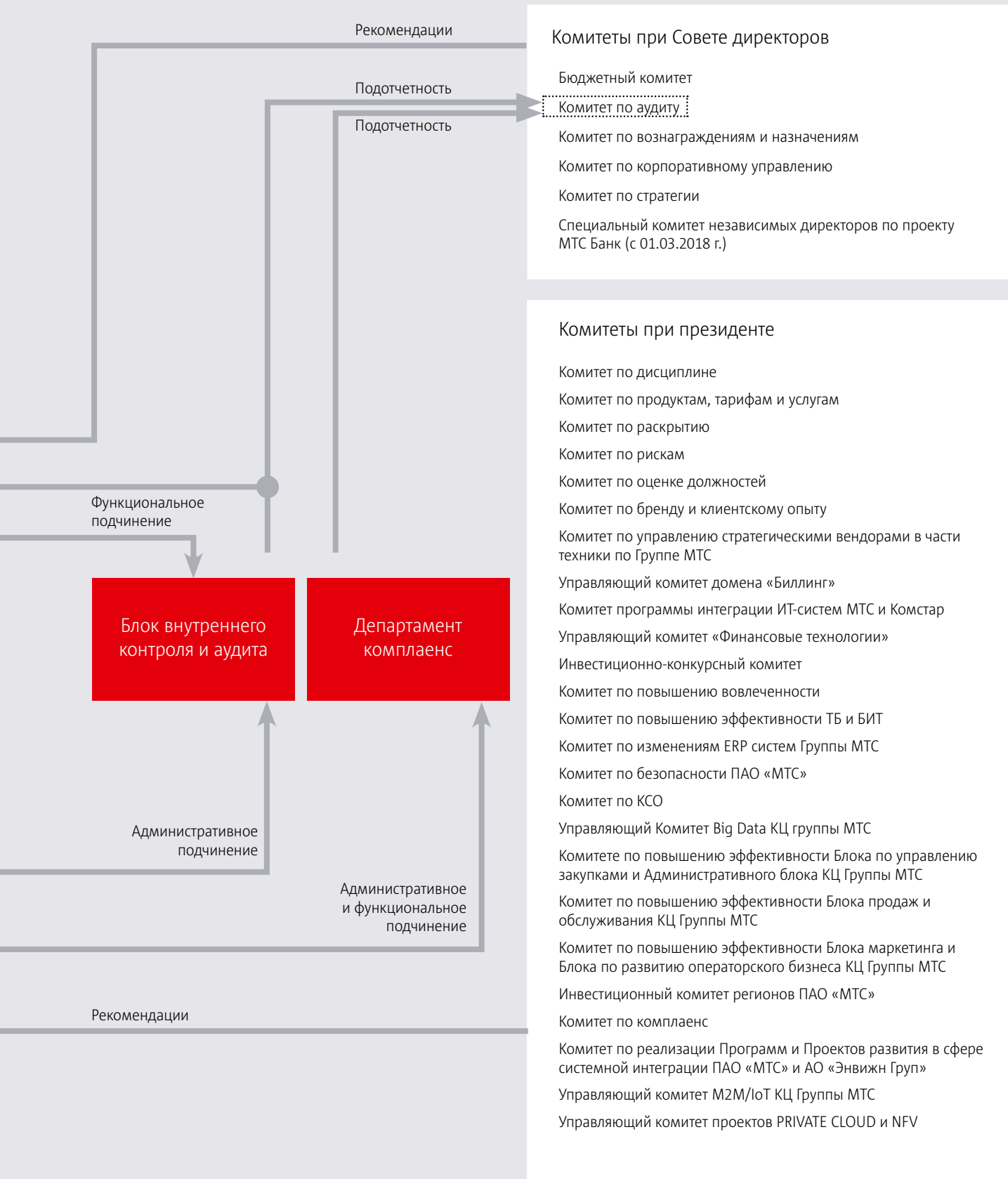
Партнерство с МТС Банком позволило стать интегрированным провайдером телеком- и финансовых услуг, использовать синергию двух направлений для повышения лояльности и монетизации клиентов, стать поставщиком финансовых услуг для крупнейшей абонентской базы в России для повышения лояльности, увеличения жизненного цикла абонентов и роста ARPU.

### Спутниковое телевидение (СТВ)

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

# Структура органов управления и контроля ПАО «МТС» в 2017 году





# Структура органов управления и контроля

## Органы управления

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

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

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

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

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

## Система внутреннего контроля

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

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

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

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

# Общее собрание акционеров

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

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

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

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

## Информирование акционеров о проведении Общего собрания акционеров

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

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

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

сти на голосование размещается на официальном интернет-сайте Общества.

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

Мы стремимся 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 непосред-

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

ственного 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 мы предоставляем нашим 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, а также в перерыве организуются активности, позволяющие продемонстрировать инновационные технологии МТС, а также получить необходимую консультацию по различным проектам Компании.

## Электронные сервисы для акционеров

### Электронное голосование

В 2016 г. мы запустили, а в 2017 г. продолжили успешный опыт применения электронного голосования при проведении собраний акционеров. На годовом и внеочередном Общем собрании акционеров 29 июня и 30 сентября 2017 г. акционеры МТС смогли дистанционно принять участие в собрании через Личный кабинет акционера МТС: посмотреть трансляцию, изучить материалы собрания, направить вопрос в президиум собрания и проголосовать.


Электронное голосование доступно всем акционерам: и хранящим свои акции непосредственно

в реестре, и клиентам брокера, депозитария или Центрального депозитария.


### Личный кабинет акционера

В 2017 г. мы предложили нашим акционерам удобный онлайн-сервис — Личный кабинет акционера МТС.

Личный кабинет сделан специально для акционеров МТС и выполнен в нашем корпоративном стиле. Он обеспечивает акционерам круглосуточный доступ к информации о количестве и стоимости принад-



## Личный кабинет акционера



📁 Портфель
📄 Дивиденды
🗉 Запросы
📄 Подготовка документов
ℹ️ Информация
🗳️ Голосование
🔔 Уведомления (1)

---

**Эмитент: Публичное акционерное общество "Мобильные ТелеСистемы"**

Статус собрания: Собрание завершено

[СКРЫТЬ ИНФОРМАЦИЮ О СОБРАНИИ](#)

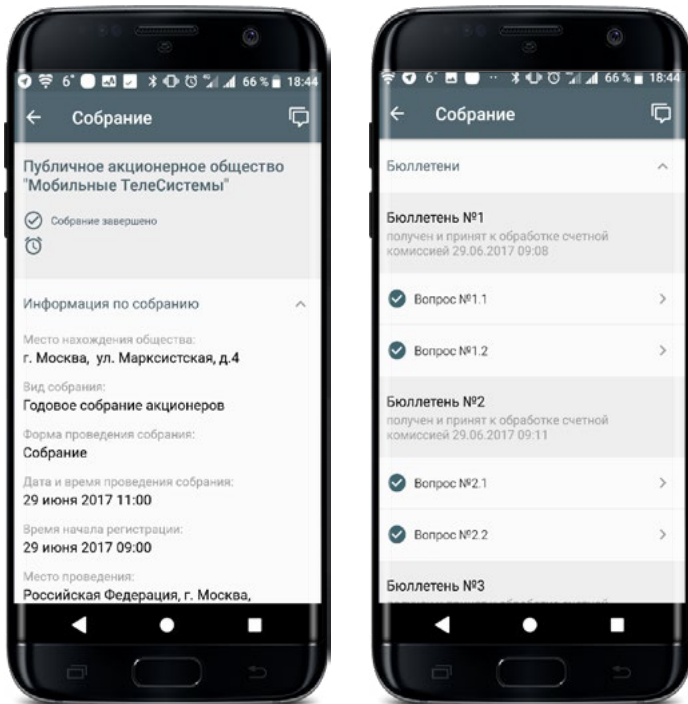
Место нахождения общества: 109147, г. Москва, ул. Марксистская, д.4  
 Вид собрания: Годовое собрание акционеров  
 Форма проведения общего собрания акционеров: Собрание  
 Дата и время проведения общего собрания акционеров: 29 июня 2017 года, 11:00  
 Время начала регистрации: 09:00  
 Место проведения: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



лежащих им акций, начисленных и выплаченных дивидендах, контактах и полезных ссылках; позволяет принять участие в общих собраниях акционеров через интернет, в том числе ознакомиться с материалами собрания, наблюдать за ходом онлайн-трансляций, проводимых в очной форме, отправлять вопросы президиуму собрания непосредственно в

ходе собрания; предоставляет возможность заранее заполнить формы документов для проведения операций в реестре владельцев ценных бумаг и получать уведомления о поступлении документов по лицевому счету акционера.

Во время проведения годового Общего собрания акционеров МТС в июне 2017 г. наши акционеры в режиме реального времени наблюдали не только за проведением собрания с экранов своих гаджетов, но также следили за ходом голосования в онлайн-режиме в Личном кабинете акционера МТС.



## Мобильное приложение для акционеров

В 2017 г. мы анонсировали создание мобильного приложения для наших акционеров.

В 2018 г. наши акционеры смогут принять участие в годовом Общем собрании акционеров МТС с помощью мобильного приложения Акционер.online, разработанного регистратором МТС — АО «Независимая регистраторская компания».

Кроме голосования на собрании акционеров, приложение позволит акционерам ознакомиться с материалами собрания, посмотреть его трансляцию и задать вопрос в президиум. Также приложение предоставляет доступ к информации о количестве и стоимости акций на счете акционера в реестре, а также уведомит о поступлении документов по его счету в реестре.

## Общие собрания акционеров в 2017 г.

В 2017 г. проведено два Общих собрания акционеров.

**Годовое Общее собрание акционеров ПАО «МТС»**  
29 июня 2017 г.  
в форме совместного присутствия  
(протокол от 29.06.2017 г. № 41)

На годовом Общем собрании акционеров утверждены Годовой отчет за 2016 г. и годовая бухгалтерская отчетность за 2016 г. Принято решение о распределении прибыли, в том числе объявлены дивиденды по результатам отчетного 2016 г. Избраны новые составы Совета директоров и Ревизионной комиссии Общества.

Утвержден аудитор Общества.

Утверждены изменения в Устав, Положение о Совете директоров.

Принято решение о реорганизации ПАО «МТС» в форме присоединения к ПАО «МТС» дочерних обществ: ООО «ТП», АО «КОМСТАР ХМАО», АО «СМАРТС-Йошкар-Ола».

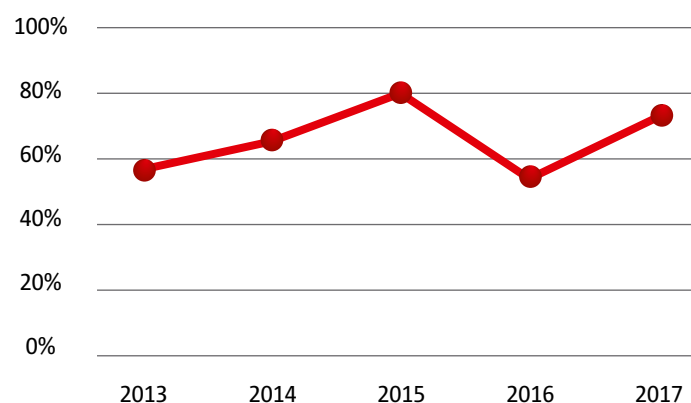
В новых редакциях документов учтены изменения в законодательстве, а также требования регулирующих органов и рекомендации Кодекса корпоративного управления.

**Внеочередное Общее собрание акционеров ПАО «МТС»**  
29 сентября 2017 г.  
в форме заочного голосования  
(протокол от 02.10.2017 г. № 42)

На внеочередном Общем собрании акционеров принято решение о распределении прибыли (выплате дивидендов) ПАО «МТС» по результатам первого полугодия 2017 г., о внесении изменений и дополнений в устав ПАО «МТС», а также об участии ПАО «МТС» в некоммерческих организациях:

- Ассоциация участников рынка интернета вещей.

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



## Совет директоров

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

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

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

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

Основными целями Совета директоров являются:

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

## Организация работы Совета директоров

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

План работы Совета директоров на следующий год утверждается в декабре текущего года. В соответствии с рабочими графиками членов Совета директоров определяются даты, время и места

проведения заседаний для обеспечения участия всех директоров.

Традиционно план работы включает основные вопросы деятельности Компании: стратегия, финансы, бюджет и риски, кадровые вопросы. При подготовке 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.

<sup>1</sup> [http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/board\\_of\\_directors\\_new/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/board_of_directors_new/).

Заседания Совета директоров в форме личного присутствия в основном проходят в штаб-квартире в Москве. Первое заседание Совета директоров, избранного в новом составе, проводится в очной форме, в день Общего собрания акционеров, на котором принимается решение об избрании Совета директоров.

Проведение заседания в штаб-квартире включает планирование и согласование графика мероприятий на два дня: проведение заседаний комитетов при Совете директоров, установочной встречи с членами Совета директоров (PreBoard), непосредственно заседания Совета директоров, а также решение всех организационных вопросов: предоставление синхронного перевода, услуг по бронированию отелей, трансферов, питания и т.п.

Ежемесячно председатель Совета директоров проводит встречи/консультации в форме аудиоконференц-связи с представителями акционеров и/или менеджмента Компании. Основной темой таких

переговоров является вопрос управления стратегическими изменениями. Это позволяет инициировать глобальные стратегические изменения, выходя за рамки рутинного управления; а также изменить фокус общего взгляда на системы и процессы Компании.

Мы считаем это хорошей практикой, позволяющей делиться идеями и наблюдениями из своего опыта работы с другими компаниями и бизнесами, что в конечном итоге обогащает содержание наших дискуссий в Совете директоров и формирует прочную базу для правильных решений руководства.

В нашей Компании введена практика проведения выездных заседаний Совета директоров. Этот подход позволяет членам Совета директоров совместить обсуждение вопросов плановых заседаний с анализом операционной работы Компании в конкретных субъектах, а также деловых встреч с руководителями филиалов Компании.

## Система электронного документооборота — «Портал Совета директоров»

В МТС (Совет директоров, Правление, комитеты при Совете директоров и президенте) и дочерних компаниях Группы МТС эффективно работает система электронного документооборота — «Портал Совета директоров», реализованная на персональных планшетах членов органов управления. В 2017 г. мы доработали функциональные возможности портала, в частности, были реализованы следующие доработки.

1. Анкета пользователя системы: позволяет конструировать различные опросы. Например, в ноябре 2017 г. впервые через портал была проведена оценка (анкетирование) деятельности Совета директоров.
2. Дополнительный раздел с информацией о запретах на проведение операций ценными бумагами: содержит актуальную информацию о «закрытых» периодах<sup>1</sup>.

В 2018 г. мы планируем реализовать возможность голосования на портале, на заседаниях органов управления, при помощи электронной подписи на SIM-карте.

Указанные доработки позволили аккумулировать в едином мобильном пространстве необходимый и актуальный на сегодняшний день набор опций для работы членов коллегиальных органов управления Компании, автоматизировать их работу, а также улучшить эргономику использования системы.

**В 2017 г. было проведено 10 заседаний Совета директоров, в том числе шесть очных и четыре в форме заочного голосования.**

<sup>1</sup> В соответствии с лучшими практиками в компании установлены ограничения для всех сотрудников и членов органов управления на совершение операций с ценными бумагами МТС в так называемые «закрытые» периоды. Очередной «закрытый период» начинается каждый раз в первый день финансового квартала и заканчивается через 2 рабочих дня после публикации финансовых результатов МТС за предшествующий финансовый квартал. «Открытый» период начинается сразу после окончания «закрытого» периода и заканчивается в первый день финансового квартала. На практике «открытый» период составляет от 2 до 5 недель в каждом квартале.

## Участие директоров в заседаниях Совета директоров в 2017 г.

Директор	Очное заседание	Заочное заседание
Зоммер Рон	6	4
Горбунов Александр Евгеньевич	6	4
Дубовсков Андрей Анатольевич	6	4
Засурский Артем Иванович <sup>1</sup>	4	3
Комб Мишель	6	4
Миллер Стэнли	6	4
Розанов Всеволод Валерьевич	6	4
Регина фон Флемминг	6	4
Холтроп Томас	6	4
Шамолин Михаил Валерьевич <sup>2</sup>	0	1

<sup>1</sup> Избран членом Совета директоров с 29.06.2017 г.

<sup>2</sup> Полномочия члена Совета директоров прекращены с 29.06.2017 г.

## Длительность заседаний Совета директоров и комитетов в 2017 г.

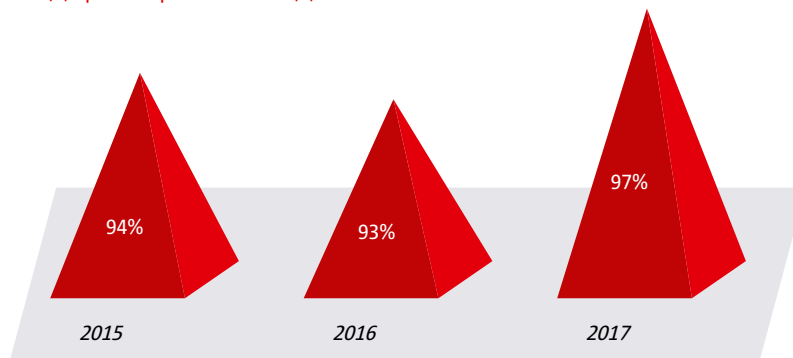
Заседания (в очной форме)	Количество	Средняя продолжительность (в часах)
Совет директоров	6	3,3
Комитет по аудиту	10	1,5
Комитет по вознаграждениям и назначениям	6	1,5
Комитет по корпоративному управлению	3	1
Комитет по стратегии	5	2,2
Бюджетный комитет	5	2

Более

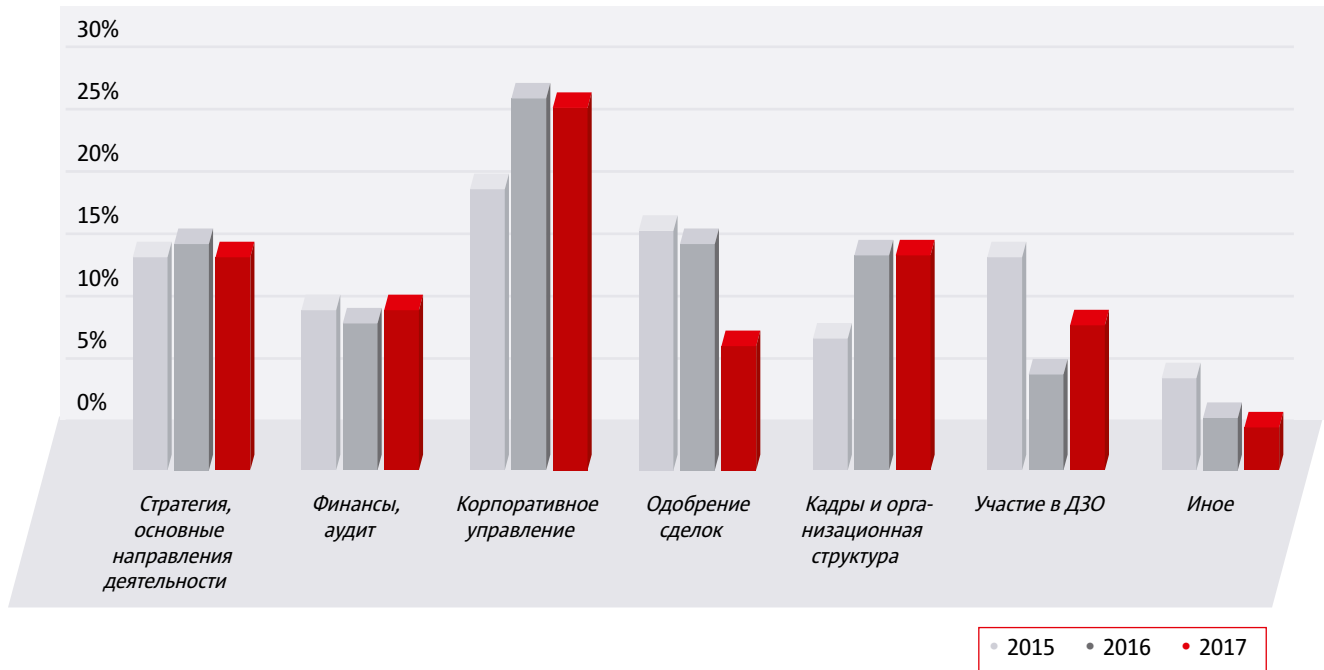
# 90%

заседаний Совета директоров Общества прошли со 100% участием членов Совета директоров

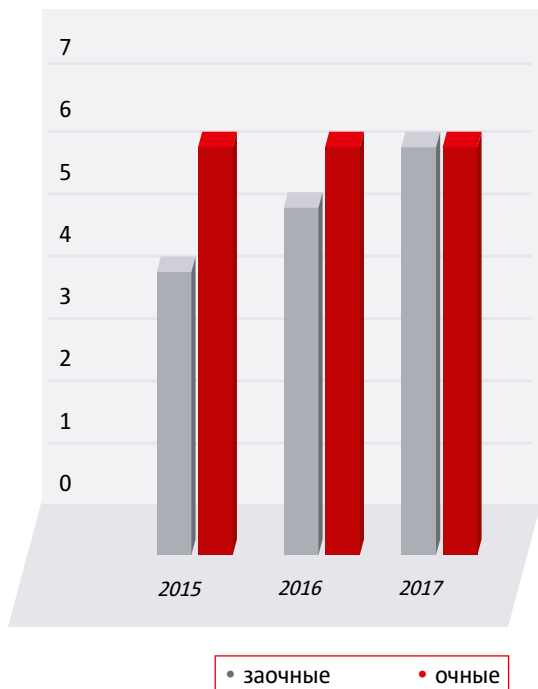
Средний процент участия членов Совета директоров в заседаниях в 2015–2017 гг.



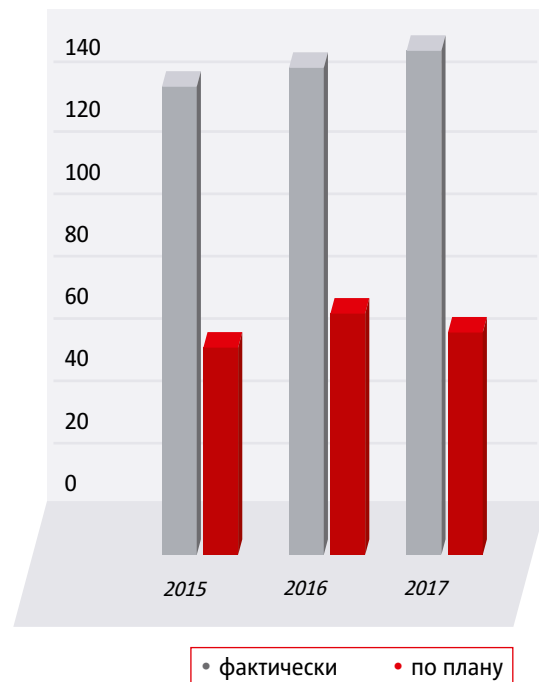
Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров в 2015–2017 гг.



Количество проведенных заседаний Совета директоров в 2015–2017 гг.



Количество вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров в 2015–2017 гг.



## Вопросы повестки дня заседаний Совета директоров ПАО «МТС» в 2017 г., решения по которым имели существенное значение для Компании

1. Стратегия Группы МТС на 2018–2020 гг., стратегия развития и управления зарубежными активами ПАО «МТС».
2. Рассмотрение итогов выполнения бюджета Группы МТС за 2016 г., об утверждении бюджета Группы МТС на 2018 г.
3. О назначении президента ПАО «МТС».
4. Об избрании членов Правления ПАО «МТС».
5. О порядке реализации опционной программы облигаций ПАО «МТС».
6. Развитие системы комплаенс Группы МТС.
7. Рекомендации Совета директоров по выплате дивидендов за 2016 г. и первое полугодие 2017 г.
8. Присоединение дочерних компаний, участие ПАО «МТС» в других организациях.
9. Об утверждении цены выкупа акций ПАО «МТС».
10. Одобрение соглашения о стратегическом партнерстве между ПАО «МТС» и ПАО «Ростелеком».
11. Укрепление корпоративной культуры ПАО «МТС» Agile-практиками.
12. Рассмотрение отчетов:
  - об управлении рисками;
  - об оценке выполнения КПЭ и индивидуальных задач президента и членов Правления;
  - о состоянии бизнеса в существенных дочерних компаниях ПАО «МТС»;
  - о результатах самооценки Совета директоров;
  - о работе подразделений внутреннего аудита, контроля и комплаенс, включая отчет об эффективности системы управления рисками;
  - о выполнении программы КСО.

## Поручения Совета директоров, выданные менеджменту Общества

На каждом очном заседании члены Совета директоров информируются о статусе выполнения поручений Совета.

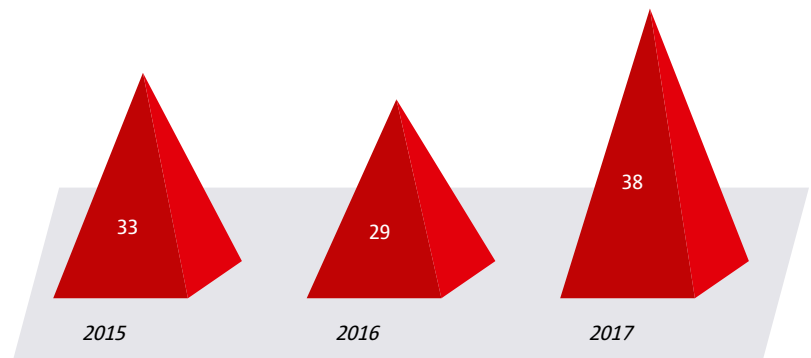
Надлежащее выполнение поручений Совета директоров является одним из условий премирования работников Компании.

Советом директоров  
в 2017 г. выдано

**38** поручений

менеджменту Общества

Количество поручений Совета директоров,  
выданных менеджменту Общества





## Состав Совета директоров

От состава и структуры Совета директоров зависит качество его работы, а значит, и работы всего Общества, при этом немаловажное значение имеет сбалансированность состава по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам.

Член Совета директоров должен прежде всего уметь эффективно коммуницировать с людьми, конструктивно участвовать в обсуждении, разбираться в сложной ситуации, опираясь на информацию, подготовленную менеджментом, полагаясь на свой опыт и умение быстро анализировать информацию, проверяя реакции на заданные вопросы.

Количественный состав Совета директоров Общества постоянен. Совет директоров был избран на годовом Общем собрании акционеров ПАО «МТС» 29 июня 2017 г., и на протяжении всего 2017 г. состоял из 9 (девяти) 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.

Мы признаем, что 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

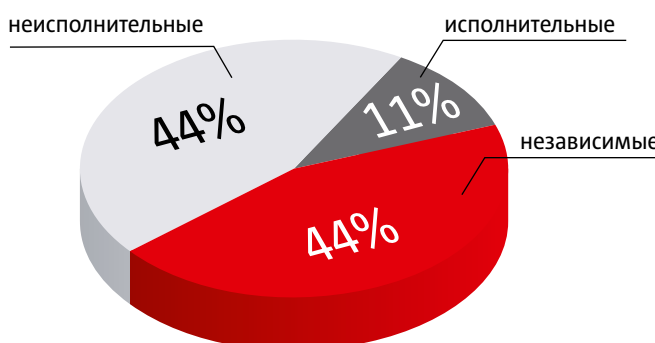
состава Совета директоров. В связи с этим количество независимых директоров в нашем Совете директоров — более одной трети.

В июне 2015 г. мы увеличили 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. При этом стоит отметить, что действующие независимые директора полностью соответствуют критериям независимости, закрепленным как в Кодексе корпоративного управления, так и в Правилах листинга Московской биржи и NYSE.

Листинг на NYSE также накладывает на нас дополнительные обязательства в части состава Совета директоров: мы обязаны 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.

### Состав Совета директоров ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2017 г.



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

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. Напри-

мер, такой комитет, состоящий только из независимых директоров, был создан в 2018 г. 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.

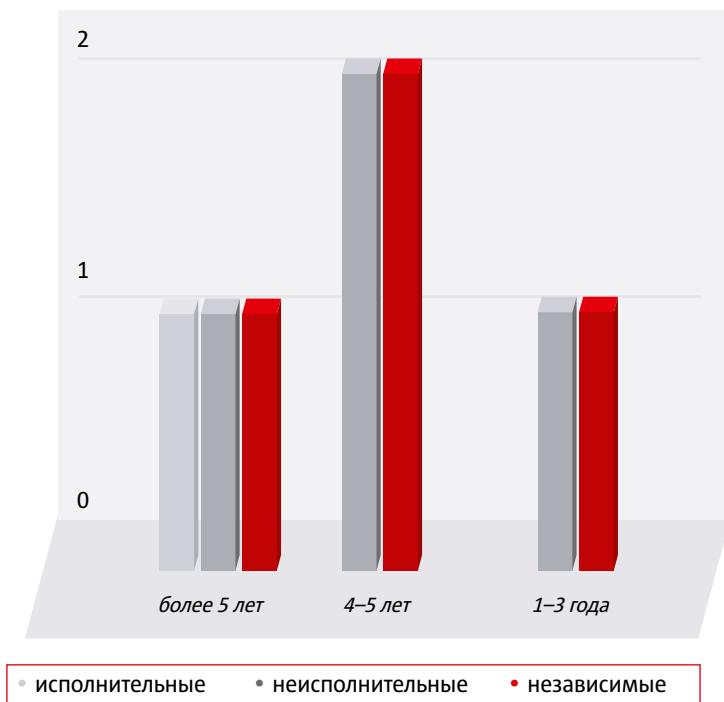
С момента появления в составе Совета директоров независимых членов их роль и вклад в представление интересов акционеров нашей Компании усилились.

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.

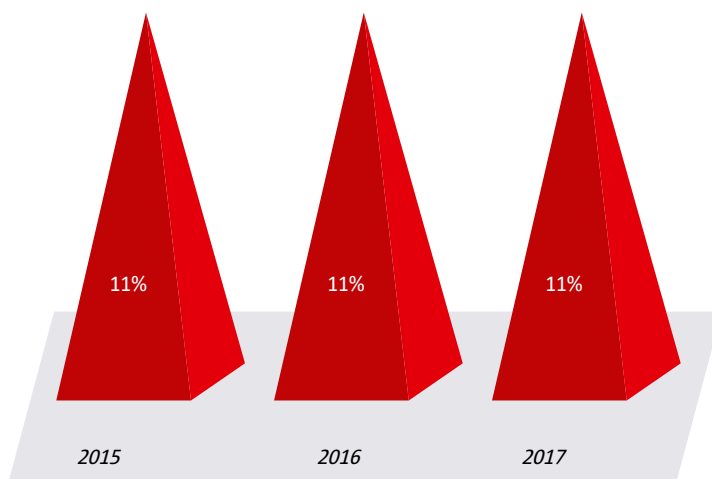
Независимые директора принимают активное участие в предварительном обсуждении сделок с заинтересованностью до их рассмотрения на Совете директоров. В Компании также внедрена практика предварительного рассмотрения сделок на заседании Комитета по аудиту при Совете директоров, состоящего исключительно из независимых директоров. Как показывает сложившаяся практика, это заметно упрощает работу независимых членов Совета директоров в части одобрения и согласования сделок.

Наши 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 не только в результаты работы Совета директоров, но и Компании в целом.

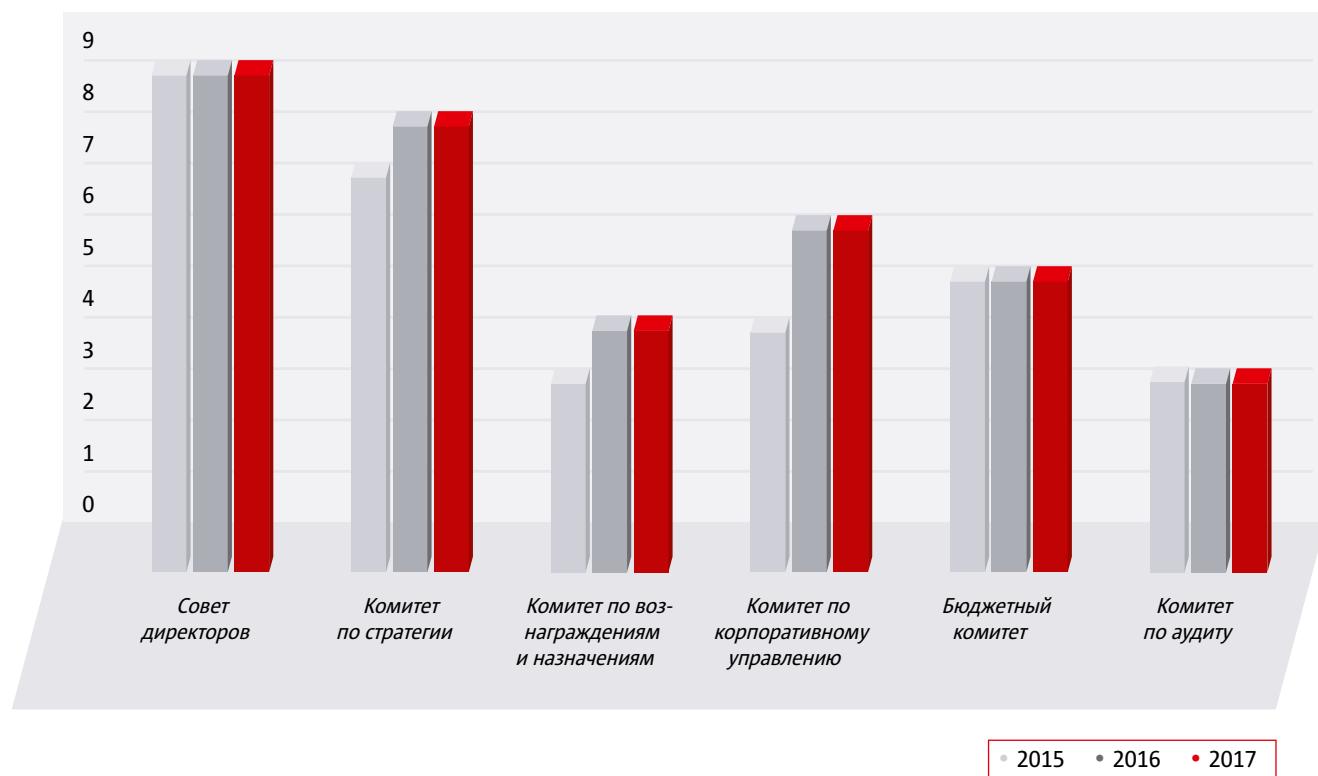
## Стаж работы в Совете директоров



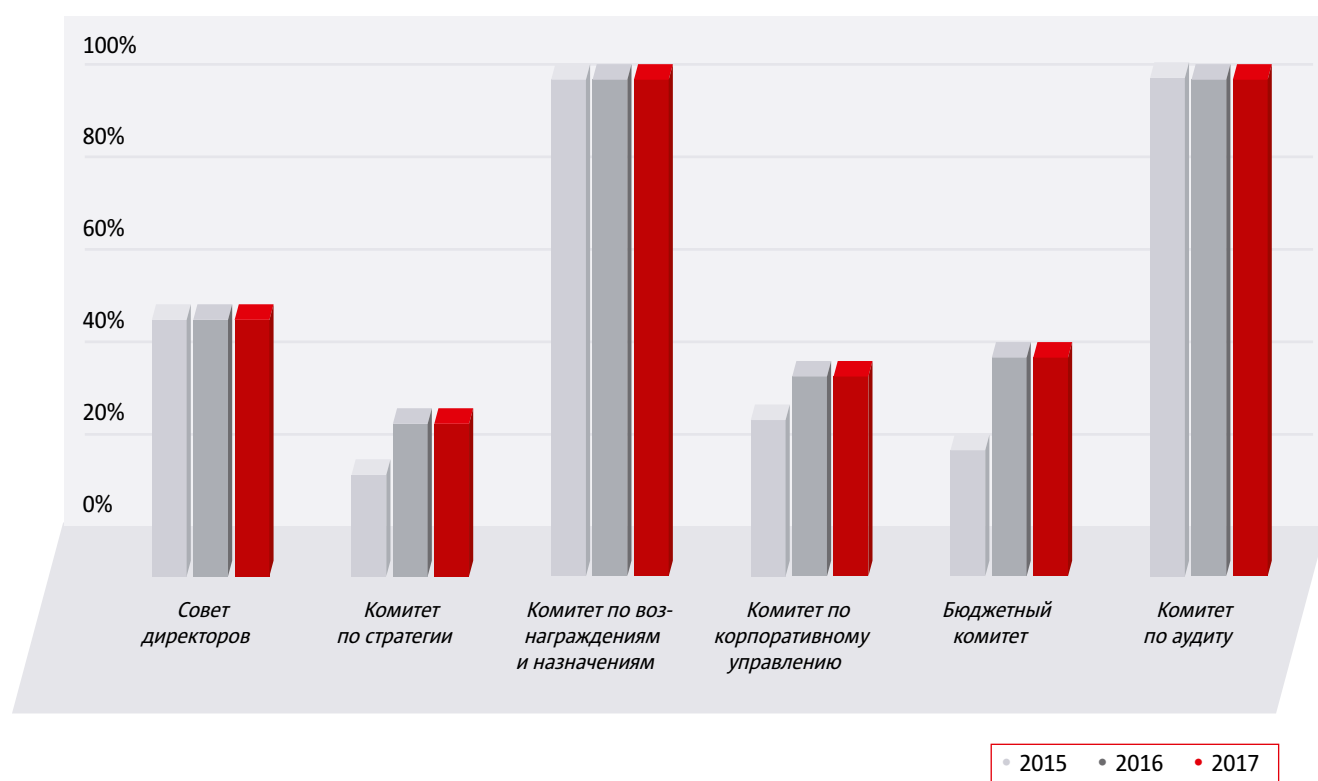
## Доля директоров-женщин в составе Совета директоров в 2015–2017 гг.



Численный состав Совета директоров и комитетов в 2015–2017 гг. (чел.)



Доля независимых директоров в составе Совета директоров и комитетов в 2015–2017 гг.



## Информация о членах Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2017 г.



### Зоммер Рон

Неисполнительный директор

Председатель Совета директоров

Председатель Комитета по стратегии при Совете директоров

**В 2017 г. вошел в рейтинг «25 лучших председателей Совета директоров» в рамках вручения Национальной премии «Директор года 2017»**

Родился в 1949 г. в Хайфе.

В 1971 г. окончил Венский университет, получил докторскую степень в области математики.

#### Опыт работы

В 1980 г. занял пост управляющего директора в немецком филиале Sony Group, в 1986 г. стал председателем правления Sony Deutschland.

1990–1993 гг. — президент и управляющий директор Sony Corporation (США).

1993–1995 гг. — президент и управляющий директор Sony Europe.

1995–2002 гг. — председатель правления Deutsche Telekom AG.

2004–2009 гг. — член Совета директоров Motorola Inc. (США).

2004–2012 гг. — член Международного консультативного совета Blackstone Group.

В 2005 г. в качестве независимого директора вошел в состав Совета директоров ОАО АФК «Система», где

исполнял также обязанности председателя Комитета по связям с инвесторами.

2006–2009 гг. — член Совета директоров WEATHER INVESTMENTS (Италия).

2009–2011 гг. — первый вице-президент — руководитель бизнес-единицы «Телекоммуникационные активы» ОАО АФК «Система».

2009–2015 гг. — председатель Совета директоров SISTEMA SHYAM TELESERVICES Limited (Индия).

Член Совета директоров Tata Consultancy Services, председатель Наблюдательного совета ПрАО «ВФ Украина», член Совета директоров ПАО АФК «Система».

Гражданство: Германия.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 25 июня 2009 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 129 770 акций.

## Дубовсков Андрей Анатольевич

Исполнительный директор

Член Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров

Член Комитета по стратегии при Совете директоров



Родился в 1966 г. в Алма-Ате.

В 1993 г. окончил Всероссийский государственный институт кинематографии им. С.А. Герасимова по специальности «режиссер».

### Опыт работы

1993–2002 гг. — ряд руководящих постов в компаниях Millicom International Cellular S.A., Millicom International Cellular B.V., ООО «Региональная сотовая связь», ЗАО «800» и других компаниях в Москве, Алматы, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Перми и Киеве.

2002–2004 гг. — генеральный директор компании Группы «Теле2» в Нижнем Новгороде.

2004–2006 гг. — директор филиала ПАО «МТС» в Нижнем Новгороде.

2006–2007 гг. — директор Макрорегиона «Урал» ОАО «МТС».

2007–2008 гг. — первый заместитель генерального директора ПрАО «МТС Украина».

2008–2011 гг. — генеральный директор ПрАО «МТС Украина».

2011–2018 гг. — президент, председатель Правления ПАО «МТС».

2018 г. — настоящее время — президент, председатель Правления ПАО АФК «Система».

Председатель Совета директоров ПАО МГТС, АО «РТК» и СООО «Мобильные ТелеСистемы», член Наблюдательного совета ПрАО «ВФ Украина», член Совета директоров ПАО АФК «Система», член Попечительского совета БФ «Система», член Совета Ассоциация GSM (GSMA).

Гражданство: Россия.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 27 июня 2011 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 467 805 акций.



## Горбунов Александр Евгеньевич

Неисполнительный директор  
Заместитель председателя Совета директоров  
Член Комитета по стратегии при Совете директоров  
Член Бюджетного комитета при Совете директоров

Родился в 1967 г. в Москве.

В 1992 г. окончил Московский инженерно-физический институт по специальности «Экспериментальная ядерная физика и физика плазмы».

В 1999 г. получил степень МВА Гарвардского университета.

### Опыт работы

2002–2003 гг. — заместитель генерального директора ОАО НТП «Интеллект Телеком».

2003–2005 гг. — начальник службы стратегического анализа, директор по стратегии Департамента стратегического анализа ОАО «МТС».

2005–2006 гг. — руководитель Департамента корпоративного развития, исполняющий обязанности первого вице-президента — руководителя Комплекса стратегии и развития ОАО «АФК “Система”».

2006–2010 гг. — вице-президент по стратегии и развитию ОАО «Комстар-ОТС».

2010–2012 гг. — советник президента ОАО «Ситроникс».

2010–2012 гг. — исполнительный вице-президент по развитию телекоммуникационных активов бизнес-единицы «Базовые активы» ОАО «АФК “Система”».

2012–2015 гг. — исполнительный вице-президент (Инвестиционный портфель) ОАО «АФК “Система”».

2015–2018 — вице-президент, управляющий телекоммуникационными активами ПАО «АФК “Система”».

2018 г. — настоящее время — член правления — вице-президент по стратегии и развитию ПАО «МТС».

Председатель Совета директоров SISTEMA SHYAM TELESERVICES LIMITED, член Совета директоров ПАО «Детский мир».

Гражданство: Россия.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 14 февраля 2013 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.

## Комб Мишель

Независимый директор

Член Комитета по аудиту при Совете директоров

Член Комитета по вознаграждениям и назначениям при Совете директоров

Член Комитета по стратегии при Совете директоров



Родился в 1962 г. в Болонье.

Окончил Политехническую школу и Высшую национальную школу телекоммуникаций в Париже, имеет ученые степени Университета Париж-Дофин (кандидат наук по корпоративной стратегии) и Консерватории искусств и ремесел (кандидат наук по вопросам прогнозирования).

### Опыт работы

1991–1995 гг. — Правительство Франции, Парижский офис министра транспорта и туризма, технический советник по вопросам международной и гражданской авиации.

1995–1999 гг. — главный исполнительный директор Globecast France Télécom, Париж.

1999–2001 гг. — главный исполнительный директор Nouvelles Frontières, Париж.

2001–2002 гг. — главный исполнительный директор Assystem, Париж.

2001–2002 гг. — главный исполнительный директор TDF (Télédiffusion de France), Париж.

2003–2006 гг. — старший вице-президент и финансовый директор France Télécom, Париж.

2003–2014 гг. — неисполнительный директор Assystem, Париж.

2008–2012 гг. — главный исполнительный директор по Европе Vodafone, Лондон; неисполнительный директор Vodafone PLC.

2009–2014 гг. — председатель Наблюдательного совета Assystem, Paris.

2010–2013 гг. — директор ISS.

2013–2015 гг. — главный исполнительный директор Alcatel-Lucent SA.

2014–2015 гг. — неисполнительный директор, член Комитета по аудиту ALTICE.

2015–2016 гг. — член Совета директоров и главный исполнительный директор Altice NV.

2015–2017 гг. — главный исполнительный директор и председатель Совета директоров SFR Group.

Президент, финансовый директор, член Совета директоров Sprint Corporation, неисполнительный директор HDL Development.

Гражданство: Франция.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 14 февраля 2013 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.





## Миллер Стэнли

Независимый директор

Председатель 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

**В 2017 г. вошел в рейтинг  
«50 лучших независимых директоров»  
в рамках вручения Национальной премии  
«Директор года 2017»**

Родился в 1958 г. в Уинберге, Кейптаун, Южная Африка.

Гражданин Бельгии и Южной Африки. Проживает в Бельгии.

Степень в области права и администрирования Университета Южной Африки и степень по управлению персоналом в Институте управления и торговли в Кейптауне (Южная Африка).

Окончил несколько программ по бизнес-управлению, включая программу Proteus Leadership в Лондонской школе бизнеса.

### Опыт работы

1988–1991 гг. — генеральный директор группы по операциям в Южной Африке в компании Electronic Media Network.

1991–1997 гг. — различные должности в компании NETHOLD.

1994 г. — настоящее время — главный исполнительный директор Athena Investment Holdings SA Luxembourg (прежнее наименование Leaderman — SA Luxembourg).

1997 г. — настоящее время — главный исполнительный директор Leaderman — NV Belgium.

1998–1999 гг. — главный исполнительный директор KPN Orange.

1998–2010 гг. — главный исполнительный директор Royal KPN NV.

1999–2001 гг. — главный исполнительный директор KPN Mobile NL & Benelux.

1999–2001 гг. — неисполнительный директор IP Global Net NV.

2000–2001 гг. — президент KPN Mobile NV The Netherlands.

2000–2001 гг. — неисполнительный директор Hutchinson 3G UK.

2001–2010 гг. — председатель и главный исполнительный директор BASE NV Belgium; президент KPN Mobile International.

2002 г. — настоящее время — главный исполнительный директор и владелец ULS BVBA Belgium.

2004–2010 гг. — председатель, исполнительный член Совета директоров E-Plus Germany.

2005 г. — настоящее время — главный исполнительный директор и владелец Milvest BVBA Belgium.

2006–2010 гг. — член Совета директоров Royal KPN NV; президент International of KPN.

2006–2010 гг. — председатель Совета директоров E-Plus GMBH Germany.

Директор и владелец Main Branch Pty South Africa, директор Arrow Creak Investments 75 (PTY) LTD South Africa, председатель Совета директоров Ice Group (прежнее наименование — AINMT Holdings AB), неисполнительный директор MTN Group Limited.

Гражданство: Бельгия.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 24 июня 2010 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.

## Розанов Всеволод Валерьевич

Неисполнительный директор

Заместитель председателя Совета директоров

Председатель Бюджетного комитета при Совете директоров

Председатель Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров

Член Комитета по стратегии при Совете директоров



Родился в 1971 г. в Москве.

Окончил экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова по специальности «Экономика зарубежных стран».

### Опыт работы

1993–2001 гг. — занимал различные консалтинговые должности в компании Bain&Company в Москве, Лондоне и Стокгольме.

2002–2004 гг. — заместитель генерального директора по экономике и финансам ЗАО «МТУ-Информ».

2004–2006 гг. — заместитель генерального директора по экономике и финансам ОАО «КОМСТАР-Объединенные ТелеСистемы».

2006–2008 гг. — вице-президент по финансам и инвестициям, член правления ОАО «МТС».

2008–2013 гг. — президент SISTEMA SHYAM TELESERVICES LIMITED (Индия).

2013–2018 гг. — старший вице-президент, руководитель Комплекса финансов и инвестиций, член правления ПАО «АФК «Система»».

2018 г. — настоящее время — управляющий партнер, член правления ПАО «АФК «Система»».

Председатель Совета директоров ПАО «МТС-Банк», заместитель председателя Совета директоров SISTEMA SHYAM TELESERVICES LIMITED, член Совета директоров ООО «УК «Система Капитал»», EAST-WEST UNITED BANK S.A., ООО «Ландшафт», ООО «УК «Сергея групп»», ПАО «Микрон», INSITEL Services Private Limited, заместитель председателя правления благотворительного фонда «Система».

Гражданство: Россия.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 27 июня 2012 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 72 792 акции.



## Фон Флемминг Регина

Независимый директор

Член Бюджетного комитета при Совете директоров

Член Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров

Член Комитета по вознаграждениям и назначениям при Совете директоров

Член Специального комитета

Родилась в 1965 г. в городе Любек.

В 1992 г. окончила Свободный Университет Берлина, диплом политических наук, а также

Институт политических исследований (Париж).

В 1993 году окончила Бизнес-школу INSEAD (Париж), а также курсы последипломного обучения Немецкого Института развития и торговли (Германия).

### Опыт работы

1996–1999 гг. — генеральный директор фирмы «Krone Russia»

1999–2000 гг. — генеральный директор Ehrmann Russia

2000–2003 гг. — вице-президент американско-российского инвестиционного фонда Delta Capital.

2003–2009 гг. — основатель и владелец консалтинговой компании Flemming&Partner GmbH Berlin

2005–2015 гг. — генеральный директор издательского дома Axel Springer Russia.

Член Совета директоров Wirtschaftsforum, член Правления Благотворительного фонда «Русский стандарт», член Совета попечителей Германско-Российского форума в Берлине, член Совета Фонда Еврейского музея, Москва.

Гражданство: Германия.

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

По состоянию на 31.12.2017 г. акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владела.

## Холтроп Томас

Независимый директор

Председатель Комитета по аудиту при Совете директоров

Член Комитета по вознаграждениям и назначениям при Совете директоров

Член Бюджетного комитета при Совете директоров

Финансовый эксперт

**В 2017 г. вошел в рейтинг  
«50 лучших независимых директоров»  
в рамках вручения  
Национальной премии «Директор года 2017»**



Родился в 1954 г. в Дортмунде.

Изучал психологию в Университете Фрайбурга и деловое администрирование по специальности «Экономика и организация производства» в Немецкой академии гражданских служащих.

### Опыт работы

1990–1999 гг. — вице-президент American Express International Inc. в Нью-Йорке, Франкфурте и Лондоне, входил в Совет директоров Bank 24 AG и Deutsche Bank 24 AG.

2001–2004 гг. — президент T-Online International AG.

2002–2004 гг. — член Совет директоров Deutsche Telekom AG.

2005–2006 гг. — главный исполнительный директор Thomas Cook AG.

2005–2011 гг. — член Наблюдательного совета издательского дома Gruner + Jahr (Гамбург).

2009–2011 гг. — член Совета директоров ОАО «Комстар-ОТС», председатель Комитета по аудиту, член Комитета по стратегии, Комитета по вознаграждениям и назначениям при Совете директоров ОАО «Комстар-ОТС».

Гражданство: Германия.

Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 14 февраля 2013 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.



## Засурский Артем Иванович

Неисполнительный директор

Член Комитета по стратегии при Совете директоров

Родился в октябре 1979 г. в Москве.

В 2005 г. закончил аспирантуру факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова.

В 2001 г. окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «Социальная и экономическая география зарубежных стран, переводчик».

### Опыт работы

2002–2003 гг. — руководитель управления отдела разработок ООО «Кроссмедиа Солюшнз».

2003–2005 гг. — учредитель ряда компаний в области цифровых сервисов и контента.

2005–2006 гг. — исполнительный директор ООО «Территория игр».

2007–2011 гг. — генеральный директор ООО «Драгонара».

2011–2011 гг. — директор по развитию ООО «Стрим».

2012–2013 гг. — вице-президент по развитию ОАО «СММ».

2013–2016 гг. — генеральный директор ООО «Стрим».

2016 г. — настоящее время — вице-президент — руководитель Комплекса по стратегии ПАО «АФК «Система»».

Член Совета директоров АО «Ситроникс», ООО «Система-Био Тех», ООО «Система-БиоТехнологии», ПАО «Детский мир», Sistema Finance S.A.

Гражданство: Российская Федерация.

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

По состоянию на 31.12.2017 г. акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.

## Ключевые компетенции членов Совета директоров

Член Совета директоров	Продолжительность работы в Совете директоров	Ключевые компетенции							
		Стратегия	Финансы и аудит	Отраслевая специализация (телеком)	Правовые вопросы и корпоративное управление	Управление персоналом	Управление рисками	M&A	GR/IR
Зоммер Рон	7 лет (с июня 2009 г.)	■	■	■	■	■	■	■	■
Дубовсков А.А.	5 лет (с июня 2011 г.)	■	■	■	■	■	■	■	■
Горбунов А.Е.	3 года (с февраля 2013 г.)	■	■	■	■	■	■	■	■
Засурский А.И.	1 год (с июня 2017 г.)	■	■	■	■	■	■	■	■
Комб М.	3 года (с февраля 2013 г.)	■	■	■	■	■	■	■	■
Миллер С.	6 лет (с июня 2010 г.)	■	■	■	■	■	■	■	■
Розанов В.В.	4 года (с июня 2012 г.)	■	■	■	■	■	■	■	■
Регина фон Флемминг	2 года (с июня 2015 г.)	■	■	■	■	■	■	■	■
Холтроп Т.	3 года (с февраля 2013 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 2017 г. Компанией не выдавались займы (кредиты).

## Роль председателя Совета директоров

### Председатель Совета директоров

Ключевая фигура в Совете директоров — его председатель, от энергии, опыта и такта которого зависят атмосфера работы и в конечном счете эффективность деятельности Совета.

Председатель Совета директоров в своей работе, во-первых, выполняет роль «руководителя». Во-вторых, он должен быть «стратегом», который интерпретирует картину мира и внешней среды компании, инициирует изменения, понимает процесс создания стоимости и определяет стратегию бизнеса. В-третьих, является «наставником», который дает обратную связь генеральному директору и ключевым менеджерам, занимаясь их развитием и личностным ростом. Наконец, он исполняет роль «фасилитатора», создающего продуктивную рабочую обстановку в совете, профессионально модераторствующего дискуссию и поощряющего директоров высказываться по существу обсуждаемых вопросов.

Председателем Совета директоров ПАО «МТС» с 2009 г. является неисполнительный директор — г-н Рон Зоммер.

Большой опыт работы Рона Зоммера в органах управления российских и крупнейших зарубежных компаний, в том числе в телеком-отрасли, в совокупности с высокой квалификацией вносит существенный вклад в эффективную организацию работы Совета директоров нашей Компании.

Для обеспечения эффективной работы Совета директоров и его комитетов избраны два заместителя председателя Совета директоров, определена компетенция каждого из них:

- Александр Горбунов: стратегия, международные слияния/поглощения и партнерства Группы МТС;
- Всеволод Розанов: операционный и финансовый контроль, управление долгом и валютными рисками Группы МТС.



## Корпоративный секретарь<sup>1</sup>

Корпоративный секретарь призван обеспечить эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий Общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров.

Функции корпоративного секретаря в ПАО «МТС» выполняет специальное структурное подразделение — Департамент корпоративного управления, основные функции, права и обязанности которого определены в Положении о департаменте корпоративного управления<sup>2</sup>.

К функциям Департамента корпоративного управления в ПАО «МТС» отнесено:

- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Общества;
- участие в организации подготовки и проведения Общих собраний акционеров Общества;
- обеспечение работы Совета директоров и комитетов Совета директоров Общества;
- участие в реализации политики Общества по раскрытию информации, а также обеспечение хранения корпоративных документов Общества;
- обеспечение взаимодействия Общества с его акционерами и участие в предупреждении корпоративных конфликтов;
- обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами Общества процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров и контроль за их исполнением;

- обеспечение взаимодействия общества с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг в рамках полномочий, закрепленных за корпоративным секретарем;
- незамедлительное информирование Совета директоров обо всех выявленных нарушениях законодательства, а также положений внутренних документов Общества, соблюдение которых относится к функциям Департамента корпоративного управления.

Департамент корпоративного управления возглавляет директор по корпоративному управлению — должностное лицо Общества, подотчетное Совету директоров Общества.

Согласование кандидатуры директора по корпоративному управлению в качестве руководителя подразделения, осуществляющего функции корпоративного секретаря, осуществляет Совет директоров.

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

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/departament-korporativnogo-upravleniya>.

<sup>2</sup> [http://static.mts.ru/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 г. является директор по корпоративному управлению ПАО «МТС» Максим Александрович Калинин.

## Калинин Максим Александрович



Родился в 1972 г. в Москве.

В 1997 г. 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 г. присоединился к МТС. Работал в составе отдела инвестиций и ценных бумаг: отвечал за проекты слияний и поглощений на территории РФ и СНГ, сопровождал реорганизацию дочерних компаний Группы МТС, отвечал за корпоративное управление в МТС и дочерних компаниях. Прошел путь от юрисконсульта до заместителя начальника отдела.

С 2005 г. и по настоящее время исполняет полномочия секретаря Совета директоров ПАО «МТС».

В 2010 г. 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.

### Опыт работы

2005 г. — настоящее время — директор по корпоративному управлению ПАО «МТС».

Директор по корпоративному управлению также отвечает за:

- подготовку и проведение собраний акционеров ПАО «МТС»;
- управление дочерними обществами Группы МТС;
- обеспечение своевременного раскрытия информации в соответствии с требованиями законодательства о рынке ценных бумагах;
- развитие системы корпоративного управления Группы МТС;
- комплексное управление нематериальными активами;
- иные функции.

Гражданство: Россия.

Акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно), а также акциями и долями дочерних обществ ПАО «МТС» не владеет; не имеет родственных связей с иными лицами, входящими в состав органов управления и/или органов контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «МТС».

По имеющейся в Компании информации, в отчетном году конфликт интересов у секретаря Совета директоров, в том числе связанный с его участием в органах управления конкурентов ПАО «МТС», отсутствовал.

## Комитеты Совета директоров

Комитеты при Совете директоров служат инструментом предварительной углубленной проработки вопросов перед их вынесением на заседание Совета директоров. Члены комитета детально изучают рассматриваемую проблему и предлагают членам Совета директоров проработанные альтернативные решения, позволяя им быстрее включиться в обсуждение вопроса.

Для повышения эффективности принимаемых Советом директоров решений, более подробного предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки соответствующих рекомендаций при Совете директоров на конец 2017 г. действовали следующие комитеты: Бюджетный комитет, Комитет по аудиту, Комитет по вознаграждениям и назначениям, Комитет по корпоративному управлению, Комитет по стратегии.

Полномочия и требования к составам комитетов определяются положениями о комитетах, утверждаемыми Советом директоров. Комитеты имеют

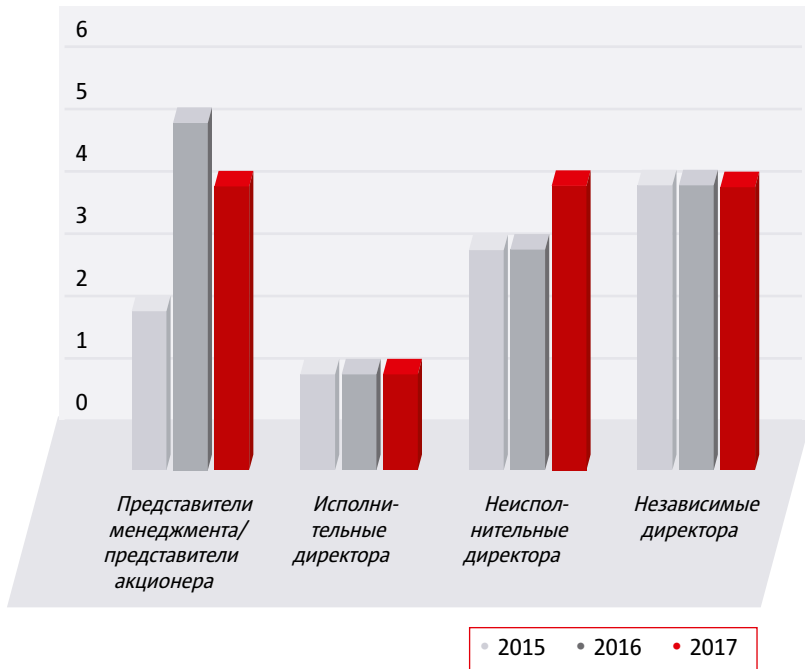
возможность привлечения внешних экспертов и консультантов для выполнения возложенных на них задач. Результаты рассмотрения Комитетами вопросов повестки дня доводятся до сведения членов Совета директоров перед каждым заседанием Совета директоров.

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.

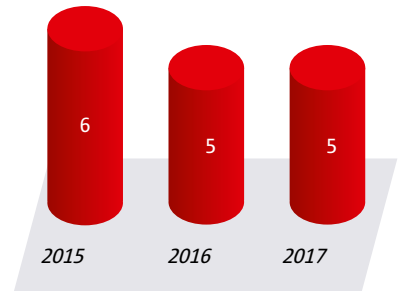
Наименование Комитета	Краткое описание Комитета
Бюджетный комитет	Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам подготовки, утверждения, корректировки и надзора за исполнением бюджетов, долгосрочных бизнес-планов и инвестиционных планов Компании
Комитет по аудиту	Подготовка рекомендаций Совету директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании
Комитет по вознаграждениям и назначениям	Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам кадровой политики, определения системы вознаграждения первых лиц, формирования стратегии развития корпоративной культуры Компании
Комитет по корпоративному управлению	Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам предварительного рассмотрения внутренних нормативных документов, годового отчета, отчета устойчивого развития Компании и развития практик корпоративного управления
Комитет по стратегии	Подготовка рекомендаций Совету директоров при рассмотрении вопросов стратегического развития ключевых функций, проектов и Компании в целом, реализации инвестиционных проектов и программ долгосрочных вложений
Специальный комитет независимых директоров при Совете директоров ПАО «МТС» по проекту увеличения доли участия ПАО «МТС» в уставном капитале ПАО «МТС-Банк» <sup>1</sup>	Подготовка рекомендаций Совету директоров по вопросам условий совершения сделки и связанных с ней рисков, выработка мнения о целесообразности заключения сделки

<sup>1</sup> Создан 1 марта 2018 г.

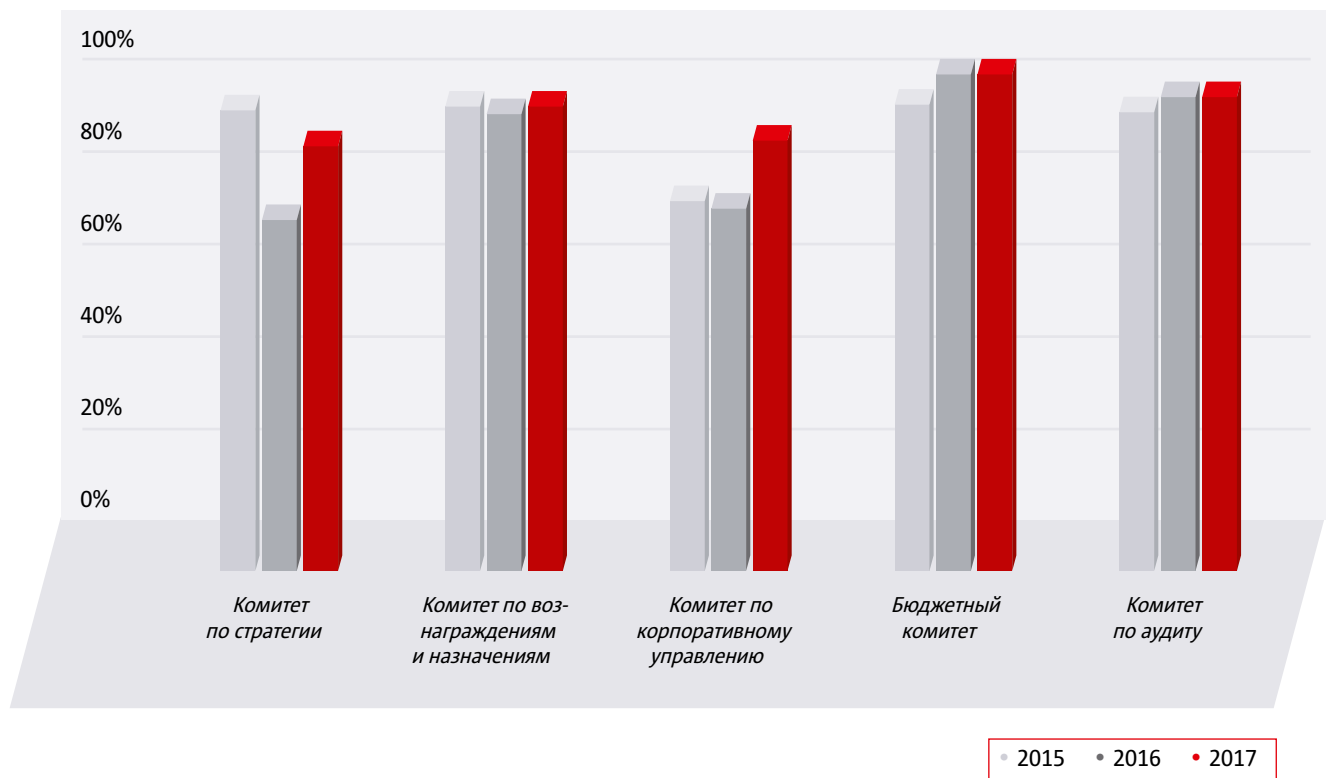
Персональный состав комитетов Совета директоров в 2015–2017 гг.



Число комитетов Совета директоров в 2015–2017 гг.



Средний уровень посещаемости заседаний комитетов в 2015–2017 гг.



## Посещаемость заседаний комитетов в 2017 г.

Член комитета	Комитет по вознаграждениям и назначениям <sup>1</sup>	Комитет по аудиту <sup>2</sup>	Бюджетный комитет <sup>3</sup>	Комитет по стратегии <sup>4</sup>	Комитет по корпоративному управлению <sup>5</sup>
Зоммер Рон				4/5	
Дубовсков Андрей Анатольевич				3/5	2/3
Горбунов Александр Евгеньевич			5/5	5/5	
Засурский Артем Иванович				4/5	
Ибрагимов Руслан Султанович					3/3
Корня Алексей Валерьевич			5/5		
Комб Мишель	4/7	9/11		3/5	
Лацанич Василий Игоревич <sup>6</sup>				3/5	
Миллер Стэнли	7/7	11/11		5/5	2/3
Николаев Вячеслав Константинович <sup>7</sup>				2/5	
Розанов Всеволод Валерьевич			5/5	5/5	3/3
фон Флемминг Регина	7/7		5/5		3/3
Холтроп Томас	7/7	11/11	5/5		
Шишкин Сергей Анатольевич					0/3

<sup>1</sup> В 2017 г. состоялось 7 заседаний Комитета по вознаграждениям и назначениям, в том числе 5 заседаний в очной форме и 2 в форме заочного голосования.

<sup>2</sup> В 2017 г. состоялось 11 заседаний Комитета по аудиту, в том числе 10 в очной форме и 1 в форме заочного голосования.

<sup>3</sup> В 2017 г. состоялось 5 заседаний Бюджетного комитета в очной форме.

<sup>4</sup> В 2017 г. состоялось 5 заседаний Комитета по стратегии в очной форме.

<sup>5</sup> В 2017 г. состоялось 3 заседания Комитета по корпоративному управлению в очной форме.

<sup>6</sup> Полномочия члена Комитета по стратегии прекращены с 29.06.2017 г.

<sup>7</sup> Избран членом Комитета по стратегии с 29.06.2017 г.

# Деятельность комитетов в отчетном году

## Бюджетный комитет

Бюджетный комитет является вспомогательным органом Совета директоров ПАО «МТС» для подготовки рекомендаций Совету директоров при рассмотрении вопросов подготовки, утверждения, корректировки и надзора за исполнением бюджетов, долгосрочных бизнес-планов и инвестиционных планов ПАО «МТС».

В своей деятельности комитет руководствуется рекомендациями и требованиями действующего законодательства, Уставом и внутренними документами Компании, Кодексом делового поведения и этики, решениями органов управления Компании и Положением о комитете.

### Задачи

Разработка и представление Совету директоров рекомендаций по следующим вопросам:

- утверждение и корректировка бюджетов, долгосрочных бизнес-планов и инвестиционных планов;
- надзор за ходом процесса исполнения бюджетов;
- методология определения ключевых показателей бюджетов, долгосрочных бизнес-планов и инвестиционных планов;
- исполнение и необходимость корректировки бюджета.

### Количественный и персональный состав

Количественный состав комитета в течение отчетного года не изменялся (пять членов, включая председателя).

Член комитета	С 23 июня 2016 г.	С 29 июня 2017 г.
Розанов В.В., председатель, неисполнительный директор	■	■
Горбунов А.Е., неисполнительный директор	■	■
фон Флемминг Р., независимый директор	■	■
Холтроп Т., независимый директор	■	■
Корня А.В., президент, председатель Правления ПАО «МТС»	■	■

■ — лицо являлось/является членом комитета



## Заседания

В отчетном году состоялось 4 (четыре) заседания комитета в очной форме.

Участие членов комитета в заседаниях.

Член комитета	12 апреля (очное)	28 июня (очное)	19 сентября (очное)	25 октября (очное)	14 декабря (очное)
Розанов В.В.	■	■	■	■	■
Горбунов А.Е.	■	■	■	■	■
Корня А.В.	■	■	■	■	■
фон Флемминг Р.	■	■	■	■	■
Холтруп Т.	■	■	■	■	■

■ — член комитета участвовал в заседании

□ — член комитета не участвовал в заседании

## Рассмотренные вопросы

- Выполнение бюджета CAPEX Группы МТС за 2016 г. и прогноз на 2017 г.
- Управление дебиторской задолженностью в Группе МТС. Отчет за 2016 г.
- Результаты управление долгом и ликвидностью ПАО «МТС» в 2016 г.
- О выполнении бюджета CAPEX в 2017 г. и целях на 2018 г.
- Об утверждении бюджета Группы МТС на 2018 г.
- И другие.

## Комитетом даны следующие рекомендации Совету директоров:

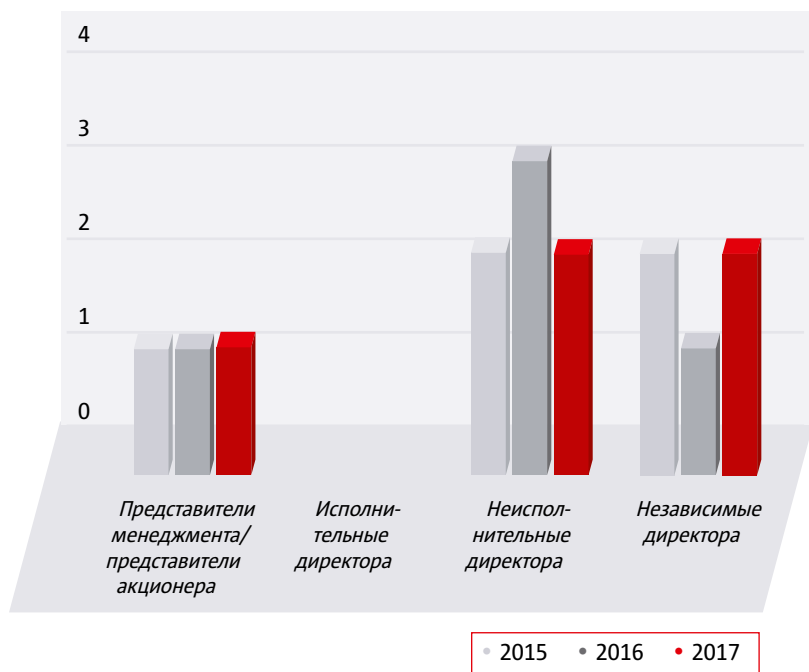
- принять к сведению отчет о выполнении бюджета Группы МТС и программы CAPEX за 2016 г., а также о текущем прогнозе исполнения на 2017 г.;
- принять к сведению предварительный бюджет Группы МТС на 2017 г. и программу повышения эффективности;
- направить проект бюджета на 2017 г. на рассмотрение Совета директоров ПАО «МТС».

## Итоги работы в 2017 г.

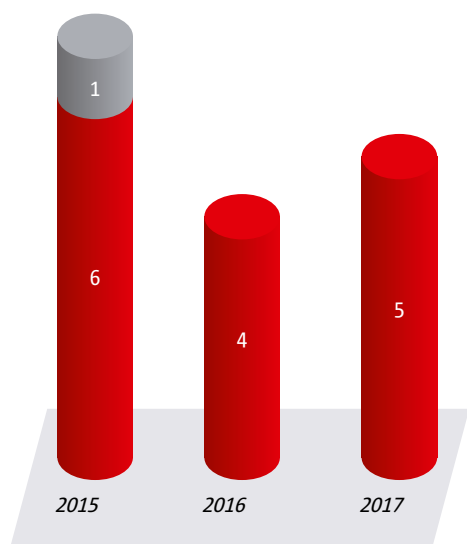
В отчетном году комитетом рассмотрены все необходимые вопросы, связанные с утверждением и корректировкой бюджетов, долгосрочных бизнес-планов и инвестиционных планов.

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

Состав Бюджетного комитета в 2015–2017 гг.



Заседания Бюджетного комитета в 2015–2017 гг.



# Комитет по аудиту

Комитет по аудиту является коллегиальным совещательным органом Совета директоров. Комитет создан в целях содействия эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.

В своей деятельности комитет руководствуется рекомендациями и требованиями действующего законодательства, Уставом и внутренними документами Компании, Кодексом делового поведения и этики, решениями органов управления Компании и Положением о Комитете по аудиту<sup>1</sup>.

## Задачи:

- контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности финансовой отчетности Группы компаний МТС; анализ совместно с руководством и внешним аудитором годовой финансовой отчетности, промежуточной финансовой информации и соответствующих документов, подаваемых в Комиссию США по ценным бумагам и биржам и другим регулирующим органам, с целью оценки их полноты и непротиворечивости информации;
- контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками, комплаенс и внутреннего контроля, системы корпоративного управления; анализ и оценка исполнения процедур в области управления рисками, комплаенс и внутреннего контроля; контроль процедур, обеспечивающих соблюдение Группой требований законодательства (в том числе антикоррупционного, антимонопольного и др.), этических норм, правил и процедур Группы, требований бирж;
- обеспечение независимости и объективности осуществления функции внутреннего и внешнего аудита; рассмотрение политики в области внутреннего контроля и аудита, плана, соответствующего бюджета и результатов деятельности Блока внутреннего контроля и аудита, а также оценка эффективности осуществления деятельности Блока внутреннего контроля и аудита, в том числе утверждение и оценка выполнения КПЭ; оценка независимости, объективности и отсутствия конфликта интересов внешних аудиторов Группы, включая оценку кандидатов в аудиторы Группы, выработка предложений по назначению, переизбранию и отстранению внешних аудиторов Группы, оплате их услуг и условий их привлечения; надзор за проведением внешнего аудита и оценка качества выполнения 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.

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

## Количественный и персональный состав

Количественный состав комитета в течение отчетного года не изменялся (три члена, включая председателя).

Член комитета	С 23 июня 2016 г.	С 29 июня 2017 г.
Холтроп Т., председатель, независимый директор	■	■
Комб М., независимый директор	■	■
Миллер С., независимый директор	■	■

■ — лицо являлось/является членом комитета

## Заседания

Деятельность комитета строилась на основании утвержденного плана работы в соответствии с основными возложенными на него функциями. В отчетном году состоялось 11 (одиннадцать) заседаний комитета: 10 — в очной форме и 1 — в форме заочного голосования.

В дополнение к этим заседаниям членами комитета проводились встречи с финансовым руководством Компании и менеджментом, ответственным за систему управления рисками и внутреннего контроля, а также с внешними консультантами Компании по ряду вопросов.

Член комитета	21 февраля (очное)	20 марта (очное)	11 апреля (очное)	18 мая (очное)	28 июня (очное)	27 июля (заочное)	18 августа (очное)	19 сентября (очное)	25 октября (очное)	13 ноября (очное)	14 декабря (очное)
Холтроп Т.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Комб М.	□	■	■	■	■	■	□	■	■	■	■
Миллер С.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■ — член комитета участвовал в заседании

□ — член комитета не участвовал в заседании



В 2017 г. Комитет по аудиту продолжил свою деятельность по надзору за финансовой отчетностью группы, включая контроль раскрытия соответствующей информации, за эффективностью системы внутреннего контроля группы, включая управление рисками, систему комплаенс и корпоративное управление, а также за эффективностью деятельности внутреннего аудита и внешнего аудитора по обеспечению их независимости и объективности, оценке качества их деятельности.

Томас Холтроп, председатель Комитета по аудиту

## Ключевые направления деятельности Комитета по аудиту в 2017 г.

### В области управления рисками и системой внутреннего контроля

В течение 2017 г. комитетом осуществлялся контроль процедур, обеспечивающих соблюдение Группой требований закона Сарбейнза — Оксли. Рассмотрены план на 2017 г. и результаты деятельности Департамента систем внутреннего контроля за первое полугодие и за 2017 г. в целом. Комитетом рассмотрены и предварительно одобрены отчеты об управлении рисками в ПАО «МТС» за первое полугодие и 2017 г.

Совместно с руководством и внешним аудитором проведен анализ промежуточной финансовой информации Группы за I, II и III кварталы 2017 г. и консолидированной финансовой отчетности Группы за год, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Обсужден и одобрен Годовой отчет ПАО «МТС» по форме 20-F за 2017 г. Рассмотрены и одобрены отчеты о финансовых и операционных результатах Группы МТС за I, II, III, IV кварталы и 2017 г.

В течение 2017 г. комитетом проводилось рассмотрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, стоимость которых превышает установленный порог материальности, и с компаниями группы ПАО «АФК “Система”», приняты к сведению результаты анализа экономической обоснованности и выполнения требований нормативных документов при совершении таких сделок, проводимого Блоком внутреннего контроля и аудита.

### В области управления системой комплаенс

Комитетом рассмотрены стратегические направления деятельности функции комплаенс на 2017 г. в Группе компаний МТС и обсуждены отчеты о статусе внедрения системы комплаенс в ПАО «МТС» и дочерних обществах в первом полугодии 2017 г. и итоги по результатам года. Комитет положительно оценил деятельность функции комплаенс и считает ее эффективной. Комитет принял к сведению отчет о развитии единой системы комплаенс ПАО «МТС». В феврале 2018 г. комитетом утверждена функциональная стратегия Группы МТС в области комплаенс на 2018 г.

### В области управления внутренним контролем и аудитом

В течение 2017 г. 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. В декабре 2017 г. Комитетом рассмотрены и одобрены стратегия, КПЭ, план работы и бюджет Блока внутреннего контроля и аудита на 2018 г., а также Политика «Внутренний контроль и аудит ПАО «МТС» в новой редакции.

Комитет по аудиту рассмотрел и принял к сведению результаты внешней оценки качества деятельности Блока внутреннего контроля и аудита, по итогам которой его деятельность признана соответствующей Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов.

Комитетом рассмотрены и утверждены результаты деятельности Блока внутреннего контроля и аудита за первое полугодие и в целом за 2017 г., проведена оценка выполнения КПЭ за 2017 г. 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 области управления внешним аудитом

В качестве аудитора финансовой отчетности ПАО «МТС» Комитетом по аудиту на 2017 г. было рекомендовано ЗАО «Делойт и Туш СНГ», что было подтверждено рекомендацией Совета директоров и акционерами Компании на годовом Общем собрании акционеров.

29 июня 2017 г. согласно рекомендации Комитета по аудиту от 28 июня 2017 г. Совет директоров согласовал размер вознаграждения аудитора ЗАО «Делойт и Туш СНГ» за аудит финансовой отчетности Группы компаний МТС за 2017 г. в размере 125 070 тыс. руб. (без учета НДС и накладных расходов).

Каждый год в начале аудиторского процесса аудитор представляет на рассмотрение комитета детальный план аудита, выявляет и оценивает ключевые риски. Оценка эффективности и качества процесса аудита

формируется комитетом по итогам анализа отчетов аудитора. Комитетом по аудиту обсуждены и утверждены результаты и выводы внешнего аудитора по итогам рассмотрения ежеквартальных обзоров финансовой информации за I, II и III кварталы 2017 г. и годового аудита, включая комментарии в области внутреннего контроля. По итогам 2017 г. 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 2017 г., подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, и консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний за 2017 г., подготовленной в соответствии с МСФО.

Комитетом осуществлялся надзор за соблюдением аудиторами принципов независимости. В течение 2017 г. комитетом рассмотрена информация

о допустимых неаудиторских услугах, предоставленная внешним аудитором, обсуждено с аудитором возможное воздействие услуг на независимость аудитора. Допустимые неаудиторские услуги предварительно утверждались комитетом в соответствии с порядком, описанным в Положении о Комитете по аудиту.

### В области противодействия недобросовестным действиям работников Группы компаний МТС и третьих лиц и соблюдения этических норм и управления конфликтом интересов

В течение 2017 г. комитетом рассматривались результаты работы Единой Горячей линии Группы компаний МТС, на ежемесячной основе — отчеты о работе линии Блока внутреннего контроля и аудита. Рассмотрены и приняты к сведению отчеты Комитета по дисциплине за 2017 г.

## Рассмотренные вопросы и рекомендации Комитета по аудиту на заседаниях в 2017 г.:

- одобрение отчетов о финансовых и операционных результатах Группы МТС за 2016 г. и I, II и III кварталы 2017 г.;
- рассмотрение и утверждение отчетов ЗАО «Делойт и Туш СНГ» о результатах годового аудита за 2016 г. и ежеквартальных обзоров финансовой информации за I, II и III кварталы 2017 г., плана годового аудита за 2017 г., предварительное одобрение допустимых неаудиторских услуг;
- рекомендация Совету директоров согласовать в качестве аудитора финансовой отчетности ПАО «МТС» за 2017 г. ЗАО «Делойт и Туш СНГ» с вознаграждением в размере 125 070 тыс. руб. (без учета НДС и накладных расходов);
- обсуждение и одобрение Годового отчета ПАО «МТС» по форме 20-F;
- рассмотрение и рекомендация Совету директоров утвердить отчеты об управлении рисками в ПАО «МТС» за первое полугодие и 2017 г.;
- рассмотрение и рекомендация Совету директоров утвердить Политику «Внутренний контроль и аудит ПАО «МТС»» в новой редакции;
- рассмотрение и утверждение результатов деятельности Блока внутреннего контроля и аудита за 2016 г. и первое полугодие 2017 г.;
- принятие к сведению подтверждения организационной независимости Блока внутреннего контроля и аудита за 2017 г.;
- рассмотрение и утверждение стратегии, КПЭ, плана работы и бюджета Блока внутреннего контроля и аудита на 2018 г.;
- рассмотрение плана на 2017 г. и результатов деятельности Департамента систем внутреннего контроля за 2016 г. и первое полугодие 2017 г.;
- рассмотрение и утверждение отчета о реализации стратегии Группы МТС в области комплаенс за 2016 г. и отчета о статусе внедрения системы комплаенс в ПАО «МТС» и дочерних обществах в первом полугодии 2017 г.;
- рассмотрение отчета о развитии единой системы комплаенс ПАО «МТС»;

- рассмотрение результатов работы Единой Горячей линии Группы компаний МТС в течение 2017 г.;
- рассмотрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, стоимость которых превышает установленный порог материально-

сти, и с компаниями группы ПАО «АФК «Система»», и результатов анализа экономической обоснованности и выполнения требований нормативных документов при совершении таких сделок;

- утверждение плана работы комитета на 2018 г.

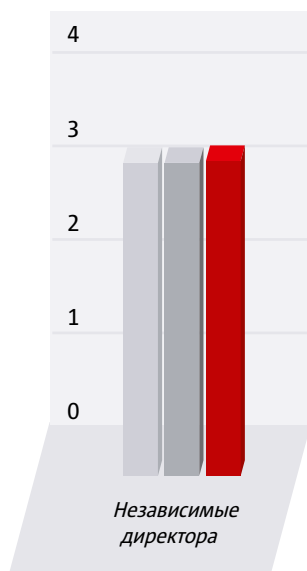
## Итоги работы в 2017 г.

В отчетном году комитетом рассмотрены вопросы, связанные с обеспечением контроля надежности и эффективности функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля, системы комплаенс, достоверности финансовой отчетности Группы компаний МТС, независимости и объективности осуществления функций внутреннего и внешнего аудита, эффективности функционирова-

ния системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий работников Группы и третьих лиц и иных нарушениях в Группе.

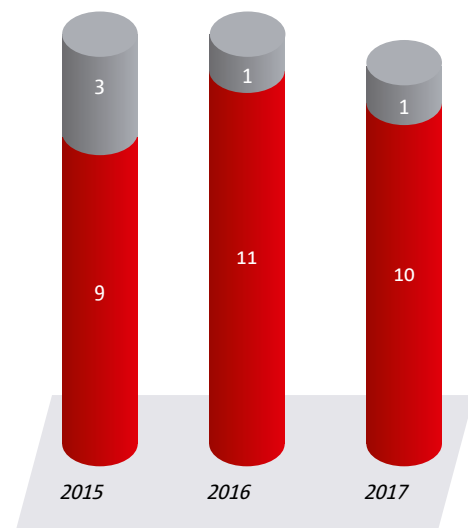
Разработан и утвержден план работы комитета на следующий год по основным функциональным направлениям.

### Состав Комитета по аудиту в 2015–2017 гг.



• 2015 • 2016 • 2017

### Заседания Комитета по аудиту в 2015–2017 гг.



• Очная форма • Заочная форма



## Комитет по вознаграждениям и назначениям

Комитет по вознаграждениям и назначениям является вспомогательным коллегиальным совещательным органом Совета директоров. Основными целями комитета являются: выработка кадровой политики Компании, определение системы вознаграждения первых лиц Компании, формирование стратегии развития корпоративной культуры в Группе МТС.

Члены комитета опираются на передовые мировые практики и тренды в формировании эффективных решений в области своей компетенции.

В своей деятельности Комитет руководствуется рекомендациями и требованиями действующего законодательства, Уставом и внутренними документами Компании, Кодексом делового поведения и этики, решениями органов управления Компании и Положением о комитете<sup>1</sup>.

### Задачи:

- разработка и актуализация кадровой политики ПАО «МТС», формирование кадрового резерва преемников на позиции первых лиц;
- выработка предложений по кандидатурам и по определению существенных условий вознаграждения первых лиц, а также предложений о досрочном прекращении полномочий;
- оценка результатов деятельности президента Общества и членов Правления, прямых подчиненных президента Общества за отчетный период, а также подготовка предложений по их повторному назначению и назначению корпоративного секретаря;
- разработка и представление на рассмотрение Совета директоров внутренних документов, связанных с реализацией опционной программы Общества;
- контроль за исполнением требований действующего законодательства, Устава ПАО «МТС», внутренних нормативных актов ПАО «МТС» в части соблюдения кадровой политики Общества, стандартов и процедур в области вознаграждений и назначений;
- определение методологии и проведение оценки работы Совета директоров Общества;
- комитет осуществляет предварительную проработку вопросов, рассматриваемых на заседаниях Совета директоров Общества, в области назначения и вознаграждения руководящего состава Общества.

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

## Количественный и персональный состав

Количественный состав комитета в течение отчетного года не изменялся (четыре члена, включая председателя).

Член комитета	С 23 июня 2016 г.	С 29 июня 2017 г.
Миллер С., председатель, независимый директор	■	■
Комб М., независимый директор	■	■
Холтроп Т., независимый директор	■	■
фон Флемминг Регина, независимый директор	■	■

■ — лицо являлось/является членом комитета

## Заседания

В отчетном году состоялось 7 (семь) заседаний комитета в очной форме.

Участие членов комитета в заседаниях отражено в таблице.

Член комитета	21 февраля (очное)	11 апреля (очное)	25 мая (заочное)	28 июня (заочное)	29 июня (очное)	18 сентября (очное)	14 декабря (очное)
Миллер С.	■	■	■	■	■	■	■
Комб М.	□	■	□	□	■	■	■
Холтроп Т.	■	■	■	■	■	■	■
фон Флемминг Р.	■	■	■	■	■	■	■

■ — член комитета участвовал в заседании

□ — член комитета не участвовал в заседании

## Основные направления деятельности Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2017 г.

### Вопросы назначений и обеспечения преемственности

- Рассмотрены кандидаты на позиции прямого подчинения президенту Компании. Проведена оценка достаточности опыта, для внутренних кандидатов также анализировались достигнутые результаты в Компании. Рассмотрены кандидаты на ключевые менеджерские позиции различных функций Компании, проведены оценка их готовности к назначению, а также сильные стороны и зоны для развития.
- Проведена оценка независимости кандидатов для включения в состав Комитета по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

### 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 нормативы топ-менеджмента.

## Вопросы эффективности развития функции управления персоналом в МТС

- Рассмотрены результаты имплементации HR-стратегии и цели на будущие периоды. Даны

рекомендации по основным направлениям деятельности менеджменту Компании.

- Ключевые преобразования в организационной структуре Компании, их соответствие бизнес-целям верхнего уровня и стратегии Компании.

## Рассмотренные вопросы

- Оценка результатов деятельности президента и топ-менеджмента Компании в 2016 г.
- Постановка задач на 2018 г., включая перечень, целевые значения и долю влияния (вес) каждого из параметров на итоговое премиальное вознаграждение.
- Рассмотрение результатов по КПЭ программ долгосрочного премирования за 2016г. и постановка целей на 2017 г.
- 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.



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

Мы стремимся обеспечить, чтобы политика МТС в области компенсации и пособий была признана лучшей практикой на рынке труда; в Компании работают лучшие менеджеры, а работа сотрудников оценивается 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.

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.

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 рекомендацией Комитета по вознаграждениям и назначениям КПЭ руководства компании были дополнены целями, связанными с корпоративным управлением и соблюдением принципов комплаенс.

Комитет является ответственным за рассмотрение внешних и внутренних кандидатов на ключевые управленческие должности Компании, а также за оценку независимых кандидатов в Совет директоров. Недавно комитет подвел итоги работы президента и высшего руководства Компании в 2017 г., а также утвердил стратегию в области управления персоналом на 2018–2019 гг.

Стэнли Миллер, председатель Комитета по вознаграждениям и назначениям

- Состав и готовность преемников на позиции топ-менеджеров Общества.
- Обновлены нормативы материально-технического обеспечения топ-менеджеров Общества.
- Оценка соответствия уровня вознаграждения топ-менеджеров рыночному уровню и вкладу в достижение результатов Компанией.
- 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.

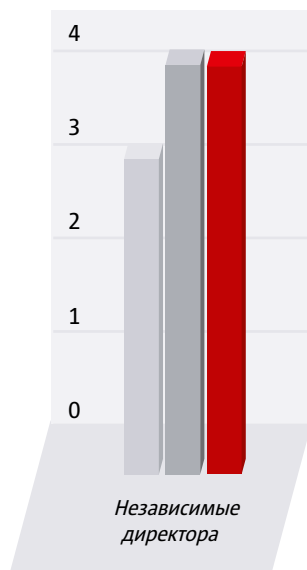
## Итоги работы в 2017 г.

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

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

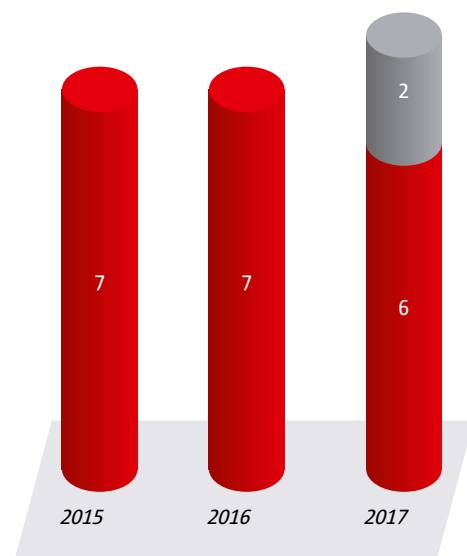
Особое внимание уделено развитию внутренних преемников на руководящие позиции и digital-трансформации компании.

### Состав Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2015–2017 гг.



• 2015 • 2016 • 2017

### Заседания Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2015–2017 гг.



• Очная форма • Заочная форма

# 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 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 контролю за практикой в этой области и урегулированию 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/dokumenty-pao-mts/polozhenie-o-komitete-po-korporativnomu-upravleniyu>.

## Количественный и персональный состав

Количественный состав комитета в течение отчетного года не изменялся (шесть членов, включая председателя).

Член комитета	С 23 июня 2016 г.	С 29 июня 2017 г.
Розанов В.В., председатель, неисполнительный директор	■	■
Дубовсков А.А., президент, председатель Правления ПАО «МТС», исполнительный директор <sup>1</sup>	■	■
Ибрагимов Р.С., член Правления, вице-президент ПАО «МТС» по корпоративным и правовым вопросам	■	■
Миллер Стэнли, независимый директор	■	■
фон Флемминг Регина, независимый директор	■	■
Шишкин Сергей Анатольевич, неисполнительный директор	■	■

■ — лицо являлось/является членом комитета

<sup>1</sup> Дубовсков А.А. занимал должность президента и председателя Правления ПАО «МТС» в течение всего 2017 г. 12 марта 2018 г. его полномочия были прекращены, и он занял должность президента и председателя Правления ПАО «АФК «Система».

## Заседания

В отчетном году состоялось три заседания комитета в очной форме.

Участие членов комитета в заседаниях отражено в таблице.

Член комитета	11 апреля (очное)	19 сентября (очное)	14 декабря (очное)
Розанов В.В.	■	■	■
Дубовсков А.А.	□	■	■
Ибрагимов Р.С.	■	■	■
Миллер С.	■	■	□
фон Флемминг Р.	■	■	■
Шишкин С.А.	□	□	□

■ — член комитета участвовал в заседании

□ — член комитета не участвовал в заседании

## Рассмотренные в 2017 г. вопросы

- отчет о системе корпоративного управления компании за 2016 г.;
- бенчмаркинг корпоративного управления ПАО «МТС» за 2016 г.;
- самооценка Совета директоров 2017 г.;
- пролонгация договора D&O Insurance;
- информация об актуальных изменениях законодательства;
- бенчмаркинг корпоративного управления ПАО «МТС» за 2017 г.
- отчет о работе комитета по корпоративному управлению за 2017 г.

## Комитетом даны следующие рекомендации Совету директоров Компании:

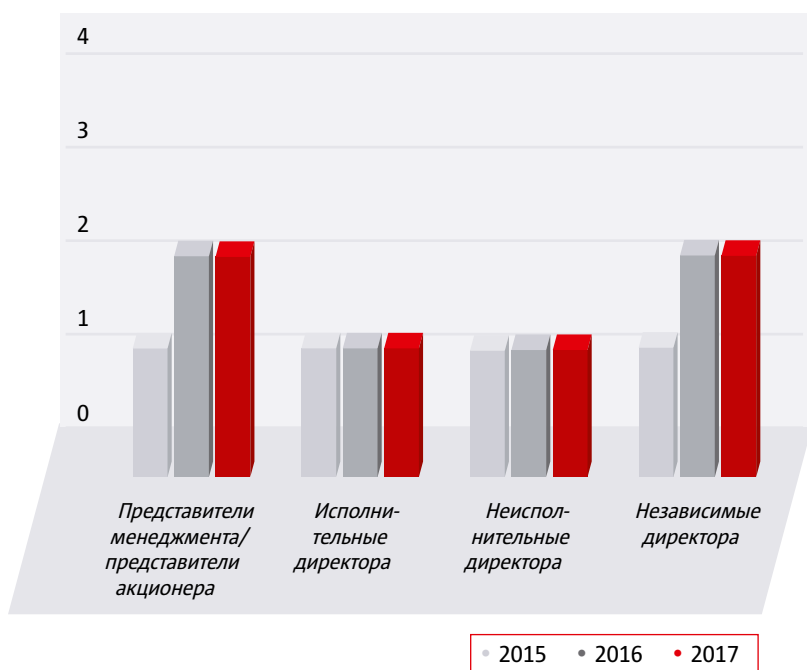
- определить направления развития по корпоративному управлению на 2017 г.;
- утвердить отчет о работе директора по корпоративному управлению;
- принять к сведению представленную информацию о продлении договора страхования ответственности директоров и должностных лиц компаний Группы МТС (договора D&O);
- принять решение о проведении ежегодной оценки Совета директоров ПАО «МТС» в 2017 г.; утвердить цели, объекты, субъекты и инструменты оценки; утвердить план-график оценки;
- определить направления развития по корпоративному управлению на 2018 г.

## Итоги работы в 2017 г.

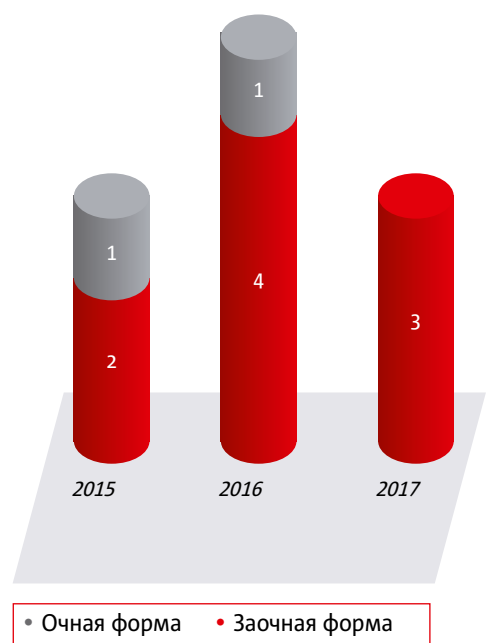
В отчетном году комитетом рассмотрены все необходимые вопросы, связанные с развитием корпоративного управления в Компании; вопросов по урегулированию корпоративных конфликтов не возникало; жалоб и обращений от акционеров, касающихся компетенции комитета, не поступало.

Основное внимание комитета было сфокусировано на имплементации положений Кодекса корпоративного управления и проведении самооценки Совета директоров Компании.

### Состав Комитета по корпоративному управлению в 2015–2017 гг.



### Заседания Комитета по корпоративному управлению в 2015–2017 гг.





## 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 29 июня 2017 г. был утвержден новый персональный состав комитета.

Член комитета	С 23 июня 2016 г.	С 29 июня 2017 г.
Зоммер Р., председатель, неисполнительный директор	■	■
Горбунов А.Е., неисполнительный директор	■	■
Дубовсков А.А., президент, председатель правления ПАО «МТС», исполнительный директор <sup>1</sup>	■	■
Миллер С., независимый директор	■	■
Комб М., независимый директор	■	■
Розанов В.В., неисполнительный директор	■	■
Засурский А.И., вице-президент — руководитель Комплекса по стратегии ПАО «АФК «Система» <sup>2</sup>	■	■
Николаев В.К., член Правления — вице-президент по маркетингу ПАО «МТС» <sup>2</sup>	-	■
Лацанич В.И., член Правления — вице-президент по стратегии и маркетингу ПАО «МТС» <sup>3</sup>	■	-

■ — лицо являлось/является членом комитета

<sup>1</sup> Дубовсков А.А. занимал должность президента и председателя Правления ПАО «МТС» в течение всего 2017 г. 12 марта 2018 г. его полномочия были прекращены, и он занял должность президента и председателя Правления ПАО «АФК «Система».

<sup>2</sup> Избран членом комитета с 29.06.2017 г.

<sup>3</sup> Исключен из состава комитета с 29.06.2017 г.



В отчетном году мы рассмотрели все ключевые аспекты долгосрочного развития бизнеса МТС. В фокусе нашего внимания были вопросы трансформации бизнеса МТС, в том числе управления этими преобразованиями; функциональные стратегии в области технологий, ИТ, ТВ-услуг, а также инноваций и digital-направлений. Хотел бы отметить, что все вопросы вызвали живые дискуссии членов комитета, по результатам которых был вынесен ряд рекомендаций руководству Компании.

Рон Зоммер, председатель Комитета по стратегии

## Заседания

В отчетном году состоялось 5 (пять) заседаний комитета в очной форме.

Участие членов комитета в заседаниях.

Член комитета	21 февраля (очное)	11 апреля (очное)	28 июня (очное)	19 сентября (очное)	14 декабря (очное)
Зоммер Р.	■	■	■	■	■
Горбунов А.Е.	■	■	■	■	■
Дубовсков А.А.	■	□	□	■	■
Миллер С.	■	■	■	■	■
Комб М.	□	■	□	■	■
Розанов В.В.	■	■	■	■	■
Засурский А.И.	■	■	□	■	■
Николаев В.К.	-	-	-	■	■
Лацанич В.И.	■	■	■	-	-

■ — член комитета участвовал в заседании

□ — член комитета не участвовал в заседании

## Рассмотренные комитетом в 2017 г. вопросы

- Стратегия Группы МТС в области информационных технологий на 2017–2019 гг.
- Технологическая стратегия Группы МТС на 2017–2019 гг.
- Центр инноваций МТС: текущий статус и план работ на 2017–2019 гг.
- Основные стратегические темы/направления для Группы МТС на 2018–2020 гг. Обсуждение top-down индикаторов для следующего цикла стратегического планирования.
- Кластеризация: итоги 2016 г., цели и планы 2017 г.
- Ключевые изменения и новации в регулировании направлений бизнеса МТС в России. Угрозы, возможности, статус и планы.
- Отчет по направлениям Digital.
- Стратегия МТС в области ТВ (все типы, включая соответствующие аспекты фиксированного ШПД).
- Спутниковое ТВ: текущий статус и стратегия.

## Комитетом даны следующие рекомендации Совету директоров Компании и менеджменту Группы МТС

- Разработать план действий по набору ИТ-специалистов и построения ИТ-компетенций в МТС.
- В технологических отчетах и стратегиях использовать показатели по себестоимости трафика и качества сети, а также раскрыть темы IoT, WiFi Calling, VoLTE, OTT Voice на стратегической сессии.
- Рассмотреть на стратегической сессии проблемы роста проникновения OTT-мессенджеров, проекты цифровой трансформации, ценообразование передачи данных, приоритеты капитальных вложений между 3G и 4G, долгосрочных перспектив Big Data, WiFi-звонков и технологических аспектов развития IoT.

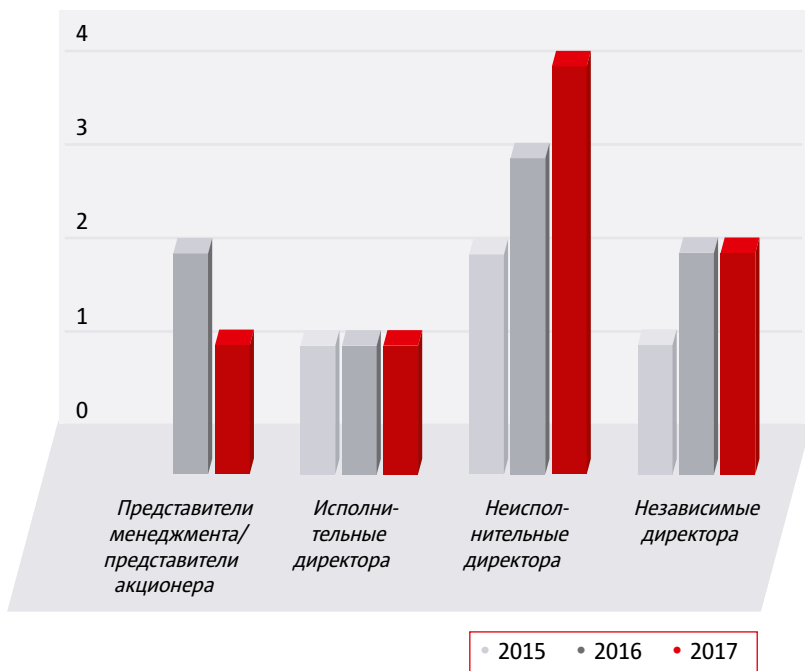
- Рекомендовать менеджменту МТС организовать совещание по глобальным сценариям развития бизнеса МТС, чтобы показать их сравнение в материалах стратегической сессии.
- В рамках бизнес-планирования и бюджетирования проработать решение об изменении весов КПЭ в рамках системы мотивации руководителей кластеров и регионов внутри кластеров.
- Разработать дифференцированный подход к определению целевого сокращения розничной сети для его применения к планированию и бюджетированию деятельности по продажам в 2018 г.
- Рекомендовать менеджменту МТС добавить в отчет о статусе проекта Digital информацию о структуре активной пользовательской базы платежных сервисов МТС (МТС Кошелек), количество клиентских профилей и метрик, собранных по ним, количественную информацию по финансовому эффекту ключевых проектов Big Data, метрику удовлетворенности пользователей мобильных приложений МТС, исключение «количества M2M SIM-карт» из перечня стратегических КПЭ.
- Выбрать и проработать оптимальный сценарий развития проекта спутникового ТВ.

## Итоги работы в 2017 г.

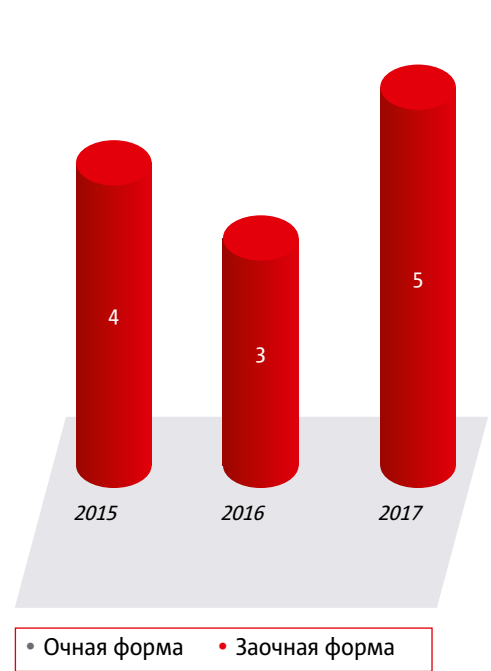
В отчетном году комитетом рассмотрены вопросы, связанные со стратегическим развитием Компании по основным функциональным направлениям, а также с ключевыми проектами по дифференциации и трансформации бизнеса Группы МТС. Кроме того,

был разработан план работы комитета на следующий год, основу которого составляет анализ развития новых цифровых бизнес-направлений МТС и рассмотрение функциональных стратегий.

### Состав Комитета по стратегии в 2015–2017 гг.



### Заседания Комитета по стратегии в 2015–2017 гг.



## События после отчетной даты

1 марта 2018 г. создан Специальный комитет независимых директоров при Совете директоров ПАО «МТС» по проекту увеличения доли участия ПАО «МТС» в уставном капитале ПАО «МТС-Банк».

Состав комитета:

- Холтроп Томас — председатель комитета;
- Миллер Стэнли Филлип;
- Комб Мишель;
- фон Флемминг Регина.

# Сведения о вознаграждении членов Совета директоров

Порядок и условия выплаты членам Совета директоров ПАО «МТС» вознаграждения определяются согласно Положению о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «МТС».<sup>1</sup>

**Вознаграждение** за выполнение обязанностей членов Совета директоров ПАО «МТС» выплачивается членам Совета директоров, являющимся независимыми директорами, а также членам Совета директоров, не являющимся работниками или членами органов управления компаний, входящих в Группу МТС.

**Право на компенсацию накладных расходов**, связанных с выполнением обязанностей члена Совета директоров Общества, имеют все категории членов Совета директоров Общества.

<sup>1</sup> [http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/bod\\_compensation/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/bod_compensation/).

## Вознаграждение членам Совета директоров осуществляется в трех формах:

### Базовое вознаграждение

Базовое вознаграждение выплачивается за исполнение обязанностей члена Совета директоров Общества в течение корпоративного года и не зависит от количества заседаний, в которых принял участие директор.

**Размер базового вознаграждения директора составляет 250 000 долл. США.**

### Вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей, связанных с работой в Комитетах Совета директоров

Обязательные комитеты:  
15 000 долл. США в год (за работу в каждом комитете).

Иные комитеты: 5 000 долл. США в год (за работу в каждом комитете).

Специальные комитеты:  
20 000 долл. США в год (за работу в каждом комитете).

### Премия по итогам работы

Члены Совета директоров получают премию по итогам работы за год в зависимости от величины капитализации Общества по итогам работы Общества при наличии прибыли.

При этом максимальная величина премии по итогам работы за год, выплачиваемой директорам, не может превышать 200 000 долл. США.

### Совокупный размер вознаграждения не может превышать 500 000 долларов США

Общество не компенсирует директорам, не являющимся налоговыми резидентами РФ, суммы налога на доходы физических лиц, который должен быть удержан с них в соответствии с законодательством РФ и/или уплачен ими в соответствии с законодательством иного государства.

## Компенсация расходов

Компенсации выплачиваются по фактически произведенным и документально подтвержденным целевым расходам:

- на проезд до места назначения и обратно;
- по найму жилого помещения;
- по оплате услуг связи;
- иным документально подтвержденным расходам.

Также членам Совета директоров компенсируются прочие расходы в сумме, составляющей не более 200 000 долл. США в год.

Директорам, не являющимся гражданами РФ, выплата компенсации расходов осуществляется в долларах США.

Система вознаграждения членов Совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.

Более подробная информация раскрыта в п. 4.2.1. Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

## Вознаграждение, выплаченное членам Совета директоров в 2017 г.

Наименование показателя	Сумма, руб.
Вознаграждение за участие в работе органа управления	119 468 631,14
Компенсации расходов	4 334 241,71
<b>ИТОГО</b>	<b>123 802 872,85</b>

# Оценка эффективности деятельности Совета директоров

От эффективности деятельности Совета директоров зависит качество управления, эффективность деятельности организации и, как следствие, размер ее рыночной капитализации. Для совершенствования практик Совета директоров необходима систематическая оценка, в результате которой члены Совета директоров лучше понимают свои сильные стороны и зоны для развития и могут определить возможности для конструктивных и устойчивых в долгосрочной перспективе перемен.

Оценка работы Совета директоров выступает действенным инструментом развития корпоративного управления и призвана повысить эффективность работы Совета директоров.

После принятия Кодекса и проведения аудита корпоративного управления МТС в 2015 г. Комитет по корпоративному управлению при Совете директоров принял решение о необходимости разработки новой методологии. В 2016 г. 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 Советом директоров.

В методологии определен подход к проведению оценки, целью которой является повышение эффективности деятельности Совета директоров, его комитетов, членов Совета директоров, а также повышение качества корпоративного управления в МТС в целом. Методология содержит описание:

- контекста международной и российской практики, в которой рассматривается вопрос о проведении оценки;
- объектов и субъектов (участников) оценки;
- методов и инструментов оценки;
- принципов, процедур и основных направлений оценки;
- порядка проведения оценки;
- подхода к анализу и использованию результатов оценки;

- подхода к управлению рисками в ходе проведения оценки.
- Принципами оценки являются:
  - регулярность проведения;
  - актуальность;
  - практическая направленность;
  - объективность результатов;
  - сравнимость результатов;
  - конфиденциальность.

К объектам оценки относятся:

- деятельность Совета директоров;
- деятельность комитетов Совета директоров;
- индивидуальная работа каждого члена Совета директоров и комитетов, включая их председателей;
- деятельность корпоративного секретаря.

Целью оценки деятельности Совета директоров является максимизация вклада Совета директоров в успешное развитие и рост стоимости компании через решение таких задач, как:

- определение сбалансированности состава Совета директоров с точки зрения профессионального опыта, знаний, навыков и личностных качеств его членов;



- анализ эффективности подходов и процедур, используемых Советом директоров и комитетами в работе;
- отслеживание наличия и уровня мотивации членов Советов директоров;
- подтверждение достаточности контроля со стороны Совета директоров за деятельностью организации и определение качества взаимоотношений между Советом директоров и менеджментом;
- определение вклада Совета директоров в развитие системы корпоративного управления МТС и обеспечение эффективного взаимодействия ее субъектов.
- обеспечить участие независимых членов Совета директоров в работе Комитета по стратегии;
- обеспечить проведение встреч независимых членов Совета директоров с отдельными категориями работников;
- включить в план работы КВН отдельные вопросы вознаграждения и преемственности менеджмента;
- обеспечить проведение исследования по вопросам вознаграждения высшего менеджмента и др.

Все перечисленные мероприятия были реализованы.

Основной целью оценки деятельности комитетов Совета директоров является определение их эффективности в предварительной проработке вопросов и содействии Совету директоров в процессе принятия решений. Эта цель может быть достигнута путем решения таких задач, как:

- уточнение роли, функций и задач комитета;
- проверка степени сбалансированности состава комитета с точки зрения количества его членов, их знаний, профессионального опыта и компетенций;
- анализ качества и эффективности взаимодействия комитета с Советом директоров и менеджментом.

Индивидуальная оценка членов Совета директоров направлена на максимизацию их вклада в работу Совета директоров и комитетов, а также выявление потребностей директоров в повышении их квалификации или развитии определенных навыков, способствующих более эффективной работе Совета директоров и комитетов.

Оценка проводится на регулярной основе (ежегодно) и может быть проведена как самостоятельно (методом анкетирования), так и с привлечением независимого консультанта.

По итогам оценки 2016 г. был сформирован план мероприятий по развитию корпоративного управления, ключевые из которых следующие:

- изменить подход к формированию повестки дня очных заседаний Совета директоров (выделить технические вопросы в отдельный блок);

В 2017 г. мы провели оценку Совета директоров по новой методологии во второй раз: в форме самооценки методом анкетирования. Для проведения оценки применялась 4-балльная шкала. Стоит отметить, что в отчетном году мы поставили цель подготовиться к предстоящей в будущем внешней оценке Совета директоров. Для этого, при проведении оценки в 2017 г., мы постарались смоделировать процедуру внешней оценки, используя соответствующий инструментарий. Например, дополнительно были проведены индивидуальные интервью со всеми членами Совета директоров и отдельными представителями менеджмента при поддержке независимых модераторов.

Результат оправдал наши ожидания, и фактически мы получили продукт внешней оценки: отличие состояло лишь в формате предоставления результатов оценки комитетам и Совету директоров.

В ходе оценки был проведен анализ широкого перечня вопросов: баланс власти в Совете директоров, роль Совета директоров в формировании и реализации стратегии компании, анализ количественного и персонального состава Совета директоров и комитетов, квалификация и опыт членов Совета директоров, роль независимых директоров, порядок проведения заседаний Совета директоров и комитетов, оценка эффективности работы председателя, секретаря и каждого из комитетов при Совете директоров.

В рамках проведения самооценки Советом директоров были рассмотрены вопросы, направленные на выявление недостатков в области профессиональной квалификации, опыта, деловых навыков членов Совета директоров, а также соответствия количественного состава Совета директоров потребностям Общества. Результаты самооценки показали, что

состав Совета директоров сбалансирован, совокупность профессиональных компетенций, знаний и опыта членов Совета директоров отражает потребности Общества и позволяет эффективно выполнять задачи и функции Совета директоров.

Результаты Оценки были рассмотрены на совместном заседании Комитета по корпоративному управлению и Комитета по вознаграждениям и назначениям, а затем на заседании Совета директоров. Заседания были проведены в очной форме.

Средний балл по всем элементам оценки составил 3,84 и почти не изменился по сравнению с аналогичным показателем 2016 г. (3,85). При этом ни по одному из элементов оценки средний балл не был ниже 3,69 балла.

По мнению участников процесса оценки, Совет директоров играет ключевую роль в системе корпоративного управления МТС, должным образом выполняя свои функции и уделяя достаточное внимание как стратегическим вопросам, так и вопросам в сфере контроля эффективности бизнеса. Этому

способствует работа председателя Совета директоров и корпоративного секретаря, которую они ведут на высоком уровне.

Вместе с тем директора и другие участники процесса оценки высказали предложения по дальнейшему совершенствованию работы Совета директоров и ключевым вопросам, на которых следует сосредоточить внимание Совету директоров.

По итогам проведенной оценки были сформированы рекомендации по совершенствованию работы Совета директоров и разработан план мероприятий на 2018 г. Ключевые из них связаны с вопросами стратегии, преемственности, эффективности бизнеса и работы комитетов.

Мы положительно оцениваем результаты прошлогодней оценки и видим высокий уровень вовлеченности ее участников, поэтому планируем проводить ее и в дальнейшем, а также рассмотрим целесообразность привлечения к процессу оценки независимого консультанта (в соответствии с рекомендацией Кодекса).

## Информирование вновь избранных членов Совета директоров о работе Компании

В соответствии с лучшими практиками корпоративного управления для вновь избранных членов Совета директоров проводится ознакомительный (информационный) курс в формате интерактивной презентации на русском и английском языках. Данный курс позволяет в краткой форме ознакомить новых членов Совета директоров с историей развития Компании, работой Совета директоров, основными документами, регулирующими деятельность Компании, годовой финансовой 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 организацию системы управления рисками и внутреннего контроля в Компании, в том числе утверждает отчеты об эффективности системы управления рисками, эффективности системы внутреннего контроля Общества, в том числе комплаенс-системы.

Совет директоров несет ответственность за эффективность процесса управления рисками, построение и поддержание системы управления рисками и

внутреннего контроля Компании; два раза в год рассматривает отчет об управлении рисками, ежегодно рассматривает отчет Комитета по аудиту по итогам работы за год с анализом действующих систем контроля и выявленных нарушений.

Сегодня в Компании создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

## Страхование ответственности директоров, должностных лиц и компаний Группы МТС

Страховая сумма (лимит ответственности) в течение 5 (пяти) последних лет остается неизменной и составляет 250 млн долл. США (по каждому из ежегодно заключаемых договоров страхования).

### Полис D&O

Позволяет обеспечить защиту членов Совета директоров, Правления и менеджмента ПАО «МТС» (далее — «Должностные лица») и предоставить покрытие для:

- возмещения убытков Должностных лиц в связи с предъявлением к ним исков или претензий или преследованием их уполномоченными государственными органами за их действия/бездействие при осуществлении служебных обязанностей в занимаемой должности, а именно:

— компенсация расходов Должностных лиц на адвокатов и судебную защиту в связи с вышесказанными исками или претензиями;

— возмещение ущерба, причиненного истцам действиями/бездействием Должностных лиц (в случае удовлетворения иска судом);

- возмещения убытков ПАО «МТС» и дочерних компаний ПАО «МТС» по искам, связанным с ценными бумагами (за исключением исков, связанных с IPO американских депозитарных расписок).

<sup>1</sup> Более полная информация представлена в разделе «Система управления рисками и внутреннего контроля».

## 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.

ров в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля;

Образование исполнительных органов Общества осуществляется Советом директоров.

- несут ответственность за эффективную экономическую, финансовую, научно-техническую и социальную политику Общества.

Президент и правление действуют на основании Устава ПАО «МТС», Положения о президенте ПАО «МТС»<sup>1</sup> и Положения о Правлении ПАО «МТС»<sup>2</sup>.

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.

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 директо-

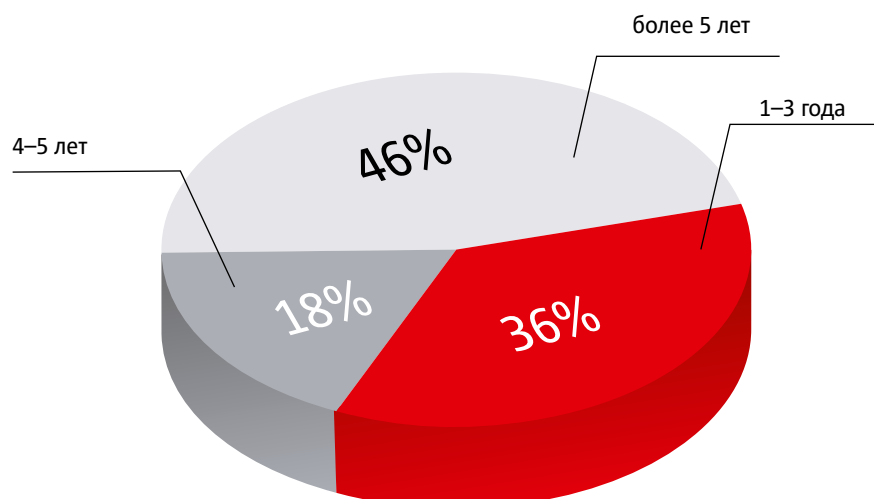
В течение 2017 г. (с 5 марта 2011 г.) функции президента ПАО «МТС» осуществлял Дубовсков Андрей Анатольевич.

С 13 марта 2018 г. функции президента ПАО «МТС» осуществляет Корня Алексей Валерьевич.

<sup>1</sup> <http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/ceo/>.

<sup>2</sup> [http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/executive\\_board/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/executive_board/).

### Стаж работы в Правлении



## Состав Правления в 2017 г.

Информация о президенте и членах Правления по состоянию на 31 декабря 2017 г.

### Корня Алексей Валерьевич

Президент, председатель Правления ПАО «МТС»  
(с 13 марта 2018 г.)



Родился в 1975 г в Брянске.

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

#### Опыт работы

2000–2000 гг. — ЗАО «ПрайсвоटरхаусКуперс Аудит», консультант-аудитор.

2000–2004 гг. — ОАО «Северо-Западный Телеком», ведущий финансовый консультант, главный специалист по финансовому консультированию.

2004–2007 гг. — ПАО «МТС», в июле 2004 г. — финансовый директор филиала ПАО «МТС» макрорегион «Урал»; в октябре 2004 г. — директор Департамента финансового планирования и анализа Финансового блока Группы МТС.

2007–2008 гг. — ПАО «МТС», директор по контроллингу Блока финансов и инвестиций.

2008–2009 гг. — ПАО «МТС», заместитель вице-президента по финансам и инвестициям, ВРИО вице-президента по финансам и инвестициям.

2010–2013 гг. — ПАО «МТС», вице-президент по финансам и инвестициям.

2013–2016 гг. — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по финансам и инвестициям.

2016–2018 гг. — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям.

2018 г. — настоящее время — ПАО «МТС», президент, член Правления.

Член Совета директоров ООО «Мобильные ТелеСистемы», ПАО «МТС-Банк», АО «РТК», ООО УК «Система Капитал», член наблюдательного совета ПрАО «ВФ Украина», член Бюджетного Комитета при Совете директоров ПАО «МТС».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2008 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 148 624 акций.



## Дубовсков Андрей Анатольевич<sup>1</sup>

Президент, председатель Правления ПАО «МТС»  
(до 13 марта 2018 г.)

Родился в 1966 г. в Алма-Ате.

В 1993 г. окончил Всероссийский государственный институт кинематографии им. С.А. Герасимова по специальности «режиссер».

### Опыт работы

1993–2002 гг. — ряд руководящих постов в компаниях Millicom International Cellular S.A., Millicom International Cellular B.V., ООО «Региональная сотовая связь», ЗАО «800» и других компаниях в Москве, Алматы, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Перми и Киеве.

2002–2004 гг. — генеральный директор компании Группы «Теле2» в Нижнем Новгороде.

2004–2006 гг. — директор филиала ПАО «МТС» в Нижнем Новгороде.

2006–2007 гг. — директор Макрорегиона «Урал» ОАО «МТС».

2007–2008 гг. — первый заместитель генерального директора ПрАО «МТС Украина».

2008–2011 гг. — генеральный директор ПрАО «МТС Украина».

2011–2018 гг. — президент, председатель Правления ПАО «МТС».

2018 г. — настоящее время — президент, председатель Правления ПАО АФК «Система».

Председатель Совета директоров ПАО МГТС, АО «РТК» и заместитель председателя Совета директоров ООО «Мобильные ТелеСистемы», член Наблюдательного совета ПрАО «ВФ Украина», член Совета директоров ПАО «АФК “Система”», член Попечительского совета БФ «Система», член Совета Ассоциация GSM (GSMA).

Гражданство: Россия.

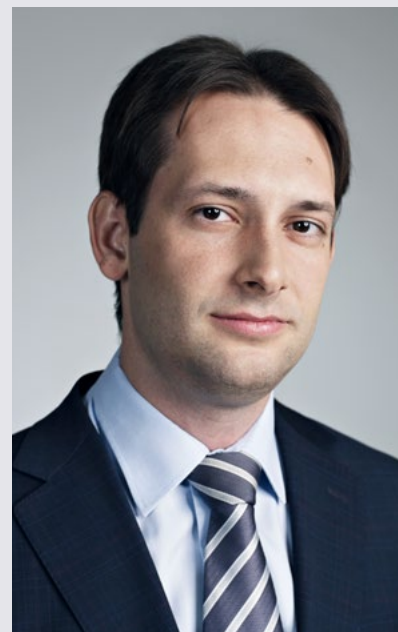
Впервые избран в состав Совета директоров ПАО «МТС» на Общем собрании акционеров 27 июня 2011 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 467 805 акций.

<sup>1</sup> Заместитель председателя Правления не избирался.

## Архипов Михаил Алексеевич

член Правления — вице-президент по управлению персоналом  
(до 9 января 2018 г.)



Родился в 1982 г. в Мурманске.

В 2004 г. окончил социологический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова.

### Опыт работы

2004–2004 гг. — ООО МПЗ «Кампомос», менеджер по персоналу.

2004–2008 гг. — ОАО «Сан ИнБев», менеджер по компенсациям и льготам, директор по компенсациям и льготам.

2008–2009 гг. — старший менеджер по работе с персоналом ЗАО «КПМГ».

2009–2013 гг. — директор по персоналу ПАО «СИБУР Холдинг».

2013–2018 гг. — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по управлению персоналом.

Член Совета директоров СИСТЕМА SHYAM TELESERVICES LIMITED.

В составе Правления ПАО «МТС» с 2013 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 28 783 акции.





## Дмитриев Кирилл Александрович

член Правления — вице-президент по продажам и обслуживанию

Родился 1978 г. в г. Кингисепп.

В 2000 г. окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов.

### Опыт работы

2006–2009 гг. — директор по работе с ключевыми розничными клиентами компании Baltic Beverages Holding (Украина).

2009–2011 гг. — ПрАО «МТС Украина», директор Западного территориального управления.

2011–2014 гг. — ПАО «МТС», генеральный директор макрорегиона «Северо-Запад».

2014–2016 гг. — ПАО «МТС», член Правления — директор макрорегиона «Москва».

2016 г. — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по продажам и обслуживанию.

Член Наблюдательного совета ПрАО «МТС УКРАИНА», член Совета директоров, член Комитета по стратегии, член Комитета по назначениям и вознаграждениям ПАО МГТС, член Совета директоров АО «РТК» и ЗАО «СИТИ-ТЕЛЕКОМ», член Наблюдательного совета ООО «ВФ Ритейл».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2014 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 58 449 акций.

## Ибрагимов Руслан Султанович

член Правления — вице-президент по корпоративным и правовым вопросам



Родился в 1963 г. в г. Талдыкорган.

В 1986 г. окончил юридический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова.

В 1992 г. окончил аспирантуру РУДН им. П. Лумумбы. Кандидат юридических наук.

### Опыт работы

1992–1996 гг. — работал в коммерческих банках, возглавлял юридические службы.

1996–2002 гг. — RSM Top Audit, занимал должность директора Юридической службы, директора Юридического департамента, заместителя генерального директора, директора Департамента налогового и правового консультирования, директора — партнера по налоговому и юридическому консультированию.

2002–2004 гг. — работал адвокатом в различных адвокатских коллегиях.

2004–2006 гг. — Московская коллегия адвокатов «Ибрагимов, Каган и партнеры», адвокат.

2006–2007 гг. — ПАО «МТС», директор Юридического департамента, затем был переведен на должность директора по правовым вопросам.

2007–2008 гг. — ПАО «МТС», директор по корпоративным и правовым вопросам.

2008 г. — настоящее время — ПАО «МТС», вице-президент по корпоративным и правовым вопросам, член Правления.

Член Правления, вице-президент некоммерческого партнерства «Объединение Корпоративных Юристов», член некоммерческого партнерства «Содействие развитию конкуренции в странах СНГ», член общероссийской общественной организации «Ассоциация юристов России», старший директор Ассоциации независимых директоров, член Правления, председатель Правления Ассоциации субъектов национальной платежной системы «Национальная платежная ассоциация», 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 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 113 877 акций.



## Николаев Вячеслав Константинович

член Правления — вице-президент по маркетингу

Родился в 1970 г. в Москве.

В 1992 г. окончил факультет вычислительной математики и кибернетики Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова.

В 1994 г. прошел курсы обучения менеджменту в Kriebler Institute, Washington, DC.

### Опыт работы

1994–1999 гг. — международная консалтинговая компания European Public Policy Advisers, старший консультант.

1999–2000 гг. — J'son and Partners (телекоммуникационный консалтинг), консультанта.

2000–2003 гг. — инвестбанк Renaissance Capital, аналитик по телекоммуникациям.

2003–2004 гг. — инвестбанк «Траст», вице-президент департамента исследований фондового рынка.

2004–2006 гг. — ПАО «МТС», начальника отдела планирования и анализа Блока продаж и абонентского обслуживания.

2006–2008 гг. — ПАО «МТС», директор Департамента регионального управления.

2008–2011 гг. — ПАО «МТС», замдиректора бизнес-единицы «Россия» по региональному развитию и операционного сопровождения.

2011–2017 гг. — ПАО «МТС», директор по маркетингу массового рынка.

2017 г. — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по маркетингу.

Член Совета директоров ПАО МГТС, ПАО «МТС-Банк», АО «РТК», ЗАО «МТС Армения».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2017 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.

## Егоров Игорь Альфридович

член Правления — директор региона «Москва»



Родился в 1968 г. в Иркутске.

Окончил Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет по специальности «инженер систем автоматического управления».

### Опыт работы

1993–1995 гг. — ТОО «VEC ltd», менеджер.

1995–2003 гг. — ООО «Джамп», коммерческий директор.

2003–2005 гг. — ЗАО «Примтелефон», коммерческий директор.

2005–2006 гг. — ЗАО «Примтелефон», директор по маркетингу.

2006–2007 гг. — ОАО «МТС», директор филиала ОАО «МТС» в Читинской области.

2007–2008 гг. — филиал ОАО «МТС» МР «Дальний Восток», директор по маркетингу.

2008–2011 гг. — филиал ОАО «МТС» МР «Дальний Восток», коммерческий директор по работе с розничным рынком.

2011–2014 гг. — филиал ОАО «МТС» МР «Дальний Восток», директор филиала.

2014–2016 гг. — филиал ОАО «МТС» (с 2015 г. ПАО «МТС»), МР «Центр», директор филиала.

2016 г. — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — директор региона «Москва».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2016 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 29 035 акций.



## Смелков Андрей Геннадьевич

член Правления — вице-президент, директор бизнес-единицы «МТС Зарубежные компании»

Родился в 1976 г. в Великом Новгороде.

В 1998 г. окончил факультет менеджмента и экономики Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. В 2000 г. получил степень в Университете Telemark (Норвегия) по специальности «экономика и бизнес-администрирование». В 2012 г. прошел курс в бизнес-школе Wharton (США) по программе развития компетенций для руководителей компаний.

### Опыт работы

Имеет обширный опыт работы в телекоммуникационной отрасли в странах СНГ.

2001–2002 гг. — Arrive AS (Норвегия), директор по информационной безопасности.

2002–2002 гг. — ЗАО «Новгородские телекоммуникации», менеджер по маркетингу и рекламе.

2002–2003 гг. — ЗАО «Новгородские телекоммуникации», директор по маркетингу и продажам.

2003–2004 гг. — ЗАО «Новгородские телекоммуникации», заместитель генерального директора.

2004–2006 гг. — ПАО «Вымпелком», руководитель филиала в Великом Новгороде.

2006–2008 гг. — ПАО «Вымпелком» (дочерняя компания в Узбекистане), главный менеджер по развитию региональной сети, заместитель генерального директора по развитию бизнеса в регионах.

2008–2010 гг. — компания «СкайМобайл» (Кыргызстан), генеральный директор.

2010–2013 гг. — Tele2 (Казахстан), главный исполнительный директор, председатель Правления.

2013–2013 гг. — Tele2 AB (Швеция), главный советник вице-президента.

2013 г. — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент, директор бизнес-единицы «МТС Зарубежные компании».

Председатель Совета директоров ХО «МТС-Туркменистан» и ЗАО «МТС Армения», член Совета директоров СООО «Мобильные ТелеСистемы», Sistema Shyam Teleservices Limited.

В составе Правления ПАО «МТС» с 2013 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 34 487 акций.

## Ушацкий Андрей Эдуардович

член Правления — вице-президент по технике и ИТ



Родился в 1974 г. в Москве.

В 1997 г. окончил Московский энергетический институт.

В 2002–2004 гг. обучался по программе МВА для руководителей в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

### Опыт работы

Работает в ПАО «МТС» с 1996 г., начав с должности специалиста службы радиорелейных линий, затем начальником службы эксплуатации сети, директором Департамента эксплуатации сети и заместителем директора бизнес-единицы «МТС Россия».

2009–2013 гг. — ПАО «МТС» вице-президент по технике.

2013 г. — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по технике и ИТ.

Председатель Совета директоров АО «Метро-Телеком», член Совета директоров ХО «МТС-Туркменистан», АО «Энвижн Групп», АО «Ситриноикс», АО «СТС», член Совета директоров, член Комитета по стратегии ПАО «МГТС».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2009 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 111 239 акций.



## Шоржин Валерий Викторович

член Правления — вице-президент по закупкам  
и административным вопросам

Родился в 1963 г. в Ульяновске.

В 1986 г. окончил МВТУ им. Н.Э. Баумана.

### Опыт работы

1993–1996 гг. — АКБ «Тверьуниверсал банк», Управление автоматизации банковских технологий.

1996–2000 гг. — СЦС «Совинтел», инженер связи, руководитель группы анализа и контроля трафика, директор Департамента контроля и развития сети.

2000–2006 гг. — СЦС «Совинтел», директор по ИТ.

2006–2008 гг. — «Фарлеп-Инвест» (Украина), директор по ИТ и главный технический директор.

2008–2011 гг. — ПАО «МТС», директор по ИТ.

2011–2014 гг. — ПАО «МТС», директор по управлению закупками.

2014 г. — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по закупкам и административным вопросам.

Член Совета директоров ПАО МГТС, АО «Энвижн Груп» и АО «НИС».

Впервые был избран в состав Правления ПАО «МТС» в 2009 г.; повторно был избран в состав Правления в 2011 г.

По состоянию на 31.12.2017 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 89 776 акций.



## События после отчетной даты

### 1. Назначение Марии Голяндиной на должность члена Правления — вице-президента по управлению персоналом<sup>1</sup>

Советом директоров ПАО «МТС» 15 декабря 2017 г. принято о прекращении с 9 января 2018 г. полномочий члена Правления ПАО «МТС» Архипова Михаила и об избрании с 10 января 2018 г. членом Правления ПАО «МТС» Голяндиной Марии, ранее на протяжении трех лет возглавлявшей в МТС Департамент компенсаций, льгот и кадрового администрирования.

### 2. Назначение Алексея Корня на должность президента МТС<sup>2</sup>

Советом директоров ПАО «МТС» 1 марта 2018 г. принято решение:

- досрочно прекратить полномочия президента, председателя Правления ПАО «МТС» г-на Дубовского Андрея Анатольевича 12 марта 2018 г.;
- назначить президентом председателем Правления ПАО «МТС» г-на Корня Алексея Валерьевича сроком на три года с 13 марта 2018 г.

### 3. Назначение Андрея Каменского на должность члена Правления — вице-президента по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям<sup>3</sup>.

### 4. Назначение Александра Горбунова на должность члена Правления — вице-президента по стратегии и развитию<sup>4</sup>.

Советом директоров ПАО «МТС» 10 апреля 2018 г. принято решение:

- О назначении нового члена Правления — вице-президента по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям.
- О назначении нового члена Правления — вице-президента по стратегии и развитию.
- Об определении с 16 апреля 2018 г. количественного состава Правления ПАО «МТС» 11 членом в составе:

1) Корня Алексей Валерьевич — Председатель Правления ПАО «МТС»

2) Голяндрина Мария Николаевна

3) Горбунов Александр Евгеньевич

4) Дмитриев Кирилл Александрович

5) Егоров Игорь Альфридович

6) Ибрагимов Руслан Султанович

7) Каменский Андрей Михайлович

8) Николаев Вячеслав Константинович

9) Смелков Андрей Геннадьевич

10) Ушацкий Андрей Эдуардович

11) Шоржин Валерий Викторович

<sup>1</sup> Информация о М. Голяндиной по ссылке <https://moskva.mts.ru/about/obshhestvennosti-i-smi/rukovodstvo/top-menedzhment/golyandrina>.

<sup>2</sup> Информация об А. Корня по ссылке <https://moskva.mts.ru/about/obshhestvennosti-i-smi/rukovodstvo/top-menedzhment/kornya>.

<sup>3</sup> Информация об А. Каменский по ссылке <https://moskva.mts.ru/about/obshhestvennosti-i-smi/rukovodstvo/top-menedzhment/kamenskiy>.

<sup>4</sup> Информация об А. Горбунове представлена в разделе «Совет директоров ПАО «МТС».

## Деятельность Правления

За прошедший 2017 г. Правлением проведено 26 заседаний: 20 — в очной форме и 6 — в форме заочного голосования.

Участие членов Правления в заседаниях Правления в 2017 г.

Член Правления	Очные заседания	Заочные заседания
Дубовсков А.А.	20	6
Архипов М.А.	17	6
Дмитриев К.А.	18	6
Егоров И.А.	18	6
Ибрагимов Р.С.	16	6
Корня А.В.	16	6
Лацанич В.И. <sup>1</sup>	6	2
Николаев В.К. <sup>2</sup>	12	4
Смелков А.Г.	15	5
Ушацкий А.Э.	17	6
Шоржин В.В.	20	6

<sup>1</sup> Прекращены полномочия члена Правления с 01.07.2017 г.

<sup>2</sup> Избран членом Правления с 01.07.2017 г.

По имеющейся в Компании информации, в отчетном году конфликт интересов у членов Правления, в том числе связанный с участием указанных лиц в органах управления конкурентов ПАО «МТС», отсутствовал.

президенту и членам Правления в 2017 г. Компанией не выдавались займы (кредиты).

### Статистика работы Правления в 2015–2017 гг.



## Существенные вопросы, рассмотренные на заседаниях Правления ПАО «МТС» в 2017 г.

1. О результатах деятельности Группы МТС за 2016 г.
  - связей с общественностью;
2. О результатах рейтингования ПАО «МТС», дочерних компаний, филиалов ПАО «МТС» за 2016 г., I–III кварталы 2017 г.
  - комплаенс.
3. Об утверждении принципов системы КПЭ ПАО «МТС» на 2017 г.
4. Об управлении рисками в области интеллектуальной собственности в ПАО «МТС».
5. О результатах аудита процессов в сфере интеллектуальной собственности (ИС), изменениях в карте рисков ПАО «МТС» и подходах к построению системы управления ИС.
6. О продлении договора страхования ответственности директоров и должностных лиц компаний Группы МТС.
7. О рассмотрении бизнес-плана Группы МТС на 2018–2020 гг. и предварительном рассмотрении бизнес-планов СООО «Мобильные ТелеСистемы», ЗАО «МТС Армения» на 2018–2020 гг.
8. Об изменении системы оценки эффективности деятельности сотрудников ПАО «МТС».
9. Об использовании электронной подписи в ПАО «МТС».
10. О рассмотрении отчетов по проектам и деятельности дочерних обществ за 2016 г.
11. О рассмотрении отчетов о реализации функциональных стратегий Группы МТС за 2016 г. в области:
  - маркетинга;
  - продаж и обслуживания;
  - техники и ИТ;
  - управления персоналом;
  - закупочной деятельности;
  - безопасности;
12. Об утверждении функциональных стратегий на 2017 г.:
  - стратегия Группы МТС в области управления персоналом;
  - стратегия Группы МТС в области продаж и обслуживания (новая редакция).
13. Об утверждении функциональных стратегий на 2018 г. в области:
  - маркетинга;
  - продаж и обслуживания;
  - управления персоналом;
  - техники и ИТ;
  - управления регуляторными рисками;
  - связей с общественностью;
  - корпоративной безопасности и режима;
  - комплаенс;
  - закупочной деятельности;
  - корпоративной социальной ответственности.
14. Контроллинговые отчеты по Группе МТС за IV квартал 2016 г. и 2016 г., I–III кварталы 2017 г.
15. Об участии, прекращении участия в некоммерческих организациях:
  - об определении позиции ПАО «МТС» по вопросу участия АО «Энвижн Груп» в некоммерческой организации «Ассоциация предприятий компьютерных и информационных технологий» (АП КИТ);

- о прекращении участия ПАО «МТС» в саморегулируемых организациях Союз «ПроектСвязьТелеком» и Союз «СтройСвязьТелеком»;
- об участии ПАО «МТС» в Ассоциации участников рынка интернета вещей;
- об участии ПАО «МТС» в некоммерческой организации «Атлантический Совет»;
- об определении позиции ПАО «МТС» по вопросу участия АО «Энвижн Груп» в автономной некоммерческой организации «Юрисдикция по развитию и внедрению формата ИксБиАрЭл» (Юрисдикция XBRL);
- об участии ПАО «НИС» в некоммерческих организациях;
- об участии ПАО «МТС» в автономной некоммерческой организации «Цифровая экономика»;
- об участии ООО «МТС Энерго» в Ассоциации «Некоммерческое партнерство Совет рынка по организации эффективной системы оптовой и розничной торговли электроэнергией и мощностью» (НП Совет рынка).

## 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	
Дубовсков А.А.	6 лет (с июня 2011 г. по 12 марта 2018 г.)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Архипов М.А.	4 года (с апреля 2013 г.)	■		■			■	■			■
Дмитриев К.А.	3 года (с февраля 2014 г.)	■	■	■	■		■	■	■	■	■
Ибрагимов Р.С.	10 лет (с апреля 2007 г.)	■		■		■	■	■	■	■	■
Корня А.В.	9 лет (с сентября 2008 г.)	■	■	■	■		■	■	■	■	■
Николаев В.К. <sup>1</sup>	1 год (с июля 2017 г.)	■		■	■		■	■	■	■	■
Егоров И.А.	1 год (с апреля 2016 г.)	■	■	■	■		■	■	■	■	
Смелков А.Г.	4 года (с октября 2013 г.)	■	■	■			■	■	■	■	■
Ушацкий А.Э.	8 лет (с апреля 2009 г.)	■		■	■		■	■			
Шоржин В.В.	3 года (с марта 2014 г.)	■		■	■		■	■			

<sup>1</sup> Избран членом Правления с 01.07.2017 г.

## Принципы вознаграждения членов Правления и высших должностных лиц

С каждым членом Правления заключается договор, определяющий условия труда, порядок определения размера вознаграждения, условия компенсации расходов, связанных с исполнением обязанностей члена Правления, порядок прекращения договора. Договор от имени Общества подписывается председателем Совета директоров Общества либо лицом, уполномоченным Советом директоров. Совет директоров вправе в любое время расторгнуть договор с членом Правления Общества. Условия договора утверждаются Советом директоров Общества.

### Сведения о принципах и системе вознаграждения высших должностных лиц

Вознаграждение высших должностных лиц устанавливается и рассчитывается на основании Политики по оплате труда работников ПАО «МТС» и соответствует следующим принципам:

- соблюдение справедливости и конкурентоспособности вознаграждения;
- связь вознаграждения с личным вкладом и конечными результатами работы Компании в целом;
- мотивация на достижение целевых параметров развития бизнеса в соответствии с установками стратегического развития, утвержденными Советом директоров.
- краткосрочная система мотивации — годовая премия, выплачиваемая за выполнение ключевых показателей эффективности («КПЭ»), установленных в целом для Компании на соответствующий отчетный период, а также за выполнение функциональных индивидуальных задач, определяемых Советом директоров;
- программа долгосрочного материального поощрения направлена на увеличение акционерной стоимости Компании, а также на сохранение долгосрочных трудовых и корпоративных отношений между Компанией и ее менеджментом;
- переменная часть вознаграждения определяется результатами деятельности Компании в отчетном периоде в соответствии с внутренними нормативными документами Компании и утверждается Советом директоров Компании.

Система вознаграждения высших должностных лиц включает элементы базового вознаграждения и переменной премиальной части:

- базовое вознаграждение — ежемесячный должностной оклад;

### 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.

- доходы;
- интегральная оценка выполнения стратегических проектов и развития бизнеса.

В список корпоративных показателей эффективности президента ПАО «МТС» входят такие показатели, как:

- OIBDA;

## 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 2017 г. 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 2017 г.

### Вознаграждение, выплаченное членам Правления в 2017 г.

Наименование показателя	Сумма, руб.
Вознаграждение за участие в работе органа управления	0
Заработная плата	172 591 777,99
Премии	519 199 718,00
Компенсации расходов	119 126 592,11
Иные виды вознаграждений	6 645 612,49
<b>ИТОГО</b>	<b>817 563 700,59</b>

### Вознаграждение, выплаченное высшим должностным лицам в 2017 г.<sup>1</sup>

Наименование показателя	Сумма, руб.
Заработная плата	304 451 351
Премии	560 723 785
Компенсации расходов	145 892 087
Иные виды вознаграждений	5 100 808
<b>ИТОГО</b>	<b>1 016 168 032</b>

<sup>1</sup> Включает информацию о вознаграждении 25 высших должностных лиц Общества (включая членов Правления).

## Структура вознаграждения топ-менеджмента в 2017 г.

В зависимости от уровня должности варьируется структура дохода первых лиц Компании.

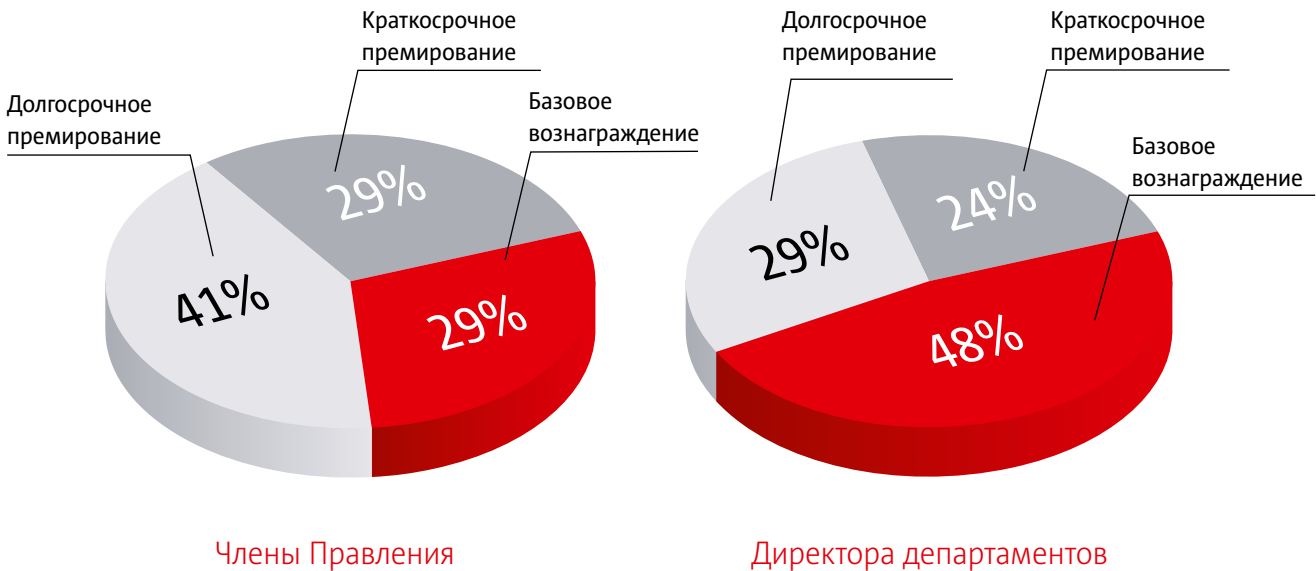
Чем выше позиция во внутренней иерархии Компании, тем большую долю занимает переменная часть вознаграждения.

Фактическое значение по элементам индивидуально отличается в зависимости от графика работы в

отчетном году, достигнутых результатов по КПЭ и акционерной стоимости по долгосрочной программе премирования.

Типовое соотношение по элементам представлено в следующих вариантах.

### Типовое соотношение по структуре вознаграждения



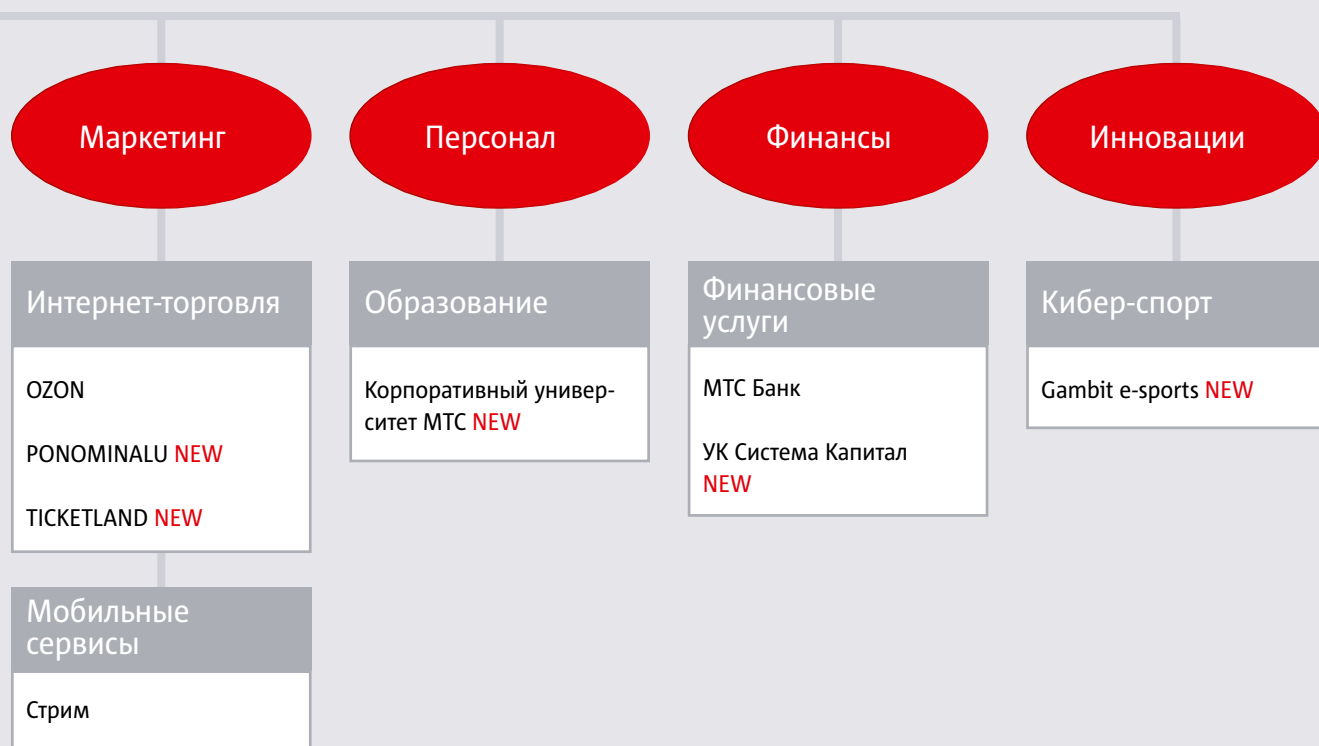


# Управление дочерними обществами Группы МТС



В 2017 году в Группу МТС вошли новые бизнесы. В настоящий момент ведется работа по внедрению стандартов корпоративного управления МТС в новых компаниях.

В Компании сформирована многоуровневая система корпоративного управления, в которой предусмотрено последовательное взаимодействие всех органов управления холдинга, начиная с Общего собрания акционеров МТС до исполнительных органов дочерней компании. Данная модель позволяет материнской компании эффективно координировать деятельность всех дочерних компаний, обеспечивая интересы всех заинтересованных сторон.



## Способы управления дочерними обществами

### Факторы, влияющие на способы управления



Дочерние общества направляют в ПАО «МТС» информацию в целях раскрытия информации о существенных фактах в соответствии с требованиями действующего законодательства:

- о корпоративных конфликтах;
- о наступлении существенных фактов в соответствии с российским законодательством о ценных бумагах.

Дочерние общества самостоятельно раскрывают информацию в ЕФРС и в соответствии с законодательством о ценных бумагах.

## Формирование Совета директоров в дочерних обществах



## Процесс участия представителей МТС в Советах директоров дочерних обществ

# 1

План СД.  
Матрица согласующих от МТС.

**Ответственные в ДО**  
согласовывают материалы к СД  
с подразделениями МТС

# 2

**Корпоративный секретарь**  
согласовывает материалы к СД  
у председателя СД ДО/куратора  
по бизнес-направлению

# 3

**Корпоративный секретарь**  
уведомляет членов СД и направ-  
ляет материалы

# 4

**Куратор по бизнес-направлению**  
направляет рекомендации по го-  
лосованию, содержащие мнения  
подразделений МТС

# 5

**Члены СД**  
голосуют либо по позиции опре-  
деленной СД МТС, либо руковод-  
ствуясь собственным мнением  
с учетом рекомендаций

# 6

**Корпоративный секретарь**  
согласовывает с членами СД  
протокол

# Внутренний контроль и аудит

## Система внутреннего контроля

Система внутреннего контроля ПАО «МТС» представляет собой совокупность процессов внутреннего контроля, осуществляемых субъектами СВК на базе существующей организационной структуры, внутренних политик и регламентов, процедур и методов внутреннего контроля и управления рисками, применяемых в Компании на всех уровнях управления и в рамках всех функциональных направлений.

Создание и эффективное функционирование системы внутреннего контроля направлены на обеспечение разумной уверенности в достижении стоящих перед Компанией целей и позволяют обеспечить надлежащий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, а также ее эффективность.

Система внутреннего контроля ПАО «МТС» представляет собой совокупность взаимосвязанных между собой компонентов, структура которых соответствует общепринятой методологии COSO Internal Control — Integrated Framework 2013. В соответствии с моделью COSO в Компании формируется контрольная среда, действует система оценки рисков, внедряются контрольные процедуры и оценивается эффективность их исполнения, осуществляется мониторинг изменений организационной структуры и бизнес-процессов.

В рамках системы внутреннего контроля предусмотрен комплекс направленных на недопущение коррупции мер, снижающих репутационные риски и риски применения к ПАО «МТС» мер ответственности за подкуп должностных лиц. Для целей противодействия злоупотреблениям осуществляются санкционирование (авторизация) сделок и операций, разграничение полномочий и ротация обязанностей, контроль фактического наличия и состояния объектов.

ПАО «МТС» утверждена Политика по соблюдению антикоррупционного законодательства, определяющая меры, направленные на формирование элементов корпоративной культуры, организационной структуры, правил и процедур, обеспечивающих недопущение коррупции.

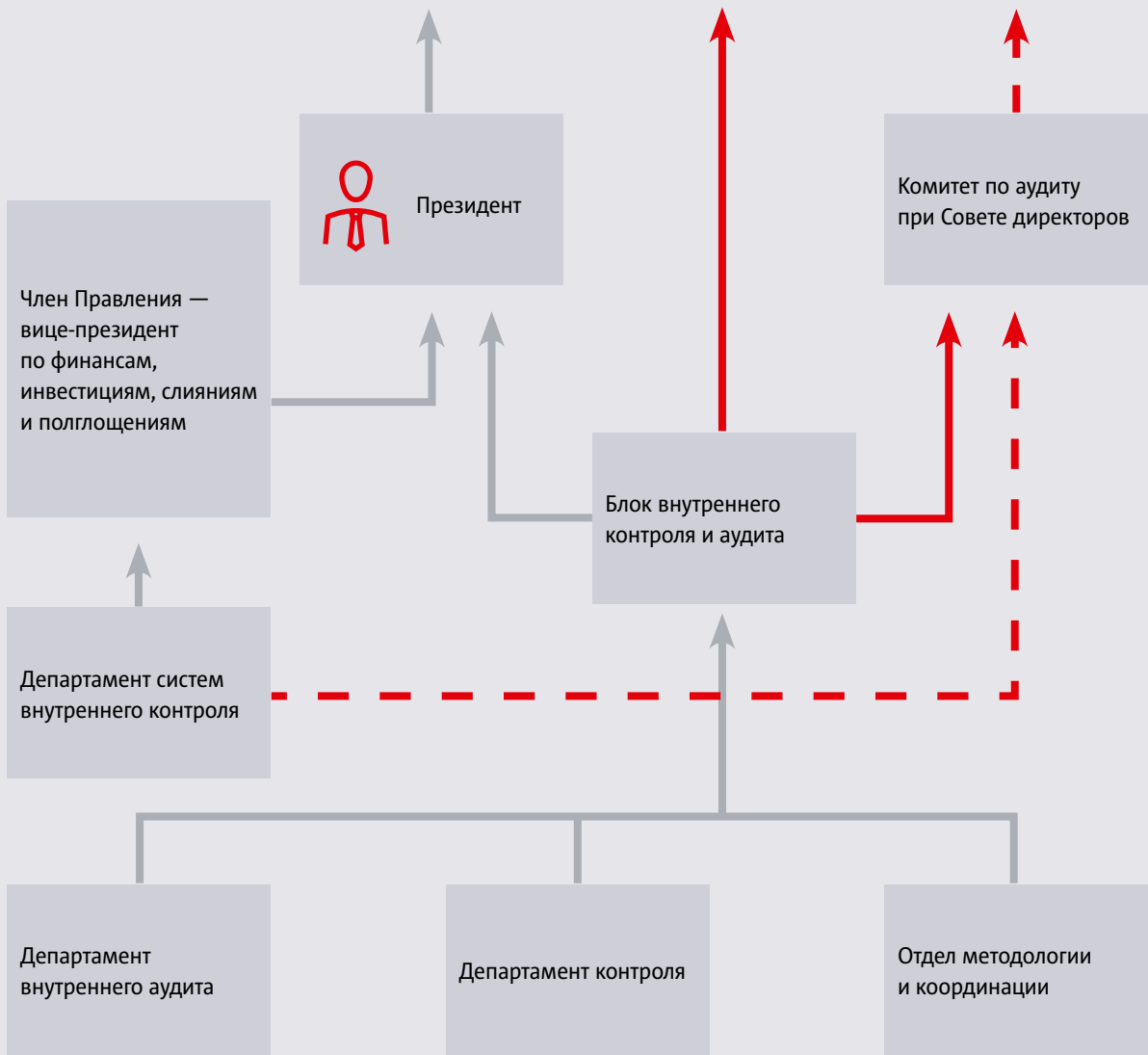


Функция внутреннего контроля и аудита в Группе МТС прошла долгий путь развития и совершенствования. За последние три года разрозненные подразделения внутреннего контроля и аудита с частую пересекающимися функционалами были сформированы в единый эффективный Блок внутреннего контроля и аудита с новыми целями и задачами, постоянно развивающийся, разноплановый с точки зрения навыков и компетенций сотрудников, в том числе в инновационных сферах, готовый мыслить нестандартно и решать сложные задачи. В настоящее время принципиально изменен подход к осуществлению контрольно-аудиторской деятельности — от сложившейся практики отношений «Контролер/аудитор — Проверяемый» к партнерской схеме. Блок внутреннего контроля и аудита — прежде всего помощник и консультант бизнеса.

По результатам проведенной в начале 2018 г. внешней оценки деятельность Блока внутреннего контроля и аудита признана соответствующей Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов. Блок внутреннего контроля и аудита ПАО «МТС» получил высокую оценку заинтересованных сторон и признан одной из ведущих функций внутреннего аудита среди российских компаний.

Максим Мамонов, директор по внутреннему контролю и аудиту

Совет директоров



Функциональное подчинение

Административное (прямое) подчинение

Подотчетность



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» организовано проведение внутреннего аудита Блоком внутреннего контроля и аудита ПАО «МТС». Блок внутреннего контроля и аудита — это отдельное структурное подразделение ПАО «МТС», функционально подчиненное Совету директоров, административно — непосредственно президенту ПАО «МТС».

Комитет по аудиту Совета директоров ПАО «МТС» два раза в год рассматривает отчеты о работе Блока внутреннего контроля и аудита, Департамента систем внутреннего контроля, Департамента комплаенс и подразделения по управлению рисками. Комитет по аудиту положительно оценил работу Блока внутреннего контроля и аудита в области оценки эффективности системы внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, оценил деятельность функции управления рисками как эффективную и соответствующую

**Блок внутреннего контроля и аудита МТС успешно прошел внешнюю независимую оценку — деятельность подразделения признана соответствующей Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов, авторитетной международной профессиональной ассоциации. По ряду основных направлений БВКиА МТС не только занимает лидирующие позиции в России, но и отвечает самым строгим мировым стандартам качества в части постановки целей и выполнения задач, выстраивания коммуникаций, а также организации работы и статуса службы внутреннего аудита.**

задачам на данный момент, а также положительно оценил деятельность функции комплаенс и считает ее эффективной.

Комитет по Аудиту положительно оценил 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 2017 г.

Комитет по аудиту Совета директоров ПАО «МТС» ежеквартально рассматривал отчеты внешних аудиторов ЗАО «Делойт и Туш СНГ» с одобрением результатов их работы.

Совет директоров определяет политику в отношении внутреннего контроля и ежегодно рассматривает отчет Комитета по аудиту по итогам работы за год 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

Комитет по аудиту является коллегиальным совещательным органом Совета директоров. Комитет создан в целях содействия эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.

Подробная информация об итогах работы Комитета по аудиту в отчетном году представлена в разделе «Комитеты Совета директоров».

Результаты оценки Комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита указаны в разделе «Отчет о работе Комитета по аудиту»

## Ревизионная комиссия

29 июня 2017 г. на годовом общем собрании акционеров ПАО «МТС» членами Ревизионной комиссии избраны:

- 1) Борисенкова Ирина Радомировна, 1963 г.р., занимает должность главного бухгалтера, управляющего директора Комплекса финансов и инвестиций ПАО АФК «Система»;
- 2) Мамонов Максим Александрович, 1978 г.р., занимает должность директора по внутреннему контролю и аудиту ПАО «МТС»;
- 3) Панарин Анатолий Геннадьевич, 1988 г.р., занимает должность директора по планированию Комплекса финансов и инвестиций ПАО АФК «Система».

### Отчет о работе Ревизионной комиссии

В апреле 2017 г. по итогам состоявшейся проверки Ревизионной комиссией не было отмечено существенных фактов нарушения порядка ведения бухгалтерского учета и представления финансовой отчетности при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности Общества.

Ревизионная комиссия подтвердила, что бухгалтерская отчетность Общества за 2016 г. и Годовой отчет о деятельности Общества за 2016 г. в части бухгалтерской отчетности Общества достоверны.

В апреле 2018 г. Ревизионной комиссией проводилась проверка финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2017 г. Заключение Ревизионной комиссии будет представлено на утверждение годового Общего собрания акционеров МТС в июне 2018 г.

## 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.

Блоком внутреннего контроля и аудита представлены три доклада на заседания Комитета по аудиту. Все доклады Комитетом по аудиту одобрены.

Блок внутреннего контроля и аудита МТС с февраля по март 2018 г. прошел внешнюю независимую оценку, по результатам которой его деятельность признана соответствующей Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов.

### Отчет о работе Блока внутреннего контроля и аудита

В течение 2017 г. Блок внутреннего контроля и аудита осуществлял свою деятельность в соответствии с поставленными целями, задачами и выполняемыми функциями.

В декабре 2017 г. разработана и утверждена Советом директоров новая редакция Политики «Внутренний контроль и аудит», соответствующая требованиям Кодекса корпоративного управления Центробанка России, Положения «О допуске ценных бумаг к организованным торгам», Международным основам профессиональной практики внутреннего аудита, принятым международным Институтом внутренних аудиторов.

Результаты деятельности Блока внутреннего контроля и аудита за первое полугодие и в целом за 2017 г. были рассмотрены и утверждены Комитетом по аудиту. Комитет по аудиту положительно оценил деятельность Блока внутреннего контроля и аудита и считает ее эффективной.

В декабре 2017 г. Комитетом по аудиту одобрены стратегия, КПЭ, план работы и бюджет Блока внутреннего контроля и аудита на 2018 г.

## Департамент систем внутреннего контроля

Департамент систем внутреннего контроля является структурным подразделением, которое входит в состав Блока финансов и инвестиций КЦ, и состоит из отдела развития и методологии СВК, отдела сертификации и SoD анализа, отдела развития и поддержки СВК в ДК, Центра учетной компетенции СВК, а также распределенного Центра систем внутреннего контроля в пяти регионах РФ. Департамент систем внутреннего контроля возглавляет директор департамента, который находится в прямом подчинении члена-правления — вице-президента по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям ПАО «МТС» и подотчетен Комитету по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

Департамент систем внутреннего контроля выполняет следующие основные функции:

- построение, внедрение и развитие системы внутреннего контроля за достоверностью процесса формирования финансовой отчетности Группы МТС;
- проведение тестирования, оценки и сертификации системы внутреннего контроля над формированием финансовой отчетности Группы МТС;
- управление разграничением полномочий в SOX-существенных информационных системах (SoD-анализ);
- координация взаимодействия внешних аудиторов и функциональных подразделений компании в ходе проведения аудита эффективности системы внутреннего контроля Группы МТС.

Департамент систем внутреннего контроля находится в прямом подчинении вице-президента

ПАО «МТС» по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям и подотчетен Комитету по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

### Отчет о работе Департамента систем внутреннего контроля

В 2017 г. в рамках развития системы внутреннего контроля по Группе компаний МТС, включая построение и внедрение системы внутреннего контроля в новых видах бизнеса, а также с учетом результатов тестирования менеджмента и внешнего аудита за 2016 г., изменений организационной структуры и бизнес-процессов, проведены работы по формализации контрольных процедур, направленных на покрытие существенных рисков, и оценка их эффективности.

В соответствии с направлением развития функции внесены изменения в организационную структуру ДСВК. Пересмотрены стандарты и регламенты, регулирующие деятельность Департамента систем внутреннего контроля

Утверждена методология и проведены работы по снижению выявленных конфликтов ролей и полномочий (SoD) в Oracle EBS.

Система внутреннего контроля Группы МТС протестирована и сертифицирована в соответствии со ст. 404 закона Сарбейнза — Оксли.

По результатам внутренней оценки и внешнего аудита система внутреннего контроля Группы МТС по состоянию на 31 декабря 2017 г. признана эффективной, не имеющей существенных и материальных недостатков.

# Внешний аудит

## Аудитор

29 июня 2017 г. 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 Самоуправляемой организации аудиторов «Российский Союз аудиторов» (Ассоциация) от 7 декабря 2016 г., ОРНЗ 11603080484.

АО «Делойт и Туш СНГ» — одна из ведущих аудиторских и консалтинговых фирм, предоставляющая услуги в области аудита, консалтинга, корпоративных финансов, управления рисками и консультирования по вопросам налогообложения и права. Входит в международное объединение фирм «Делойт Туш Томацу Лимитед», которое является одним из мировых лидеров в области предоставления профессиональных услуг и насчитывает более 264 000 сотрудников более чем в 150 странах мира.

В отчетном году аудитором проведены:

- аудит годовой бухгалтерской отчетности ПАО «МТС» за 2017 г., подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, проведенный по Международным стандартам аудита («МСА»);

- аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний, подготовленной в соответствии с МСФО за 2017 г., проведенный по Международным стандартам аудита;
- интегрированный аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний, подготовленной в соответствии с МСФО за 2017 г., и эффективности системы внутреннего контроля за ее подготовкой по состоянию на 31 декабря 2017 г., проведенный по стандартам Совета по надзору за бухгалтерской отчетностью публичных компаний США.

В марте 2018 г. Комитетом по аудиту утверждены результаты проведенных аудитов.

По результатам проведенных проверок аудитором ПАО «МТС» выражены мнения о достоверности бухгалтерской отчетности ПАО «МТС», подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, и консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний, подготовленной в соответствии с МСФО.

## Порядок выбора аудитора эмитента

Тендер по выбору внешнего аудитора ПАО «МТС» проводится не реже чем один раз в пять лет. Для проведения тендера ПАО «МТС» формирует тендерную комиссию. По результатам тендера тендерная комиссия формирует рекомендации по выбору внешнего аудитора, которые направляются на утверждение членам Комитета по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

В случае утверждения кандидатуры аудитора Комитетом по аудиту, Советом директоров и Общим собранием акционеров Общества с аудиторской

компанией подписывается договор на оказание услуг по аудиту бухгалтерской отчетности.

Размер вознаграждения аудитора за аудит отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний за 2017 г. утверждается Советом директоров ПАО «МТС» и по итогам 2017 г. составил 125 070 тыс. руб. без учета НДС (включая работы по аудиту эффективности системы внутреннего контроля за подготовкой консолидированной финансовой отчетности по состоянию на 31 декабря 2017 г. для обеспечения соответствия эмитента требованиям закона Сарбейнза — Оксли).

# Капитал и ценные бумаги

## Структура акционерного капитала

Уставный капитал ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2017 г. составил 199 838 157,50 руб.

Размещенные и объявленные акции ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2017 г.

Категории (типы) акций	Количество (шт.)	Номинальная стоимость одной акции (руб.)
<b>Размещенные акции</b>		
Обыкновенные акции	1 998 381 575	0,1
Голосующие акции	1 998 381 575	0,1
Привилегированные акции	0	0
<b>Объявленные акции</b>		
Обыкновенные акции	100 000 000	0,1
Привилегированные акции	0	0

## Структура акционерного капитала ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2017 г.<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>1, 2</sup>	960 737 937	48,08% <sup>3</sup>
ПАО МГТС <sup>4</sup>	7 569 230	0,38%
ООО «Стрим Диджитал» <sup>4</sup>	78 768 793	3,94%
ООО «Бастион» <sup>4</sup>	1 133	0,00%
ПАО «МТС» <sup>4</sup>	497	0,00%
Акции в свободном обращении <sup>5</sup>	951 303 985	47,6%
Итого	1 998 381 575	100%

<sup>1</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. (5,29% акций ПАО «МТС»).

<sup>2</sup> Контролирующим лицом ПАО АФК «Система» является Евтушенков Владимир Петрович.

<sup>3</sup> Доля владения ПАО АФК «Система» с учетом косвенного участия через подконтрольные лица (ПАО «МТС», ПАО МГТС, ООО «Стрим Диджитал» и ООО «Бастион») составляет 52,31% акций ПАО «МТС», доля эффективного участия — 50,2%.

<sup>4</sup> ПАО МГТС, ООО «Стрим Диджитал» и ООО «Бастион» — дочерние общества ПАО «МТС».

<sup>5</sup> Включает в себя 9,13% акций ПАО «МТС» и АДР на 38,48% акций ПАО «МТС».

## Сведения о количестве акционеров

Общее количество лиц, зарегистрированных в реестре акционеров эмитента на дату окончания IV квартала 2017 г.: 879.

Общее количество лиц, включенных в составленный последним список лиц (по состоянию на 5 сентября 2017 г.), имеющих право на осуществление (реализацию) прав по акциям ПАО «МТС», и для составления которого номинальные держатели акций эмитента представляли данные о лицах, в интересах которых они владели (владеют) акциями ПАО «МТС»: 19 527.

У менеджмента ПАО «МТС» нет информации<sup>2</sup> о существовании долей владения акциями, превыша-

ющих 5% уставного капитала ПАО «МТС», помимо указанных выше.

Актуальную информацию о структуре акционерного капитала можно уточнить на сайте Компании — <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/struktura-akcionernogo-kapitala-pao-mts>.

У менеджмента ПАО «МТС» отсутствует информация о существовании долей владения акциями, превышающих 5% уставного капитала ПАО «МТС», помимо указанных выше.

<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> Под информацией понимаются поступившие (переданные) менеджменту, документально подтвержденные сведения.

# Информация о ценных бумагах

## Акции

Акции ПАО «МТС» обращаются на ведущей российской площадке — Московской бирже (MOEX) и котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже. С 3 октября 2003 г. акции ПАО «МТС» включены в перечень внесписочных ценных бумаг Московской межбанковской валютной биржи. В декабре 2003 г. акции ПАО «МТС» включены в котировальный список «Б» на ММВБ. С октября 2010 г. акции торгуются в котировальном списке «А1». С июня 2014 г. акции ПАО «МТС» торгуются в первом уровне списка ценных бумаг ММВБ.

На Нью-Йоркской фондовой бирже акции МТС котируются в виде Американских депозитарных расписок — АДР (соотношение: 1 АДР к 2 акциям).

Обыкновенная акция ПАО «МТС» закрепляет за ее владельцем (акционером) определенный объем имущественных прав, в том числе право на участие в управлении Обществом, право на получение части прибыли Общества в виде дивиденда, а также право на получение части имущества, остающегося после ликвидации Общества.

Все выпущенные и размещенные акции Общества являются обыкновенными именными акциями, одинаковой номинальной стоимостью.

## Информация об обращении акций ПАО «МТС» на биржах

Наименование торговой площадки	Код эмитента
NYSE, Нью-Йорк	MBT
MOEX, Москва	MTSS

## Информация о текущих котировках и ценах сделок:

<http://www.moex.com>;

<http://www.nyse.com>.



## Цена и объем акций ПАО «МТС» (RUR), 2017

	Цена (руб.)
Минимальная цена за акцию	224,05
Максимальная цена за акцию	295,95
Среднедневной объем торгов (шт.)	1 861 335
Цена на 31.12.2017	276,00



## Цена и объем американских депозитарных расписок ПАО «МТС» (USD), 2017

	Цена (долл.)
Минимальная цена за АДР	7,78
Максимальная цена за АДР	11,51
Среднедневной объем торгов (шт.)	3 027 920
Цена на 31.12.2017	10,19



## Американские депозитарные расписки

30 июня 2000 г. МТС был успешно размещен выпуск американских депозитарных расписок (АДР) третьего уровня на Нью-Йоркской фондовой бирже (<http://www.nyse.com/about/listed/mbt.html>). ПАО «МТС» стала второй в России компанией, осуществившей программу АДР самого высокого уровня.

В настоящее время АДР Компании также торгуются на Лондонской фондовой бирже, Франкфуртской бирже, Берлинской фондовой бирже и Мюнхенской фондовой бирже. Основные объемы торгов приходятся на Нью-Йоркскую фондовую биржу.

20 апреля 2010 г. ПАО «МТС» сообщила об изменении соотношения между АДР и обыкновенными акциями Компании начиная с 3 мая 2010 г. В резуль-

тате 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 г., получили дополнительные 1,5 АДР на каждую имеющуюся АДР.

По состоянию на 31 декабря 2017 г. общее количество АДР на обыкновенные именные акции составило 391 398 362 АДР, что составляет 782 796 724 обыкновенных именных акций, или 39,17% 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.

Первая эмиссия рублевого облигационного займа ПАО «МТС» на сумму 10 млрд руб. состоялась в июне 2008 г. В октябре 2008 г. ПАО «МТС» разместило еще два выпуска облигаций по 10 млрд руб. В мае 2009 г. произошла эмиссия рублевого облигационного займа на сумму 15 млрд руб., в июле 2009 г. — еще один выпуск на 15 млрд руб. 16 ноября 2010 г. ПАО «МТС» разместило два выпуска облигаций на сумму 10 и 15 млрд руб. Средства, полученные от размещения облигаций, использовались на корпоративные цели для оптимизации долгового портфеля компании и реализации инвестиционной программы.

В апреле 2011 г. размещены три выпуска облигаций серий А, Б, В на общую сумму 35 990 400 руб. путем конвертации именных процентных бездокументарных неконвертируемых облигаций ОАО «КОМ-СТАР — Объединенные ТелеСистемы» в именные процентные бездокументарные неконвертируемые облигации ПАО «МТС».

28 января 2012 г. погашены еврооблигации Mobile TeleSystems Finance SA на сумму 400 млн долл. США.

3 апреля 2013 г. осуществлена первая эмиссия биржевых облигаций в рублях ПАО «ОАО МТС» на

сумму 10 млрд руб. со сроком обращения 10 лет и offerтой через пять лет.

30 мая 2013 г. размещены долларовые еврооблигации на сумму 500 млн долл. с погашением через 10 лет.

17 октября 2013 г. полностью погашены облигации серии 01 на сумму 10 млрд руб.

13 мая 2014 г. полностью погашены облигации серии 04 на сумму 15 млрд руб.

20 октября 2015 г. полностью погашены облигации серии 02 на сумму 10 млрд руб.

30 ноября 2015 г. были погашены облигации серии «А» на сумму 11 991 600 руб.

19 июля 2016 г. полностью погашены облигации серии 05 на сумму 15 млрд руб.

2 сентября 2016 г. осуществлена вторая эмиссия биржевых облигаций в рублях ПАО «МТС» на сумму 10 млрд руб. со сроком обращения 15 лет и offerтой через два года.

21 августа 2016 г. были погашены облигации серии «Б» на сумму 11 998 800 руб.

10 февраля 2017 г., в рамках Программы биржевых облигаций ПАО «МТС» серии 001P, был осуществлен выпуск первой эмиссии биржевых облигаций 001P-01 на сумму 10 млрд руб. со сроком обращения пять лет.

30 марта 2017 г. был осуществлен выпуск второй эмиссии биржевых облигаций 001P-02 на сумму 10 млрд руб. со сроком обращения четыре года.

5 декабря 2017 г. был осуществлен выпуск четвертой эмиссии биржевых облигаций 001P-04 на сумму 10 млрд руб. со сроком обращения один год.

9 ноября 2017 г. был осуществлен выпуск третьей эмиссии биржевых облигаций 001P-03 на сумму 15 млрд руб. со сроком обращения пять лет.

7 ноября 2017 г. были погашены облигации серии 07 на сумму 10 млрд руб.

## Выпуски облигаций

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 03
Купон	1–4-й купоны — 8,7% годовых, 5–10-й купоны — 8% годовых, 11-й купон — 7% годовых, 12–13-й купоны — 7,5% годовых, 14–15-й купоны — 12% годовых, 16–20-й купоны — 10% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	24 июня 2008 г.
Дата погашения	12 июня 2018 г.
ISIN Reg No	RU000A0JPTJ4
Оферта	–

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 08
Купон	1–10-й купоны — 8,15% годовых, 11–12-й купоны — 10,75% годовых, 13–14-й купоны — 9,25% годовых, 15–16-й купоны — 7,5% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	15 000 000 000
Дата размещения	16 ноября 2010 г.
Дата погашения	03 ноября 2020 г.
ISIN Reg No	RU000A0JR4J2
Оферта	06 ноября 2018 г.

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии БО-01
Купон	1–10-й купоны — 8,25% годовых, 11–20-й купоны — 8,25% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	03 апреля 2013 г.
Дата погашения	22 марта 2023 г.
ISIN Reg No	RU000A0JTTA5
Оферта	28 марта 2018 г.

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии БО-02
Купон	1–4-й купоны — 9,40% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	02 сентября 2016 г.
Дата погашения	15 августа 2031 г.
ISIN Reg No	RU000A0JWRV9
Оферта	31 августа 2018 г.

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Облигации именные процентные бездокументарные неконвертируемые серии «В»
Купон	5% от номинальной стоимости облигации за весь период обращения
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	12 000 000
Дата размещения	01 апреля 2011 г.
Дата погашения	28 июня 2022 г.
Гос. рег. номер	4-11-04715-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 г.

Эмитент	MTS International Funding Limited
Тип ценной бумаги	Ноты (144A/Reg S), гарантированы Компанией
Купон	5% фиксированный, выплата раз в полгода
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Доллар США
Сумма выпуска	500 000 000
Дата погашения	30 мая 2023 г.

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 001P-01
Купон	1–10-й купоны — 9% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	10 февраля 2017 г.
Дата погашения	04 февраля 2022 г.
ISIN Reg No	RU000A0JXEVS
Оферта	–

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 001P-02
Купон	1–8-й купоны — 8,85% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	30 марта 2017 г.
Дата погашения	25 марта 2021 г.
ISIN Reg No	RU000A0JXMH7
Оферта	–

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 001P-03
Купон	1–10-й купоны — 7,7% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	15 000 000 000
Дата размещения	09 ноября 2017 г.
Дата погашения	03 ноября 2022 г.
ISIN Reg No	RU000A0ZYFC6
Оферта	-

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 001P-04
Купон	1–2-й купоны — 7,7% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	05 декабря 2017 г.
Дата погашения	04 декабря 2018 г.
ISIN Reg No	RU000A0ZYJ83
Оферта	–

# Развитие корпоративного управления

Ключевыми принципами корпоративного управления МТС являются:

- всесторонняя защита прав и интересов акционеров;
- информационная открытость и прозрачность;
- единая корпоративная политика в отношении дочерних обществ;
- независимость Совета директоров в определении стратегии Компании, утверждении бизнес-планов, иных важных решений;
- контроль за деятельностью менеджмента;
- соблюдение деловой этики при ведении бизнеса;
- ведение социально ответственного бизнеса, направленное на обеспечение устойчивого развития Компании, роста ее благосостояния.

Процедуры подготовки и проведения Общего собрания акционеров позволяют МТС обеспечить равное отношение ко всем акционерам со стороны Компании при реализации ими своих прав на участие в управлении обществом и получение прибыли.

Действующая в МТС система вознаграждения направлена на рост акционерной стоимости Компании, а уровень выплачиваемого вознаграждения является справедливым и достаточным для мотивации сотрудников и членов органов управления.

Система управления рисками и внутреннего контроля разработана с учетом общепринятых концептуальных основ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), является эффективной и направлена на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед компанией целей.

В Компании существует действенная система контроля за сделками, совершаемыми в условиях конфликта интересов.

**Банк России высоко оценивает вклад ПАО «МТС» в развитие корпоративного управления в компании и стремление к совершенствованию корпоративной культуры в Российской Федерации в целом.**

Из письма Банка России от 05.02.2018 г. № 28-3-1/472

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 и инсайдерского законодательства.

## 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 2017 г. конфликта интересов у членов правления ПАО «МТС» не установлено.

В Компании также созданы процедуры, исключая возможность возникновения конфликта интересов директоров. Члены Совета директоров обязаны воздерживаться от действий, которые могут привести к возникновению конфликта интересов, а в случае наличия или возникновения такой ситуации — раскрывать информацию о ней Совету директоров и не участвовать в голосовании по конфликтным вопросам повестки дня.

Члены Совета директоров, у которых имеется заинтересованность по вопросам повестки дня Совета директоров, не принимают участие в обсуждении и голосовании по указанным вопросам повестки дня.

В течение 2017 г. конфликта интересов у членов Совета директоров ПАО «МТС» не установлено.

## Развитие системы корпоративного управления и планы на 2018 г.

В 2017 г. мы продолжили работу по развитию системы корпоративного управления компании. В последние годы наше внимание было сфокусировано прежде всего на внедрении положений Кодекса корпоративного управления.

В 2015 г., после завершения аудита системы корпоративного управления на предмет соответствия принципам и рекомендациям Кодекса, была утверждена Дорожная карта по имплементации Кодекса. В прошедшем году мы завершили ее реализацию

и добились ощутимого прогресса в исполнении рекомендаций Кодекса. Например, если в 2015 г. мы соблюдали полностью более 65% рекомендаций Кодекса, то в 2017 г. этот показатель составил - более 85 %.

С ключевыми реализованными нами мероприятиями Дорожной карты вы можете познакомиться в Годовом отчете компании за 2016 г.

Главный принцип, которым мы руководствовались, — разумное внедрение Кодекса, а не стремление к его формальному исполнению.

Совет директоров принял решение исполнять рекомендации Кодекса, которым компания может следовать без использования дополнительных ресурсов. В отношении остальных рекомендаций было принято решение провести анализ и принять управленческое решение о необходимости исполнения. Каждая из таких рекомендаций детально прорабатывалась с участием всех заинтересованных подразделений. В отношении некоторых из них мы приняли решение о внедрении, в отношении других — проводим ежегодный мониторинг с целью актуализации сведений о рыночных практиках.

Например, сейчас мы не используем инструмент «меморандум контролирующего акционера»,

и у нас не назначен старший независимый директор. Мы сознательно идем на этот шаг<sup>1</sup>, но при этом продолжаем регулярный мониторинг рыночных тенденций по подобным рекомендациям.

Мы считаем, что достигли неплохого уровня соблюдения положений национального Кодекса и теперь можем сместить фокус внимания на лучшие зарубежные практики и другие рыночные тренды. Также в 2018 г. мы уделим особое внимание вопросам:

- преемственности Совета директоров (в частности, его новый состав);
- системы вознаграждения Совета директоров;
- компетенций «директора будущего».

## Индекс корпоративного управления

На рынке не так много инструментов, которые могут позволить эмитенту объективно оценить свою позицию на рынке корпоративного управления. Долгие годы таким инструментом выступала проводимая Оценка российского корпоративного управления по методологии GAMMA, но прекратившая свое существование.

На рубеже 2016 и 2017 гг. рынку были представлены два новых исследования в области корпоративного управления. Первое из них (Национальный индекс корпоративного управления, присваивается Национальной ассоциацией корпоративных директоров совместно с Центром корпоративного развития TopCompetence при технической поддержке Московской биржи и Центра системных трансформаций МГУ им. М.В. Ломоносова) оценивает компании по формальным метрикам, основанным в основном на положениях Кодекса корпоративного управле-

ния, а второе (Индекс корпоративного управления) присваивается Ассоциацией независимых директоров совместно с Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики».

По итогам 2017 г. мы вошли в ТОП-10 компаний согласно Национальному индексу корпоративного управления. В исследовании «Индекс корпоративного управления — 2017» мы второй год подряд оказались на второй позиции (после Московской биржи) по восприятию стейкхолдеров (членов советов директоров, корпоративных секретарей, акционеров и инвесторов, экспертов в области КУ), однако по формальным метрикам исследования мы не смогли войти в ТОП-10. Указанные выше результаты исследований, по нашему мнению, говорят о качестве проделанной нами за последнее время работы в области корпоративного управления.

<sup>1</sup> С обоснованием неисполнения вы можете ознакомиться в разделе «Отчет об исполнении Кодекса корпоративного управления», стр. 242.



An abstract 3D geometric composition featuring a prominent red floor area. The scene is composed of various white and grey geometric shapes, including rectangular blocks, rounded rectangular platforms, and cylindrical forms. The lighting creates soft shadows, giving the objects a three-dimensional appearance. The overall aesthetic is clean and modern.

Устойчивое  
развитие





# Наш подход к устойчивому развитию и социальной ответственности

В 2017 г. компания МТС продолжила следовать утвержденной Стратегии в области корпоративной социальной ответственности (КСО)<sup>1</sup>.

Осознавая свою ответственность перед нашими заинтересованными сторонами и принимая во внимание социальные и экологические проблемы мирового масштаба, в рамках стратегии мы учли основные направления: экономическое, экологическое и социальное.

В 2017 г. мы продолжили работу по девяти основным направлениям:

- повышение качества жизни абонентов;
- забота о сотрудниках и их развитие;
- развитие корпоративного волонтерства;
- благотворительность;
- развитие регионов, территорий присутствия и местных сообществ;
- синергия КСО практик и создание общих ценностей;
- ответственное ведение бизнеса;
- развитие услуг, повышающих экологическую устойчивость;
- мероприятия по защите окружающей среды.

МТС оценивает воздействие на окружающую среду на всех этапах своей деятельности: от строительства базовых станций до производства упаковки и SIM-карт. Мы стремимся к тому, чтобы вся команда МТС и каждый ее сотрудник в частности были максимально вовлечены в процесс реализации экологических проектов и объективно оценивали свою ответственность перед природой.

Качество жизни является основным условием устойчивого социального развития гражданского общества и личности, включает в себя совокупность социально-экономических или иных критериев, отражающих уровень и степень достигнутого благосостояния человека в различных сферах его жизнедеятельности.

Наш существующий подход к безопасности является надежной основой, необходимой для удовлетворения потребностей общества в настоящее время и в будущем.

Мы уделяем значительное внимание созданию гибкой корпоративной культуры компании, стимулирующей развитие инноваций и позволяющей постоянно совершенствовать наши услуги и технологии, что способствует повышению качества жизни.

Наша стратегия корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития (далее — КСО) является продолжением бизнес-стратегии компании 3D («Дата», Диджитализация, Дивиденды).

Мы выстраиваем систему КСО в соответствии с запросами общества, потребителей, акционеров, своих сотрудников, государства, некоммерческих и общественных организаций, партнеров и поставщиков, местных сообществ.

Принципы ведения социально ответственного бизнеса, направленные на обеспечение устойчивого развития и роста благосостояния Компании, формирование конкурентоспособной экономики, повыше-

<sup>1</sup> [http://www.company.mts.ru/comp/social\\_responsibility/strategy/principles/](http://www.company.mts.ru/comp/social_responsibility/strategy/principles/).

ние качества жизни и процветание общества, лежат в основе КСО-деятельности МТС. Эти принципы были сформулированы при участии и с учетом ожиданий всех заинтересованных сторон и зафиксированы в Политике по корпоративной социальной ответственности. Политика «Деятельность МТС в области корпоративной социальной ответственности» является внутренним документом и регламентирует реализацию КСО-проектов.

Деятельность Компании в области КСО основывается на следующих принципах:

- уважение интересов заинтересованных сторон;
- соблюдение верховенства закона;
- соблюдение международных норм поведения;
- разработка и внедрение инновационных технологий;
- этичное поведение;
- соблюдение прав человека;
- прозрачность;
- совершенствование системы корпоративного управления;
- подотчетность;
- неприятие коррупции в любых формах и проявлениях.

Совет директоров и Правление МТС являются главными органами управления КСО. К их компетенциям относится утверждение стратегии КСО и социальных программ, контроль за их выполнением и оценка эффективности социальных проектов. За планирование, непосредственную реализацию и

## Основная миссия МТС в области устойчивого развития — повышение качества жизни и безопасности человека и общества за счет развития инноваций и предоставления широкого спектра услуг нашим клиентам.

консолидацию КСО-активностей отвечает вице-президент по управлению персоналом, а также Департамент корпоративной социальной ответственности Блока по управлению персоналом. Планирование и реализацию социальных инициатив МТС в регионах осуществляют сотрудники Департамента по управлению персоналом, маркетинга и PR, назначаемые в регионах.

В 2017 г. продолжил работу Комитет по КСО — совещательный орган при президенте, члены которого работают для привлечения партнерских программ, трансляции во внешнюю и внутреннюю среду Политики КСО Компании, создание КСО-среды внутри и вокруг Компании, консолидации и эффективного использования ресурсов компании в интегрированных КСО-проектах, создания Отчета устойчивого развития, утверждения планов работы Корпоративного центра и Кластеров МТС.

На нашем официальном сайте можно ознакомиться с отчетами устойчивого развития Группы МТС, основными благотворительными проектами, реализуемыми Компанией, а также получить контакты для обратной связи. Мы поддерживаем постоянный диалог с заинтересованными сторонами и даем возможность получить всю информацию о своей социальной деятельности.

Одной из стратегических целей и задач в рамках HR-стратегии является вовлечение топ-менеджмента в реализацию социальных проектов и их личное активное участие.



Социальная ответственность в МТС — это фокус на широкий спектр общественно значимых задач от вовлечения сотрудников в создание востребованных обществом продуктов, повышающих качество жизни, до предоставления возможности личного участия персонала в развитии общества и его поддержке.

Являясь крупнейшим работодателем МТС, мы стремимся быть ответственными и внимательными к правам наших сотрудников, обеспечивать достойный уровень жизни для них и их семей, развивать их профессиональные и личные навыки и компетенции, давать им возможность самореализации как профессиональной, так и в роли волонтеров в социальных проектах.

Мария Голяндрина, член правления, вице-президент по управлению персоналом ПАО «МТС»

#ТИ-2017

# Телеком Идея в цифрах

**660+**

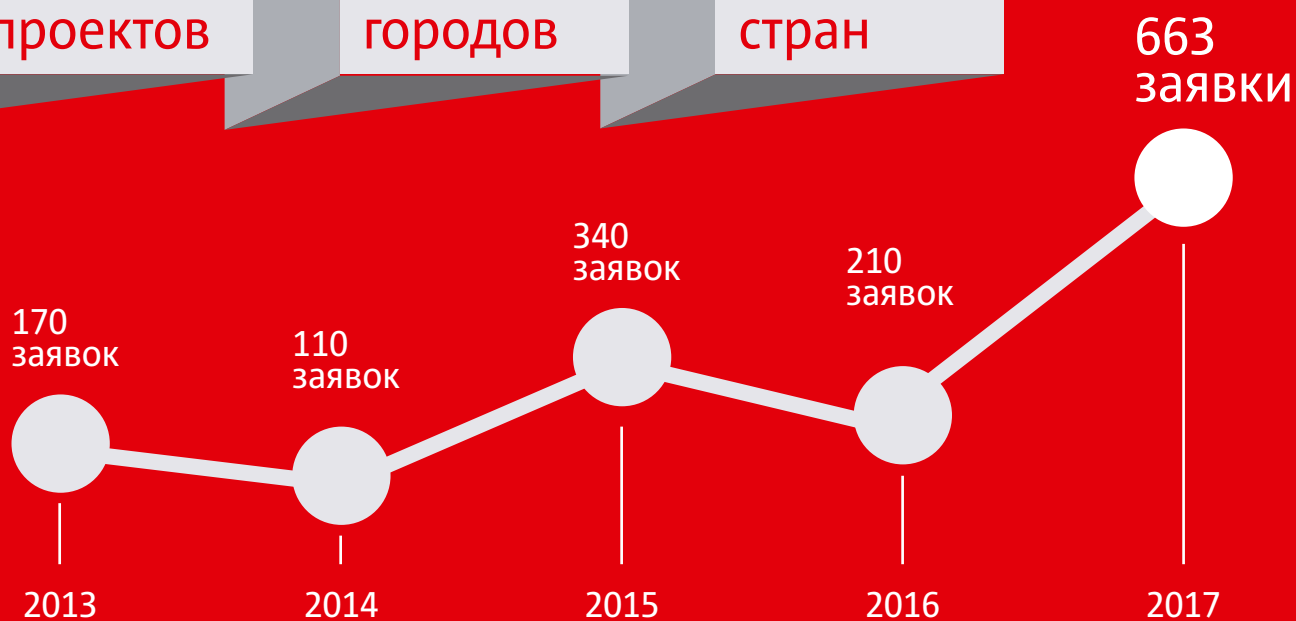
проектов

**60+**

городов

**14**

стран



Мы твердо убеждены, что участие руководства повышает уровень проектов, помогает получить стратегическое видение и развить новые направления. Фокус на реализацию социального потенциала сотрудников и возможность принимать участие в мероприятиях совместно с высшим руководством, несомненно, повышают уровень вовлеченности персонала и положительно сказываются на развитии бизнеса в целом.

В 2017 г. топ-менеджмент принял участие в ключевых федеральных проектах КСО: «Дети в интернете», «Сети все возрасты покорны», «Телеком Идея» и Международный день волонтера.

В 2018 г. мы планируем продолжать вовлекать представителей топ-менеджмента в реализацию ключевых проектов за счет повышения уровня их информированности.

## Основные итоги 2017 г.

- Увеличение количества сотрудников — участников волонтерского движения МТС «Просто дари добро» — 6500 (в 2016 г. — 6000 сотрудников, (7,5%-ный прирост). В 2017 г. волонтеры приняли участие в социальных проектах МТС на всей территории присутствия.
- Разработана «Программа признания» сотрудников в сфере волонтерской деятельности.
- Федеральный волонтерский проект «Зеленый экспресс МТС» получил награду «Чемпионы добрых дел», учрежденную Ассоциацией менеджеров России.
- Конкурс «Телеком Идея» — число поданных заявок 660 (рост в три раза). Премия «Время инноваций — 2017».
- Успешно пройден международный аудит единой системы комплаенс, разработана программа «Права человека на рабочем месте» и «Экология».
- Кодекс и анкета поставщика МТС дополнены разделами и вопросами по КСО.
- Стартовала новая программа «МТС — компания для всех возрастов».
- Директор департамента КСО МТС вошла в тройку ведущих отечественных менеджеров по КСО (по итогам рейтинга РБК в 2016 г. — шестое место).

## Планы на 2018 г.

- Популяризация и продвижение мобильного интернета в обществе с целью повышения качества жизни абонентов.
- Проведение самооценки согласно рекомендациям международного стандарта ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» с функциональными подразделениями МТС.
- Актуализация Политики по КСО в соответствии с лучшими практиками.
- Выпуск нефинансовой отчетности: применение стандарта GRI Standards, который позволит сосредоточиться на существенных аспектах устойчивого развития Группы МТС при составлении отчета устойчивого развития.
- Увеличение доли кросс-функциональных проектов с привлечением всех функциональных подразделений МТС.
- Вовлечение регионов присутствия МТС, дочерних обществ и партнеров в реализацию ключевых КСО-проектов. В 2017 г. процент регионов — участников акций вырос на 7,5% и составил 55%, в 2018 г. ожидаем, что 80% регионов примут участие в КСО-активностях.
- Развитие системы корпоративного волонтерства МТС «ПРОСТО дари добро».
- Развитие направления «Социальный HR»: расширение возможностей для стажировок, практики и найма на работу специалистов с инвалидностью и людей старшего возраста, активное участие и вовлечение сотрудников Компании в социально значимые мероприятия, направленные на социализацию незащищенных слоев населения.
- Работа по направлению «Эко-телеком»: популяризация экологически ответственного образа жизни и отношения к природным ресурсам среди сотрудников компании, поддержка федеральных и международных экологических активностей.

Стратегическими приоритетами остаются: вовлечение топ-менеджмента в проекты КСО, развитие корпоративного волонтерства, тиражирование проектов в регионы и реализация кросс-функциональных проектов, способствующих укреплению культуры КСО в Компании.

# Наши сотрудники

Экономически активная численность работников ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2017 г. составила 27 886 человек.

В Компании действует конкурентоспособная система оплаты труда, состоящая из фиксированной и переменной частей. Пакет компенсаций и льгот, предоставляемый сотрудникам Компании, отвечает современным практикам рынка труда.

Размер фиксированной части заработной платы (должностного оклада) определяется с учетом диапазонов заработной платы, установленных для каждого должностного разряда (грейда) на основании анализа рынка труда в регионе присутствия и политики позиционирования Компании относительно рынка оплаты труда.

Переменная часть в Компании представлена системой мотивации, предусматривающей четкие и прозрачные принципы установления целевых размеров премии и расчета ее фактических значений на основе ключевых показателей эффективности и индивидуальных задач, закрепленных в оценочных формах каждого работника.

Помимо описанной выше системы мотивации, в Компании действует система премирования для работников, занятых продажами и абонентским обслуживанием, базовый принцип которой — мотивация на достижение конкретного результата. Отличительной особенностью системы является структура дохода с большей переменной частью и иная частота выплат. Для работников Компании, отвечающих за прямые продажи, действует комиссионная схема премирования (прямые проценты от продаж).

Все сотрудники Компании ежегодно участвуют в процедуре оценки эффективности деятельности,

которая включает как оценку выполнения ключевых показателей эффективности, так и уровень развития компетенций. Руководители в ходе процесса оценки предоставляют развернутую обратную связь по итогам работы за год, также по результатам оценки сотрудникам формируется план развивающих мероприятий.

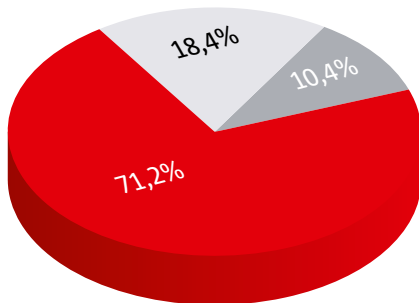
Благодаря качественно выстроенной системе развития персонала четыре из пяти менеджерских вакансий в Компании закрываются за счет внутренних кандидатов. Использование передовых платформ дистанционного обучения позволило с большим качеством и доступностью предоставлять сотрудникам возможности для развития в 2017 г.

МТС предоставляет своим работникам широкий пакет компенсаций и льгот, основное внимание в котором уделяется социальной защите работников. Работникам предоставляются служебные льготы (в том числе автомобили и компенсация затрат на их использование, мобильная связь с широким лимитом), социальные льготы (в том числе страхование жизни, доплата по больничному листу, материальная помощь), представительские льготы, дополнительные льготы (в том числе компенсация посещения фитнесов и бассейнов, широкий перечень услуг в рамках ДМС, пакет льгот при релокации в периметре Компании). Сотрудникам также предоставляется возможность участия в программе кафетерий льгот, где индивидуально по решению сотрудника может быть изменен его набор льгот. Такой подход позволяет качественно удовлетворить различающиеся потребности сотрудников при высокой эффективности расходов.

Портрет среднестатистического сотрудника Компании

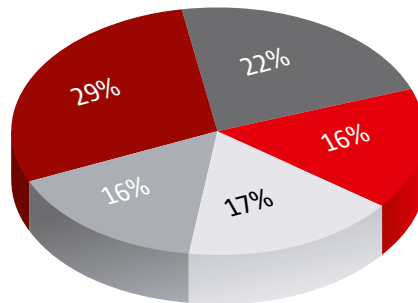


Структура персонала по образованию



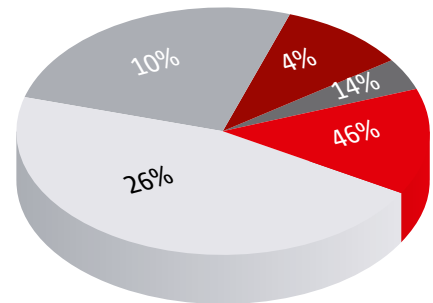
- Высшее
- Профессиональное
- Среднее

Структура персонала по стажу



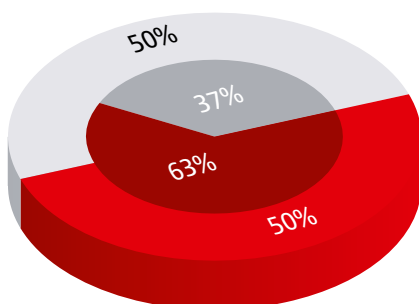
- <1
- 1-3
- 3-5
- 5-10
- 10-20

Структура персонала по возрасту



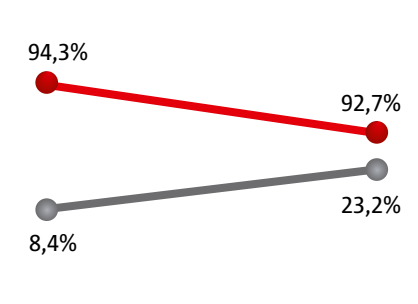
- <25
- 25-35
- 35-44
- 45-54
- >55

Гендерный состав

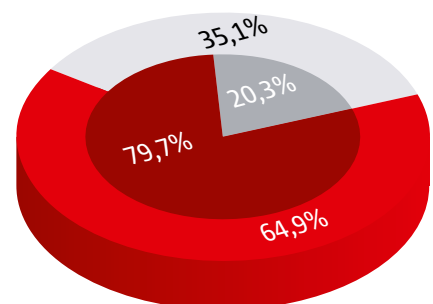


- Специалисты:
- мужчины
  - женщины
- Руководители:
- мужчины
  - женщины

Заккрытие вакансий



- Достаточность
- Отток



- Специалисты:
- внутр. сотр.
  - внеш. сотр.
- Руководители:
- внутр. сотр.
  - внеш. сотр.



## Повышение квалификации персонала

В ПАО «МТС» действует системная модель обучения, в основу которой положены стратегические цели Компании и цели в области управления персоналом. Система обучения также базируется на корпоративных ценностях ПРОСТО Группы МТС и требованиях к профессиональным знаниям и навыкам сотрудников.

В Компании действует Корпоративный университет, задающий стандарты обучения и координирующий процессы в области обучения и развития персонала. К задачам Корпоративного университета также относится выстраивание систем обучения для разных функциональных подразделений Компании. Миссия Корпоративного университета — создавать возможности развития, расширяя границы людей и бизнеса, для уверенного будущего МТС.

### Награды Корпоративного университета по итогам 2017 г.:

- Премия «Хрустальная пирамида-2017», II место в номинации «Корпоративный университет года — 2017»;
- Премия «Женщина имеет значение», победитель в номинации «Лучшие условия профессионального роста для женщин»;
- Премия «Эффективное бизнес-образование», победитель в номинации «Лучшие внутрикорпоративные практики развития стартап-проектов»;
- Премия Leadership Coaching Awards-2017, победитель в номинации «Лидерство в жизни» — «Звезды, которые зажигают других» (Коучинг как стиль взаимодействия внутри компании);
- Премия Skolkovo Trend Award, победитель в номинации «За создание образовательной программы нового типа — акселератора внутренних проектов развития корпорации».

### Основные цели функции «Обучение и развитие персонала»:

- обеспечение системного, эффективного развития сотрудников по корпоративным ценностям и ключевым для Компании компетенциям;
- формирование необходимых знаний, навыков и установок, необходимых сотрудникам и менеджерам для повышения эффективности на существующей позиции;

- создание инструмента для развития кадрового резерва и преемников на ключевые позиции;
- обеспечение преемственности экспертных/уникальных знаний и опыта;
- создание в Компании самообучающейся среды, где каждый руководитель и каждый сотрудник заинтересован в развитии и вовлечен в процессы создания, сохранения и преумножения знаний и навыков в Компании.

### Обучение и повышение квалификации персонала производится посредством следующих форм и методов:

- **Интеграционное обучение.** Компания проводит единые централизованные вводные курсы для всех новых сотрудников, цель которых — понимание бизнеса и культуры Компании, ее структуры, а также изучение внутренних процессов и организационных процедур новыми сотрудниками. Для новых руководителей проводятся дополнительные программы по введению во внутреннюю структуру, бизнес-процессы Компании и принятые процедуры взаимодействий. Для действующих сотрудников проводятся командообразующие мероприятия по повышению корпоративного духа и укреплению корпоративной культуры. Руководители функциональных подразделений Компании проводят обучение действующих сотрудников согласно правилам, разработанным во внутренних нормативных документах. По вновь внедряемым процессам проводятся функциональные семинары, мастер-классы и вебинары.



- **Профессиональное обучение.** В Компании осуществляется системное профессиональное обучение, направленное на обеспечение постоянного развития профессиональных знаний и навыков персонала. Нормативы и содержание программ обучения, а также нормативы по участию сотрудников в профессиональных конференциях задаются в соответствии с требованиями позиций, а также в соответствии с требованиями к профессиональным знаниям сотрудников. Планирование профессионального обучения осуществляется на основе бизнес-потребностей конкретного подразделения. Профессиональное обучение сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, осуществляется преимущественно внутренними ресурсами по единым стандартам (с учетом территориальных особенностей).
- **Развитие управленческих компетенций менеджеров.** В основе системы развития управленческих компетенций лежит концепция выполнения индивидуального плана обучения, а также целевого и модульного обучения для менеджеров. Целевые и модульные программы являются рекомендованными для выделенных категорий менеджеров, индивидуальные планы обучения формируются по результатам ежегодной оценки компетенций руководителей. Особое внимание уделяется обучению руководителей методам управления персоналом (отбор, оценка, грейдинг, развивающая обратная связь, создание индивидуальных планов развития, наставничество, коучинг, мотивирование сотрудников и др.) и взаимодействию с подчиненными на основе единых корпоративных стандартов. Важной целью управленческого обучения, помимо формирования единого подхода к управлению у руководителей, является мотивация и удержание руководителей Компании. Направление и содержание программ обучения руководителей определяется стратегией развития Компании, бизнес-задачами подразделений и уровнем развития компетенций руководителей по итогам оценки.
- **Обучение кадрового резерва и преемников на управленческие позиции.** В основе системы обучения кадрового резерва лежат индивидуальные планы развития каждого сотрудника, входящего в группу кадрового резерва. Программы обучения формируются индивидуально в соответствии с результатами оценочных мероприятий и уровнем развития компетенций.
- **Самообразование.** В Компании созданы условия для самообразования сотрудников. Создана внутренняя библиотека рекомендуемой литературы по компетенциям.
- **Очные тренинги, семинары.** При проведении подобного рода тренингов и семинаров активно задействуется внутренний ресурс, разрабатываются авторские, адаптированные под специфику бизнеса Компании внутренние тренинги. Существенная доля внутренних программ проходит в удобном онлайн-формате, что позволяет любому сотруднику воспользоваться возможностями обучения в Компании. Внедрена Академия тренерского мастерства для подготовки внутренних тренеров, запущена дистанционная программа для тренеров из удаленных регионов РФ.
- **Посттренинговое сопровождение.** По итогам тренинга сотрудники получают список рекомендованной литературы и дополнительных материалов для изучения, для части программ предусмотрено выполнение домашнего задания и обсуждение его тренером для лучшего закрепления навыков. Возможно проведение семинаров followup, воркшопов, мастерских по проблематике пройденного тренинга с целью закрепления знаний и навыков у сотрудников и обсуждения вопросов применения полученных знаний на практике.
- **Дистанционное обучение.** Дистанционные формы обучения активно используются Компанией по всем видам обучения. Теоретические курсы проводятся преимущественно в дистанционном формате. Дистанционные методы также активно используются для оценки эффективности обучения: тестирование знаний по итогам обучения, оценки удовлетворенности программами обучения, практической применимости программ обучения.
- **Обучение на рабочем месте** рассматривается в качестве приоритетного и наиболее эффективного метода. Одной из главных задач руководителя любого уровня является профессиональный рост его подчиненных. В Компании действует система наставничества для всех сотрудников — от стажеров до экспертов.
- **Мастер-классы от топ-менеджеров Компании.** Топ-менеджеры Компании принимают активное участие в обучении и развитии сотрудников Компании. В Компании на регулярной основе проводятся мастер-классы ключевых руководителей Компании, задачей которых является донесение до персонала основных целей Компании, стратегии Компании, а также обсуждение ключевых проектов. На данных мастер-классах топ-менеджеры имеют возможность получить обратную связь от сотрудников и обсудить возможные изменения в своих процессах.

## Виртуальная академия

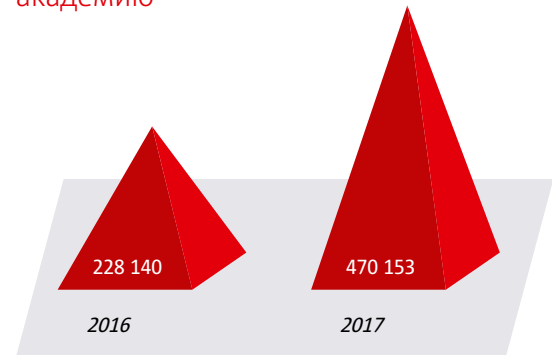
В январе 2018 г. Виртуальной академии МТС исполнилось два года.

В начале 2016 г. в ПАО «МТС» появилась новая система управления обучением сотрудников «Виртуальная академия» на базе LMS Success Factors (SAP). Виртуальная академия создает возможности для формирования самообучающейся организации, единой среды для обучения, общей точки входа для всех процессов, связанных с обучением: от планирования конференций до просмотра нового видеокурса. В системе сотрудники могут найти более 70 видеокурсов на самые разные темы — от ведения переговоров до Excel.

В 2017 г. мы поставили наш личный рекорд и провели более 300 вебинаров. 96% сотрудников хотя бы раз в год проходили обучение в Виртуальной академии. Почти 60% прошли два и более необязательных курса. 243 065 раз за 2017 г. пользователи проходили в Виртуальной академии курсы, тесты и смотрели записи вебинаров.

В 2016 г. в Виртуальную академию сотрудники заходили 228 140, а в 2017 г. — уже 470 153 раза (рост более чем в два раза).

### Количество заходов в Виртуальную академию



В октябре 2017 г. мы провели опрос на корпоративном портале на тему удовлетворенности работой Виртуальной академии. 87% опрошенных порекомендовали бы обучение в Академии коллегам.

## Онлайн-программы

В 2017 г. мы активно использовали формат онлайн-программ, представляющих собой серии вебинаров и домашних заданий. Самой востребованной оказалась программа по Excel: на нее зарегистрировалось 1700 участников. Программа шла в течение двух месяцев, и за это время участники сдали на проверку 1000 заданий. Завершилась программа олимпиадой по Excel, в которой сразились 100 самых опытных аналитиков компании.

Другая масштабная программа рассказывала сотрудникам о самых новых и актуальных тенденциях и трендах цифрового мира. Были приглашены эксперты из самых популярных и успешных цифровых компаний, чтобы просто и доступно рассказать сотрудникам МТС о блокчейн-технологиях, искусствен-

ном интеллекте, нейросетях, машинном обучении и многом другом.

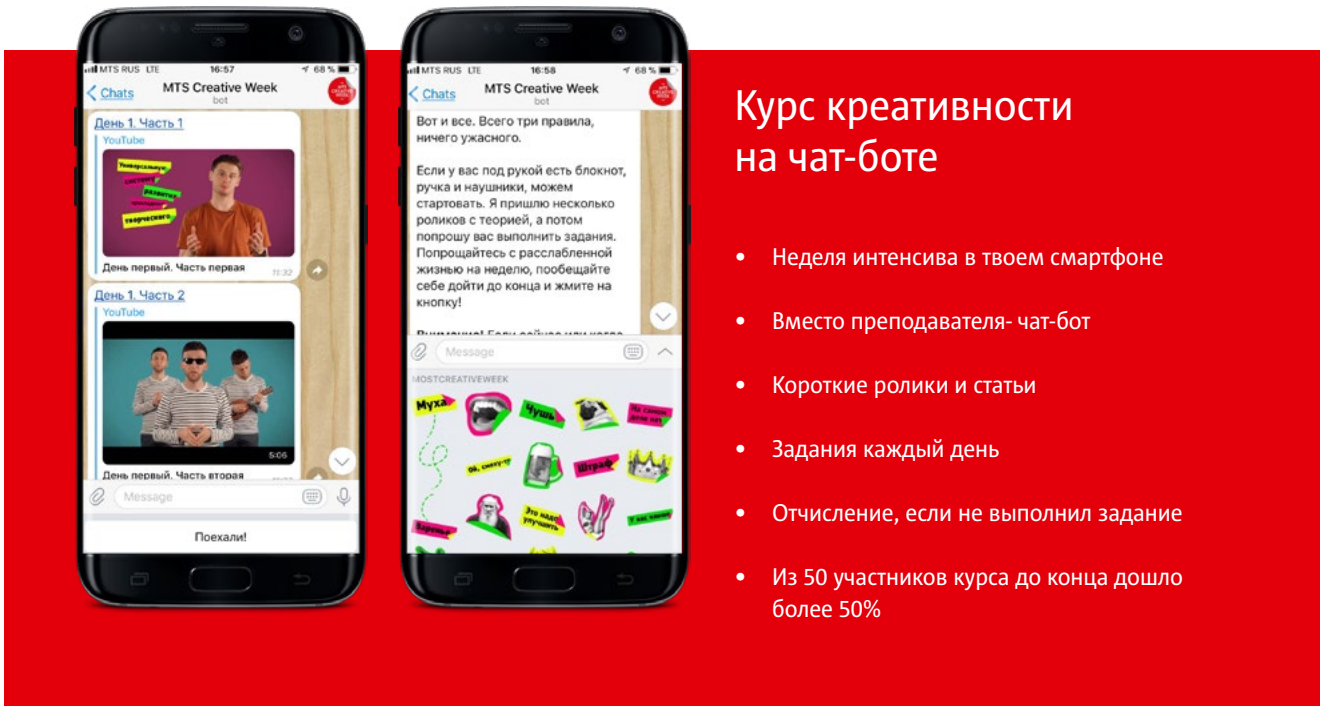
Также в 2017 г. прошли две практические онлайн-лаборатории. Сотрудники ИТ- и не ИТ-подразделений осваивали основы программирования на Python, создавали чат-боты в Telegram.

Самым необычным форматом для нас стал дистанционный тренинг по креативности, который проводился при помощи чат-бота. Это был интенсивный семидневный марафон, в котором участники ежедневно должны были выполнять задания, выслаемые ботом. Не выполнил задание — выбываешь из игры. Самое приятное, что в таком интенсивном режиме более 50% участников выполнили все задания и дошли до конца.

## Что дальше?

В 2018 г. мы начали активно обучать сотрудников самым популярным цифровым профессиям. В феврале стартовала программа «Продуктовая долина» про управление цифровыми продуктами. Будем говорить про исследования пользователей, продукто-

вые метрики, Agile, Scrum, Kanban и проектирование интерфейсов. Весной запускаем программу «Основы машинного обучения», которую будут проводить наши специалисты из подразделения Big Data. Для аналитиков и руководителей будет проводиться



## Курс креативности на чат-боте

- Неделя интенсива в твоём смартфоне
- Вместо преподавателя- чат-бот
- Короткие ролики и статьи
- Задания каждый день
- Отчисление, если не выполнил задание
- Из 50 участников курса до конца дошло более 50%

абсолютно новая, не имеющая аналогов программа «Data driven: как принимать решения, основанные на данных». Также готовятся программы о послед-

них тенденциях цифрового мира для маркетологов, ИТ-специалистов и сотрудников, работающих в сегменте B2B.

## Выходим в открытый космос

В ноябре 2017 г. МТС зарегистрировало ООО «Корпоративный Университет МТС». Накопилось колоссальное количество экспертизы в обучении и развитии кадрового потенциала, и мы осознали, что готовы

выводить наши обучающие программы в очном и онлайн-формате на внешний рынок. В начале 2018 г. у нас уже появились первые клиенты — крупные корпорации и государственные университеты.

## Управление талантами

В 2017 г. был продолжен двухгодичный цикл программы «Управление талантами», начавшийся в 2016 г. Преемники и высокопотенциальные сотрудники (Hi-Pro) проходили обучающие мероприятия в рамках своих планов развития. Сотрудники, обладающие узкой профессиональной экспертизой (Hi-Pro), в 2017 г. провели более 200 мероприятий по передаче знаний и обучили 260 коллег. Для каждой из групп талантов были разработаны целевые программы обучения, проведены карьерные интервью, на основании которых был составлен индивидуальный план развития участников. Сотрудники прошли оценку Hogan, внутреннее обучение, внешнее

обучение, приняли участие в конкурсах и по запросу могли воспользоваться услугами внутренних коучей и менторов, сопровождающих их в течение всей программы. Традиционно программа охватывает не более 4% от общей численности персонала компании/блока/региона/кластера. Общее количество участников на конец 2017 г. составило 578 человек (55,4% — HiPo, 26,8% — HiPro, 17,8% — преемники). Продвижение на целевые позиции на конец 2017 г. получили 31% (138 человек) участников программы (преемники и Hi-Po). Для сотрудников категории HiPro была проведена трехмодульная программа обучения «Академия HiPro».

## Электронная библиотека

В 2012 г. издательство «Манн, Иванов и Фербер» разработало специально для МТС электронную библиотеку. В ней собраны шедевры бизнес-литературы по маркетингу, связям с общественностью, навыкам продаж, психологии, экономики, личностному развитию, здоровому образу жизни, детско-родительским взаимоотношениям и пр. Книги подходят как для занятий на тренингах, так и для самостоятельного изучения. В настоящий момент электронная библиотека насчитывает более 750 книг, которые можно как прослушивать в аудиоформате, так и читать с компьютеров и личных мобильных устройств в любое удобное для сотрудников время. Интерфейс библиотеки очень удобен: можно отправлять

ссылки-рекомендации коллегам, оставлять отзывы, видеть рейтинг самых популярных в компании книг.

На конец 2017 г. количество активных пользователей библиотеки МИФ составляло 15 570 сотрудников, количество скачиваний — 659 031.

Также с ноября 2017 г. сотрудники МТС получили доступ к ресурсу периодических изданий Public.ru, на котором собраны одни из лучших бизнес-изданий (Forbes, «Коммерсантъ», РБК, «Профиль», «Эксперт», Psychologies, Geo, «Закон», «Computerworld Россия» и т.д.).

## Совместный проект с бизнес-школой Сколково

В начале 2017 г. Корпоративный университет МТС совместно с Московской школой управления Сколково запустили корпоративную образовательную программу обучения топ-менеджеров. Среди 57 участников — вице-президенты МТС, генеральные директора дочерних компаний, директора по региональному развитию, руководители ключевых департаментов и регионов, ориентированные на достижение значительных бизнес-результатов, а также профессиональный и личностный рост внутри компании. Программа была направлена на обучение лидеров нового типа, готовых развиваться в условиях высокой экономической турбулентности и неопределенности корпоративную культуру, бизнес-процессы и стратегическое планирование на

основе digital-подхода и проводить необходимые изменения в компании.

Программа обучения состояла из пяти модулей, включавших в себя академическую и проектную работу. Слушатели изучили стратегии управления компанией в условиях digital, тонкости управления инновационными проектами и корпоративными стартапами с учетом финансовых рисков, а также поведенческую экономику, эффективные коммуникации и психологию лидерства. Перед участниками программы выступили приглашенные эксперты, лидеры мнений и ведущие профессора бизнес-школы Сколково. Итогом обучения стала защита разработанных в процессе обучения проектов.

## Обучающие мероприятия в поддержку стратегии Компании

В рамках поддержки стратегии Компании:

- разработаны и проведены целевые программы обучения «Работа с конфликтными клиентами. Навыки стресс-менеджмента», «Эмоциональный интеллект», «Agile. Основы», «Системное мышление как новый подход как к саморазвитию», «Природа команды: как создать среду для ее эволюции»;
- количество часов по обучению на одного сотрудника в 2017 г. всего и в разбивке по категориям (очное и дистанционное) составило 16,5 часа — среднее количество часов обучения на одного

сотрудника в 2017 г., из которых 9,4 часа — очное обучение, 7,1 часа — дистанционное;

- количество дней обучения на одного сотрудника в 2017 г. — два рабочих дня;
- количество обученных сотрудников, чел./курсов в 2017 г. в разбивке на очное и дистанционное обучение — 229 607 (187 912 — дистанционное, 41 695 — очное);
- продолжилась реализация программы по обучению английскому языку в формате очных клубов. В 2017 г. 300 сотрудников со всех регионов стра-





ны получили возможность изучения английского языка в рамках проекта «Английский online»;

- 10 697 человеко-курсов внешнего обучения организовано для сотрудников;
- 110 профессиональных конференций, участниками которых стали сотрудники ПАО «МТС»;
- более 60 постоянных участников Английского клуба, действующего в четырех офисах МТС Москвы;
- более 80 сотрудников прошли внешний курс «Менеджер по продукту»;
- 37 сотрудников Блока финансов и инвестиций (Бухгалтерия и Единый центр обслуживания) прошли обучение по теме «МСФО: IAS 39, IFRS 9, IAS 32, IAS 23, IAS 37» (кастомизированный курс для МТС);
- 60 сотрудников Блока маркетинга прошли обучение «Google Analytics 360 Suite»;
- развивались неклассические форматы развития сотрудников — проведен турнир по Управленческим поединкам, Ораторский клуб для развития презентационных навыков, программа «Женщина в бизнесе», «Марафон бизнес-кейсов».

В соответствии с HR-стратегией Компании продолжилась работа функциональных академий:

- **«Академия клиентского сервиса»** для сотрудников, занятых в обслуживании клиентов;
- **«Академия бизнес-продаж»** для сотрудников, занятых в продажах продуктов и услуг для корпоративных клиентов;

- **«Академия тренерского мастерства»** для развития тренеров Группы МТС. Задачами Академии является профессиональное развитие корпоративных и штатных тренеров Группы МТС и трансляция единой философии/политики/принципов обучения в Компании;
- **«Академия лидерства»** в 2017 г. трансформировалась в сторону развития инноваций и сменила название на «Академия лидерства. Бизнес-прорыв». Участниками стали 250 сотрудников МТС и дочерних компаний из разных уголков России, которые объединились в 30 проектных команд. Программа сочетает в себе дистанционное обучение разработке корпоративных стартап-проектов и отработку знаний на реальных проектах. 10 команд проходят в финал с жюри в лице топ-менеджмента компании. Победитель отправляется в зарубежный бизнес-тур;
- **«Академия HR»** для сотрудников блока по управлению персоналом;
- **Третья волна iMBA** для сотрудников удаленных регионов;
- **«Академия маркетинга»;**
- **«Академия закупок».**

Критериями направления сотрудников на профессиональное обучение являются утвержденные планы профессионального обучения, сформированные функциональными руководителями с использованием результатов ежегодной оценки.

Интеграционное обучение проходят все новые сотрудники, в случае внедрения нового нормативного документа/процесса — все действующие сотрудники Компании.



# Охрана здоровья работников и обеспечение безопасности труда

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.

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;
- 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.

В 2017 г. внешнее и внутреннее обучение по охране труда прошли 16 917 человек. В число лиц, прошедших обучение по охране труда, входят руководители, специалисты, члены комиссий по охране труда и другие категории работников. Для внутреннего обучения по охране труда используются различные обучающие системы, в том числе система дистанционного обучения по охране труда «Виртуальной академии» Корпоративного университета МТС. В Компании проводится обучение по оказанию первой помощи пострадавшим на производстве. Первая помощь — это комплекс мероприятий, направленный на восстановление или сохранение жизни и здоровья пострадавшего. Основная задача обучения — отработка самостоятельных действий и поведения работников, направленных на сохранение жизни каждого пострадавшего, до прибытия спасательных служб.

Одним из важнейших направлений в работе по профилактике производственного травматизма и профессиональных заболеваний является специальная оценка условий труда. Этот процесс позволяет полностью идентифицировать и объективно оценить вредные и (или) опасные производственные факторы и риски на рабочих местах, спланировать мероприятия по улучшению условий труда. По состоянию на 31 декабря 2017 г. в Корпоративном центре Группы МТС и филиалах ПАО «МТС» оценено 24 456 рабочих мест (92% от общего количества рабочих мест)



(по итогу 2016 г. было оценено 23 576 мест, по итогу 2015 г. — 21 061 место). В 2018 г. работа по проведению специальной оценки условий труда будет продолжена. Подробная информация о результатах оценки доступна на сайте [http://www.company.mts.ru/comp/social\\_responsibility/ocenka/](http://www.company.mts.ru/comp/social_responsibility/ocenka/).

В предотвращении непосредственного воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов на организм работника большую роль играют применяемые средства индивидуальной защиты (СИЗ). В ПАО «МТС» разработаны и утверждены Нормы бесплатной выдачи специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты работникам, которые заняты на работах с вредными и (или) опасными условиями труда. Своевременно осуществляется закупка сертифицированных СИЗ, соблюдаются сроки носки и испытания средств индивидуальной защиты. Надлежащим образом организовано хранение и учет СИЗ.

Сотрудники МТС, занятые на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, проходят предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры. Целью периодических медицинских осмотров является динамическое наблюдение за состоянием здоровья работников в процессе трудовой деятельности, профилактика и своевременное установление признаков профессиональных и общих заболеваний, а также предупреждение несчастных случаев. За отчетный период в ПАО «МТС» прошли предварительные и периодические медицинские осмотры 3021 и 8301 человек соответственно. По результатам периодических медицинских осмотров 35 работников нуждались в переводе на другую работу (в их функционал были внесены соответствующие изменения), 52 работникам было рекомендовано санаторно-курортное лечение (была предоставлена возможность лечения за счет средств Компании).

Особое внимание МТС уделяет организации работы по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний, проведению превентивных мероприятий по управлению профессиональными рисками. С этой целью реализованы различные организационные и технические мероприятия по профилактике производственного травматизма.

Официальных совместных комитетов по здоровью и безопасности в ПАО «МТС» нет. Руководители подразделений и представители работников участвуют в мониторинге и при разработке ежегодных Планов работы по охране труда в филиалах на предстоящий год (10%) и при разработке Перечня мероприятий по

улучшению условий и охраны труда работников, на рабочих местах которых проводилась специальная оценка условий труда.

ПАО «МТС» присоединены к соблюдению следующих соглашений:

- Московское трехстороннее соглашение на 2016–2018 гг. между Правительством Москвы, Московскими объединениями профсоюзов и Московскими объединениями работодателей;
- Федеральное отраслевое соглашение по организациям связи и информационных технологий Российской Федерации на 2015–2017 гг.

Ежегодно в ПАО «МТС» проводится работа с Фондом социального страхования РФ (ФСС РФ) по финансовому обеспечению предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников и санаторно-курортного лечения работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными производственными факторами, а также на получение скидок к страховому тарифу на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. В 2017 г. общая сумма, полученная от этой работы, составила 2,6 млн руб. (в 2016 г. — 9,1 млн руб., в 2015 г. — 9,6 млн руб.). Уменьшение суммы полученных средств связано с тем, что после проведенной в ПАО «МТС» трансформации организационной структуры сменились названия части филиалов и ФСС РФ отказало им в получении скидок к страховому тарифу и финансовому обеспечению предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников и санаторно-курортного лечения работников.

За счет средств ФСС РФ:

- проведены медицинские осмотры;
- приобретена спецодежда, спецобувь и другие СИЗ;
- проведена специальная оценка условий труда.

Система управления охраной труда в ПАО «МТС» получила признание на региональном и областном уровнях. В 2017 г. ряд филиалов МТС стали призерами различных смотров-конкурсов по охране труда.

Большое внимание уделяется пропаганде вопросов охраны труда, используются различные формы работы. Каждый год в апреле в преддверии Всемирного дня охраны труда проводятся различные мероприя-

тия, направленные на улучшение условий и охраны труда работников Компании, на предотвращение производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

В отчетном году представители МТС и дочерних компаний приняли участие в работе третьей 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.

В 2017 г. один из филиалов ПАО «МТС» получил «Сертификат доверия работодателю» государственной инспекции труда. 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.

### Показатели травматизма ПАО «МТС» в 2015–2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициент частоты несчастных случаев (Кч) <sup>1</sup>	0,21	0,16	0,22
Коэффициент тяжести несчастных случаев (Кт)	16,28	51,57	21,3
Коэффициент производственного травматизма и потери рабочего времени (КПТ)	0,03	0,02	0,03
Коэффициент потерянных дней (КПД)	0,49	1,46	0,48
Коэффициент отсутствия на рабочем месте (КО)	5,51	4,19	4,27

<sup>1</sup> Коэффициент частоты несчастных случаев (Кч) определяет число несчастных случаев за отчетный период в расчете на 1000 работающих.

# Социальные инвестиции

## Социальные проекты и благотворительность

### «Поколение М»

МТС продолжила в 2017 г. реализацию ключевого социального проекта компании — комплексной благотворительной программы «Поколение М», иницированной и реализуемой компанией МТС в партнерстве с ведущими творческими объединениями, федеральными и региональными органами власти, бизнес-корпорациями при поддержке Министерства культуры Российской Федерации. Проект объединяет идею развития творческих способностей детей из регионов России и помощь в лечении тяжелобольных ребят. Цель проекта — дать российским детям, независимо от места жительства и достатка семьи, равные возможности для творческого развития и личностного роста. На виртуальных творческих площадках проекта — сайте [pokolenie.mts.ru](http://pokolenie.mts.ru), в группе в «ВКонтакте» и на [странице в Instagram](#) — дети со всей страны могут проявить таланты, участвуя в конкурсах, онлайн-мастер-классах и интерактивных упражнениях от российских звезд по разным направлениям. В рамках проекта МТС использует инновационные механизмы филантропии, создавая в России массовое движение юных благотворителей. Все активности в группах и на сайте «Поколения М» конвертируются в «живые деньги», которые МТС переводит на лечение тяжелобольных детей.

В творческую группу «Поколения М» входит больше 150 признанных мастеров: педагоги Государственной Третьяковской галереи, продюсерский центр «Эколь», режиссеры Владимир Хотиненко и Владимир Грамматиков, аниматор Константин Бронзит и студия «Мельница», студия «Непоседы», певица Полина Гагарина, модельеры Вячеслав Зайцев, Игорь Гуляев и другие. Победители конкурсов «Поколение М» получают широкие возможности: от стажировок на крупнейших анимационных и киностудиях России до выхода на большую сцену вместе со звездами.

За три года победителями и призерами «Поколения М» стали 240 детей из 60 регионов страны, для каждого из которых проект стал творческим трамплином.

#### Итоги проекта в 2017 г.:

- Интернет-аудитория проекта выросла до 15 млн человек.
- Существенно расширен спектр направлений творчества: в «Поколение М», наряду с традиционными направлениями появились программы по дизайну одежды, робототехнике, журналистике, блогерству и другие.
- Более 150 мероприятий с охватом 500 тыс. человек, в том числе концертный тур «СуперДети Поколения М», серия модных показов от звездных дизайнеров «Fashion day Поколения М», выставка лауреатов World Press Photo.
- Сумма собранных средств на лечение детей — 15, 5 млн руб., средства направлены на лечение 42 детей.

#### Награды, полученные проектом в 2017 г.

- Премия Digital Communications AWARDS — 2017 в номинации «Digital-проекты и стратегии / KCO-коммуникации».
- Премия Effie Awards Russia 2017 в номинации «Вклад в общее благо. Социальная ответственность и устойчивое развитие».

## Прямое взаимодействие с региональными сообществами

С конца 2016 г. МТС реализует новое направление благотворительной деятельности — прямую работу с региональными сообществами. В рамках этого направления мы взаимодействуем с независимыми группами людей, которые, не являясь благотворительными фондами или общественными организациями, пытаются собственными силами решать важные для их локального окружения социальные задачи, объединяясь в сообщества по интересам. Характерным признаком таких локальных групп является общественная значимость и бескорыстность их деятельности, которая не связана с какой-либо политической, религиозной и коммерческой деятельностью.

За 2017 г. МТС реализовала 290 проектов помощи локальным сообществам в 33 регионах страны: мы закупили продукты и канцтовары для многодетных и малообеспеченных семей, помогли обустроить спортивные площадки, строить велотрассы, восстанавливать локальные парки, обеспечивали поисковые отряды необходимым для их работы оборудованием, юным спортсменам помогали с экипировкой и поездками на соревнования. Так, во Владивостоке мы обеспечили формой детскую сборную по гребле, в Томске — помогли в восстановлении исторического здания, для любительского сообщества пензенских экскурсоводов приобрели громкоговорители.

Значительная часть мероприятий по работе с сообществами проводится с привлечением волонтеров МТС — наши сотрудники участвуют в субботниках,

сажают деревья, собирают вещи для бездомных. Подобные социальные проекты выходят за рамки внутрикорпоративных и становятся важной частью диалога компании с локальным обществом. В 2017 г. в таких волонтерских начинаниях приняли участие 3700 сотрудников МТС.

Важную социальную миссию в работе с локальными сообществами мы видим в передаче опыта и профессиональной экспертизы, реализуя проекты наставничества и обучения для школьных, студенческих и других молодежных объединений. МТС запустила проект «Лекторий МТС», в рамках которого сотрудники компании проводят лекции на приоритетные для МТС темы, связанные с развитием smart-технологий, в регионах России. Первые подобные обучающие проекты реализованы в подмосковном Одинцово и в Ивановской области.

Помощь в решении актуальных проблем конкретных людей проявила себя как эффективный инструмент взаимодействия с социальными сообществами: обращаясь напрямую от имени компании и детально исследуя жизненный контекст локальных групп, мы получаем живой отклик и искреннюю благодарность. Высокая вовлеченность в инициированные МТС активности показывает, что люди готовы погружаться в то, что им по-настоящему близко. В планах на 2018 г. — увеличение числа реализуемых проектов до 400, масштабирование и расширение их географии.

## Просветительский проект «МТС/Медиа»

МТС реализует просветительский проект «МТС/Медиа», который является встроенным в сайт МТС уникальным медийным ресурсом с разъясняющим, обучающим и помогающим контентом, рассчитанным на широкий круг жителей страны, и направленным на повышение качества жизни населения, вовлечения его в цифровую экономику.

На «МТС/Медиа» освещаются востребованные в обществе вопросы, связанные с использованием в повседневном быту россиян услуг передачи данных и сервисов на их основе. В 2017 г. было создано два больших цикла публикаций на портале: «Экономия» и «Госуслуги», разъясняющие, как при помощи смартфона и интернета экономить и получить различные услуги у государства.

На публикации «МТС/Медиа», написанные простым и понятным языком, опираются федеральные и региональные кампании в социальных сетях, ссылки на материалы сайта встраиваются в email- и СМС-коммуникации компании. В 2017 г. более 850 тыс. человек перешли на материалы «МТС/Медиа» из социальных сетей.

Высокое время чтения публикаций свидетельствует в пользу того, что большинство перешедших по ссылкам читают материалы до конца. В целом, ежемесячная аудитория сайта — около 300 тыс. человек.

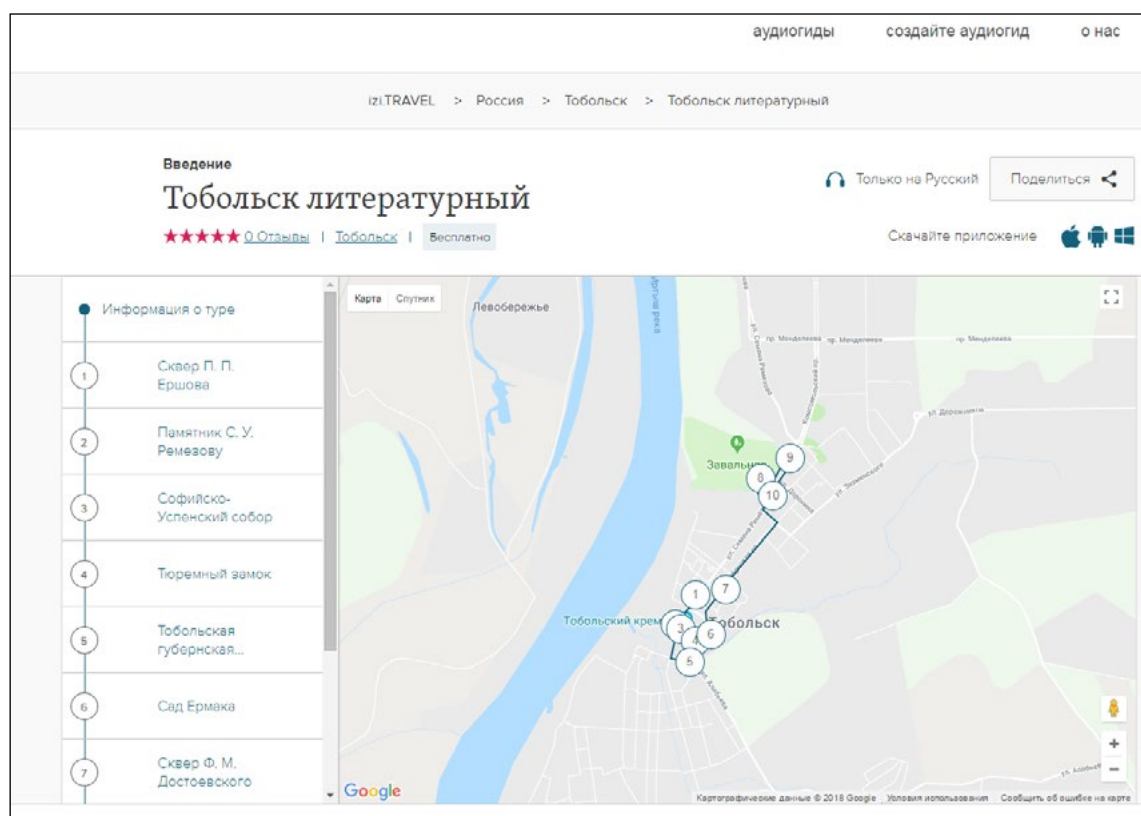
В 2018 г. «МТС/Медиа» планирует расширить тематику материалов, в частности для продвижения приложений и IT-сервисов для широкого круга жителей.

# Проекты по развитию региональной инфраструктуры

## Мобильный гид МТС

В 2017 г. МТС продолжила развитие проекта. В частности, в Тобольске запущен историко-культурный проект «Мобильный гид “Тобольск литературный”». В него вошли памятники истории и архитектуры федерального и регионального значения, с которы-

ми связаны биографии выдающихся литераторов. Гости туристического пешеходного маршрута смогут не только посмотреть главные достопримечательности Тобольска, но и прочитать о них, и послушать аудиовersion путеводителя.



## Проект по восстановлению культурного облика исторических городов

Фестиваль восстановления исторической среды «Том Соьер Фест» зародился в 2015 г. в Самаре, а в 2016 и 2017 гг. охватил уже более 10 российских городов. В рамках фестиваля активные и неравнодушные жители своими руками реставрируют уникальные деревянные дома, построенные еще до революции, возвращая цвет и красоту обветшавшим зданиям.

МТС оказывает волонтерскую и финансовую помощь «Том Соьер Фесту», работает над восстановлением исторических и культурных достопримечательностей, проводит мастер-классы для детей. В 2017 г. в проекте приняли участие волонтеры МТС из Томска, Казани, Самары, Саратова, Оренбурга и Бузулука.

## Тополь Победы

Великая Отечественная война по-прежнему жива в памяти миллионов россиян. Однако физических свидетельств тех времен с каждым годом остается все меньше и меньше. Именно поэтому каждая вещь, напоминающая о героических подвигах наших солдат, становится реликвией в глазах молодого поколения. Волгоградский тополь стал настоящим символом жизни для россиян. Он единственный пережил кровопролитную и опустошительную Сталинградскую битву, во время которой город почти стерли с лица земли. Дерево стойко перенесло вражеский огонь — весь его ствол буквально усеян шрамами и ссадинами от пуль и осколков снарядов. Но весной 1943 г., после освобождения города, дерево вновь зацвело, символизируя победу жизни над смертью и войной.

История волгоградского тополя уже давно является предметом обсуждений, но до сих пор так и не была популяризована. Переломным моментом стала инициатива МТС: создать проект, который бы почитал военно-историческое наследие страны и предлагал новые возможности для облагораживания территорий. Так в 2017 г. появилась акция «Тополь Победы», в рамках которой в 17 регионах РФ МТС совместно провела экологические волонтерские акции по сохранению генотипа тополя. В акции участвовало более 1100 человек: сотрудники компании, ветераны, представители органов власти, СМИ, общественные организации. В 2018 г. акция будет расширена еще на 15 регионов страны.

## ЭКО-проекты

Ежегодно сотрудники МТС принимают участие в эко-десантах и субботниках на территории природных заповедников, рекреационных зон, городских парков и местах отдыха жителей региона. В 30 регионах России совокупно было высажено более 30 тыс. деревьев.

При поддержке департамента лесного хозяйства Новосибирской области в сентябре 2017 г. в Коченевском районе Новосибирской области активисты Движения ЭКА и сотрудники компании МТС высади-

ли 15 тыс. саженцев сосны на площади 3 га. Мероприятие прошло в рамках проекта Posadiles.ru.

В Удмуртии сотрудники МТС высадили более 1000 саженцев хвойных деревьев на территории городского зоопарка. Дополнительно посетителям зоопарка бесплатно раздали около 500 саженцев деревьев для самостоятельной посадки. Каждое деревце отдавали в индивидуальной упаковке и с памяткой по посадке молодого дерева.

## Мониторинг леса от пожаров

МТС совместно с департаментом лесного хозяйства Новосибирской области развивает проект мониторинга лесных массивов для предотвращения и оперативного устранения угрозы пожаров в регионе.

Видеокамеры системы наблюдения «Лесной дозор» установлены на базовых станциях МТС в Мошковском, Новосибирском, Колыванском, Ордынском и Сузунском районах области.



## Проекты, направленные на поддержку образования

В рамках данного направления МТС в 2017 г. поддержала организацию учебного процесса в Университете «Иннополис» в г. Казани, а также реализует собственные образовательные программы для младших школьников и пожилых людей по обучению современным технологиям.

### «Дети в интернете»

Задача МТС как ведущего оператора связи — не только продемонстрировать возможности всемирной сети, но и предупредить детей, родителей и педагогов о потенциальных рисках при использовании интернета младшими школьниками. «Мы в ответе за тех, кого подключили» — это один из постулатов программы социальной ответственности МТС.

Для защиты юных пользователей МТС совместно с Фондом развития интернета и факультетом психологии МГУ им. М.В. Ломоносова в 2011 г. разработала

урок «Полезного и безопасного интернета», который стал основой федерального образовательного проекта МТС «Дети в интернете». Методика урока издана Федеральным институтом развития образования.

В 2017 г. программа урока была модернизирована в соответствии с актуальными тенденциями в сфере образования и в мире цифровых технологий. Раздел про полезные сайты теперь включает больше интересных ресурсов, которые дети могут изучать вместе с родителями, развивая свой творческий





потенциал и осваивая навыки экологичного поведения. Урок спроектирован таким образом, чтобы дать школьникам наиболее полное представление как о положительных, так и об отрицательных сторонах использования интернета. Семь правил безопасности показаны через семь историй. Каждая история раскрывает одну из опасностей интернет-среды и учит ребенка выходить из кризисной ситуации. После посещения урока ребята закрепляют полученные знания в игровой и активной форме — проходят занимательный квест. Интерактивный формат выставки предполагает, что здесь можно и даже нужно трогать экспонаты руками, играть ими, а также дать волю своей фантазии, используя уникальные арт-объекты.

Впервые обновленный урок был представлен в рамках международного форума «Образование России» / EDU Russia в марте 2017 г. в Казани. В 2017 г. выставки и уроки прошли в восьми городах России: Казани, Воронеже, Иркутске, Чите, Перми, Чайковском, Соликамске и Балакове (Саратовская область). Свои площадки для проведения образовательных выставок и уроков предоставили городские библиотеки, музеи, дома детского творчества, которые стали полноправными партнерами и участниками проекта. В каждом регионе не менее 2000 младших школьников стали участниками проекта «Дети в интернете». Всего же за шесть лет обучение по этой программе прошло около 400 тыс. учеников более

чем в 40 регионах РФ, и за это время программа зарекомендовала себя как надежное и эффективное средство повышения цифровой компетентности учащихся начальной школы. Урок с интересом воспринимается как детьми, так и учителями.

Активную поддержку проекту «Дети в интернете» в 2017 г. оказали региональные министерства образования, министерства культуры, общественные организации.

Ведущую роль в приобщении подрастающего поколения к культуре информационного общества играют взрослые — родители и учителя, именно с них берут пример юные пользователи интернета. Именно для учителей и родителей в 2017 г. мы разработали обучающий онлайн-курс [http://www.safety.mts.ru/ru/deti\\_v\\_inete/for\\_adults/lessons/](http://www.safety.mts.ru/ru/deti_v_inete/for_adults/lessons/).

Презентация курса состоялась в сентябре 2017 г. в Иркутске. Всего в 2017 г. МТС и Фонд развития интернета провели ряд мастер-классов для учителей в Казани, Воронеже и Перми. За 2017 г. почти на 50% увеличилось количество скачиваний методики урока, а количество посещений страницы проекта в интернете составило 290 000 раз (<http://detionline.com/>). Более 100 публикаций о проекте МТС вышло в региональных СМИ. В 2018 г. МТС расширит проект на регионы Дальнего Востока

## «Мобильная академия»

В 2016 г. МТС разработала специальный образовательный курс «Мобильная академия», ориентированный на людей старше 50 лет. Цель проекта «Мобильная академия» — сделать возможности мобильных устройств по-настоящему понятными и доступными для пожилых людей, поднять их самооценку и интегрировать их в современный ритм жизни.

Аудиторию академии мы обучаем уверенной работе с интернет-сервисами: в любом месте в любое время с помощью смартфона и планшета делать покупки, записываться на прием к врачу, общаться с родными и друзьями. Пенсионеры на практике узнают, как дистанционно оплачивать услуги связи и ЖКХ, получать государственные услуги. Все это делает их жизнь более комфортной, насыщенной. Уроки доступны для скачивания и ознакомления на сайте проекта<sup>1</sup>.

За 2016/17 учебный год курсы «Мобильной академии» прошли более 2000 человек в Москве,

Орловской, Курганской, Новосибирской, Амурской, Саратовской областях, Краснодарском и Алтайском краях, Республиках Адыгея и Дагестан. А уже в сентябре 2017 г. классы «Мобильной академии» МТС открылись еще в 10 регионах: Белгородской, Тамбовской, Ростовской, Кировской, Пензенской, Самарской, Иркутской, Нижегородской областях; республиках Башкортостан и Татарстан, Ставропольском и Забайкальском краях.

Выпускники «Мобильной академии МТС» защищали честь своих регионов на VII Всероссийском чемпионате по компьютерному многоборью среди пенсионеров. В 2017 г. чемпионат проходил в Санкт-Петербурге и стал самым масштабным за свою историю: команды на соревнования отправили 74 субъекта Российской Федерации. Выполняя задания «мобильного» этапа, «спортсмены» проходили онлайн-квест в поисковых системах, загружали мобильные приложения, публиковали селфи и делали посты в соцсетях, искали видео на YouTube, демонстрирова-

<sup>1</sup> <http://baba-deda.ru/news/categorie/14/>.



ли навыки интернет-шопинга. Участники чемпионата доказали: возраст не преграда для использования новых технологий, развития и путешествий!

Исследования Союза пенсионеров России показывают: мобильные устройства становятся привычной

частью жизни пожилых людей. За последние три года число пенсионеров — участников компьютерного чемпионата, использующих смартфон, выросло с 15% до 60%, планшет — с 20% до 50%.

## Работа со студентами

МТС активно взаимодействует со студенческим сообществом в различных городах страны, поддерживая образовательные и социальные мероприятия в вузах, тем самым способствуя повышению качества подготовки молодых специалистов и формированию кадрового резерва. Мы поддерживаем студенческие хакатоны, митапы, мастер-классы и научные конференции в региональных вузах. В профильных вузах МТС открывает «Лаборатории МТС», где студенты технических специальностей получают возможность на практике управлять современным телеком-оборудованием, изучать новые стандарты связи и передовые IT-технологии. В 2017 г. МТС запустила инновационные лаборатории в Иркутском национальном исследовательском техническом университете, в Тамбовском техниче-

ском университете, в Забайкальском государственном университете.

В 2018 г. МТС совместно с вузами по всей стране планирует развивать учебную, научно-инновационную и исследовательскую деятельность для повышения качества подготовки студентов профильных специальностей. В рамках соглашений МТС планирует осуществлять экспертную и ресурсную поддержку студенческих проектов, связанных с телеком-сферой, организовывать мастер-классы, бизнес-лаборатории, а также учебные, производственные и преддипломные практики студентов. Технические специалисты Компании разработали методические материалы для успешного включения «Лаборатории МТС» в учебные программы вузов.

## «Телеком Идея»

В ежегодном федеральном конкурсе МТС «Телеком Идея 2017» — конкурсе инновационных проектов молодежи в сфере информационно-коммуникационных технологий и услуг для решения коммерческих, социальных и государственных задач — приняли участие студенты, юные ученые, научные коллективы и молодые предприниматели.

Охват проекта — 500 тыс. студентов и 300 вузов по всей России, 5 тыс. участников конкурса. На конкурс подано 660 проектов из 100 городов и 14 стран, 29 проектов вошли в корпоративный акселератор

МТС, 17 проектов пилотируются в МТС и дочерних компаниях АФК «Система», более 50 сотрудников МТС приняли участие в качестве экспертов конкурса совместно с 30 внешними экспертами.

Главной наградой для победителей конкурса стало приглашение в инновационный образовательный тур в Финляндию, где они посетили штаб-квартиру Nokia и приняли участие в конференции Slush 2017 в г. Хельсинки — международном событии для стартапов, инвесторов и всех, кто интересуется новыми технологиями.

## Корпоративное волонтерское движение МТС «ПРОСТО дари Добро»

В МТС более семи лет действует корпоративное волонтерское движение «ПРОСТО дари Добро!», которое из года в год набирает обороты, дает возмож-

ности для социальной самореализации и полнится отзывчивыми сотрудниками МТС с активной жизненной позицией.







Социальные волонтерские проекты МТС направлены на поддержку воспитанников детских учреждений, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, а также ветеранов Великой Отечественной войны и отрасли связи. Волонтеры компании активно принимают участие в акциях МТС, приуроченных к значимым датам и событиям: Дню Победы, Дню защиты детей, Дню знаний, празднованию Нового года, — а также в мероприятиях Благотворительного фонда «Система». Главными федеральными волонтерскими акциями МТС являются «Танго Победы», «Зеленый экспресс МТС» и новогодний тур «Елки — детям!».

«Танго Победы» — праздничные мероприятия, которые ежегодно проходят в регионах присутствия бизнеса МТС с конца апреля по начало мая и посвящены Дню Победы. Добровольцы Компании организуют субботники в городских парках, пополняют библиотеки домов ветеранов, проводят акции «Поздравь ветерана», сажают деревья и сиреневые сады, устраивают концерты в домах культуры городов, ставят спектакли и участвуют в создании «Книги памяти» <http://vov.mts.ru/kp/>.

Приуроченная к началу учебного года акция «Зеленый экспресс МТС» направлена на адресную поддержку детских социальных учреждений. Участниками проекта являются не только сотрудники МТС, но и члены их семей, а также партнеры компании, среди которых волонтеры РТК, «Стрим», БФ «Детский мир» и МГТС. Основная задача проекта — принести радость и тепло в жизнь обездоленных детей, а также привлечь внимание общественности к вопросам

защиты детства и социального развития регионов. Акция проводится в конце августа — начале сентября. Наши волонтеры отправляются в детские дома, дарят подарки (канцелярские принадлежности, вещи, книги и т.д.), проводят уроки профориентации и мастер-классы, организуют культурную программу, спортивные соревнования и общаются с детьми.

Самым ожидаемым событием для детей из подшефных учреждений является проект «Елки — детям!». Традиционно перед Новым годом наши волонтеры приезжают к воспитанникам подшефных детских учреждений и дарят праздник тем, кто не сможет провести его в кругу семьи. Актеры волонтерского кукольного «Мобильного театра сказок МТС» привозят новогодние постановки и море прекрасного настроения нашим подопечным. Другие волонтеры организуют всевозможные мастер-классы по изготовлению новогодних сувениров и игрушек, проводят спортивные соревнования, квесты, устраивают различные конкурсы, переодеваются Дедами Морозами и Снегурочками, дарят подарки и незабываемые впечатления.

В целом в 2017 г. проведено более 600 волонтерских акций по всей стране: «Елки — детям!» — в 42 регионах, «Зеленый экспресс МТС» — в 30 регионах, «Танго Победы!» — в более чем 20 регионах.

Масштабно был отмечен Международный день волонтера: 16 номинаций, более 150 самых активных волонтеров и идейных вдохновителей проектов были награждены.

## Мобильный театр сказок<sup>1</sup>

В 2012 г. самые креативные волонтеры МТС создали кукольный «Мобильный театр сказок». За пять лет в репертуаре театра появились новогодние музыкальные сказки «Морозко», «Волшебное зеркало», образовательная музыкальная сказка «Дети в интернете», спектакли на экологическую тему «Спасение планеты Земля» и «История одного принца» и многие другие. Эти спектакли волонтеры МТС создают для детей подшефных детских учреждений, больниц, реабилитационных центров, детей сотрудников и партнеров.

### Итоги деятельности театра 2017 г.:

50 выступлений для 4 500 зрителей, в том числе в Москве и Московской области, Казани, Петрозаводске, Краснодаре, Санкт-Петербурге, Иваново, Архангельске. В репертуаре в 2017 г. – 9 спектаклей, из них два новых спектакля (по теме экологии и безопасности детей), работает 7 трупп, более 60 сотрудников МТС являются актерами.

### Ключевые события 2017 г.:

- проведение в театре «Модернь» третьего по счету Фестиваля волонтерских театров для детей подшефных социальных учреждений и много-

детних сотрудников компаний-партнеров (при поддержке ПАО «Детский мир» и Благотворительных фондов «Система», «Детский Киномай», «Чистое небо»);

- участие в эко-фестивале «Солоны-2017», который охватил 7 городов республики Карелия. Фестиваль был организован Благотворительным фондом «Система» при поддержке Группы МТС, Детский мир, Сегежа Групп и Правительства республики;
- участие в ежегодном Международном фестивале исполнительных искусств High Fest в Армении;
- участие в благотворительной елке «Новогодний праздник в кругу друзей» в Москве, в ДК МИИТ, организованной БФ «Детский Киномай». Актеры-волонтеры продемонстрировали не только профессиональное владение актерским мастерством, но и замечательные вокальные способности, как показал спектакль «Новогоднее ТелеШоу». На мероприятие приехали воспитанники из 18 детских социальных учреждений разных регионов: города Москвы, Московской, Смоленской, Калужской, Нижегородской и Рязанской областей, а также дети из многодетных и патронатных семей. В празднике приняли участие более 650 человек.

<sup>1</sup> [puppet-mts.ru](http://puppet-mts.ru).





## Благотворительность

Благотворительная деятельность МТС реализуется согласно принятой в компании стратегии и определяется действующей политикой по благотворительности. Одним из основных принципов осуществления благотворительности для МТС является обеспечение прозрачности платежей.

Приоритетные направления деятельности МТС в области благотворительности:

- безвозмездная помощь детям с тяжелыми заболеваниями;
- поддержка развития системы образования и здравоохранения;
- содействие продвижению физической культуры и спорта;
- поддержка искусства, творческих инициатив;
- сохранение объектов социальной инфраструктуры.

«Подари добро!» — благотворительная программа МТС, направленная на срочную помощь тяжелобольным детям. В рамках программы средства, ранее направляемые на закупку сувенирной продукции, выделяются на благотворительную помощь через федеральные благотворительные фонды с безупречной репутацией, предоставляющие строгую финансовую отчетность. В рамках этой программы МТС сотрудничает с Фондом «Центр гуманитарных программ», БФ «АиФ. Доброе Сердце», БФ «Подсолнух», Фондом «Созидание». Общий бюджет благотворительной программы МТС «Подари добро!», направленный на оказание срочного лечения тяжелобольным детям, в 2017 г. составил 10 млн руб. За 2017 г. средства программы были направлены на лечение 65 детей из 40 регионов России.



# Безопасность и защита информации

## Информационная безопасность

### Мировые тенденции угроз в сфере информационной безопасности

Для подразделений информационной безопасности ПАО «МТС» 2017 год выдался напряженным и весьма сложным. Это обусловлено общемировым трендом на рост количества и качества атак, включая целенаправленные, на информационно-телекоммуникационные инфраструктуры (ИКТ-инфраструктура) и активы корпоративного сектора. При этом следует отметить, что приоритетной задачей современных атак является не остановка бизнес-процессов и причинение таким образом ущерба компаниям, а захват контроля над корпоративной ИКТ-инфраструктурой и информационными активами в целях их использования злоумышленниками в коммерческих целях (майнинг криптовалют, шифрование информационных активов и последующее вымогательство, кражи информации ограниченного доступа и пр.). Атаки комплексны и, как правило, являются хорошо подготовленными и спланированными.

Необходимо ожидать активного использования криминальной средой: технологий машинного обучения (искусственного интеллекта), больших данных, блокчейна и пр. Наибольший интерес будут представлять информационные активы с персональными данными и телеметрией миллионов пользователей, информация ограниченного доступа, включая сведения об архитектуре критической информационной инфраструктуры и средствах управления ею. Вектор атак будет направлен на информационные системы управления, обработки и хранения информации.

Анализ открытых отечественных и зарубежных источников информации, а также собственная деятельность по обеспечению информационной безопасности, позволяют выделить основные угрозы 2017 г. и будущих периодов:

- Целенаправленные (таргетированные) атаки (Advanced Persistent Threat или APT) с использо-

ванием для этих целей технологий искусственного интеллекта и больших данных.

- «Фишинговые» атаки, программы-вымогатели («шифровальщики»), спам-рассылки и искажение информации, совершенствование вредоносного кода и его внедрение в дистрибутивы программных средств в период подготовки к тиражированию.
- Атаки на пользователей корпоративных мобильных сервисов.
- Слабая защищенность и уязвимость облачных сервисов.
- Уязвимости устройств интернета вещей IoT (автомобили, гео-трекеры, системы «умный дом», счетчики и др.).
- Слабая защита виртуальных сред.

Мировым трендом является высокий уровень активности субъектов законодательной инициативы в части усиления требований по информационной безопасности (далее — ИБ). Тенденция связана с усилением значимости информационных технологий в экономике, социальной сфере, национальной и международной безопасности, противодействию киберпреступности. Российская особенность заключается в распространении обязательных мер защиты информации на негосударственные информационные ресурсы (персональные данные, профессиональную, коммерческую тайну и иные охраняемые законами сведения), что приводит к ограничениям в развитии рынка информационно-телекоммуникационных технологий, издержкам на выполнение требований законодательства по ИБ для обладателей (владельцев) информации, информационных систем и систем связи.



Появилась особая категория данных — Big Data, правовой статус которых не определен законодательством. Правительство РФ предлагает издать отдельный закон, регламентирующий обработку Big Data, что может ограничить возможности по созданию бизнес-проектов с их использованием.

Принятый 26 июля 2017 г. Федеральный закон № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» требует от собственников объектов информационно-телекоммуникационных систем и сетей связи:

- разработки комплекса мер по его реализации;
- определения и утверждения перечня объектов критической информационной инфраструктуры (КИИ);
- реализации требований к созданию систем безопасности объектов КИИ, по обеспечению их безопасности;
- организации защиты сведений, отнесенных к государственной тайне;
- принятия мер по обеспечению безопасности объектов КИИ от компьютерных атак.

Активно развивается интернет вещей, и становятся актуальными новые угрозы ИБ.

## Риски информационной безопасности

Риски информационной безопасности (ИБ) могут быть реализованы тремя основными сценариями.

- **Риск нарушения безопасности информации.** Нарушение конфиденциальности, целостности или доступности информации из-за несоответствия системы защиты информации актуальным угрозам безопасности информации, невыполнения администраторами и пользователями информационных систем или партнерами установленной политики ИБ компании. Как следствие ущерб из-за утечки коммерческой тайны, претензий физических лиц или партнеров из-за нарушения безопасности персональных данных, тайны связи, коммерческой тайны партнеров или иной информации ограниченного доступа.

- **Регуляторные риски информационной безопасности.** Санкции контролирующих органов или аудиторов (прокуратура, Минкомсвязи, Роскомнадзор, ФСТЭК и ФСБ России, контролирующие органы стран присутствия, аудиторы SOX, PCI DSS и др.) из-за невыполнения требований российского, международного или национальных законодательств в странах присутствия по обеспечению безопасности информации, охраняемой законами. Кроме этого законы устанавливают к одному объекту правового регулирования разные требования по ИБ, которые могут не совпадать. При этом приоритет законов не установлен.
- **Контрактные риски информационной безопасности.** Отказ в заключении государственных или иных контрактов из-за несоответствия конкурсным условиям по информационной безопасности (отсутствие лицензий ФСТЭК и ФСБ России, российских или международных сертификатов на процессы и системы ИБ, необходимой инфраструктуры ИБ для предоставления услуг и др.).

## Система защиты информации в МТС

- Система защиты информации в МТС представляет собой единый комплекс взаимосвязанных организационно-технических мероприятий, с централизованной инфраструктурой и унифицированными по компаниям Группы МТС процессами управления и обеспечения информационной безопасности. Построена с учетом лучших мировых практик на основе международных стандартов серии ISO 27000 и 15408.
- Система защиты персональных данных с третьим уровнем защищенности ПДн в соответствии с требованиями законодательства РФ.
- Защита тайны связи в сетях связи с встроенными в средства связи механизмами защиты информации, которые соответствуют международным стандартам связи.
- Лицензии ФСТЭК и ФСБ России на деятельность по технической и криптографической защите конфиденциальной информации для оказания услуг по ИБ.

## Результаты и достижения по итогам 2017 г.

- Силами подразделений информационной безопасности в 2017 г. предотвращено причинение бизнесу существенного ущерба (финансового, репутационного или иного). Непрерывность всех бизнес-процессов Компании обеспечена в соответствии с требованиями акционеров, руководства МТС и регуляторов.
- Заключено соглашение о взаимодействии с Государственной системой обнаружения, предупреждения и ликвидации последствий компьютерных атак (ГосСОПКА).
- 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 от 06.07.2016 № 374-ФЗ на сети ПАО «МТС» с органами государственной власти и ФСБ России согласована концепция реализации закона. Организованы опытные зоны на базе решения ЗАО «Норси Транс».
- Работа по модернизации систем и комплексов СОПМ в соответствии с требованиями НПА проводилась на плановой основе в соответствии с утвержденной инвестиционной программой 2017–2018 гг. Запланированные мероприятия выполнены в полном объеме.
- Предоставляются коммерческие услуги по мониторингу и реагированию на инциденты ИБ Группе компаний АФК «Система».
- МТС присуждена награда Safety Leaders Awards 2017 в номинации «Лучшее комплексное решение года» в категории «Информационная безопасность: комплексное обеспечение информационной безопасности».
- Команда МТС заняла 1-е место в соревнованиях по расследованию инцидентов ИБ CyberRange в рамках конференции Cisco Connect 2017.
- МТС получила приз в номинации «Not a single break — Ни единого взлома» в командном соревновании по практической безопасности («Противостояние. The Standoff. Enemy inside») на конференции Positive Hack Days VII в роли команды защиты телеком-оператора.

## Проблемы в области информационной безопасности

- **Существенное запаздывание процессов разработки мер и средств защиты информации от процесса внедрения новых информационных технологий.**

Новые информационные технологии и средства их реализации внедряются раньше появления средств защиты информации, обеспечивающих компенсацию новых угроз безопасности информации. Возможны реализации угроз безопасности информации.

- **Использование сертифицированных по требованиям ФСТЭК и ФСБ России средств защиты информации при обеспечении защиты персональных данных.**

В законодательстве о персональных данных установлено требование об использовании для защиты персональных данных средств защиты информации, прошедших оценку соответствия. Сертифицированные по требованиям ФСТЭК или ФСБ России средства защиты информации (СЗИ), как правило, имеют более высокую стоимость, ограниченные функциональные характеристики и могут создать технологические проблемы при внедрении. Рынок сертифицированных СЗИ ограничен. Для реализации некоторых мер защиты могут отсутствовать сертифицированные СЗИ. Сертификаты действуют не более пяти лет (как правило, три года), что приводит к необходимости продления действия сертификата или к замене СЗИ.

- **Реализация мер защиты, установленных нормативными правовыми актами Минкомсвязи, ФСТЭК и ФСБ России, которые могут превышать минимально достаточный уровень.**

Уровень требований к защите конфиденциальной информации сравним с уровнем защиты государственной тайны.

- **Неоднозначность и неопределенность положений законодательства по ИБ.**

Законы могут устанавливать к одному объекту правового регулирования разные требования по ИБ, которые не совпадают. При этом приоритет законов не установлен. Например, сведения одновременно могут являться тайной связи, персональными данными и коммерческой тайной, к которым установлены разные требования по ИБ.

## Экономическая безопасность

В современных условиях процесс успешного функционирования и экономического развития Компании напрямую зависит от совершенствования деятельности в области обеспечения экономической безопасности. Широкие деловые связи и значительное число контрагентов усложняют управление деятельностью Компании. По линиям внутренних и внешних связей Компании могут реализовываться угрозы ее экономической безопасности.

Защищенность жизненно важных интересов Компании от внутренних и внешних экономических угроз обеспечивается деятельностью Департамента экономической безопасности и противодействия коррупции ПАО «МТС» (далее — Департамент).

Департамент на основе анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность Компании, осуществляет стратегическое прогнозирование и планирование деятельности, что позволяет заблаговременно выявить и локализовать потенциальные экономические угрозы, минимизировать возможные риски.

Особое внимание в 2017 г. было уделено выявлению и пресечению незаконной предпринимательской деятельности по предоставлению услуг связи с использованием ресурсов Компании. Результаты по ликвидации каналов передачи незаконного международного и междугородного голосового трафика способствовали увеличению доходов Компании.

Для обеспечения максимальной безопасности от этих угроз выстроена слаженная и эффективная система защиты.

Задачи, решаемые Департаментом в этой сфере, следующие:

- прогнозирование возможных угроз в сфере экономики;
- организация деятельности по предупреждению возможных угроз;
- выявление, анализ и оценка возникших реальных угроз экономической безопасности;
- принятие решений и организация деятельности по реагированию на возникшие угрозы;
- постоянное совершенствование системы обеспечения экономической безопасности Компании.

В рамках создания в нашей Компании Единого центра комплексной безопасности получила устойчивое развитие система обеспечения кадровой безопасности, внесены коренные улучшения в следующие бизнес-процессы:

- подбор и наем персонала — изучение кандидатов перед наймом на работу для всей территории Российской Федерации до уровня начальника отдела, кроме Москвы и Московской области;
- взаимодействие с органами государственной власти и управления (обработка запросов правоохранительных органов и суда) — обработка запросов правоохранительных органов и суда для всей территории Российской Федерации, кроме Москвы и Московской области, Северо-Западного федерального округа;
- абонентское обслуживание — обеспечение безопасности процессов абонентского обслуживания, соблюдение тайны связи.

Департамент на постоянной основе осуществляет сопровождение процессов закупочной и договорной деятельности. Определяет риски, которые могут возникнуть при проведении закупочных процедур, и информирует об этом членов закупочной комиссии, а в случае необходимости может отклонить решение о выборе поставщика. Активно участвует в согласовании инвестиционных проектов. Сотрудники Департамента в составе рабочих групп рассматривают проекты при вынесении их на Исполнительный комитет МТС, формируют экспертные заключения.

Высокий уровень экономической безопасности Компании позволяет эффективно предотвращать угрозы и риски, устранять ущербы от негативных воздействий на различные элементы экономической безопасности. К приоритетным направлениям противодействия экономическим рискам можно отнести следующие.

- **Внутренний фрод.** Хищения товарно-материальных ценностей и денежных средств сотрудниками Компании.
- **Дилерский и абонентский фрод:**

1) заключение фиктивных контрактов для получения дилерской комиссии;

2) социальный инжиниринг (обман абонентов под разными предложениями с целью вымогательства средств для их последующего изъятия).

- **Фрод партнеров:**

1) заключение договоров на поставку товаров (работ, услуги), заведомо не выполнимых, с целью хищения денежных средств;

2) завышение цен на поставку товаров (работ, услуг).

- **Хищения товарно-материальных ценностей и основного оборудования.** Нарушение функционирования объектов инфраструктуры связи и ИТ вследствие порчи или хищения оборудования.

- **Фрод третьих лиц:**

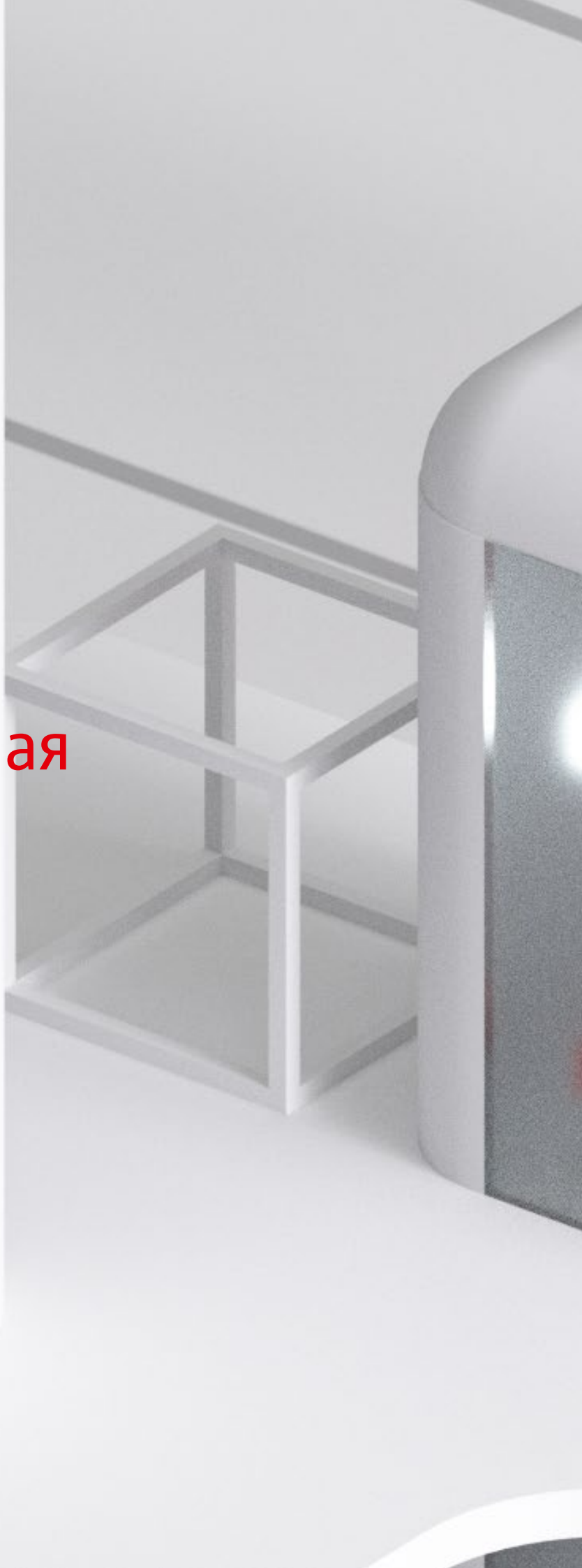
незаконная предпринимательская деятельность по предоставлению услуг связи с использованием ресурсов Компании. Проведение мероприятий по ликвидации каналов передачи незаконного международного и междугородного голосового трафика способствовало увеличению доходов.

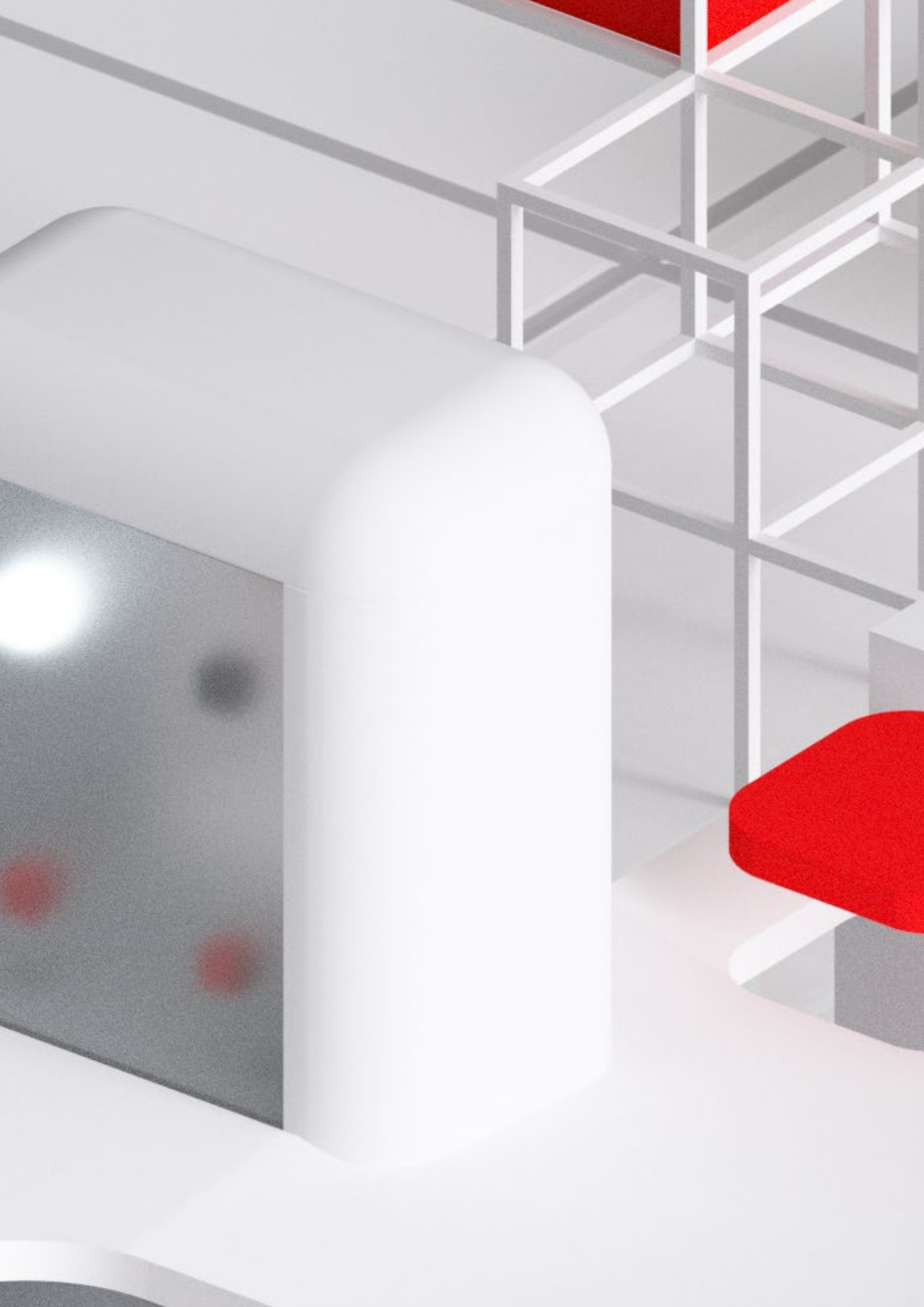
С целью обеспечения экономической безопасности Компании Департамент ставит перед собой следующие первоочередные задачи:

- анализ и контроль формирования инвестиционных проектов;
- проверка контрагентов перед заключением договоров и контрактов;
- организация и проведение мероприятий по предотвращению и профилактике коррупционных проявлений;
- проверка кандидатов при приеме на работу;
- проверка исполнения договоров, заключенных по результатам закупочных процедур;
- участие в мероприятиях по взысканию, минимизации и предотвращению просроченной дебиторской задолженности;
- функционал по линии обеспечения внутренней безопасности.

Важным элементом поддержания высокого профессионального уровня работников Департамента является совершенствование деловых навыков, расширение знаний, что достигается постоянным повышением квалификации и переподготовкой на специализированных курсах.

Дополнительная  
информация





# 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 долл. 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 ВСТІ, мобильного оператора № 1 в Туркменистане

2006

Глубокий ребрендинг Компании

2007

Приобретение ведущего армянского мобильного оператора VivaCell



2008

Заключение стратегического партнерства с Vodafone. Получение лицензии на строительство сети UMTS в России

2009

Начало развития монобрендовой розничной сети МТС (ЗАО «РТК»)

2010

Покупка ряда региональных операторов ШПД и КТВ, начало консолидации фиксированных активов МТС. Приостановка деятельности в Туркменистане. Запуск первой в СНГ сети LTE в Узбекистане

2011

Подписание меморандума со «Скартел». Участие в Союзе операторов связи LTE. Завершение присоединения ОАО «Комстар-ОТС» к МТС

2012

Получение частот и федеральной лицензии на оказание услуг связи стандарта LTE в России, запуск собственной сети в Москве.

Приобретение ЗАО «Таском». Возобновление деятельности в Туркменистане, подключение порядка 1 млн абонентов к концу года.

Подписание индикативного предложения с МТС Банк и АФК «Система» о приобретении 25,095% от уставного капитала в ОАО «МТС-Банк».

Приостановка деятельности в Узбекистане

2013

Заключение соглашения между 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 «ЗД» стратегии, основными фокусами которой являются «данные», «дифференциация» и «дивиденды»

2015

Стратегическое партнерство с Vodafone на Украине, ребрендинг «МТС Украина»

2016

Выход на рынок аренды башенной инфраструктуры: создание нового бизнеса для управления и дальнейшей монетизации активов

2017

Выход на перспективные рынки: рынок облачных услуг для крупного бизнеса, услуг по облачной обработке больших массивов данных, запуск собственной IoT-платформы для развертывания интернета вещей на предприятиях и др.

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Настоящим Совет директоров ПАО «МТС» заявляет, что принципы корпоративного управления, закрепленные Кодексом корпоративного управления (далее – Кодекс), соблюдаются Обществом, за исключением отдельных принципов и рекомендаций Кодекса, указанных в приложении к настоящему заявлению.

Настоящий отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления в ПАО «МТС» был рассмотрен Советом директоров ПАО «МТС» на заседании 28 мая 2018 г., протокол № 269.

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса за 2017 г., а также за период после отчетной даты до даты утверждения Годового отчета ПАО «МТС» Советом директоров ПАО «МТС».<sup>1</sup>

## **Краткое описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления Общества**

Система (модель) корпоративного управления ПАО «МТС» построена на базе норм действующего законодательства Российской Федерации, положениях Устава Общества, принципах, рекомендованных к применению Кодексом корпоративного управления, с учетом требований правил листинга Московской биржи и NYSE, а также учитывает принципы корпоративного управления G20, принятые Организацией экономического сотрудничества и развития. Описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления приведено в разделе «Корпоративное управление» Годового отчета ПАО «МТС».

## **Описание методологии, по которой акционерным обществом проводилась оценка соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом корпоративного управления**

Оценка соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом, осуществлена методом анализа и сопоставления внутренних стандартов и процедур с рекомендациями Кодекса.

## **Планируемые (предполагаемые) действия и мероприятия акционерного общества по совершенствованию модели и практики корпоративного управления**

В 2015 г. была разработана и утверждена президентом Дорожная карта по имплементации рекомендаций Кодекса корпоративного управления в ПАО «МТС» (далее — Дорожная карта). Сведения об итогах реализации Дорожной карты были рассмотрены Комитетом по корпоративному управлению при Совете директоров в 2017 г. Информация о планируемых мероприятиях по совершенствованию модели и практики корпоративного управления приведена в разделе «Развитие системы корпоративного управления и планы на 2018 год».

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.

<sup>1</sup> Указывается отчетный год, а если отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления содержит данные за период, прошедший с момента окончания отчетного года и до даты составления настоящего отчета, указывается дата составления настоящего отчета.

## Приложение к заявлению Совета директоров ПАО «МТС» о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>1</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <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 обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	<p>соблюдается</p> <p>1. В открытом доступе находится внутренний документ Общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуру проведения общего собрания.</p> <p>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</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	
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	<p>частично соблюдается</p> <p>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.</p> <p>2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение.</p> <p>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</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>В отчетном году Общество раскрывало информацию об инициаторах включения вопросов в повестку дня собрания акционеров, однако в материалах к внеочередному общему собранию акционеров (дата проведения 29.09.2017) в отношении двух вопросов повестки дня не было раскрыто, кем предложен вопрос:</p> <p>1. О внесении изменений и дополнений в устав ПАО «МТС».</p> <p>2. Об участии ПАО «МТС» в некоммерческих организациях.</p> <p>По указанным вопросам инициатором вопросов выступил Совет директоров. В 2017 году отсутствовали вопросы, предложенные по инициативе акционеров/ревизионной комиссии или аудитора общества, в связи с чем отсутствие информации об инициаторах вопросов не повлекло рисков для Общества и его заинтересованных сторон</p>

<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.

<p>1.1.3 В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам Совета директоров Общества, общаться друг с другом</p>	<p>частично соблюдается</p> <p>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.</p> <p>2. Позиция Совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	
	<p>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</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>В отчетном году Общество раскрывало информацию о позиции Совета директоров по каждому вопросу повестки общих собраний акционеров, однако в материалах к годовому Общему собранию акционеров (дата проведения 29.06.2017) в отношении не всех вопросов повестки дня была раскрыта позиция Совета директоров по голосованию:</p> <p>— Об утверждении годового отчета, годовой бухгалтерской отчетности, в т.ч. отчета о прибылях и убытках;</p> <p>— Об избрании членов Совета директоров и ревизионной комиссии;</p> <p>— Об утверждении устава и Положения о Совете директоров в новых редакциях. Данные вопросы были предварительно рассмотрены Советом директоров, информация о рекомендациях Совета директоров была раскрыта на сайте общества в сети Интернет в форме сообщения о существенных фактах, особых мнений по вопросам повестки дня собрания акционеров не вносилось.</p>
<p>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</p>	<p>соблюдается</p> <p>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.</p> <p>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</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	
<p>1.1.5 Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом</p>	<p>соблюдается</p> <p>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</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	
<p>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</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	

	<p>2. Кандидаты в органы управления и контроля Общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
	<p>3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>1.2</p>	<p>Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли Общества посредством получения дивидендов</p>	
<p>1.2.1</p>	<p>Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты</p>	<p>соблюдается</p>
	<p>1. В Обществе разработана, утверждена Советом директоров и раскрыта дивидендная политика.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
	<p>2. Если дивидендная политика Общества использует показатели отчетности Общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>1.2.2</p>	<p>Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности Общества</p>	<p>частично соблюдается</p>
	<p>1. Дивидендная политика Общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых Обществу не следует выплачивать дивиденды.</p>	<p><input type="checkbox"/> соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
	<p>1. Дивидендная политика Общества<sup>3</sup> не содержит четких указаний на финансовые/экономические обстоятельства, при которых Обществу не следует выплачивать дивиденды, однако включает положение о том, что Общество не вправе объявлять или выплачивать объявленные дивиденды в случаях, установленных законодательством РФ. Компания стабильно выплачивает дивиденды на протяжении всей своей публичной истории (МТС провела IPO на Нью-Йоркской фондовой бирже в 2000 г.), обеспечивая дивидендную доходность акционерам на уровне глобальных и региональных телеком-операторов. Стабильные дивиденды являются важным элементом инвестиционной привлекательности компании. В 2014 г. была представлена стратегия МТС «ЗД», 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 рекомендованных 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 приобретений, 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 заседании Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров (состоялось 18.02.2018) 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. В 2019 году Общество будет принимать очередную трехлетнюю дивидендную политику. Тогда мы сможем снова оценить целесообразность исполнения рекомендации в контексте новых условий политики.</p>	

1.2.3 Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	<p>соблюдается</p> <p>1. В отчетном периоде Общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
1.2.4 Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет Общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	<p>соблюдается</p> <p>1. В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет Общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах Общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, принадлежащими на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
1.3 Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны Общества		
1.3.1 Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц Общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	<p>соблюдается</p> <p>1. В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, Совет директоров уделит надлежащее внимание</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
1.3.2 Общество не принимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	<p>соблюдается</p> <p>1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
1.4 Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций		
1.4 Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	<p>соблюдается</p> <p>1. Качество и надежность осуществляемой регистратором Общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям Общества и его акционеров</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
2.1 Совет директоров осуществляет стратегическое управление Обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в Обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов Общества, а также реализует иные ключевые функции		

<sup>3</sup> [http://static.mts.ru/uploadmisk/contents/1656/Statute\\_on\\_MTS\\_Dividends\\_Policy\\_2016\\_rus.pdf](http://static.mts.ru/uploadmisk/contents/1656/Statute_on_MTS_Dividends_Policy_2016_rus.pdf).

<p>2.1.1 Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы Общества действовали в соответствии с утвержденными Стратегией развития и основными направлениями деятельности Общества</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
	<p>2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии Общества</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>2.1.2 Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности Общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели Общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности Общества</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. В течение отчетного периода на заседаниях Совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) Общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов Общества</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>2.1.3 Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
	<p>2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля Общества в течение отчетного периода</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>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</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. В Обществе разработана и внедрена одобренная Советом директоров Политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов Совета директоров, исполнительных органов Общества и иных ключевых руководящих работников Общества.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
	<p>2. В течение отчетного периода на заседаниях Совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>2.1.5 Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами Общества, акционерами Общества и работниками Общества</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.</p> <p>2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>



<p>2.1.6 Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности Общества, своевременности и полноты раскрытия Обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам Общества</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Совет директоров утвердил Положение об информационной политике.</p> <p>2. В Обществе определены лица, ответственные за реализацию Информационной политики</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>2.1.7 Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в Обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях Общества</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. В течение отчетного периода Совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в Обществе</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>2.2. Совет директоров подотчетен акционерам Общества</p>		
<p>2.2.1 Информация о работе Совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Годовой отчет Общества за отчетный период включает информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов отдельными директорами.</p> <p>2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы Совета директоров, проведенной в отчетном периоде</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>2.2.2 Председатель Совета директоров доступен для общения с акционерами Общества</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. В Обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю Совета директоров вопросы и свою позицию по ним</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>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</p>		
<p>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</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Принятая в Обществе процедура оценки эффективности работы Совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов Совета директоров.</p> <p>2. В отчетном периоде Советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в Совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т.д.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>2.3.2 Члены Совета директоров Общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании Совета директоров, Общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены Совета директоров, результаты оценки таких</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>

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

2.3.3	Состав Совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	соблюдается	1. В рамках процедуры оценки работы Совета директоров, проведенной в отчетном периоде, Совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
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	соблюдается	1. В рамках процедуры оценки Совета директоров, проведенной в отчетном периоде, Совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава Совета директоров потребностям Общества и интересам акционеров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.4 В состав Совета директоров входит достаточное количество независимых директоров				
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов Общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член Совета директоров), который связан с Обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом Общества или связан с государством	соблюдается	1. В течение отчетного периода все независимые члены Совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению Совета директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

<p>2.4.2 Проводится оценка соответствия кандидатов в члены Совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. В отчетном периоде Совет директоров (или комитет по номинациям Совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в Совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
	<p>2. За отчетный период Совет директоров (или комитет по номинациям Совета директоров), по крайней мере, один раз рассмотрел независимость действующих членов Совета директоров, которых Общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
	<p>3. В Обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена Совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом Совета директоров</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>2.4.3 Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава Совета директоров</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава Совета директоров</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>2.4.4 Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в Обществе и совершении Обществом существенных корпоративных действий</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются Совету директоров</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>2.5 Председатель Совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров</p>		
<p>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</p>	<p>частично соблюдается</p> <p>1. Председатель Совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор<sup>4</sup>.</p>	<p><input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
		<p>1. Председатель Совета директоров не является независимым директором, старший независимый директор не определен.</p> <p>1.1. По мнению Общества — это, по существу, образ его мышления, независимость характера и суждений. Рекомендации Кодекса и Правила листинга содержат широкий перечень ситуаций, в которых директор не признается независимым. Несмотря на то, что установленные критерии дают полезный ориентир, они являются внешними и указывают лишь на вероятность того, что в данных ситуациях директор может не сохранить независимость суждений. В действительности же директор может действовать независимо и при наличии формальных критериев связанности. Председателем Совета директоров ПАО «МТС» с 2009 г. является неисполнительный директор — г-н Рон Зоммер. Большой опыт работы Р. Зоммера в органах управления российских и крупнейших зарубежных компаний, в том числе, в телеком-отрасли, в совокупности с высокой квалификацией вносят существенный вклад в эффективную организацию работы Совета директоров ПАО «МТС». Работа Р. Зоммера высоко оценивается и независимыми экспертами<sup>5</sup>. Под председательством Р. Зоммера в течение последних лет Общество регулярно рассматривает в рамках заседаний комитетов Совета директоров вопросы улучшения системы корпоративного управления и реализует план мероприятий по развитию корпоративного управления МТС.</p>

<sup>4</sup> Укажите, какой из двух альтернативных подходов, допускаемых принципом, внедряется в обществе, и поясните причины избранного подхода.

<sup>5</sup> В 2017 г. Рон Зоммер вошел в рейтинг «25 лучших председателей Совета директоров» в рамках вручения Национальной премии «Директор года»

В частности, второй год подряд Общество проводит ежегодную оценку Совета директоров. В 2017 г. при самооценке был использован дополнительный инструмент — «интервью» с привлечением независимого консультанта в качестве модератора процесса. Это было сделано с целью подготовки к будущей внешней оценке Совета директоров. В 2018 г. планируется внесение изменений в систему вознаграждения членов Совета директоров с целью приведения ее в соответствии лучшими российскими и зарубежными практиками.

В составе Совета директоров существует сильный независимый блок директоров, 4 места из 9 на протяжении последних 3 лет занимают независимые директора. Совет директоров сбалансирован как с точки зрения количественного состава, так и с точки зрения опыта и квалификации его членов. Независимые директора активно участвуют в работе Совета директоров и напрямую взаимодействуют с председателем Совета директоров. В ходе заседаний г-ном Р. Зоммером поддерживается открытая дискуссия по всем вопросам повестки дня, обсуждение носит конструктивный характер, инициативы менеджмента по внедрению новых практик корпоративного управления поддерживаются председателем и впоследствии реализуются обществом на практике. В 2018 г. ожидается обновление независимого блока в составе совета директоров, в связи с выдвижением нового независимого кандидата в состав Совета.

С 2017 г. Р. Зоммер входит в состав Совета директоров нашего контролирующего акционера. При этом Р. Зоммер не является работником и не входит в исполнительные органы контролирующего акционера, постоянно проживает за пределами Российской Федерации.

Принимая во внимание указанные факторы, в числе которых мы, прежде всего, рассматриваем большой опыт работы Зоммера в качестве директора и председателя советов директоров, а также независимость его суждений и вклад в развитие системы корпоративного управления МТС, мы считаем, нецелесообразным в сложившемся составе Совета директоров МТС, выбор и назначение иного председателя, хотя и отвечающего формально всем критериям независимости.

1.2. Наличие сильного профессионального председателя Совета директоров, что подтверждается результатами ежегодной оценки Совета директоров, и эффективная организация работы Совета директоров МТС делают для МТС формальным исполнением рекомендации Кодекса о назначении старшего независимого директора.

Имплементируя рекомендации Кодекса, мы придерживаемся позиции, что каждая рекомендация Кодекса должна быть оценена на предмет ее полезности и применимости к системе корпоративного управления конкретной компании. В 2018 г. мы внимательно изучили имеющийся зарубежный опыт работы старших независимых директоров в советах иностранных компаний, обсудили его в рамках Комитета по корпоративному управлению и пришли к выводу об отсутствии пользы исполнения данной рекомендации для МТС (с учетом текущего состава Совета директоров компании и имеющихся практик работы). В частности, 4 из 9 директоров компании являются независимыми. В обществе налажены хорошие коммуникации, в т.ч. между независимыми директорами (в силу продолжительного срока вхождения в состав Совета директоров МТС), а также существует демократичная и открытая культура взаимодействия, в т.ч. с менеджментом компании и ключевыми акционерами. Т.о. в МТС объективно отсутствует необходимость дополнительной координации независимых директоров старшим независимым директором.

Таким образом, на сегодняшний день мы не видим реального наполнения функций старшего независимого директора, однако не исключаем того, что в будущем при любых изменениях в совете директоров (количество, состав), потребность в его назначении может возникнуть.

С учетом всего вышеизложенного, отсутствие статуса независимого директора у председателя Совета директоров, а также назначенного Старшего независимого директора не влечет за собой дополнительных рисков для Общества и его заинтересованных сторон. При этом Компания не ограничивает право Независимых директоров инициировать введение института Старшего независимого директора или право членов Совета директоров избрать Председателем независимого директора, если это потребует<sup>6</sup>.

2. Роль, права и обязанности Председателя Совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах Общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
---	---

<sup>6</sup> Компания не имеет право обязать членов Совета директоров назначить Старшего независимого директора, в связи с этим компания не может сообщить точную дату, когда Общество планирует достигнуть полного соблюдения Кодексу. Вместе с тем компания будет продолжать осуществлять мониторинг исполнения данной рекомендации Кодекса российскими эмитентами и оценивать возможность ее внедрения в ПАО «МТС» в зависимости от происходящих изменений в области российского корпоративного управления.

2.5.2	<p>Председатель Совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых Советом директоров</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Эффективность работы председателя Совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности Совета директоров в отчетном периоде</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
2.5.3	<p>Председатель Совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам Совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Обязанность председателя Совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления материалов членам Совета директоров по вопросам повестки заседания Совета директоров закреплена во внутренних документах Общества</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
2.6 Члены Совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах Общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности		
2.6.1	<p>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</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Внутренними документами Общества установлено, что член Совета директоров обязан уведомить Совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания Совета директоров или комитета Совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.</p> <p>2. Внутренние документы Общества предусматривают, что член Совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</p> <p>3. В Обществе установлена процедура, которая позволяет Совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет Общества</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
2.6.2	<p>Права и обязанности членов Совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах Общества</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. В Обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов Совета директоров</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
2.6.3	<p>Члены Совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. 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.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>

		2. В соответствии с внутренними документами Общества члены Совета директоров обязаны уведомлять Совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций Общества), а также о факте такого назначения	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
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	<p>соблюдается</p> <p>1. В соответствии с внутренними документами Общества члены Совета директоров имеют право получать доступ к документам и делать запросы, касающиеся Общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы Общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы.</p> <p>2. В Обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов Совета директоров</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.7	Заседания Совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов Совета директоров обеспечивают эффективную деятельность Совета директоров		
2.7.1	Заседания Совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед Обществом в определенный период времени задач	<p>соблюдается</p> <p>1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.7.2	Во внутренних документах Общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний Совета директоров, обеспечивающий членам Совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	<p>соблюдается</p> <p>1. В Обществе утвержден 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</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.7.3	Форма проведения заседания Совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	<p>соблюдается</p> <p>1. Уставом или внутренним документом Общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях Совета</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности Общества принимаются на заседании Совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов Совета директоров	<p>частично соблюдается</p> <p>1. Уставом Общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании Совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов Совета директоров</p>	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			<p>1. Уставом Общества не предусмотрено, что решения по вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании Совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов Совета директоров.</p> <p>В соответствии с Уставом, решения по большинству вопросов, относящихся к компетенции Совета директоров, принимаются простым большинством (более ½ (половины)) голосов участвующих в заседании членов Совета директоров). Незначительная часть вопросов требует единогласного решения всех членов Совета директоров, без учета выбывших членов Совета директоров.</p>

На практике, указанная рекомендация Кодекса исполняется: на протяжении последних лет более 90% заседаний Совета директоров проходят со 100% участием членов Совета директоров. Соответственно, в большинстве случаев простое большинство голосов участвующих в заседании членов Совета директоров сопоставимо с большинством голосов всех избранных членов Совета директоров.

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).

2.8 Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Общества

<p>2.8.1 Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, создан Комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Совет директоров сформировал Комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</p> <p>2. Во внутренних документах Общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса</p> <p>3. По крайней мере, один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</p> <p>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>2.8.2 Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан Комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем Совета директоров</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Советом директоров создан Комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</p> <p>2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем Совета директоров.</p> <p>3. Во внутренних документах Общества определены задачи Комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>



<p>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</p>	<p>частично соблюдается</p> <p>1. Советом директоров создан Комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета<sup>7</sup>), большинство членов которого являются независимыми директорами.</p> <p>2. Во внутренних документах Общества определены задачи Комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>1. Задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, возложены на Комитет по вознаграждениям и назначениям.</p> <p>2. Деятельность Комитета по вознаграждениям и назначениям осуществляется на основании Положения о комитете. В соответствии с Положением, к функциям комитета отнесены, помимо прочего, все задачи, перечисленные в рекомендации 186 Кодекса, за исключением подп. 8. Задача по описанию индивидуальных обязанностей директоров и Председателя Совета директоров не была включена в список функций Комитета по вознаграждениям и назначениям по двум основным причинам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— основные обязанности членов Совета директоров (включая Председателя Совета директоров) четко определены в Положении о Совете директоров;</li> <li>— состав Совета директоров Общества достаточно стабилен: семь из девяти директоров были назначены на должность до 2014 г., когда вступил в силу Кодекс. Таким образом, круг индивидуальных обязанностей каждого директора уже сложился, и Общество считает, что дополнительное описание обязанностей директоров Комитетом по вознаграждениям и назначениям будет носить исключительно формальный характер и не станет катализатором повышения эффективности работы Совета директоров.</li> </ul> <p>Риски, связанные с частичным соблюдением данной рекомендации, нивелируются путем внедрения в Компании Вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров, содержащего в том числе описание обязанностей директоров и председателя Совета директоров.</p> <p>В связи с вышеизложенным Комитетом по корпоративному управлению было принято решение о нецелесообразности отнесения к функциям Комитета по вознаграждениям и назначениям задачи, указанной в подп. 8 рекомендации 186 Кодекса. Общество не планирует относить данную задачу к функциям Комитета по вознаграждениям и назначениям.</p> <p>В связи с изложенным компания не планирует достигнуть полного соблюдения данной рекомендации Кодекса в этой части.</p>
<p>2.8.4 С учетом масштабов деятельности и уровня риска Совет директоров Общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности Общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (Комитет по стратегии, Комитет по корпоративному управлению, Комитет по этике, Комитет по управлению рисками, Комитет по бюджету, Комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. В отчетном периоде Совет директоров Общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам Совета директоров и целям деятельности Общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается<sup>8</sup></p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>1. По состоянию на 01.01.2017 г. при Совете директоров были сформированы следующие комитеты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Комитет по аудиту;</li> <li>- Комитет по вознаграждениям и назначениям;</li> <li>- Комитет по стратегии;</li> <li>- Бюджетный комитет;</li> <li>- Комитет по корпоративному управлению.</li> </ul> <p>На заседании 29.06.2017 г. Совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам Совета директоров и целям деятельности Общества. Созданные комитеты продолжили свою деятельность. Необходимость в создании дополнительных комитетов не была выявлена.</p>

<sup>7</sup> Если задачи комитета по номинациям реализуются в рамках иного комитета, укажите его название.

<sup>8</sup> Укажите перечень созданных дополнительных комитетов.

2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		1. Комитеты Совета директоров возглавляются независимыми директорами.	
		2. Во внутренних документах (политиках) Общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав Комитета по аудиту, Комитета по номинациям и Комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют Совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед Советом директоров	
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы Совета директоров, его комитетов и членов Совета директоров		
2.9.1	Проведение оценки качества работы Совета директоров направлено на определение степени эффективности работы Совета директоров, комитетов и членов Совета директоров, соответствия их работы потребностям развития Общества, активизацию работы Совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		1. Самооценка или внешняя оценка работы Совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов Совета директоров и Совета директоров в целом.	
		2. Результаты самооценки или внешней оценки Совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании Совета директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.9.2	Оценка работы Совета директоров, комитетов и членов Совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	частично соблюдается	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		1. Для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров в течение трех последних отчетных периодов, по меньшей мере, один раз Обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	<p>В течение трех последних отчетных периодов внешний консультант для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров не привлекался. Однако в отчетном периоде 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 2018–2019гг. В 2018–2019 гг. по результатам исполнения утвержденного плана по итогам оценки, проведенной в 2017 г. МТС планирует рассмотреть вопрос проведения полноценной независимой внешней оценки Совета директоров</p>

3.1	Корпоративный секретарь Общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий Общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров		
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	соблюдается	<p>1. Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.</p> <p>2. На сайте Общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре, с таким же уровнем детализации, как для членов Совета директоров и исполнительного руководства Общества</p>
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов Общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	соблюдается	<p>1. Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря</p>
4.1	Уровень выплачиваемого Обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для Общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам Совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам Общества осуществляется в соответствии с принятой в Обществе политикой по вознаграждению		
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	соблюдается	<p>1. В Обществе принят внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц</p>
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	соблюдается	<p>1. В течение отчетного периода Комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации Совету директоров</p>

<p>4.1.3 Политика Общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Политика (политики) Общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	
<p>4.1.4 Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены Совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники Общества. Такая политика может быть составной частью политики Общества по вознаграждению</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах Общества установлены правила возмещения расходов членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	
<p>4.2 Система вознаграждения членов Совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров</p>			
<p>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</p>	<p>не соблюдается</p> <p>1. Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов Совета директоров за работу в Совете директоров за течение отчетного периода</p>	<p><input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>Фиксированное годовое вознаграждение не являлось единственной денежной формой вознаграждения членов Совета директоров МТС за работу в Совете директоров в течение отчетного периода.</p> <p>Размер и порядок выплаты вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров регламентируются Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров.</p> <p>В соответствии с Положением члены Совета директоров получают вознаграждение в следующих формах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— базовое вознаграждение;</li> <li>— вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей (за работу в комитетах);</li> <li>— премия по итогам работы за год.</li> </ul> <p>Положение о вознаграждениях и компенсациях было разработано в 2009 г. до введения в действие Кодекса. Закрепленные в нем нормы соответствовали действовавшим на тот момент рыночным практикам и были призваны обеспечить соответствие применяемых форм вознаграждения целям Компании.</p> <p>В апреле 2018 г. на совместном заседании Комитета по корпоративному управлению и Комитета по вознаграждениям и назначениям был рассмотрено сравнительное исследование практик выплаты вознаграждения в России, Европе и США. Было принято решение о необходимости пересмотра структуры вознаграждения членов Совета директоров с целью соответствия лучшим практикам. Новую редакцию положения о вознаграждении планируется утвердить на общем собрании акционеров в 2018 г.</p>
<p>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</p>	<p>Соблюдается</p> <p>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</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	

<p>4.2.3 В Обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членом Совета директоров в связи с переходом контроля над Обществом или иными обстоятельствами</p>	<p>соблюдается</p>	<p>1. В Обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членом Совета директоров в связи с переходом контроля над Обществом или иными обстоятельствами</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>4.3 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</p>			
<p>4.3.1 Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества определяется таким образом, чтобы обеспечить разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы Общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат</p>	<p>соблюдается</p>	<p>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.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
		<p>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.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
		<p>3. В Обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение Обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>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)</p>	<p>соблюдается</p>	<p>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).</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
		<p>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</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>

<p>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</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая Обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе Общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>5.1 В Обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Обществом целей</p>		
<p>5.1.1 Советом директоров Общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Функции различных органов управления и подразделений Общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах/соответствующей политике Общества, одобренной Советом директоров</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>5.1.2 Исполнительные органы Общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. Исполнительные органы Общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными ими руководителями (начальниками) подразделений и отделов</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>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</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. В Обществе утверждена политика по противодействию коррупции.</p> <p>2. В Обществе организован доступный способ информирования Совета директоров или Комитета Совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики Общества</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
<p>5.1.4 Совет директоров Общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в Обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным Советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует</p>	<p>соблюдается</p> <p>1. В течение отчетного периода Совет директоров или Комитет по аудиту Совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета Общества</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>

5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления Общество организует проведение внутреннего аудита		
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в Обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетности подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется Совету директоров	соблюдается 1. Для проведения внутреннего аудита в Обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное Совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	соблюдается 1. В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками. 2. В Обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц		
6.1.1	В Обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие Общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	соблюдается 1. Советом директоров Общества утверждена информационная политика Общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. 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="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	частично соблюдается 1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в Обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в Обществе, в том числе на сайте Общества в сети Интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и Совета директоров, независимости членов Совета и их членстве в комитетах Совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего Общество, Общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в Обществе	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  <input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> 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>9</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 провозглашается содействие всестороннему их развитию в целях роста их стоимости.

При этом при принятии управленческих решений Корпорация учитывает интересы всех акционеров, инвесторов, основных потребителей продукции дочерних компаний, а также прочих заинтересованных лиц, включая органы государственной власти и сотрудников портфельных компаний.

В связи с вышеуказанным 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>10</sup>.

6.2 Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об Обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами Общества и инвесторами

6.2.1 Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	соблюдается	
	1. В информационной политике Общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку Общества и стоимость его ценных бумаг, и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
	2. В случае если ценные бумаги Общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
	3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций Общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

<sup>9</sup> [http://www.sistema.ru/fileadmin/user\\_upload/corporate\\_documents/kodeks\\_korporativnogo\\_upravljenija.pdf](http://www.sistema.ru/fileadmin/user_upload/corporate_documents/kodeks_korporativnogo_upravljenija.pdf).

<sup>10</sup> В связи с тем, что формальное исполнение рекомендации Кодекса зависит от контролирующего лица, а не от ПАО «МТС», компания не имеет информации о том, является ли несоответствие положению Кодекса временным и есть ли у контролирующего акционера намерение достигнуть соблюдения Кодекса в будущем. Вместе с тем компания будет продолжать осуществлять мониторинг исполнения данной рекомендации Кодекса российскими эмитентами и инициировать рассмотрение вопроса на комитете по корпоративному управлению, если практика будет меняться.

6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	<p>соблюдается</p> <p>1. В течение отчетного периода Общество раскрывало годовую и полугодовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет Общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением.</p> <p>2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала Общества в соответствии с Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте Общества в сети Интернет</p>	<p>■ соблюдается □ частично соблюдается □ не соблюдается</p> <p>■ соблюдается □ частично соблюдается □ не соблюдается</p>	
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	<p>соблюдается</p> <p>1. Годовой отчет Общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности Общества и его финансовых результатах.</p> <p>2. Годовой отчет Общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности Общества</p>	<p>■ соблюдается □ частично соблюдается □ не соблюдается</p> <p>■ соблюдается □ частично соблюдается □ не соблюдается</p>	
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1	Предоставление Обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности	<p>частично соблюдается</p> <p>1. Информационная политика Общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных Обществу юридических лицах, по запросу акционеров</p>	<p>□ соблюдается ■ частично соблюдается □ не соблюдается</p>	<p>В 2017 г. в информационной политике Общества не было закреплено право акционеров на доступ к информации о подконтрольных Обществу юридических лицах.</p> <p>При этом акционерам предоставлялась достаточная для осуществления ими своих прав информация. Общество и его деятельность являются полностью прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц. Вся обязательная к раскрытию информация регулярно публикуется на сайте Общества. Дополнительно МТС обеспечивает публичный доступ к отдельным видам информации, рекомендованным к раскрытию Кодексом.</p> <p>Кроме того, информационной политикой предусмотрены различные методы и формы предоставления информации (в т.ч. интернет-конференции, встречи, телефонные переговоры и прочие контакты с профессиональными участниками рынка и акционерами, предусмотрена возможность посещения офисов Компании). Таким образом, Общество предоставляет значительный объем информации о себе и своей деятельности в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.</p> <p>В связи с этим реализация акционерами права на доступ к документам и информации Общества на практике не сопряжена с неоправданными сложностями.</p> <p>В 2018 г. мы раскрыли на нашем сайте в сети Интернет порядок предоставления акционерам доступа к информации о подконтрольных Обществу юридических лицах по запросу акционеров.</p>
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	<p>соблюдается</p> <p>1. В течение отчетного периода Общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>2. В случаях, определенных информационной политикой Общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности</p>	<p>■ соблюдается □ частично соблюдается □ не соблюдается</p> <p>■ соблюдается □ частично соблюдается □ не соблюдается</p>	

7.1 Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние Общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон

7.1.1 Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация Общества, приобретение 30 процентов и более голосующих акций Общества (поглощение), совершение Обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала Общества, осуществление листинга и делистинга акций Общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом Общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции Совета директоров Общества

соблюдается

1. Уставом Общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции Совета директоров. В случаях если осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, Совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.

2. 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.

соблюдается  
 частично соблюдается  
 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

соблюдается

1. В Обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения

соблюдается  
 частично соблюдается  
 не соблюдается

7.1.3 При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров Общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров Общества. При этом Общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе

соблюдается

1. Уставом Общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством минимальные критерии отнесения сделок Общества к существенным корпоративным действиям.

2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления

соблюдается  
 частично соблюдается  
 не соблюдается

7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий		
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	<p>соблюдается</p> <p>1. В течение отчетного периода Общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях Общества, включая основания и сроки совершения таких действий</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением Обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах Общества	<p>Частично соблюдается</p> <p>1. Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <p>2. Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества.</p> <p>3. Внутренние документы Общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены Совета директоров Общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках Общества</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
		<p>1, 2. В 2017 г. внутренние документы Общества не предусматривали формализованной процедуры привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью, а также для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества.</p> <p>Общество привлекает независимого оценщика во всех случаях, предусмотренных законодательством, а также в случае совершения существенных для общества сделок.</p> <p>Также в уставе Общества определено, что независимый оценщик должен привлекаться при оплате акций Общества неденежными средствами для определения рыночной стоимости такого имущества, если иное не определено законодательством РФ.</p> <p>В 2018 г., на утверждение Годового общего собрания акционеров, будет вынесен проект Положения о Совете директоров ПАО «МТС» в новой редакции. Предлагаемые к внесению изменения направлены на формализацию процедуры привлечения оценщика в ряде случаев при совершении существенных сделок.</p>	

# Деятельность Компании в области защиты окружающей среды

## Управление природоохранной деятельностью

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

2017 год в России объявлен Годом экологии, в связи с этим Компания МТС с особым вниманием подошла к реализации внутренних и внешних мероприятий, направленных на улучшение окружающей среды, повышение экологической осведомленности общества и воспитание экоответственного поколения.

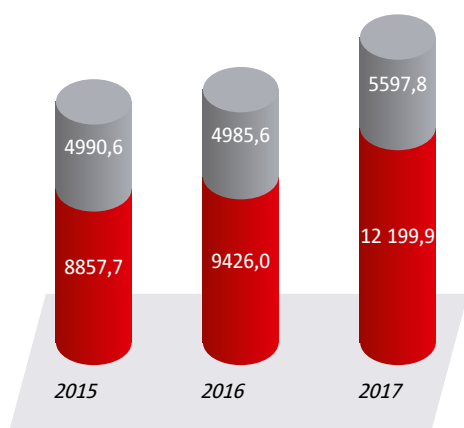
С целью закрепления требований природоохранного законодательства и обеспечения экологической безопасности на объектах МТС в 2017 г. Компанией была разработана Политика экологической безопасности и охраны окружающей среды, основополагающими принципами которой являются:

- соблюдение требований природоохранного законодательства РФ;
- соблюдение требований национальных и международных стандартов в области охраны окружающей среды;

- повышение уровня экологического сознания и образования всех сотрудников компании;
- реализация экологических социально значимых проектов;
- открытость и доступность экологической информации;
- непрерывное совершенствование системы экологического менеджмента МТС;
- снижение уровня негативного воздействия на окружающую среду и стремление к устойчивому развитию.

В филиалах МТС за счет внедрения единой системы экологического менеджмента формируется и единый подход к обеспечению соблюдения и

Расходы ПАО «МТС» на охрану окружающей среды, тыс. руб.



- Расходы на предотвращение воздействия на окружающую среду и систему экологического менеджмента
- Расходы, связанные с обращением с отходами и очисткой выбросов, а также ликвидацией экологического ущерба

Общие расходы ПАО «МТС» на охрану окружающей среды в 2017 г. выросли на 23,5% и составили

**17,8** млн руб.

выполнения норм и требований природоохранного законодательства.

МТС реализует комплекс мер по направлению «Окружающая среда», руководствуясь рекоменда-

циями международного стандарта ISO 26000. Компания стремится не только привлечь внимание сотрудников к необходимости ответственного отношения к природе, но и дать возможность помочь настоящим делом.

## Экологическое воздействие

МТС, как телекоммуникационный оператор, своей деятельностью практически не оказывает отрицательного влияния на экологию. В то же время, Компания рассматривает деятельность по охране окружающей среды, как неотъемлемую составляющую бизнеса и работает в направлении поддержания экологического равновесия и стабильности.

### Энергия

С 2010 г. в МТС действует «Стратегия энергосбережения и энергоэффективности», направленная на ограничение роста и снижение потребления электрической энергии.

Рост потребления электроэнергии связан с развитием сети (дополнительным вводом в эксплуатацию как базовых станций, так и другой инфраструктуры Компании (ЦОД, call-центры и т.д.)), а также с ростом объемов трафика передачи данных. Рост трафика и установка дополнительного оборудования приводят к увеличению потребления электроэнергии площадками базовых станций. Рост тарифов на электроэнергию отражается в росте денежного выражения потребленной электроэнергии.

Мы повсеместно внедряем новое энергоэффективное оборудование и реализуем программы энер-

гоэффективности, без этих мероприятий, с учетом роста сети, энергопотребление было бы значительно выше.

### Вода

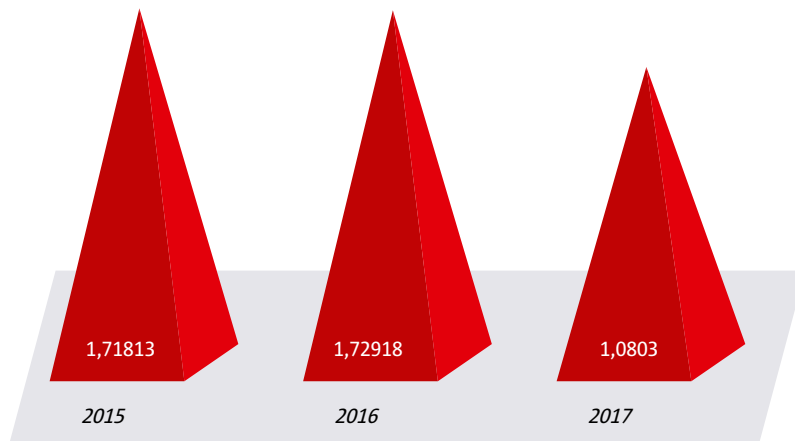
Мы стремимся к сокращению использования воды. В 2017 г. объем использования воды снизился на 100%.

Основным источником забора воды является водоканал. Большая часть использованной воды передается на очистку другим организациям.

### Выбросы

ПАО «МТС» не имеет собственного производства. Однако для каждого подразделения ПАО «МТС», имеющего стационарные источники выбросов загрязняющих веществ (дизель-генераторные установки, стоянки, котельные и пр.), разрабатывается Проект предельно допустимых выбросов загрязняющих веществ в окружающую среду. На базе Проекта хозяйствующему субъекту выдается Разрешение на выброс загрязняющих веществ в атмосферный воздух.

## Прямые выбросы парниковых газов ПАО «МТС», тонн



## Транспорт

Ввиду особенностей бизнеса Компании наше прямое воздействие на окружающую среду сводится к образованию выбросов машинами автопарка. Всего в 2017 г. ПАО «МТС» использовалось 1907 автомобилей (на 6% меньше, чем годом ранее). При проведении закупок автомобильного транспорта мы учитываем экологические стандарты выбросов вредных веществ (Евро-3, 4, 5). Доля автомобилей соответствующих стандарту Евро-3 уменьшается в связи с заменой автомобилей на соответствующие стандарту Евро-4, 5.

## Отходы

Мы ответственно подходим к вопросу утилизации отходов, а потому одним из основных требований к сотрудничеству с компаниями по вывозу бытовых отходов является осуществление полного цикла

работы с отходами, вывозимыми из наших офисов: сортировка и производство вторичного сырья, предоставление отчетной и подтверждающей документации, возможность проверять ход и качество предоставляемых услуг по работе с отходами.

В 2017 г. общее количество отходов, образовавшихся в процессе деятельности ПАО «МТС», составило 5418,7 т, 98,0% из них являются неопасными отходами IV и V классов. Они были переданы другим организациям для дальнейшего использования и утилизации, небольшая часть отходов была повторно использована.

## Утилизация телекоммуникационного оборудования

При утилизации телекоммуникационного оборудования мы обычно продаем отработавшие устройства назад производителю, на конкурсной основе продаем другим компаниям или же заключаем договоры со специализированными утилизирующими компаниями.

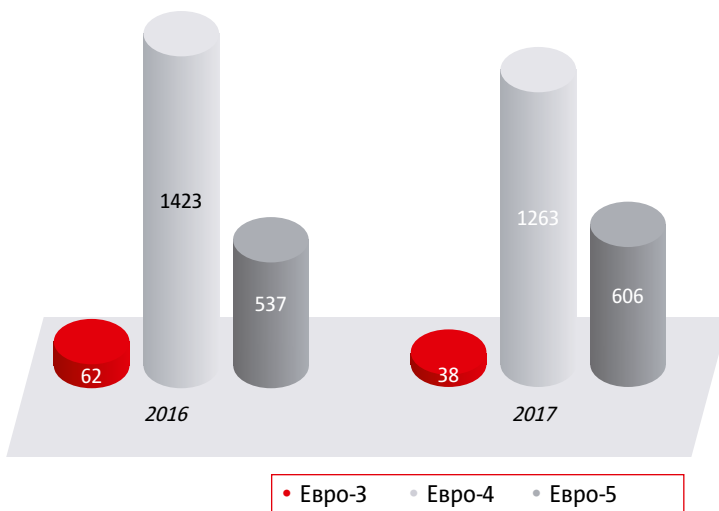
Наш основной контрагент — ООО «Экоутилизация» — имеет соответствующую лицензию на сбор и утилизацию отходов I–IV классов опасности и выполняет работы в соответствии с законодательством РФ, соблюдая все экологические стандарты.

В 2017 г. было утилизировано 392 761,25 кг — лом черного металла, 331 179,01 кг — лом цветного металла.

## Эко-упаковка

В рамках реализации общей стратегии по развитию экологически безопасного бизнеса, в 2013 г. было принято решение о переходе на экологичную упаковку SIM-карт. Первые коммерческие поставки начались в 2015 г., а с 2016 г. все SIM-карты МТС продаются только в экологичной упаковке. Объем реализации эко-упаковки в 2016-2017 гг. составил 20,1 млн штук.

### Экологический класс автомобилей ПАО «МТС» по состоянию на 31.12.2017 г., шт.





## Ключевые показатели экологического воздействия Компании

Денежное значение существенных штрафов и общее число нефинансовых санкций, наложенных на ПАО «МТС» за несоблюдение экологического законодательства и нормативных требований

	2015	2016	2017
штрафы, тыс. руб.	100,0	20,0	100,00
нефинансовые санкции, шт.	0,00	0,00	0,00

Объем потребления электроэнергии в регионах присутствия компаниями Группы МТС, млн кВт·ч

	2015	2016	2017
Россия	937,0	1 052,5	1 140,7
Украина	255,4	264,5	259,6
Беларусь	94,5	98,1	92,0
Армения	33,8	34,4	34,7
Итого по Группе МТС	1 349,8	1 477,0	1527,0

Информация об объеме каждого из использованных ПАО «МТС» в 2017 г. видов энергетических ресурсов (в натуральном и денежном выражении)

Вид ресурса	Натуральное выражение		Денежное выражение, руб, без НДС
	количество	ед. измерения	
Электроэнергия	1 140 724 596,76	кВт·ч	6 566 904 175,06
Тепловая энергия	48 985,57	Гкал	70 059 292,65
Водоснабжение	223 772,16	куб. м	10 336 666,24
Газоснабжение	828 081,11	куб. м	4 902 834,49
Бензин	3 904 983,90	литров	128 746 328,70
Дизтопливо	3 189 174,08	литров	104 257 836,71

Использование воды ПАО «МТС», тыс. куб. м

Использование воды, тыс. куб.м	2015	2016	2017
Всего:	349,984	272,707	223,09
В том числе:			
из природных источников	2,014	3,982	1,162
из водоканала	447,97	268,725	222,929
повторно используемая вода	0,00	0,00	0,00

### Сбросы использованной воды ПАО «МТС», тыс. куб. м

Общий объем сбросов использованной воды, тыс. куб. м	2015	2016	2017
Всего:	345,812	267,88	223,09
В том числе: очищенная вода	1,945	0,063	0,00
передано на очистку другим предприятиям (канализация)	343,867	267,817	223,09

### Общая масса отходов по методам обращения, т

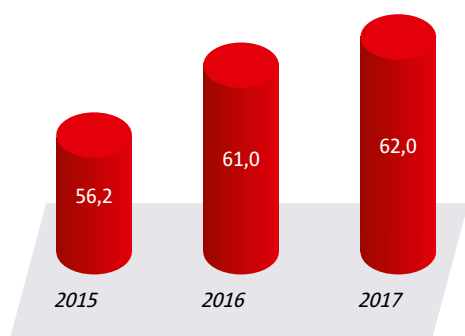
	2015	2016	2017
повторное использование	32,4	283,84	5,102
многократное использование	0,00	0,00	0
компостирование	73,28	0,00	0
выделение ценных компонентов, включая выделение энергии	0,412	0,00	21,753
сжигание общей массой	15,1	13,15	28,592
размещение на полигоне	6 417,954	6 129,8391	5 206,322
хранение на площадке предприятия	0,00	7,00	0
иной метод удаления	198,175	189,457	169,46

### Утилизация оборудования ПАО «МТС» в 2017 г., кг

Регион	Лом черного металла	Лом цветного металла
Москва	28 719,9	3 527,2
Центр	231 678,0	111 242,0
Поволжье	9 383,0	5 327,8
Дальний Восток	8 754,5	23 013,2
Сибирь	48 188,1	89 211,0
Юг	39 447,0	11 868,5
Урал	10 716,6	58 464,9
Северо-Запад	15 874,1	28 524,5
Итого	392 761,3	331 179,0

# Основные характеристики персонала и показатели системы управления персоналом

Общие затраты на персонал Группы МТС, млрд руб.

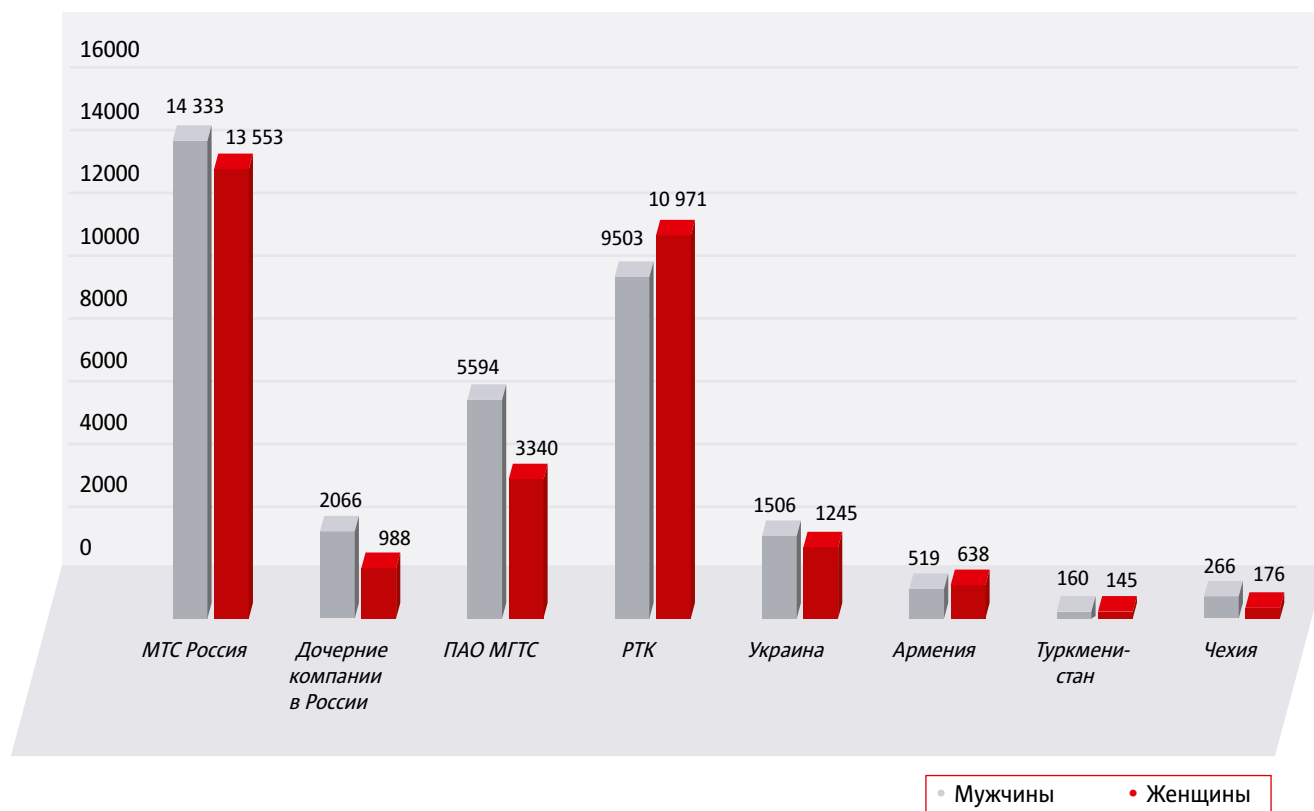


Общая списочная численность персонала, чел.<sup>1</sup>

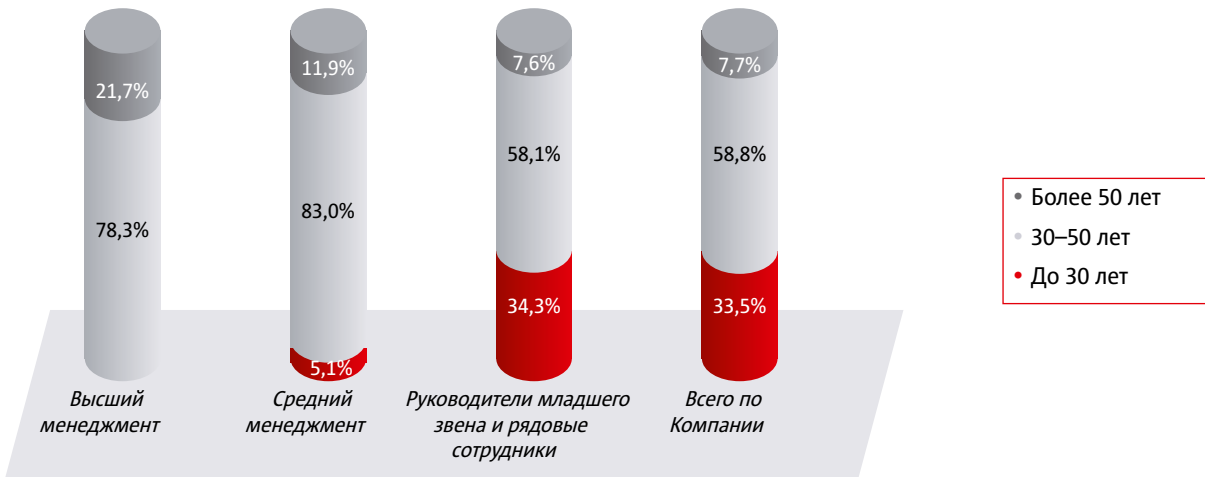
	2015	2016	2017
Группа МТС	73 967	69 322	65 003
в том числе ПАО «МТС»	30 879	28 910	27 886

<sup>1</sup> Здесь и далее, если не указано иное, численность дана без учета сотрудников, работающих по договору гражданско-правового характера и аутсорсингу.

Количество сотрудников Группы МТС в 2017 г., чел.



Структура персонала ПАО «МТС» по возрасту в 2017 г., %



Структура персонала ПАО «МТС» по полу в 2017 г., %



Структура персонала ПАО «МТС» в разбивке по видам занятости в 2017 г., чел.



Количество принятых сотрудников в ПАО «МТС» в 2017 г., чел.

до 30 лет		30-50 лет		более 50 лет		Итого	
м	ж	м	ж	м	ж	м	ж
1440	2142	806	1014	50	19	2296	3175

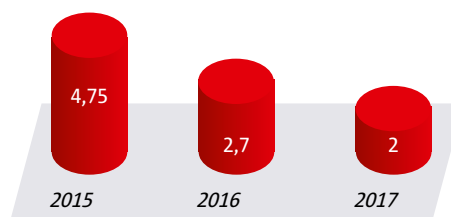
Текущая текучесть кадров в ПАО «МТС» в 2017 г., %

до 30 лет		30-50 лет		более 50 лет		Итого	
м	ж	м	ж	м	ж	м	ж
39%	44%	12%	15%	5%	4%	20%	25%

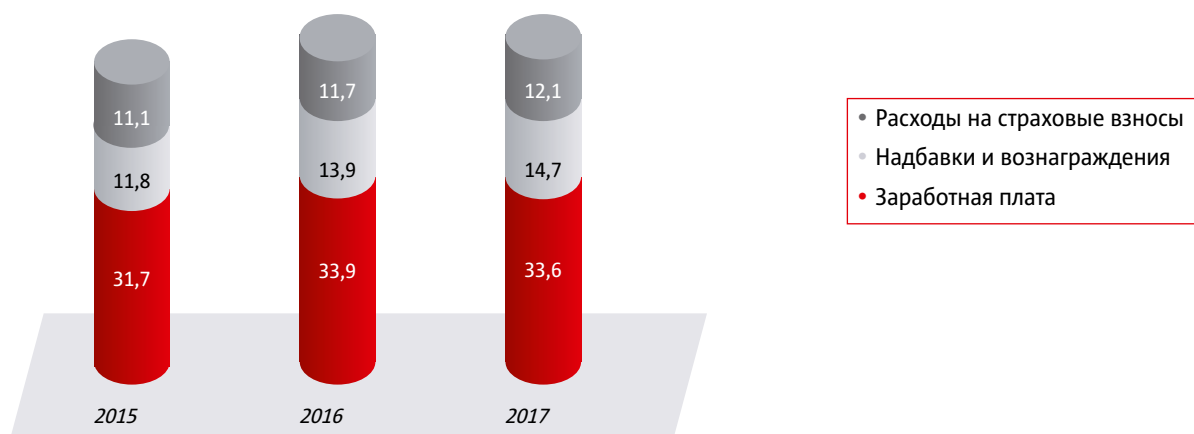
Количество обученных сотрудников ПАО «МТС», чел./курсов

Тип обучения	2015	2016	2017
Внутреннее (очное)	40 048	31 068	41 695
Внешнее (очное)	12 947	8 774	10 697
Дистанционное	155 924	168 408	187 912

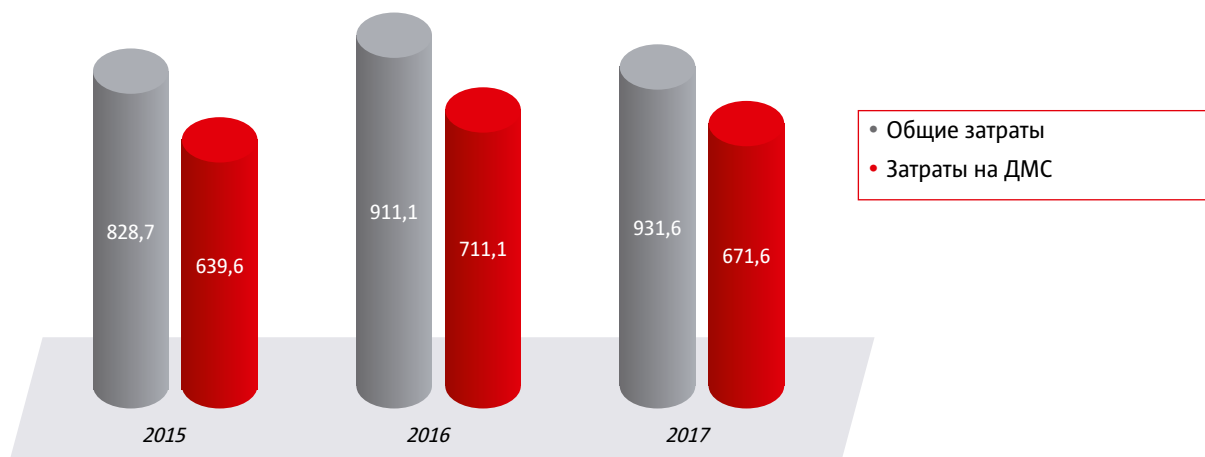
Количество дней обучения на одного сотрудника



Затраты на обеспечение персонала социальными гарантиями по Группе МТС, млн руб.



Структура расходов на оплату труда по Группе МТС, млрд руб.



# Глоссарий

**MOU** (Minutes Of Usage) — объем голосового трафика, минут

**ARPU** (Average Revenue Per User) — средняя выручка на одного пользователя

**GPON** (Gigabit Passive Optical Network) — гигабитная пассивная оптическая сеть

**3G** (3rd Generation) — третье поколение

**4G** (4th Generation) — четвертое поколение

**LTE** (Long-Term Evolution) — стандарт мобильной связи четвертого поколения

**TDD** (Time Division Duplex) — дуплексная связь с разделением во времени

**FDD** (Frequency Division Duplex) — дуплексная связь с разнесением каналов приема и передачи по частоте.

**M2M** (Machine-To-Machine) — взаимодействие между машинами

**SaaS** (Software as a Service) — программное обеспечение как услуга

**HSPA+** (High Speed Packet Access Plus) — высокоскоростной пакетный доступ плюс

**MVNO** (Mobile Virtual Network Operator) — виртуальный оператор сотовой связи

**CDMA** (Code Division Multiple Access) — множественный доступ с кодовым разделением

**GSM** (Global System for Mobile Communications) — глобальный стандарт цифровой мобильной сотовой связи

**Wi-Fi** (Wireless Fidelity) — стандарт беспроводной передачи данных по радиоканалам.

**UMTS** (Universal Mobile Telecommunications System) — универсальная мобильная телекоммуникационная система

**VAS** (Value Added Services) — услуги, приносящие дополнительный доход

**IoT-сети** (Internet of Things Networks, сети интернета вещей) — множество автономных физических устройств, связанных в единую сеть через цифровые коммуникационные каналы

**NB-IoT** (NarrowBand Internet of Things, узкополосный интернет вещей) — один из стандартов IoT, разработанный консорциумом 3GPP

**LTE-M** (Long Term Evolution for Machines, буквально: долговременное развитие для машин) — один из стандартов IoT, разработанный консорциумом 3GPP

**3GPP** (3rd Generation Partnership Project, буквально: партнерский проект третьего поколения) — международный консорциум, разрабатывающий спецификации для мобильной телефонии

**e-Health** (Electronic Health, eHealth, электронное здравоохранение) — осуществление функций здравоохранения с использованием информационных и телекоммуникационных технологий

**m-Health** (Mobile Health, mHealth, мобильное здравоохранение) — осуществление функций здравоохранения с использованием мобильных устройств (смартфонов, планшетов и т.п.)

**VR** (Virtual Reality, виртуальная реальность) — реалистичная имитация среды, созданная при помощи информационных технологий и имитирующая погружение в нее пользователя

**AR** (Augmented Reality, измененная реальность, дополненная реальность) — воспринимаемое человеком смешение реального мира и виртуальных элементов, созданных компьютерными средствами

**SDN** (Software-Defined Network, программно-определяемая сеть) — сеть передачи данных, в которой функции управления сетью реализуются на программном уровне и не зависят от аппаратного решения

**NFV** (Network Function Virtualization, виртуализация сетевых функций) — концепция сетевой архитектуры, подразумевающая использование виртуальных машин без привязки к специализированному оборудованию

**ШПД** — широкополосный доступ

**ВОЛС** — волоконно-оптическая линия связи

---

**OIBDA** (Operating Income Before Depreciation And Amortization) — аналитический показатель, означающий операционный доход до вычета износа основных средств и амортизации нематериальных активов.

**CAPEX** (CAPital EXpenditure) — капитальные расходы

**Московская биржа** — крупнейший в России и Восточной Европе биржевой холдинг

**NYSE** — Нью-Йоркская фондовая биржа (New York Stock Exchange), США

**Банк России** — Центральный банк Российской Федерации

**SEC** — Комиссии по ценным бумагам и биржам (The United States Securities and Exchange Commission), США

**АДР** — американские депозитарные расписки

**МСФО** — Международные стандарты финансовой отчетности

**РСБУ** — Российские стандарты бухгалтерского учета

**КСО** — корпоративная социальная ответственность



# Контакты и дополнительная информация о Компании

---

<b>Информация о Компании</b>	<p><b>Полное фирменное наименование Общества:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• на русском языке: Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»</li><li>• на английском языке: Mobile TeleSystems Public Joint Stock Company</li></ul> <p><b>Сокращенное фирменное наименование Общества:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• на русском языке: ПАО «МТС»</li><li>• на английском языке: MTS PJSC</li></ul> <p><b>Место нахождения ПАО «МТС»:</b> Российская Федерация, 109147, Москва, ул. Марксистская, д. 4 Тел.: +7 (495) 911 6555 Факс: +7 (495) 911 6599 <b>Почтовый адрес ПАО «МТС»:</b> Российская Федерация, 109147, Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2</p> <p>Адрес электронной почты: <a href="mailto:info@mts.ru">info@mts.ru</a> Адрес страницы в сети Интернет: <a href="http://www.mts.ru">http://www.mts.ru</a></p>
<b>Информация о подразделениях по связям с акционерами и инвесторами</b>	<p><b>Место нахождения подразделения по связям с акционерами и инвесторами:</b> Российская Федерация, 109147, Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2</p> <p>Подразделение по работе с акционерами Департамент корпоративного управления ПАО «МТС»: Калинин Максим (директор по корпоративному управлению) Тел.: +7 (495) 911 6552 Факс: +7 (495) 911 6551 E-mail: <a href="mailto:shareholder@mts.ru">shareholder@mts.ru</a></p> <p>Подразделение по работе с инвесторами Департамент по корпоративным финансам и связям с инвесторами: Тулган Джошуа (директор департамента) Тел.: +7 (495) 223 2025 Факс: +7 (495) 911 6588 E-mail: <a href="mailto:ir@mts.ru">ir@mts.ru</a></p>
<b>Аудитор</b>	<p><b>Закрытое акционерное общество «Делойт и Туш СНГ»</b> Адрес: 125047, Российская Федерация, Москва, ул. Лесная, д. 5 Телефон: +7 (495) 787 0600 Факсу: +7 (495) 787 0601 Адрес страницы в сети Интернет: <a href="http://www.deloitte.com">http://www.deloitte.com</a></p>
<b>Регистратор</b>	<p><b>Акционерное общество «Независимая регистраторская компания»</b> Адрес: 107076, Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 5Б Телефон: +7 (495) 926 8160 Факс: +7 (495) 926 8178 E-mail: <a href="mailto:info@nrcreg.ru">info@nrcreg.ru</a> Адрес страницы в сети Интернет: <a href="http://www.nrcreg.ru">http://www.nrcreg.ru</a></p>
<b>Депозитарий</b>	<p><b>Небанковская кредитная организация закрытое акционерное общество «Национальный расчетный депозитарий»</b> Адрес: 105066, Москва, ул. Спартаковская, д. 12 Многоканальный телефон: +7 (495) 234 4827 E-mail: <a href="mailto:info@nsd.ru">info@nsd.ru</a> Адрес страницы в сети Интернет: <a href="http://www.nsd.ru">http://www.nsd.ru</a></p>

---

## 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 допустимого 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.

