

М Т

# ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

# 2022

ЦИФРОВАЯ  
ЭКОСИСТЕМА

C



ПРЕДВАРИТЕЛЬНО УТВЕРЖДЕН  
решением Совета директоров ПАО «МТС»  
18 мая 2023 г., Протокол № 348

УТВЕРЖДЕН  
годовым Общим собранием акционеров ПАО «МТС»  
18 июня 2023 г., Протокол № 55

## Юридическое предупреждение

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

# ИНФОРМАЦИЯ О МТС<sup>1</sup>

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») — цифровая экосистема, ведущая компания в России по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, передачи данных и доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания; провайдер цифровых сервисов, включая Финтех и Медиа в рамках экосистем и мобильных приложений; поставщик ИТ-решений в области объединенных коммуникаций, интернета вещей, мониторинга, обработки данных, облачных вычислений, кибербезопасности. В России, Беларусь и Армении услугами мобильной связи Группы МТС пользуются около 88 млн абонентов. На российском рынке мобильного бизнеса МТС занимает лидирующие позиции, обслуживая крупнейшую 80-миллионную абонентскую базу. Фиксированными услугами МТС — телефонией, доступом в интернет и ТВ — охвачено свыше 10 млн абонентов, сер-

висами ОТТ и платного ТВ в различных средах — более 11 млн пользователей, общее количество экосистемных клиентов МТС превышает 13 млн. Компания располагает в России 14 data-центрами и розничной сетью из более чем 5 300 магазинов. Акции МТС котируются на Московской бирже под кодом MTSS.

Сайт компании: [www.mts.ru](http://www.mts.ru).



Подробная информация о МТС — Москва ([mts.ru](http://mts.ru))

<sup>1</sup> В настоящем годовом отчете под терминами ПАО «МТС», «МТС», «Компания», «Общество» следует понимать публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы», под термином «Группа МТС» следует понимать совокупность компаний, состоящих из ПАО «МТС» и его дочерних обществ. Показатели, указанные в настоящем годовом отчете, представлены по состоянию на 31 декабря 2022 года, за исключением показателей, в отношении которых прямо указаны иные периоды, даты.

## ГДЕ НАЙТИ ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

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



Годовая отчетность — Москва ([mts.ru](http://mts.ru))

Кроме того, МТС ежегодно публикует отчеты в области устойчивого развития



Отчет устойчивого развития — Москва ([mts.ru](http://mts.ru))

# ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ПАО «МТС» ЗА 2022 ГОД!

Представляем вашему вниманию годовой отчет ПАО «МТС» по итогам работы за 2022 год.

## Цель Годового отчета за 2022 год

Годовой отчет МТС — это инструмент нашей открытости и прозрачности, который позволяет информировать инвесторов и акционеров, а также клиентов о важных решениях и итогах работы Компании. Это также один из наших механизмов внутренней оценки эффективности и результативности управленческих процессов и продуктовых предложений, который позволяет нам сохранять высокий уровень устойчивости к новым вызовам, конкурентоспособности и рыночного лидерства.

В отчете представлена консолидированная информация об основных результатах деятельности Компании в соответствии с ее стратегическими целями и задачами на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу.

## Ключевые темы отчета

В рамках годового отчета мы информируем акционеров, инвестиционное сообщество и всех заинтересованных лиц о состоянии и перспективах нашего бизнеса. Мы стремимся предоставить разностороннюю и объективную информацию о Компании, о среде, в которой мы действуем, об общей ситуации на рынках нашего присутствия и трендах, которые мы на них наблюдаем. Нашей основной целью при этом является содействие акционерам в понимании особенностей нашего бизнеса, наших стратегических приоритетов и отражение результатов деятельности в течение года в контексте реализации стратегии. Таким образом мы способствуем корректной оценке рисков и выгод от инвестирования в МТС и в итоге — к принятию взвешенных инвестиционных решений со стороны участников рынка.

Кроме общей обязательной части в Годовом отчете — 2022 мы акцентируем внимание на теме развития МТС в качестве стабильной ИТ-компании с масштабной экосистемой цифровых продуктов. В 2019 году мы представили новую стратегию развития компании CLV 2.0 и взяли курс на формирование цифровой экосистемы. Уже несколько лет мы активно запускаем новые продукты. Ребрендинг в 2023 году стал логичным продолжением больших изменений во внутренней культуре, бизнесе и философии бренда. Теперь основа фирменного стиля МТС — это динамичный и гибкий логотип, который вмещает в себя все продукты и становится фундаментом для визуальной системы, а его левый нижний угол остается свободным для логотипов отдельных сервисов. Бренд МТС сохранил свою энергию, эмоциональность и стремление к изменениям, но стал легче, эмпатичнее и современнее. В новом позиционировании появились вои отличительные знаки для крупных продуктов, они все преемственны материнскому бренду, но у каждого есть свои уникальные визуальные решения.

Отчет подготовлен в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и применимых к МТС требований регуляторов:

- Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»;
- Положения Банка России от 27 марта 2020 года № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»;
- рекомендаций Кодекса корпоративного управления, одобренного 21 марта 2014 года советом директоров Банка России.

Кроме того, при подготовке годового отчета Компания ориентировалась на международные стандарты и передовые практики в области публичной годовой отчетности.

# СОДЕРЖАНИЕ

- 4 Обращение председателя Совета директоров
- 6 Обращение президента

## ОБЗОР ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОСИСТЕМЫ

- 12 Группа МТС в 2022 году
- 28 Бренд МТС
- 30 Развитие экосистемы МТС
- 56 Взгляд в будущее
- 59 Наша стратегия

## ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР

- 66 Выручка Группы
- 67 ОИБДА Группы
- 68 Чистая прибыль
- 69 Результаты Телекома
- 70 Инвестиции в инфраструктуру и цифровую экосистему
- 71 Управление долговым портфелем в нестабильной макросреде

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 74 Отчет Совета директоров
- 77 Система корпоративного управления
- 78 Система управления Группы МТС
- 82 Органы корпоративного управления
- 130 Управление рисками
- 145 Капитал и ценные бумаги

## ESG И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

- 156 ESG-повестка в МТС
- 159 Ответственное управление бизнесом
- 171 Социальная ответственность и DE&I
- 175 Социальные инвестиции
- 179 Забота об окружающей среде

## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

- 184 Завоевание и удержание лидерства
- 185 Крупные сделки и сделки, в совершении которых имелась заинтересованность
- 186 Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
- 214 Годовая консолидированная финансовая отчетность МТС и дочерних компаний за 2022 год
- 214 Информационные каналы МТС
- 215 Контакты и дополнительная информация о МТС
- 216 Обратная связь

# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

**Уважаемые акционеры!**

**В последние годы нашей ключевой стратегической задачей являлось преобразование оператора связи в цифровую экосистему, в многопрофильную группу, действующую в нескольких высокотехнологичных направлениях. Однако, телекоммуникационное ядро является для нас стабилизирующим фактором, так как этот рынок в наименьшей мере демонстрирует падение спроса, что уже наблюдалось в кризисных условиях. Такая трансформация означает интенсивное расширение сферы деятельности и продуктового предложения, привлечение нового персонала и перенастройку управленческой структуры.**

Сама по себе такая значительная бизнес-трансформация является нетривиальной задачей, требующей ясного видения перспективы, усердия и приложения больших усилий в процессе реализации. Но в дополнение к этому в течение предыдущих трех лет, и особенно в 2022 году, нам пришлось действовать в предельно жестких условиях внешней среды — беспрецедентных за всю историю существования компании. И это — не элемент везения, нашей инертности или большого запаса прочности. Это совершенно закономерный результат взаимного действия многих составляющих, среди которых я бы особо выделил:

- сбалансированную стратегию, направленную на последовательное расширение деятельности в новые цифровые области, основываясь на прочном фундаменте телекоммуникационного бизнеса;
- крепкую, надежную, тщательно подобранныю и готовую совместно противостоять трудностям команду менеджмента;
- корпоративную культуру, сочетающую в себе нацеленность на действие

и преодоление вызова, взаимовыручку и здоровый прагматизм;

- взвешенную политику в области HR, позволившую не только сохранить сотрудников, но и привлечь новых высококлассных профессионалов для работы в перспективных цифровых направлениях.

В сложившейся внешней неопределенности мы видели не только угрозы, но и возможности, заключающиеся в ускорении процессов цифровизации и росте спроса на телекоммуникационные и цифровые сервисы. Чтобы реализовать открывшийся потенциал, нам нужно хорошо поработать, сделать качественный продукт, постоянно совершенствовать его.

Исходя из такой логики и учитывая возросшую склонность владельцев бизнесов к продаже или к поиску крупного стабильного соинвестора, в течение 2022 года мы активно инвестировали в цифровые проекты в ряде направлений, таких как путешествия, умный дом, кибербезопасность, рекламные технологии и пр. Для некоторых направлений нашей деятельности год выдался действительно малорезультативным, но благодаря взвешенному диверсифицированному

бизнес-портфелю Группа показала удовлетворительные, принимая во внимание вызовы внешней среды, результаты, и более того, ограниченными инвестициями мы расширили свое продуктовое присутствие и получили доступ к новым технологическим решениям.

**Среди наиболее значимых достижений компании в 2022 году могу назвать следующие.**

- МТС безусловно трансформировалась в многопрофильную группу, ведущую бизнес в нескольких высокотехнологичных направлениях. Сочетание надежного, устойчивого основного телеком-бизнеса вместе с новыми перспективными цифровыми вертикалями в очередной раз доказало, что является прочной основой для дальнейшего долгосрочного развития компании.
- Мы обеспечили непрерывность деятельности, в том числе реализовали программу капитальных вложений при известных ограничениях, касающихся доступа к высокотехнологичному оборудованию.
- Обеспечили начисление дивидендов из расчета 33,85 руб. за акцию, что выше уровней предыдущих пяти лет за исключением 2021 года.
- Сохранили нацеленность на дальнейшее развитие, осуществили тактические и стратегические инвестиции в новые бизнес-направления.
- Сохранили комфортный уровень долга с коэффициентом 1,7 отношения чистого долга к LTM OIBDA.
- Существенно нарастили компетенции и расширили технологические решения в сфере AI, Big Data, биометрии и активно применяем их в B2B-сервисах.
- Выполнили регуляторные требования и максимально корректно закрыли программу ADR на Нью-Йоркской фондовой бирже.

Относительно последнего пункта я хочу отдельно подчеркнуть, что мы не воспринимаем делистинг как повод к общему снижению уровня корпоративного управления. Мы продолжаем соответствовать привычным для нас высоким

стандартам и лучшим международным практикам в этой области. Мы понимаем, что в условиях турбулентности как никогда важно обеспечить устойчивое и открытное ведение бизнеса, быть прозрачными для партнёров, клиентов и иных заинтересованных сторон, безупречно следовать всем правилам деловой этики.

Еще одним подтверждением нашего стремления принимать и развивать лучшие мировые практики является наша активность в области устойчивого развития и ESG. Улучшение качества и безопасности жизни человека и общества мы воспринимаем как одну из основополагающих стратегических задач. Систематизацией и управлением нашими проектами и действиями в этой сфере на уровне операционного менеджмента занимается специально созданный Центр ESG. Стратегический контроль осуществляют Комитет по корпоративному управлению, экологической и социальной ответственности (ESG Комитет) Совета директоров МТС. Подробнее о нашей активности в этой области вы узнаете в специальных разделах отчета. В своем обращении я хочу лишь подчеркнуть, что как крупная стабильная компания, как поставщик передовых, массово востребованных сервисов мы осознаём свое прямое влияние на восприятие людьми их уровня жизни, на восприятие компаниями уверенности в текущем и будущем экономическом благополучии. Мы понимаем собственную ответственность в этом отношении и в условиях давления среды, неуверенности и стресса стремимся стать стабилизирующим фактором для общества, сотрудников, партнеров и инвесторов.

Обстоятельства могут корректировать наши планы, но в нашем случае мы не просто верим, а вполне ясно видим, что наши стратегические приоритеты выстроены правильно. Мы уверены в том, что мы делаем, рассуждаем спокойно и прагматично, активно реагируем на угрозы и используем возможности для обеспечения интересов компании и инвесторов.

Трудные времена способствуют становлению сильных людей: тех, кто не останавливается перед препятствиями и способен победить не благодаря, а вопреки. Именно таких людей я вижу в нашей команде и искренне желаю, чтобы таких людей становилось больше в деловом и инвестиционном сообществе, в командах наших партнеров, в обществе в целом. Какими бы ни были обстоятельства — у нас всегда есть возможность концентрироваться на действии, созидании, прогрессе.

**Председатель  
Совета директоров МТС**

# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА

**Друзья и коллеги!**

**Прошедший год был непростым, тем не менее в условиях неопределенности и изменчивой внешней ситуации нам удалось достичь стабильных результатов, доказав правильность выбранной стратегии в диверсификации бизнеса и строительстве экосистемы сервисов на устойчивой базе телекома.**

Выручка Группы МТС за 2022 год увеличилась на 2,6% до 541,7 млрд руб. — она росла не теми привычными темпами, но мы чувствовали себя гораздо лучше, чем большая часть рынка. По итогам 2022 года скорректированная OIBDA Группы составила 224,3 млрд руб., чистая прибыль — 32,6 млрд руб. На эти результаты повлияли нестабильность на финансовых рынках, вместе с тем уровень OIBDA был поддержан ростом телеком-, финтех- и медиа- вертикалей.

Еще раз подчеркну, что устойчивый телеком-бизнес как ядро экосистемы обеспечивает стабильность деятельности всей Группы, а также поддерживает развитие других направлений. В 2022 году выручка от услуг связи МТС в России выросла на 4,6% год к году до 435,6 млрд руб., что явилось хорошим показателем для рынка. Мы продолжаем оставаться крупнейшим мобильным оператором в России по числу абонентов, занимаем второе место по абонентской базе фиксированного бизнеса и последовательно укрепляем лидерские позиции на рынке конвергентных услуг. Например, в прошлом году мы запустили масштабное партнерство с региональными операторами фиксированной связи по продвижению совместных конвергентных продуктов, а количество клиентов ШПД массового рынка у нас выросло на 4%.

В 2022 году продолжился стремительный рост нашего экосистемного бизнеса, который «выстрелил» годом ранее благодаря запуску онлайн-кинотеатра KION. Экосистемная выручка увеличилась на 67%, составив более 100 млрд руб. Здесь свой вклад внесли вертикали Медиа (OTT-платформа и ТВ), Энтертеймент (организация концертов и развлечений) и Фин-

тех. С приобретением группы «Броневик» у нас успешно стартовало перспективное направление МТС Travel по организации путешествий и бронированию отелей. Мы также перезапустили сервис электронных книг МТС Строки, который вызывает большой интерес.

Строительство экосистемы — наиболее многообещающее направление. Именно пользователь сервисов экосистемы с подписками приносит сегодня Компании почти в 10 раз больше, чем стандартный пользователь услуг связи. В конце 2022 года количество экосистемных клиентов МТС увеличилось до 13,5 млн, что на 52,7% выше год к году, а показатель среднего количества продуктов экосистемы на одного клиента увеличился до 1,6 с 1,43 в конце 2021 года. В целом, экосистемные клиенты начинают генерировать почти половину В2С-доходов Компании, и мы ожидаем в 2023 году дальнейшего роста экосистемных показателей.

Говоря о нашем финтех-направлении, я бы хотел заверить, что несмотря на введение ограничительных мер со стороны ряда иностранных правительств, внутри страны это не влияет на оказание финансовых услуг нашим клиентам. Наша финтех-вертикаль продемонстрировала в прошлом году отличные результаты и продолжает запуск новых цифровых финансовых продуктов. При этом мы прилагаем все усилия для смягчения возможных негативных последствий.

Значимая часть нашего бизнеса — решения и услуги для бизнес-клиентов в телекоме и IT. МТС занимает наибольшую долю в проектах выделенных технологических (Private) LTE в России, развертывая эти сети для предприятий добы-

541,7  
млрд руб.

Выручка Группы МТС

+2,6%

вающей, энергетической и металлургической промышленности. Мы продолжали развивать направление интеллектуальных коммуникаций на базе нашей дочерней компании MTT, внедряя голосовых роботов в функционал виртуальных АТС. В прошлом году МТС приобрела группу компаний Webinar, что позволит нам создать единое универсальное коммуникационное приложение для видеозвонков и конференций для B2B. В начале этого года запустили облачную платформу MTC Exolve для быстрого и гибкого создания коммуникационных сервисов, чтобы обеспечить их бесшовную интеграцию в существующие IT-системы и эффективное управление омниканальными коммуникациями.

Динамично развивается бизнес нашей дочерней инфраструктурной компании и провайдера облачных решений MTS Web Services (MWS). В 2022 году продуктовый портфель MWS вырос на 30%, а количество крупных клиентов увеличилось на 15%. Эта компания предлагает клиентам широкий спектр облачных услуг на базе 14 данных-центров по всей стране и нацелена на завоевание лидирующих позиций в технологиях Cloud и Edge Cloud.

МТС давно отошла от модели классического оператора связи и последовательно трансформируется в IT-компанию. Последние несколько лет

мы сосредоточены на разработке и продвижении инновационных цифровых проектов — кроме облачных технологий активно развиваем направления интернета вещей (IoT), Big Data и искусственного интеллекта.

В 2022 году МТС завершила развертывание во всех регионах присутствия энергоэффективной мобильной сети NB-IoT, обеспечив рост доходов от реализации интеллектуальных IoT-решений в электроэнергетике, ЖКХ, логистике и других сферах на 64%. Мы укрепили направление по развитию систем «умного дома», купив контроль в компании «Гольфстрим» — провайдера охранных систем.

Располагая командой Big Data мирового уровня, компания использует аналитику больших данных не только в строительстве своей телеком-инфраструктуры и организации бизнес-процессов, но и в коммерческих проектах. Например, в прошлом году МТС запустила первое в России автоматизированное «коробочное» решение для анализа посещаемости культурно-массовых мероприятий на основе геоаналитики.

Для ускорения разработки новых цифровых продуктов в конце прошлого года мы перешли на единую технологическую платформу The Platform, которая объединила все сквозные

>100  
млрд руб.

Экосистемная выручка

+67%



IT-решения экосистемы МТС. Благодаря переходу на «этую самую платформу» Компания планирует в четыре раза ускорить вывод новых продуктов на рынок и в три раза снизить простоя бизнеса из-за технологических инцидентов.

Наращивание наших компетенций в сфере IT и Big Data позволяет МТС выходить на новые рынки и развивать экосистему цифровых сервисов для B2B. Таким становится для нас AdTech-направление. У нас есть платформа МТС Маркетолог для организации рекламы на различные сегменты аудитории. В прошлом году мы стали оператором рекламных данных, а в этом году приобрели контроль в группе Buzzoola, что позволит усилить наши позиции на рынке интернет-рекламы.

Еще одно направление, которое мы продолжаем активно осваивать, — МТС Авто. Эта дочерняя компания специализируется на разработке автомобильных мультимедийных устройств и систем телематики. В прошлом году через МТС Авто мы инвестировали в группу компаний «Навител», провайдера навигационных и картографических решений. Это даст нам возможность сформировать собственную, независимую от других картографических систем геоплатформу для развития сервисов и решений для автотранспорта.

И, наконец, информационная безопасность. Мы давно усиливали этот контур внутри Компании и оказываем услуги по защите клиентов на базе собственного Центра мониторинга информационной безопасности (SOC). В прошлом году у нас была создана дочерняя компания в сфере кибербезопасности Serenity Cyber Security, которая разрабатывает коммерческие продукты и решения в сфере кибербезопасности. Это очень востребованное сегодня направление — наши клиенты должны понимать, что они находятся под надежной защитой и пользуются безопасными услугами.

Чтобы подчеркнуть инновационный дух нашей компании, в этом году МТС объявила о глобальном ребрендинге. У бренда МТС появился новый логотип, который будет органично вмещать в себя все продукты экосистемы.

Также в Группе МТС продолжает активно улучшаться система комплаенс. Эти позитивные изменения касаются как совершенствования и автоматизации внутренних процессов, предполагающих наличие комплаенс-контролей, так и транслирование наработанного опыта в этой сфере внутренним и внешним стейкхолдерам. Смещение фокуса системы комплаенс в сторону проактивной поддержки бизнес-подразделений дает свои плоды в развитии внутрикорпоратив-

13,5  
млн

ЭКОСИСТЕМНЫХ КЛИЕНТОВ

+52,7%

ной этической культуры компании. Демонстрация этического лидерства на всех уровнях позволяет поддерживать высокий уровень комплаенс-культуры, что подтверждает ее ежегодная оценка.

Поддержка уровня комплаенс-культуры и лидер-

ская роль МТС в поддержании лучших практик ответственного бизнеса позволяют обеспечивать устойчивое развитие и защиту компании от возникающих рисков.

**Сегодня, несмотря на санкционное давление и неопределенность, мы с оптимизмом смотрим в будущее. Компания, как и прежде, продолжит реализацию CLV-стратегии, фокусируясь на бесперебойном предоставлении качественных услуг и развитии цифровой экосистемы. В последние годы наши продукты и сервисы как никогда востребованы десятками миллионов наших клиентов, компания быстро, гибко и эффективно реагирует на вызовы, усиливая свои конкурентные позиции. И самый главный актив компании — это люди. У нас сформировалась сильная сплоченная команда профессионалов, которые своим трудом вносят вклад в развитие компании, экономики страны и всего общества.**

С уважением,  
президент МТС

# ОБЗОР ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОСИСТЕМЫ

- 12 Группа МТС в 2022 году
- 28 Бренд МТС
- 30 Развитие экосистемы МТС
- 56 Взгляд в будущее
- 59 Наша стратегия

M T  
C



# ГРУППА МТС В 2022 ГОДУ

**541,7**  
млрд руб.

Выручка  
Группы МТС

**+2,6%**

**224,3**  
млрд руб.

OIBDA  
Группы МТС

**-2,0%**

**255,8**  
млрд руб.

выдача кредитов  
физическим лицам

**+24,4%**

**13,5**  
млн

экосистемных  
клиентов

**+52,7%**

**№1**

Лидер по клиентской  
базе мобильного  
бизнеса во всех  
странах присутствия



82,3  
млн

клиентская база  
мобильного бизнеса  
в России и в Армении

+58%

рост нетелекоммуникационных  
доходов за последние  
два года

×2,3

рост числа  
зарегистрированных  
пользователей МТС Cashback  
в IV квартале 2022 года  
к IV кварталу 2021 года.

>100  
млрд руб.

Экосистемная выручка

+67%

№1

Среди мобильных  
операторов по объему  
M2M/IoT-подключений

• По данным исследования ONSIDE «Конкурентный анализ:  
IoT, III–IV кварталы 2022»

## РЫНКИ И СФЕРЫ ПРИСУТСТВИЯ

### Основные факты

**541,7**  
**млрд руб.**

Выручка Группы МТС

**5000+**  
розничных магазинов

**Ведущий**  
мобильный оператор в России



**8+**  
**млн ТБ**

Объем передаваемых данных  
на смартфонах

**13,5**  
**млн**

экосистемных клиентов

**13**  
**индексов**

На МОЕХ  
котируется  
с 2003 года

Вхождение в индексы Мосбиржи<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Более детальная информация на сайте биржи: <https://www.moex.com/ru/issue.aspx?board=TQBR&code=MTSS&ysclid=lee9e3fzyt963366804>.

## Ключевые клиентские метрики

**80** млн

абонентов мобильной связи  
в России

**37+** млн

зарегистрированных  
пользователей  
МТС Cashback

**26+** млн

ежемесячных активных  
пользователей приложения  
«Мой МТС»

**4000+**

корпоративных клиентов /  
клиентов МСБ облачного  
бизнеса МТС

**11+** млн

пользователей платного ТВ

## Лидирующий провайдер услуг связи

**>80%**

населения России  
охвачено LTE

**300+**  
**млрд минут**

Общий трафик мобильного  
бизнеса в 2022 году

**+17%**

Рост конвергентной базы  
в течение года

**+21%**

Рост IoT-подключений  
в 2022 году

**83**  
**региона**

с NB-IoT-покрытием

## ЦИФРОВОЙ ФОКУС

### Интернет вещей (IoT)

**+55%**

рост количества NB-IoT-клиентов в 2022 году

**+64%**

рост доходов от NB-IoT-сети в 2022 году

### Облачные технологии

**+30%**

прирост продуктового портфеля

**+15%**

крупных клиентов в 2022 году

### MTS Маркетолог

**+73%**

новых клиентов в 2022 году

**+62%**

рост количества рекламных кампаний

### Команда Big Data мирового уровня

**350+**

дата-аналитиков и сотрудников

**20 ПБ**

хранимых данных

### Финтех

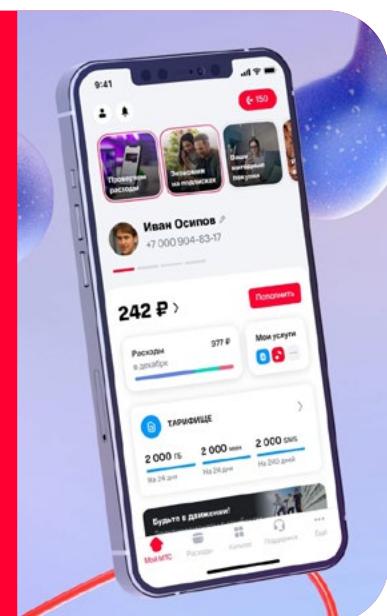
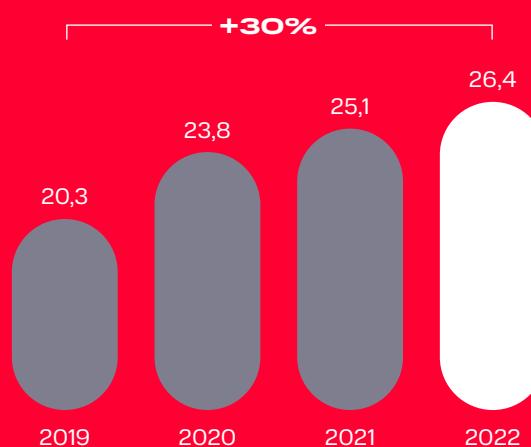
**80%**

продаж через цифровые каналы<sup>1</sup>

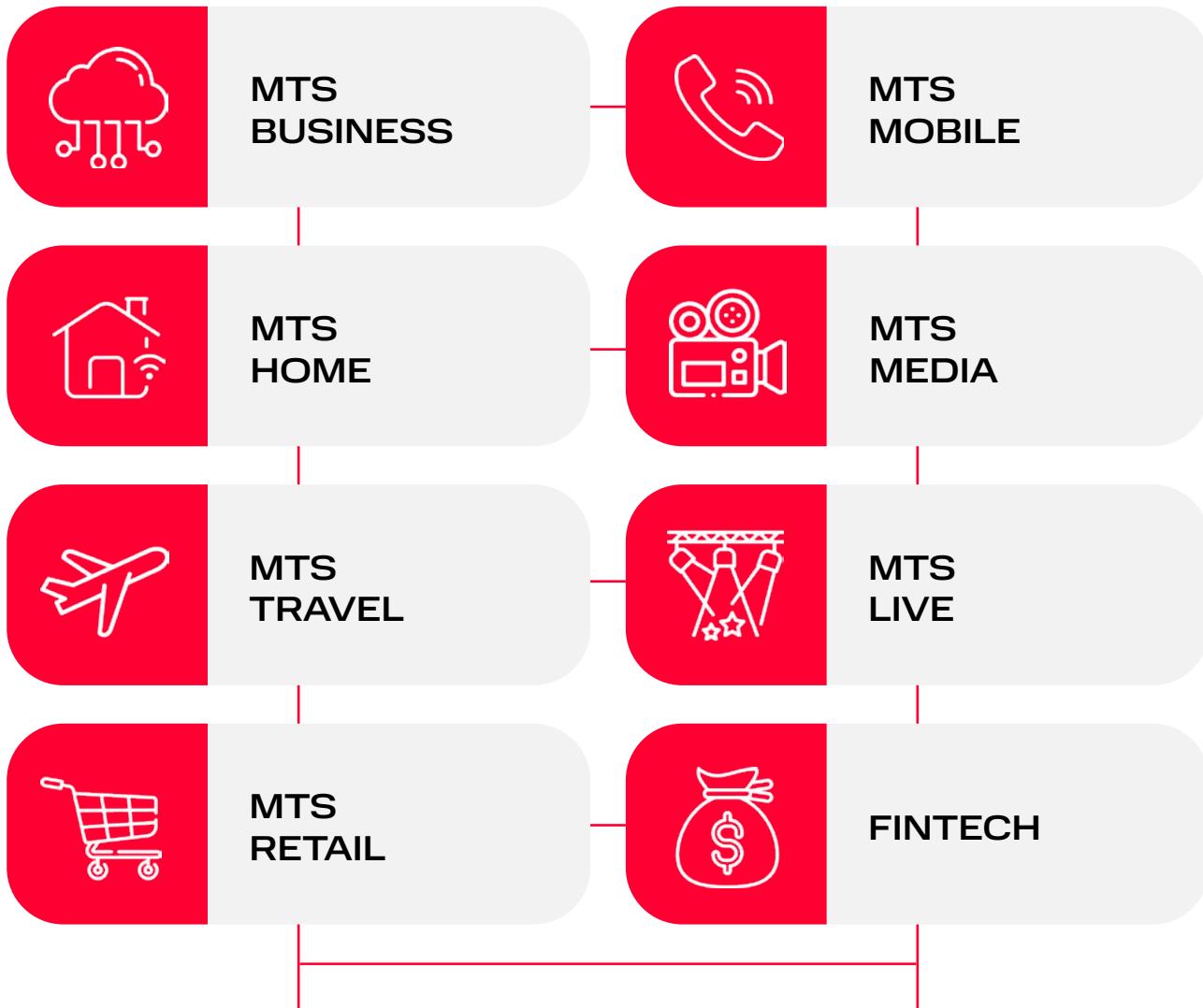
<sup>1</sup> Потребительские кредиты и кредитные карты

### Приложение для смартфонов «Мой МТС»

MAU  
млн



# ЦИФРОВАЯ ЭКОСИСТЕМА



**МТС  
CASHBACK**

Программа лояльности,  
направленная на укрепление  
связей между вертикалями  
экосистемы

Программа по умолчанию  
интегрируется во все продукты  
и витрины

**МТС  
PREMIUM**

Уникальная  
подписка на все  
ключевые  
сервисы  
экосистемы



Больше информации о подписке  
Premium на <https://premium.mts.ru/>

# ВЕРТИКАЛИ ЭКОСИСТЕМЫ МТС И ПОЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ РОССИИ

## Ключевые рынки в разрезе вертикалей

### Телеком

**МТС — крупнейший оператор мобильной связи в России и динамически развивающаяся экосистема.**

- 80%+ населения РФ находятся в зоне покрытия LTE.
- Более 98% населенной территории России покрыты всеми сетями.
- Покрытие в 83 регионах в РФ поддерживает NB-IoT.
- Рост в объеме IoT-соединений составил более 21%.
- Доля пользователей мобильным интернетом в базе более 68%.
- № 2 на рынке услуг фиксированной связи.
- Рост конвергентной базы составил более 17%.

### Медиа

**Ведущий стриминговый видеосервис KION и провайдер развлекательного контента МТС Медиа производит и распространяет оригинальный и лицензионный VOD- и TV-контент посредством кабельного/IPTV, спутникового ТВ и OTT-платформы.**

Приоритетные направления развития МТС Медиа:

- развитие стриминговой платформы KION — глубокая интеграция в экосистему МТС и усиление предложения за счет качественного собственного контента и эксклюзивного контента от партнеров;
- рост клиентской базы в сегментах OTT и IPTV опережающим рынок темпом;
- сохранение рыночной доли в стабильных исторических сегментах кабельного и спутникового ТВ;
- использование инструментария Big Data для повышения удобства персонализированного интерфейса и качества рекомендаций ТВ-контента и как результат улучшение долгосрочных взаимоотношений с клиентом.

### Финтех

**Вертикаль МТС Финтех включает в себя банковскую деятельность, мобильную коммерцию, инвестиции, факторинг и кредитного брокера.**

Банк фокусируется на розничном кредитовании и повседневном банковском обслуживании с клиентской базой 3,5 млн человек. Рост розничного кредитного портфеля Банка в 2022 году составил более 24%. Доля продаж основных продуктов (потребительские кредиты и кредитные карты) через цифровые каналы превысила 80% в отчетном периоде.

### Ритейл

**Всероссийская розничная сеть по продаже потребительской электроники (В&М + e-commerce) с долгосрочной стратегией на устойчивую доходность. Крупнейший телеком-ритейлер в РФ (по продажам мобильных телефонов). Сильный бренд, построенный на доверии и репутации.**

- 60 млн+ транзакций в год.
- 200 млн + человек — годовой трафик магазинов.

Векторы стратегического развития розничной сети МТС:

- точка входа в экосистему МТС;
- расширение финансовых сервисов (+онлайн);
- на 100% омниканальный подход;
- внедрение лучших отраслевых практик;
- расширение ассортимента продукции, комплементарной экосистеме МТС.

- инвестиции в собственные постановки и мюзиклы;

- общее количество проданных билетов в 2022 году составило 6,4 млн шт.

Клиенты МТС Live получают доступ ко всем преимуществам экосистемы МТС: от удобной авторизации с помощью МТС Логин или легкой оплаты МТС Pay в мобильном приложении до специальных предложений подписки МТС Премиум и возможности копить или списывать баллы программы МТС Cashback на покупки в интернет-магазине МТС, сервисы связи, KION, МТС Музыки, МТС Банка и т.д.

## МТС Веб Сервисы (MWS)

**Стратегический фокус MWS — стать ведущим частным поставщиком цифровой инфраструктуры и облачных решений в России.**

- +30% прирост продуктового портфеля.
- +15% крупных клиентов.

Стратегические цели MWS:

- использование уникальной комбинации сети телеком по всей стране с инфраструктурой дата-центров для предоставления лучших в своем классе инновационных облачных и сетевых B2B-услуг;
- повышение производительности и оптимизация затрат в высокотехнологичной и IT-инфраструктуре;
- завоевание лидирующей позиции в Cloud и Edge Cloud.

## МТС Маркетолог

**МТС Маркетолог — сервис для самостоятельного запуска таргетированных рассылок и рекламы в интернете. В основе сервиса лежит Big Data МТС: обезличенные данные об абонентах оператора, которые позволяют показывать рекламу только той аудитории, которую она может заинтересовать.**

- +22% — рост выручки IV квартала 2022 года к IV кварталу 2021 года.
- +73% — рост количества зарегистрированных клиентов.
- +62% — рост объема реализованных рекламных кампаний.
- +115% — рост количества запущенных рекламных кампаний в Digital.

## МТС Travel

**В экосистеме МТС появилось новое направление бизнеса — компания МТС Travel, которая создает и развивает сервисы для путешественников по России и миру: услуги по бронированию отелей, жилья и билетов, туристические и экскурсионные услуги, услуги аренды и лизинга транспорта, организации спортивного досуга.**

## МТС Энтертейнмент

**МТС Энтертейнмент (бренд МТС Live) — подразделение в рамках Группы МТС и часть экосистемы МТС, создано для развития проектов в сфере развлечений и управления активами Компании в этом сегменте.**

Направления деятельности:

- проведение собственных офлайн- и онлайн-мероприятий;
- управление билетными операторами и сетью собственных концертных площадок;
- партнерство с театрами;

В 2022 году запущен сервис бронирования МТС Travel со следующими возможностями:

- выбор из 14 000 отелей в России;
- бронирование гостиниц в Турции;
- оплата брони картой российского банка любой платежной системы;
- кешбэк до 5% от стоимости бронирования.

В марте 2023 года запущена первая версия мобильного приложения MTC Travel.

Стратегия MTC Travel на 2023 год сконцентрирована вокруг развития витрины бронирования отелей для самостоятельных путешественников.

- Интеграция с экосистемными продуктами МТС (участники программы MTC Cashback могут потратить кешбэк за бронирование на гаджеты, связь и другие скидки в сервисах МТС и у партнеров).
- Развитие собственного travel-медиа (точки входа в сервис бронирования отелей и помочь клиентам в выборе и организации поездки). В рамках travel-медиа уже запущены онлайн-путеводители по некоторым регионам России, которые абоненты МТС получают в приветственном SMS по прибытии в регион.

## MTC Умный дом

**Объединение технологий MTC Big Data, опыта реализации проектов в области систем видеоаналитики и решений по безопасности «Умного дома» от компании «Гольфстрим» открывает новые возможности в развитии умного и комфортного дома для клиентов МТС.**

- +70% — рост общего количества новых клиентов «Гольфстрим» в 2022 году по сравнению с 2021 годом.
- +9% — рост активных пользователей услугами «Гольфстрим» в 2022 году по сравнению с 2021 годом.

Направления развития:

- безопасность (защита от проникновений и аварий, умное страхование, управление климатом, оплата ЖКХ);
- видеоаналитика;
- сервисы геолокации и помощи (медицинская помощь, кнопка SOS, геотрекинг детей и родственников);
- домашние сервисы (взаимодействие с управляющими компаниями, доставка, бытовые сервисы и др.).

## MTC Беларусь

В Беларуси объем выручки за 2022 год достиг 1449,4 млн бел. руб. (BYN) (прирост 6,8% к 2021 году) преимущественно за счет роста доходов от услуг связи и доходов от продажи телефонов, аксессуаров. Рост OIBDA составил 9,2%, достигнув 757,6 млн бел. руб. (BYN) за 2022 год. Основным драйвером роста показателя являются доходы от услуг связи. Объем абонентской базы остался преимущественно неизменным и составил 5,7 млн пользователей на конец 2022 года.

Основными векторами развития являются:

- сохранение положительных темпов роста мобильного бизнеса;
- сохранение абонентской базы;
- наращивание лидерских позиций в ритейле;
- бесперебойное предоставление качественных услуг связи;
- развитие направления Cloud.

## MTC Армения

В Армении показатель выручки за 2022 год достиг 51,0 млрд драм (AMD) (рост к 2021 году составил 4,1%), что в основном обусловлено ростом выручки от предоставления услуг связи. Показатель OIBDA за 2022 год достиг значения 27,5 млрд драм (AMD) (рост к 2021 году составил 6,4%). Объем абонентской базы на конец 2022 года незначительно вырос (+1,6%) и составил 2,3 млн пользователей.

МТС Армения проходит путь цифровой трансформации от телекоммуникационного оператора к компании, предлагающей комплексные цифровые услуги, что соответствует мировым тенденциям развития индустрии, а также растущим потребностям и ожиданиям клиентов. Компания предлагает ряд игровых, развлекательных, познавательных приложений, электронный кошелек, мобильное телевидение, облачные услуги и решения для эффективного управления бизнесом и финансами и т.д.

# Основные количественные показатели по сегментам бизнеса МТС

## Экосистема

- Экосистемная выручка составила более 117 млрд руб.
- Численность экосистемных клиентов достигла 13,5 млн на конец года, что на 53% больше, чем в 2021 году.
- Количество 1M активных пользователей приложения «Мой МТС» достигло значения в 26,4 млн пользователей на конец года.
- Рост пользователей с подпиской МТС Premium составил +71%.
- Рост готовности рекомендовать программу МТС Cashback IV квартала 2022 года к IV кварталу 2021 года в 2,7 раза.
- Показатель среднего количества продуктов экосистемы на одного клиента увеличился с 1,43 в IV квартале 2021 года до 1,6 в IV квартале 2022 года.

## Финтех

- OIBDA МТС Банка составила 5 млрд руб.
- Количество клиентов МТС Банка составило 3,5 млн на конец года.
- Количество 3М активных пользователей мобильного приложения МТС Банка составило 2 млн на конец года.

## Медиа

- Выручка МТС Медиа составила 15,9 млрд руб., прирост 15,6% к 2021 году.
- Количество пользователей KION достигло 6,6 млн по состоянию на конец года, динамика составила + 63% по сравнению с 2021 годом.
- Совокупное количество подписчиков платного ТВ достигло значения в 11,1 млн на конец года.

## Телеком

- Выручка от предоставления услуг связи в России выросла на 4,6%, достигнув 435,6 млрд руб.
- Клиентская база мобильного бизнеса в России осталась на уровне 80,0 млн пользователей по состоянию на конец года.
- Продажи телефонов и аксессуаров сократились на 37%, достигнув значения в 43,6 млрд руб. на конец года.

# КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ 2022 ГОДА

## Корпоративные новости

В марте МТС объявила о создании Центра ESG, который отвечает за формирование и эффективную реализацию ESG-стратегии, координирует реализацию ключевых ESG-направлений, содействует внедрению ESG-аспектов в бизнес-процессы Компании и продвижению повестки устойчивого развития в Группе МТС.

В мае Правительственная комиссия по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации («Комиссия») удовлетворила ходатайство МТС сохранить программу американских депозитарных расписок («АДР»). Комиссия разрешила МТС продолжить обращение АДР компании за пределами России до 12 июля 2022 года включительно.

В июне МТС направила в JPMorgan Chase Bank, N.A., банк-депозитарий в рамках действующей программы АДР, заявление о прекращении депозитарного соглашения с 13 июля 2022 года.

В августе МТС получила уведомление от Нью-Йоркской фондовой биржи («NYSE») о том, что сотрудники NYSE начали процедуру делистинга АДР ПАО «МТС». В августе МТС получила уведомление от Нью-Йоркской фондовой биржи о том, что АДР ПАО «МТС» были делистированы 8 августа 2022 года. По условиям Депозитарного соглашения, гарантированный период для конвертации АДР ПАО «МТС» в обыкновенные акции ПАО «МТС» завершился 12 января 2023 года (включительно).

В августе МТС подала уведомление в адрес КБ «Дж.П. Морган Банк Интернешнл» (ООО) о начале автоматической конвертации АДР в обыкновенные акции ПАО «МТС» в соответствии с требованием российского законодательства. КБ «Дж.П. Морган Банк Интернешнл» (ООО) является российским депозитарием, в котором открыт счет депо депозитарной программы МТС. В процессе автоматической конвертации российские депозитарии, осуществлявшие учет АДР, списали со счетов держателей АДР и зачислили на счета держателей обыкновенные акции ПАО «МТС».

В июне состоялось годовое общее собрание акционеров («ГОСА») в форме заочного голосования. Акционеры на ГОСА утвердили годовые дивиденды на основе финансовых результатов Компании за 2021 год. Дивиденды составили 33,85 руб. на одну обыкновенную акцию, или итого 66,3 млрд руб. (66 334 910 976,95 руб.), включая выплаты по квазиказначейским акциям МТС. Выплаты дивидендов за 2021 год в размере 48,2 млрд руб. завершились 16 августа 2022 года. Владельцы АДР будут иметь право на получение дивидендов после конвертации депозитарных расписок в обыкновенные акции ПАО «МТС» в соответствии с действующим российским законодательством, принимая во внимание правовые и нормативные ограничения, которые существуют и/или могут появиться в будущем.

## Слияния и поглощения

В апреле корпоративный венчурный фонд МТС инвестировал в сервис онлайн-заказов еды и напитков Bartello. Объем инвестиций составил 72 млн руб. Bartello позволяет заказывать и оплачивать еду и напитки онлайн без вызова официанта. В планах компаний обеспечить возможность оформления онлайн-заказов в приложении MTC Live на концертных площадках, а также на музыкальных фестивалях и open-air.

В апреле МТС объявила о сделке по приобретению АО «Гольфстрим охранные системы» (бренд «Гольфстрим»), одного из лидеров российского рынка безопасности, для комплексного развития

новой бизнес-вертикали МТС Умный дом. МТС приобрела 58,38% акций, сумма сделки составила 2 млрд руб. «Гольфстрим» предоставляет комплексные решения для защиты от проникновения, пожара, протечки воды, а также элементы «Умного дома», являясь разработчиком собственной IT-платформы. Решения «Гольфстрим» можно устанавливать в квартирах, частных домах, магазинах и офисах.

В июле МТС объявила о приобретении для развития нового направления бизнеса MTC Travel (ООО «МТС Тревел») в сфере путешествий и туризма 100% группы «Броневик» (ООО «Броневик

Онлайн» и ООО «Компания Броневик»). Группа «Броневик» основана в 2008 году и является одним из лидеров рынка онлайн-бронирования отелей, трансфера и сопутствующих услуг, развивает частный и деловой туризм, предоставляя услуги бронирования отелей и жилья в России и за рубежом.

В июле МТС объявила о закрытии сделки по приобретению контрольного пакета акций группы компаний Webinar (бренды Webinar Meetings, Webinar.ru, We.Study, COMDI), крупнейшего российского разработчика решений для видеовстреч, вебинаров и онлайн-мероприятий. Основанная в 2008 году группа Webinar является лидером среди российских решений на рынке видео-конференц-связи (ВКС) и корпоративных видеосервисов. Сервисы Webinar зарегистрированы в реестре отечественного ПО и имеют собственную серверную инфраструктуру на территории России.

В августе корпоративный венчурный фонд МТС инвестировал в белорусский стартап LogicLike, образовательную онлайн-платформу по развитию логики и мышления у детей. Интерактивные курсы и игры LogicLike для всестороннего развития интеллекта ребенка стали доступны новым и действующим абонентам подписки НЕТАРИФ Junior от МТС.

В октябре МТС и ООО «МТС Авто», 100%-но дочерняя компания МТС, объявили об инвестициях в группу компаний «Навител», российского провайдера навигационных и картографических решений. По итогам сделки МТС сможет сформировать собственную геоплатформу для развития сервисов экосистемы и решений для транспорта. Основанная в 2006 году группа компаний «Навител» является разработчиком и дистрибутором навигационного ПО, независимым в России провайдером геосервисов и услуг мониторинга. Команда «Навител» также разрабатывает навигационные устройства и видеорегистраторы.

## Облигации и займы

В апреле МТС выпустила две серии биржевых облигаций на Московской бирже (МОEX) на общую сумму 20 млрд руб.: облигации серии 001Р-20 на сумму 10 млрд руб. со сроком погашения четыре года и купонной ставкой 11,75%; облигации серии 001Р-19 на сумму 10 млрд руб. со сроком погашения три года и купонной ставкой 11,69%. МТС направит эти средства на общекорпоративные цели и оптимизацию долгового портфеля.

В июне МТС выпустила биржевые облигации серии 001Р-21 номинальным объемом 10 млрд руб. со сроком обращения четыре года и купонной ставкой 9,65%. Привлеченные средства будут направлены на общекорпоративные цели и рефинансирование долга.

В августе МТС выпустила биржевые облигации серии 001Р-22 номинальным объемом 20 млрд руб. со сроком обращения два года и купонной ставкой 8,30%.

В ноябре МТС объявила о запросе согласия в отношении еврооблигаций со сроком погашения в 2023 году для рассмотрения и утверждения изменения порядка платежей, что даст право на осуществление прямых выплат в рублях, и прочих предлагаемых поправок к Договору о доверительном управлении и положениям и условиям облигаций.

Собрание в формате видеоконференции состоялось 13 декабря 2022 года. В соответствии с условиями внеочередного решения купонный платеж по облигациям от 30 ноября 2022 года был выплачен Компанией до 30 января 2023 года.

В декабре МТС выпустила биржевые облигации серии 001Р-23 номинальным объемом 15 млрд руб. со сроком обращения два года и купонной ставкой 8,40%.

## Лидерство в телекоммуникациях

В январе МТС объявила о первых в мире тестах агрегации uplink в试点ной сети 5G, построенной на основе виртуализации сетевых функций в сети радиодоступа vRAN. Решения vRAN будут широко использоваться в сетях пятого поколения и в открытой архитектуре радиодоступа Open RAN.

В мае МТС завершила работы по агрегации на коммерческой инфраструктуре московского региона всех пяти задействованных диапазонов частот стандарта LTE, что позволит абонентам пользоваться мобильным интернетом на скорости до 800 Мбит/с, а Компании эффективнее использовать частотный ресурс и экономить до 20% затрат при расширении сети.

## Партнерства

В августе МТС сообщила о развитии нового формата партнерств с региональными операторами связи по созданию и продвижению совместных конвергентных продуктов. Проект позволит МТС выйти с интересными пакетными услугами на рынок, где уже присутствуют местные операторы, и вместе с ними предложить более востребованный продукт с несколькими цифровыми сервисами: фиксированным ШПД, мобильной связью, онлайн-кинотеатром KION и/или IPTV.

В августе МТС и каршеринговый сервис BelkaCar объявили о запуске на платформе МТС Music серии бесплатных аудиогидов для автомобилистов. Маршрут первого аудиогида пройдет из Москвы до музея-усадьбы «Ясная Поляна» Тульской области.

В сентябре «МТС Энтертейнмент» подписала соглашения о передаче управления мультимедийным пространством Music Media Dome в Москве и концертно-спортивным комплексом «М-1 Арена» в Санкт-Петербурге. Концертные пло-

щадки станут частью федеральной сети МТС Live и получат названия «МТС Live Холл» в Москве и «МТС Live Арена» в Санкт-Петербурге. В рамках подписанных соглашений всё операционное управление площадками переходит в «МТС Энтертейнмент»: организация концертов и сдача в аренду площадки для проведения мероприятий и шоу, продажа билетов, работа баров и ресторанов, спонсорские и рекламные интеграции.

В ноябре МТС объявила о заключении стратегического партнерства с Rubbles — российским поставщиком решений для оптимизации бизнеса на основе Big Data. Компании будут совместно разрабатывать продукты для разных отраслей. Rubbles специализируется на оптимизации бизнес- и технологических процессов на основе анализа больших данных и искусственного интеллекта. Компания помогает автоматизировать анализ спроса, ценообразование, контроль за технологическим процессом, а также персонализировать клиентские коммуникации.

## Облачные решения и интернет вещей

В марте МТС обеспечила сетью стандарта NB-IoT (интернета вещей) антарктическую станцию Новолазаревская. Технологии помогут осуществлять дистанционное наблюдение за состоянием морских льдов, повысить эффективность научных исследований Арктического и антарктического научно-исследовательского института и безопасность деятельности станции.

В апреле МТС запустила сервис удаленного мониторинга оборудования Monitoring Events (MONTE). Это первая на рынке система для контроля состояния абонентских устройств в сети интернета вещей (NB-IoT), которая позволяет контролировать работоспособность датчиков и счетчиков в труднодоступных районах и позволяет избежать необходимости регулярных выездов для очных проверок аппаратуры.

В июне МТС запустила сервис облачного видеонаблюдения в виде гибкого «коробочного» решения, позволяющего бизнес-клиентам быстро наладить круглосуточный видеомониторинг на любом объекте при минимуме оборудования и затрат.

В июне МТС объявила о завершении развертывания крупнейшей федеральной сети стандарта NB-IoT для интернета вещей во всех регионах

присутствия. Компания планирует стать ключевым поставщиком IoT-сервисов для энергетических, промышленных, сельскохозяйственных компаний, а также больших федеральных проектов умного города.

В июне МТС объявила о том, что data-центр GreenBushDC, входящий в инфраструктурную сеть МТС, прошел сертификацию независимого международного института Uptime Institute по уровню отказоустойчивости Tier III. Этот статус подтверждает высочайшую степень надежности построенного объекта для размещаемых в нем данных и оборудования компаний-клиентов.

В августе МТС открыла новый Центр обработки данных (ЦОД) в Новосибирске — первый модульный ЦОД МТС в восточной части России. Корпоративные клиенты МТС в Сибири смогут использовать новые мощности для миграции IT-систем в облако #CloudMTS, обработки и хранения данных, резервного копирования, защиты от DDoS-атак и других задач бизнеса.

С августа по октябрь МТС успешно внедряла систему непрерывного мониторинга климатического режима с помощью собственного IoT-решения «Цельсиум» в одном медицинском центре и ряде культурных объектов в четырех регионах России.

«Цельсиум» — портативный датчик, который контролирует температуру, влажность, давление и качество воздуха в помещении.

В ноябре МТС объявила о разработке тревожной кнопки Smart Click с применением технологий интернета вещей для связи с экстренными службами, медицинским персоналом, сотрудниками социальных и торговых объектов. Оборудование мгновенно передает сигнал через сеть NB-IoT на любую платформу, работает без проводов и не требует привлечения специалистов для установки и обслуживания.

В декабре МТС объявила о переходе платформы интернета вещей МТС IoT Hub на собственное

программное обеспечение, которое полностью заменит иностранные решения при разработке продуктов NB-IoT. Основная задача платформы МТС IoT HUB — предоставить внутренним B2B- и B2C-продуктам МТС инструменты для быстрого подключения умных устройств, получения с них телеметрии, управления этими устройствами и дополнительной аналитики непосредственно на основе этих данных. Благодаря полному отказу от предложений зарубежных вендоров и развитию платформы на собственных разработках МТС может гарантировать бесперебойную и качественную работу своих продуктов с поддержкой интернета вещей.

## Инновации и продукты

В апреле МТС объявила об итогах отбора проектов для программы технологической инкубации: 14 компаний смогут доработать свои решения в сфере AR/VR, беспилотного транспорта и машинного зрения с использованием сетей 5G, технологии edge computing при ресурсной и экспертной поддержке МТС.

В июне МТС запустила MTC Remote Play — сервис для удаленного использования вычислительных возможностей компьютеров через проводные и мобильные сети на основе технологий гравитационных вычислений (Edge computing). В результате пользователи смогут удаленно запускать «тяжелые» игры с высоким уровнем требований к задержке сигнала на любых гаджетах, работать с программами для монтажа графики, видео и другими сервисами, установленными на личных производительных ПК.

В сентябре МТС представила сервис цифровых книг «Строки» с полным каталогом популярной классики, современной литературы, эксклюзивными изданиями и авторскими подкастами, а также собственным издательством. Каталог библиотеки будет включать в себя сотни тысяч книг, аудиокниг и журналов. Под новым брендом «Строки» будут выпускать оригинальный контент, а также на эксклюзивных правах издавать зарубежные бестселлеры.

В ноябре МТС объявила о переходе на технологическую платформу The Platform, объединяю-

щую все сквозные IT-решения экосистемы МТС. Единая технологическая площадка The Platform освобождает IT-специалистов от рутинных задач: настройки системного ПО и баз данных, мониторинга, развертывания, позволяя сфокусироваться на решении бизнес-задач. В результате до 30% ресурсов продуктовых команд высвобождается за счет сокращения непрофильной нагрузки.

В ноябре МТС объявила о запуске бета-версии магазина приложений AppBazar для ОС Android, в котором российские и зарубежные разработчики могут размещать, продвигать и монетизировать свои сервисы, а пользователи — скачивать приложения и оплачивать их с помощью карт российских банков или со счета мобильного телефона. Для монетизации программ разработчики могут применять различные инструменты, в том числе сервис внутренних покупок в приложениях, продажу премиум-версий, подписки, участие в рекламных кампаниях магазина.

В декабре МТС объявила о запуске децентрализованной игровой платформы MTC Fog Play. Она позволяет владельцам высокопроизводительных ПК зарабатывать на аренде, сдавая мощности своих компьютеров через облачный сервис. Пользователи, не имеющие геймерских устройств, могут арендовать игровой ПК и запускать «тяжелые» игры на смартфонах, планшетах, ТВ-приставках и ноутбуках через интернет.

# ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

## Инновации и продукты

В январе 2023 года МТС объявила о запуске облачной платформы МТС Exolve, которая предназначена для быстрого и гибкого создания коммуникационных сервисов. Платформа позволяет разрабатывать собственные приложения для

общения с клиентами, обеспечивает «бесшовную» интеграцию в существующие IT-системы и эффективное управление омниканальными коммуникациями.

## Слияния и поглощения

В феврале 2023 года МТС объявила о закрытии сделки по приобретению 67% в капитале группы Buzzoola, одной из лидирующих AdTech-компаний в России и СНГ. Покупка Buzzoola позволит МТС ускорить развитие собственного AdTech- направления и увеличить долю на рынке рекламы. МТС также сможет включить в свой AdTech-конкур рекламную биржу (AdEx) и SSP-платформу Buzzoola, которые дополнят собственные DSP- и DMP-решения Компании (развиваются под зонтичным брендом «МТС Маркетолог»).

В марте МТС объявила, что ее дочерняя компания MTS AI приобрела 49% в российском разработчике высокотехнологичных решений в сфере контроля доступа и билетных систем «Информатика». Интеграция разработок «Информатики» в сфере контроля доступа, в числе которых, например, собственная линейка турникетов и терминалов

оплаты, с технологиями по распознаванию лиц и систем оплаты по лицу (дочерней структуры MTS AI) позволит реализовать комплексные проекты для транспортной отрасли, спортивных и культурных сооружений, образовательных организаций.

В марте МТС объявила о сделке по приобретению 100% ООО «Ди Вай Технолоджис», занимающейся строительством завода для промышленного производства автомобильной электроники на территории особой экономической зоны Технополис «Москва» (площадка «Алабушево»), с целью комплексного развития бизнес-вертикали МТС Авто. Приобретение компании позволит МТС Авто использовать отраслевые технологии и стандарты для производителей легковых и грузовых автомобилей, кому необходимо выполнение 719-го постановления по локализации автомобильной отрасли.

## Private LTE

В январе 2023 года МТС развернула крупнейшую в России выделенную технологическую сеть LTE для крупнейшего производителя никеля и палладия. Сеть обеспечивает связью и телеметрическими сервисами одновременно более 800 человек и около 500 единиц горнодобывающей техники. Использование технологии мобильной связи LTE позволило существенно расширить радиопокрытие, улучшить качество голосовых сервисов, увеличить скорость передачи данных, обеспечить защищенность каналов связи, а также организовать обмен мультимедийными сообщениями.

В апреле 2023 года МТС сообщила, что построит выделенную технологическую LTE-сеть для золотодобывающей компании единственного производителя рудного олова в России. Разворачивание сети Private LTE позволит автоматизировать производственные процессы, внедрить телеметрию, удаленное управление техникой, транспортом и буровзрывными работами, передавать видеинформацию от стационарных и мобильных видеокамер на диспетчерский пульт и в дальнейшем модернизировать IT-инфраструктуру: создать системы сбора, обработки, хранения и передачи информации, а также обеспечить защищенный доступ к централизованным IT-ресурсам с мобильных устройств.

# РЕЙТИНГИ МТС

## Кредитные рейтинги

- В январе 2023 года российское **Национальное рейтинговое агентство** подтвердило кредитный уровень рейтинга МТС **AAA.ru** со стабильным прогнозом. Среди факторов, повлиявших на подтверждение рейтинга, агентство отмечает высокую устойчивость рынков присутствия, географическую диверсификацию на территории РФ, умеренную долговую нагрузку и значительную операционную рентабельность.
- В декабре 2022 года **Рейтинговое агентство «Эксперт РА»** подтвердило кредитный рейтинг МТС на уровне **ruAAA** со стабильным прогнозом. В своем сообщении агентство подчеркивает высокий уровень стратегического планирования Группы МТС, положительные результаты построения продуктовой экосистемы на базе телеком-бизнеса, а также низкие валютные риски благодаря формированию большей части выручки на территории России и незначительной доли валютного долга.

## Рейтинги устойчивого развития

- В сентябре 2022 **Рейтинговое агентство АК&М** подтвердило МТС оценку ESG-отчетности на уровне **RESG 1**, что соответствует высшему уровню раскрытия информации. Агентство отметило структурированность нефинансовой отчетности, а также существенное улучшение качества и расширение объема представленной информации об ESG-инициативах и вкладе Группы МТС в устойчивое развитие.
- В ноябре 2022 МТС подтвердила высшую категорию рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности» **A+ Ассоциации грантодающих организаций «Форум Доноров»**.
- В декабре МТС получила **платиновый статус** рейтинга лучших работодателей России по версии журнала **Forbes**. Экспертное жюри отметило достижения Группы МТС по направлениям «Сотрудники и общество», «Экология» и «Корпоративное управление». Эксперты **Forbes** отдельно отметили многолетний опыт МТС в реализации социальных проектов.
- В декабре **RAEX** присвоил высший рейтинг годовой и ESG-отчетности МТС наивысший балл **«пять звезд»** в рамках рейтинга «Годовые отчеты: опыт лидеров».
- В декабре 2022 **Рейтинговое агентство АК&М** присвоило МТС высший рейтинг устойчивого развития на уровне **A++ со стабильным прогнозом**. ESG-рейтинг по национальной шкале присвоен Компании впервые. Приоритетные направления Компании в области устойчивого развития основаны на ответственном отношении к окружающей среде, высокой социальной ответственности, а также этичной модели корпоративного управления.

# БРЕНД МТС

## BRAND FINANCE TELECOMS 150 2023

Бренд МТС является самым ценным российским телекоммуникационным брендом.

В мировом рейтинге ценности брендов за прошедший год Бренд МТС улучшил свое положение, поднявшись с 65-й на 58-ю позицию.



**58-е  
место**

в рейтинге ценности бренда

Telecoms 150 2023 | The Annual Brand Value Ranking | Brandirectoryw



## НОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЕНДА

Наша экспертиза в технологиях и лидерство в телекоме создали прочную основу для того, чтобы мы могли развиваться дальше, осваивать новые сферы деятельности, создавать цифровые сервисы и инновации для людей и бизнеса.

Опираясь на свой опыт, в 2019 году МТС взяла курс на формирование цифровой экосистемы и начала активно запускать новые продукты. Два года назад началась активная трансформация Компании в сторону ИТ, изменились многие внутренние процессы: вырос штат IT-специалистов, расширились продуктовые команды, сократилась бюрократия, изменились корпоративные ценности.

А в 2023 году логичным продолжением больших изменений в бизнесе, философии бренда и внутренней культуре стал ребрендинг компании.

С точки зрения позиционирования МТС не совершила революционный переход к новому бренду. В его основе лежат основополагающие ценности и черты характера того бренда МТС, который знаком и любят многими. Обновленный бренд сохранил свою энергию, эмоциональность, харизматичность, стремление к изменениям, но стал легче, эмпатичнее и современнее.

Философия МТС воплощается в ее новых продуктах и сервисах, которые помогают людям менять привычное и трансформировать повседневность: открывать новое, находить творческие решения и получать неожиданный опыт.

Основа нового фирменного стиля МТС — это динамический и гибкий логотип. Он буквально вмещает в себя все продукты и становится фундаментом для визуальной системы, а его левый нижний угол остается свободным для брендинга отдельных сервисов. Теперь каждый бизнес МТС — это отдельный саббрэнд, который выстраивает свой диалог с пользователем и имеет свои отличительные визуальные черты.

# РАЗВИТИЕ ЭКОСИСТЕМЫ МТС

## ТЕЛЕКОМ

### Мобильный бизнес

#### Массовый рынок

В 2022 году мы активно развивали и выводили на рынок выгодные тарифы, в которых каждый клиент может подобрать для себя оптимальный набор как стандартных телеком-услуг, так и широкий перечень экосистемных цифровых продуктов.

Расширение ассортимента экосистемных сервисов и глубокое изучение предпочтений клиентов в интеграции с Big Data позволяют нам осуществлять переход от традиционной ценовой конкуренции в телеком-продуктах к созданию предложений для потребительских сегментов. Это способствует повышению лояльности и эмоциональной привязанности клиента к бренду, а также улучшению клиентского опыта.

В июле 2022 года была запущена уникальная подписка — «МТС Доступ». Теперь абонент может вносить плату один раз в месяц и пользоваться связью, не считая минуты и гигабайты, а также получать умную защиту от спам-звонков — «Защитник» от МТС.

Запуск конвергентных услуг — часть программы развития экосистемы МТС. Конвергентные продукты являются одним из ключевых инструментов удержания абонентов, повышения их лояльности. Сочетая возможности фиксированной и мобильной связи, МТС разрабатывает и продолжает развивать конвергентные услуги. МТС намерена значительно увеличить число конвергентных абонентов. Тарифный план «Весь МТС» представляет собой пакет услуг трех телекоммуникационных направлений: домашний интернет + ТВ + мобильная связь. Компания является единственным оператором России, который, помимо стандартных телефонии, интернета, кабельного или IPTV, позволяет подключиться еще и к услугам спутникового ТВ. Развитие конвергентных продуктов является одним из основных драйверов роста

продаж услуг фиксированной связи, что позволяет МТС сохранять опережающие рынок темпы роста абонентской базы фиксированных услуг связи.

В 2022 году МТС запустила ряд операторских механик с ведущими вендорами абонентского оборудования и партнерами нетелеком-сектора. Потребителям стали доступны такие уникальные предложения, как:

- при покупке комплекта «смартфон с SIM-картой МТС» потребитель получал скидку на связь в виде бонусных рублей;
- при покупке комплекта «смартфон с SIM-картой МТС» потребитель получал в подарок второй телефон;
- при покупке смартфона определенного вендора потребитель получал в подарок услуги связи и аксессуары на установленную сумму;
- партнерские программы. При выполнении условий акции (например, при покупке акционного товара или при достижении определенной суммы чека) и заключении абонентского договора с МТС потребитель получал уникальный промокод для активации скидки на услуги связи.

#### Розничная дистрибуция

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

В офисах МТС абоненты получают полный спектр услуг, предоставляемых оператором, включая

услуги широкополосного доступа в интернет и телевидения. Являясь точками контакта с экосистемой МТС, розничные салоны МТС позволяют увеличивать кросс-продажи. Любая новая услуга, выпускаемая Компанией, автоматически становится доступной к продаже в офисе розничной сети. Кроме того, мы предлагаем клиентам обширный перечень финансовых услуг, таких как потребительское кредитование, денежные переводы, погашение кредитов, страхование жизни (ДМС) и товаров и карты МТС Деньги.

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

## Развитие сети

МТС продолжает развитие и модернизацию сети для обеспечения консистентного уровня покрытия и высокого качества мобильного интернета. В 2022 году было введено в эксплуатацию более 12 000 БС 4G, +11% сети. Основной прирост пришелся на крупные регионы России: в лидерах — Краснодарский край и Москва.

Для поддержания и расширения качества сети МТС увеличивает количество регионов, в которых проводит перераспределение частотного спектра в технологию LTE (более 30 регионов к концу 2022 года).

## Инновационные проекты

МТС развивает передовые цифровые решения на базе текущей сети LTE, в том числе в труднодоступных локациях.

В Антарктиде в 2022 году было проведено значимое расширение построенных с 2019 года трех площадок.

МТС продолжает развивать направление Private LTE (pLTE). В Междуречье реализована крупнейшая в РФ pLTE сеть по количеству сайтов и пользователей площадью 98 км<sup>2</sup>. В 2022 году были построены и переданы в эксплуатацию 14 базовых станций. Крупные проекты были реализованы в Липецкой, Белгородской, Мурманской областях и Республике Карелия. Общее количество запущенных в 2022 году БС для pLTE сети — более 20.

# Фиксированный бизнес

## Фиксированный бизнес B2C

Доля проникновения широкополосного доступа в интернет на телеком-рынке в 2022 году незначительно выросла до 62% (ранее в 2021 году — 61%) в среднем по РФ. Абонентская база приросла всего на 0,3% (ранее в 2021 году — 0,8%) — темпы роста замедлились еще в 2021 году после всплеска подключений в 2020 году, вызванного «самоизоляцией». Рынок фиксированного ШПД в стране насыщен, небольшой рост проникновения может быть достигнут за счет крупных городов (проникновения более 70–80%), а также охвата частного сектора в пригородах крупных городов.

В текущей ситуации B2C-сегмент оказался менее подвержен негативным факторам: по итогам 2022 года отмечался опережающий рост выручки (на 4,7%, в то время как абонентская база выросла только на 0,3%). Опережающий рост выручки в B2C-сегменте связан с повышением цен на услугу со стороны федеральных и региональных провайдеров: в 2022 году индексацию тарифов провел ряд операторов, до этого не менявших цены на протяжении нескольких лет.

Рост рынка платного ТВ в России в 2022 году практически остановился: абонентская база сохранилась на уровне 46,5 млн, проникновение услуги составило 82,6%. Негативное влияние оказал уход с российского рынка многих зарубежных телеканалов, блокировка иностранных спутников. Объем рынка вырос всего на 0,7% и составил 107,7 млрд руб.

По итогам 2022 года МТС продолжает сохранять лидерство на телеком-рынке РФ по темпам прироста базы: база прирастает на 5,3% по абонентам широкополосного доступа в интернет и на 4,1% по абонентам платного ТВ в сравнении с 2021 годом. Выручка фиксированного бизнеса также продолжает стабильно расти в 2022 году на 8,6%. В условиях насыщения рынка МТС обеспечивает рост двумя основными факторами: за счет увеличивающегося проникновения конвергентных продуктов в базу абонентов широкополосного доступа в интернет (прирост в размере 4,8% в 2022 году), а также привлечением новых и миграции существующих абонентов на более высокоскоростные тарифные планы. Одновременно МТС продолжает развивать качество услуг на собственной сети в ряде новых

городов, а также в 2022 году МТС расширила свое присутствие на рынке за счет партнерства с локальными провайдерами.

### Фиксированная сеть

В 2022 году МТС продолжила реализацию масштабной программы модернизации и строительства фиксированных сетей:

- построено более 500 тыс. домохозяйств;
- модернизировано более 900 тыс. домохозяйств;
- количество городов с сетью 1Gb увеличилось до 133 с учетом Москвы и городов в Московской области.

Защищены два проекта FVNO в городах Омск и Хабаровск (более 480 тыс. домохозяйств):

- в Омске запущен в коммерцию с моно ШПД/моно конвергент (без ТВ);
- в Хабаровске запущен в коммерцию с услугами моно/DP/конвергент.

### Конвергент

Компания продолжает развивать линейку конвергентных подписок. В 2022 году были запущены сегментные предложения «Весь МТС Game» — предложение для геймеров, включающее

мобильную связь, домашний интернет на скорости до 1 Гб/с, а также подписку на игровые сервисы, «Весь МТС Гольфстрим» — включающий дополнительно к базовым телеком-продуктам подписку на охранную систему.

В 2022 году МТС расширила географию партнерской схемы предоставления конвергентных подписок, в рамках которой предоставляются конвергентные услуги в населенных пунктах, где у МТС нет собственной фиксированной сети. В рамках данного продукта абонент получает возможность воспользоваться всеми преимуществами конвергента с оплатой по единому лицевому счету всех услуг мобильной и фиксированной связи, оставаясь при этом абонентом своего провайдера домашних услуг связи. По итогам 2022 года данная схема была реализована в 10 регионах РФ. Кроме того, в двух субъектах РФ была запущена продажа услуг по схеме FVNO, в том числе с федеральным партнером, что дает возможность быстрого масштабирования проекта на другие регионы в дальнейшем.

В 2022 году с учетом объемов модернизированной емкости фиксированной сети была пересмотрена тарифная линейка по всем продуктам, включающим услуги домашнего интернета. В большинстве регионов в рамках всех тарифных планов и подписок была повышенна минимальная скорость доступа в интернет до 200 Мбит/с, а также расширена география тарифов со скоростными параметрами домашнего интернета до 1 Гб/с.

## B2B/G

### B2B

В 2022 году МТС продолжает расти двузначными цифрами. Рост выручки к 2021 году составил 11,6%. Основной вклад в рост доходов внесли A2P, Digital-реклама, Cloud, Видеонаблюдение. В 2022 году МТС стала лидером на рынке M2M<sup>1</sup>. Также следует отметить рост доходов базовых продуктов.

### B2G

В ближайшие годы МТС ставит цель нарастить темпы роста выручки в сегменте B2G за счет усиления участия в национальных программах и федеральных государственных проектах, а так-

же развития линейки цифровых продуктов, поставки оборудования B2B и увеличения акцентов внимания региональных команд в части продажи государственным заказчикам продуктов Webinar Group.

### Продукты B2B

#### Мобильный бизнес

В условиях неблагоприятных экономических условий, понимая ключевую роль связи для бизнеса, МТС последовательно наращивала наполнение тарифов «Умный бизнес». За абонентскую плату в тариф включены безлимитные звонки на МТС РФ, мессенджеры, навигация,

<sup>1</sup> По данным исследования ONSIDE «Конкурентный анализ: IoT, III–IV кварталы 2022»

соцсети, видео, пакеты минут и интернет-трафика. Неиспользованные остатки трафика сохраняются и переносятся на следующий месяц. Чтобы сотрудники не отвлекались от рабочих задач, в базовый набор услуг входит интеллектуальная защита от спам-звонков «Зашитник». Для удаленной работы предусмотрена возможность раздачи интернет-трафика на другие устройства и облачное хранилище данных 80 Гб. Для взаимодействия с иностранными партнерами – бесплатные входящие звонки и специальная цена на интернет в других странах, а также бесплатные звонки за границу. Бесплатная услуга «На связи при минусе» позволяет при отрицательном балансе на пять дней сохранить доступ к мессенджерам и навигации.

В работе с корпоративными клиентами у МТС всегда был акцент на персональное обслу-

живание и гибкий подход к каждому клиенту. В 2022 году часть компаний были вынуждены временно приостановить свою деятельность, и МТС оказала поддержку клиентам и давала возможность бесплатной блокировки услуг на необходимый срок. Также в течение года МТС предлагала клиентам возможность без увеличения абонентской платы удвоить пакеты минут и гигабайтов в рамках акции «Двойная выгода». В период с сентября по декабрь можно было подключить корпоративную мобильную связь со скидкой 30% на полгода в рамках акции «Время выгодных решений».

Ориентируясь на тенденции рынка и удобство клиентов, МТС всегда разрабатывает актуальные предложения для разных сегментов. Для малого и среднего бизнеса в 2022 году запущен тариф «МТС Команда». Команду до шести человек

## B2B/G-решения за пределами традиционного телекома



### МТС Маркетолог

Сервис таргетированной рекламы с использованием Big Data MTC

**+73%**  
новых клиентов  
в 2022 году



### Частные сети LTE

**15**  
крупных проектов  
на конец 2022 года



### Группа Webinar

Клиентская база B2B  
состоит из

**>10 000**  
организаций



### UC сервисы<sup>1</sup>

От хостинговой АТС до  
омниканальной коммуникационной  
платформы и голосовых роботов.

**№ 1 в России,  
доля рынка ~ 30%<sup>2</sup>.**

Крупнейшая платформа для Telecom API (после приобретения МТТ)



### Облачные решения

IaaS, PaaS, SaaS, DBaaS

**+10**  
новых продуктов в 2022 году

<sup>1</sup> Unified Communications.

<sup>2</sup> Данные компании / анализ рынка.

можно подключить к общему пакету минут, гигабайтов, SMS, чтобы эффективнее расходовать трафик. Наполнение тарифа и лимиты трафика для каждого сотрудника клиент может самостоятельно настроить в Личном кабинете.

#### Фиксированный бизнес

В 2022 году МТС увеличила количество активных корпоративных абонентов фиксированного доступа в интернет на 3,8% к результатам 2021 года, прирост годовой выручки по услугам доступа в интернет составил 9,4%. Наибольший прирост абонентов обеспечен в регионах (без Москвы и Московской области) и составил 8% год к году при росте доходов в 16%.

Показатели не включают выручку и абонентов проекта СЗО, завершенного в 2021 году.

В 2022 году МТС продолжила развитие сети в регионах в целях предоставления услуг клиентам B2B, в том числе реализовано 11 крупных инфраструктурных проектов в регионах: Омская область, Республика Татарстан, Республика Мордовия, Ульяновская область, Иркутская область, Нижегородская область, Ивановская область, Республика Карелия, увеличена емкость фиксированной сети в порту Усть-Луга (Ленинградская область), построен ВОЛС до аэропортов г. Новый Уренгой и г. Норильск.

В столичном регионе совместно с ДИТ Москвы реализован проект по организации крупнейшей публичной Wi-Fi-зоны столицы на территории ВДНХ, позволяющей одновременно подключать до тысячи пользователей на каждую точку доступа. Сеть охватывает территорию всей Центральной аллеи выставки и обеспечивает связь одновременно более 50 тыс. пользователей. МТС предоставила публичный Wi-Fi доступ для студентов крупнейших вузов Москвы, в 2022 году в рамках проекта было подключено более 900 новых точек доступа в двух общежитиях НИУ ВШЭ.

#### Интеллектуальные Сети Связи

В начале года действовала акция «Высокому сезону — высокие продажи»: номер 8-800 и 100 минут за 299 рублей в месяц. Это пред-

ложение помогало малому бизнесу увеличить продажи в период большой бизнес-активности и сезонного спроса на товары и услуги в канун праздников и периода распродаж.

#### Автосекретарь

Услуги виртуальной многоканальной телефонии на базе «Автосекретаря» (федеральные и городские номера) и «Бесплатного вызова 8800» (номера формата 8-800) оказались незаменимы в условиях удаленной работы. Сервисы позволяют телефонизировать компанию без проводов и специального оборудования, так как функционал АТС организован на стороне виртуальной платформы МТС.

В 2022 году были значительно усилены технические ресурсы виртуальной платформы, что позволило улучшить качество и стабильность работы и услуг.

#### Вклад АО «МТТ»

В 2022 году МТТ была разработана платформа MTC Exolve для B2B- и B2D-сегментов. Этот стратегический продукт представляет собой CPaaS-решение, которое позволяет получить внешним IT-продуктам и приложениям весь спектр коммуникаций от имейлов и месседжинга до телекома и видеосвязи бесшовно и из «одного окна». Рынок продукта ежегодно растет двузначными темпами, ожидается, что платформа станет драйвером роста в российском сегменте и СНГ.

По результатам успешного применения голосовых роботов Voicebox в e-commerce, delivery, EdTech, Fintech, MedTech, МТТ стала лауреатом премии «ComNews Awards. Лучшие решения для цифровой экономики» в номинации «Лучшая платформа голосовых роботов для бизнеса 2022».

В Voicebox впервые на рынке появилась услуга «Адаптивный синтез», позволяющая синтезировать речь, неотличимую от человеческой, за несколько часов (ранее требовалось 1–1,5 месяца). Для повышения контактности в Voicebox запущена услуга «Карусель», благодаря которой дозваниваемость до абонентов улучшается на 15–20%.

# Бизнес на рынках присутствия

## Армения

ЗАО «МТС Армения» (МТС Армения) — 100%-но дочерняя компания ПАО «МТС», крупнейший из трех существующих на рынке Армении операторов сотовой связи.

Под торговой маркой Viva-MTS компания оказывает услуги мобильной и фиксированной связи, а также предлагает своим абонентам облачные и финансовые сервисы (платежи и переводы осуществляются дочерней компанией ЗАО «Мобидрам»).

МТС Армения сохраняет лидерство на рынке мобильной связи Армении по количеству абонентов и выручке.

Собственная розничная сеть МТС Армения является основным каналом привлечения абонентов и насчитывает 79 офиса продаж и обслуживания, охватывая все регионы и ключевые города Армении.

МТС Армения завершила 2022 год с долей рынка по абонентам 58,45%, доля рынка по доходам в 2022 году составила 57,25%. Доля рынка абонентов пакетных тарифных планов достигла 86% (+4 п.п. год к году), а доля абонентов, использующих передачу данных, в IV квартале 2022 года составила 79%. Средний объем разговоров в пересчете на абонента МТС Армения в 2022 году составил 641 минуту в месяц, а пользование услугами передачи данных составило 8,8 Гб в месяц (+31% год к году).

МТС Армения продолжает уверенно лидировать по индексу лояльности (NPS) на рынке.

В 2022 году восстановление рынка продолжилось, но главным событием в экономике Армении стал незапланированный турпоток из России, что привело к увеличению новых активаций по сравнению с 2021 годом. В 2022 году МТС в Армении удалось остановить падение роуминговых доходов. Низкий курс доллара негативно сказался на доходах от интерконнекта. Чтобы минимизировать риски от перепадов курса, в конце сентября Центрбанк Армении принял ряд поправок, также был принят запрет на использование электронных кошельков без прикрепления банковских карт, что усложнило привлечение новых финтех-клиентов.

Быстрыми темпами развивается интеграция конвергентных решений в сотрудничестве с ло-

кальными партнерами. Стратегия МТС Армения нацелена на создание новой экосистемы партнерства, которая помогает разработать новые бизнес-модели и определить новые источники дохода.

Доля доходов от нетрадиционных услуг передачи голоса и данных по сравнению с цифровыми услугами увеличилась за счет цифровых продуктов, таких как мобильные приложения для управления финансами, развлечений, образования и здорового образа жизни. Одним из успешных проектов является сотрудничество с Яндексом, которое заключается в предоставлении пакета «Яндекс Плюс» тем, кто активирует пакет +Premium. «Яндекс Плюс» предлагает скидку 10% на такси Yandex Go и использование приложений «КиноПоиск» и «Яндекс Музыка».

По сравнению с предыдущим годом в 2022 году потребление облачных услуг выросло на 50%, потребление B2B-сервисов — на 12%, а потребление мобильных услуг в рамках B2B-сегмента выросло на 23%.

Облачная инфраструктура #CloudMTS включает ИТ-сервисы, в том числе колocation, виртуальную инфраструктуру и back-up-решения, на основе современных software- и hardware-технологий.

Компания оказывает услуги фиксированной VoIP, фиксированной широкополосной сети Интернет и передачи данных, а также услуги по предоставлению международных каналов связи.

Связью МТС 2G охвачено 69,4% территории Армении, на которой проживает 99,3% населения страны. Связью МТС 3G охвачено 71,3% территории Армении, на которой проживает 99,8% населения страны. Сеть МТС 4G-LTE доступна на 69,4% территории Армении для 99,3% жителей страны.

В 2022 году МТС Армения продолжила работы по расширению сети LTE. На конец 2022 года сеть дочерней компании насчитывала 2314 базовых станций с поддержкой 4G/LTE, 219 из которых были включены в прошедшем году.

Кроме того, МТС Армения развернула 13 базовых станций в труднодоступных местах и в горной местности, где энергия подается через фотоэлектрическую солнечную систему. В местах, где отсутствует централизованное снабжение электроэнергией, МТС Армения в основном применяет гибридный метод обеспечения электроэнергией.

## Беларусь

СООО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС Беларусь) учреждено в 2002 году российским ПАО «МТС» (49%) и белорусским РУП «Белтелеком». Компания работает под брендом МТС и является крупнейшим оператором сотовой связи в Республике Беларусь. Основные конкуренты — ЗАО «БеCT» (торговая марка life) и УП «AI».

Компания МТС предоставляет в Беларуси услуги мобильной связи стандартов GSM 900/1800, UMTS 900/2100 и 4G (в том числе 2600/800), услуги домашнего интернета и ТВ, предлагает облачные сервисы и продукты для бизнеса, а также в партнерстве финансовые услуги (МТС Деньги).

МТС Беларусь является лидером рынка мобильной связи Беларуси с наибольшей долей рынка по количеству абонентов и выручке.

Собственная розничная сеть МТС Беларусь вместе с монобрендовыми салонами партнеров является основным каналом привлечения абонентов. Сеть офисов продаж и обслуживания в декабре 2022 года насчитывала 91 собственный офис и 237 монобрендовых салонов партнеров, что позволяет подключать абонентов и оказывать сервисные операции во всех регионах и ключевых городах Беларуси.

Связью МТС 2G охвачено 98,0% территории Беларуси, на которой проживает 99,9% населения страны. Связью МТС 3G охвачено 96,7% территории Беларуси, на которой проживает 99,9% населения страны. Связью МТС 4G-LTE охвачено 59,8% территории Беларуси, на которой проживает 95,7% населения страны. В 2022 году МТС Беларусь продолжила расширять доступ и предоставлять новые возможности сети 4G жителям Беларуси благодаря развитию покрытия в диапазоне LTE 800 МГц. Новый диапазон позволил обеспечить высокоскоростной связью более широкие территории, в том числе пригород, удаленные деревни, автомагистрали в Брестской, Гродненской, Витебской и Минской областях страны.

МТС Беларусь сохранила лидирующие позиции и существенный отрыв от конкурентов на рынке

и завершила 2022 год с долей рынка по абонентам — 47,2% (+0,1 п.п. год к году), по доходам от мобильного бизнеса — 51,0% (0 п.п. год к году), по доходам — 53,0% (+1,1 п.п. год к году). Доля абонентов V&D тарифных планов достигла 64,5% (+0,9 п.п. год к году), а доля абонентов, использующих передачу данных, достигла 70,3% (+1,6 п.п. год к году). Средний объем разговоров в пересчете на одного абонента МТС Беларусь в 2022 году составил 557 минут в месяц (-5,3% год к году), пользование передачей данных в 2022 году составило 18 гигабайт в месяц (+12,6% год к году).

Компания лидирует по индексу лояльности (NPS) на телекоммуникационном рынке Беларуси. Согласно внутренним маркетинговым исследованиям МТС Беларусь лидирует по удовлетворенности качеством мобильного интернета и восприятию репутации/имиджа.

В 2022 году МТС продолжила расширять доступ к услугам сети 4G по всей Беларуси совместно с инфраструктурным оператором beCloud. В частности, в 2022 году в Беларуси сеть LTE увеличилась на 506 новых базовых станций: 290 — в диапазоне 800 МГц, 185 — в диапазоне 1800 МГц и 31 — в диапазоне 2600 МГц. При этом общее количество базовых станций, работающих в сети LTE, составило 5129 шт. к концу 2022 года.

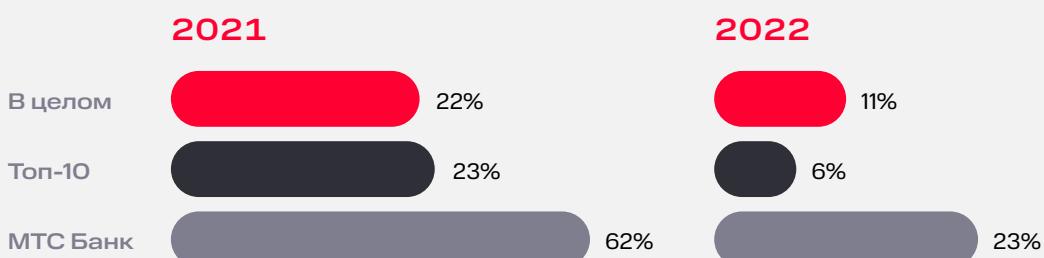
В 2022 году МТС Беларусь активно развивала облачное направление, выручка от которого выросла в два раза по сравнению с 2021 годом. МТС Беларусь предоставляет востребованный на рынке набор сервисов: IaaS, SaaS, PaaS и объектное хранилище. В 2023 году компания намерена выйти на рынок с продуктами по информационной безопасности, что существенно расширит рынок сбыта услуг Cloud.

Также в прошлом году МТС Беларусь продолжила расширять в Беларуси покрытие сети для интернета вещей. Связью по стандарту NB-IoT обеспечены Минск, областные центры и города с населением более 50 тыс. человек. В дальнейшем продолжится планомерное расширение площади действия сети NB-IoT от МТС Беларусь в районных центрах.

## ФИНТЕХ

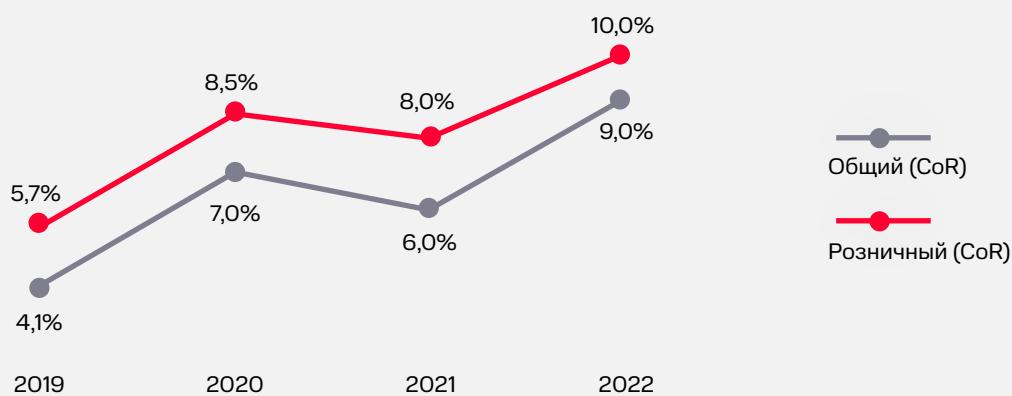
Вертикаль Финтех включает в себя Банк, мобильную коммерцию, инвестиции, факторинг и кредитного брокера.

### Рост розничного портфеля<sup>1</sup>



<sup>1</sup> На основе данных по необеспеченому кредитованию, Frank Research

### С умеренной стоимостью риска (CoR)



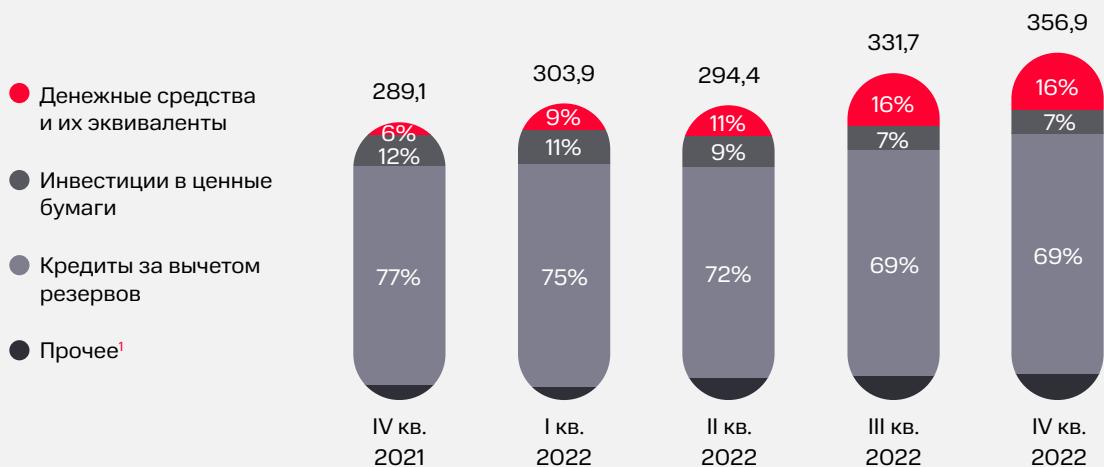
- Стратегический фокус направлен на сегмент розничного кредитования и повседневное банковское обслуживание.
- Количество активных пользователей платежных и цифровых сервисов Банка составляет почти 12 млн, из них 3,5 млн являются клиентами Банка.
- Доля продаж основных продуктов (потребительские кредиты и кредитные карты) через цифровые каналы уже превышает 80%.

## Продолжающийся рост портфеля

### Активы

млрд руб. на конец периода

+23,5%

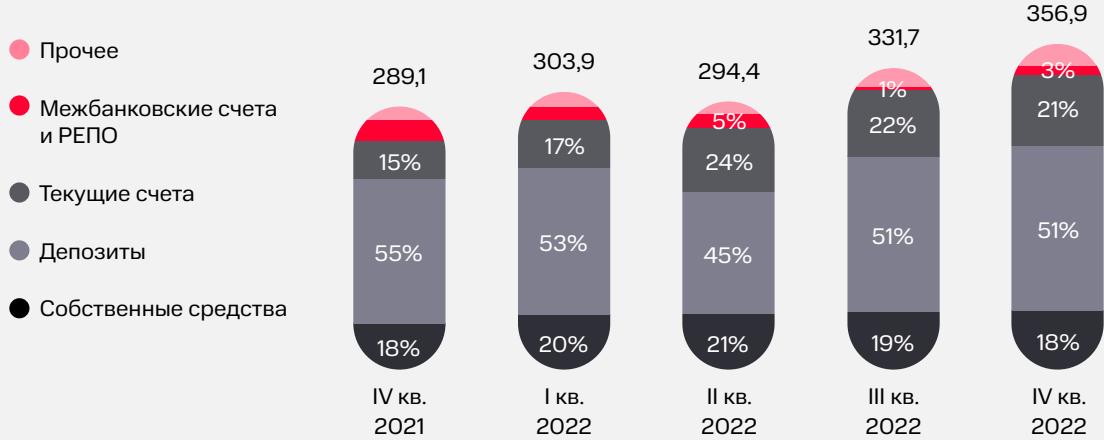


<sup>1</sup> Прочие активы включают недвижимость, основные средства, отложенный налог, нематериальные активы и прочие активы

### Источники ликвидности

млрд руб. на конец периода

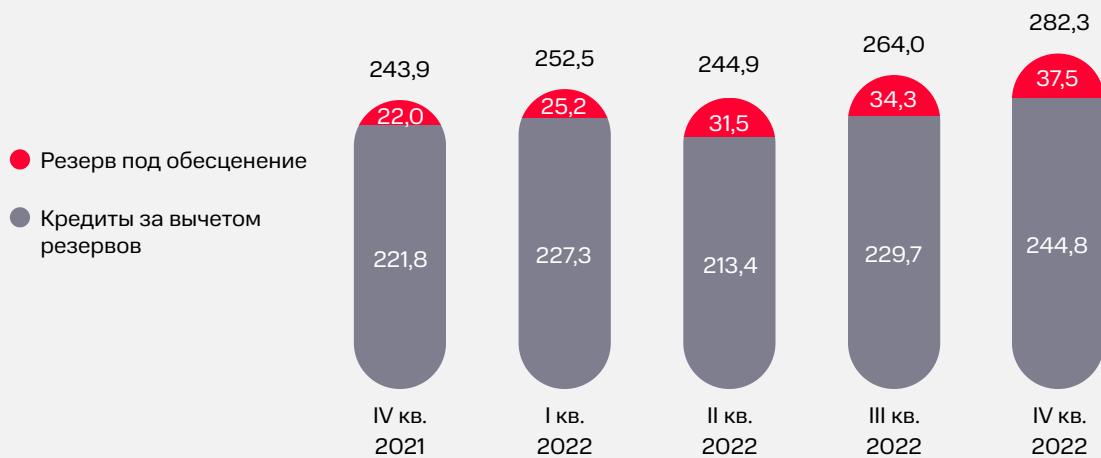
+23,5%



## Общий кредитный портфель

млрд руб. на конец периода

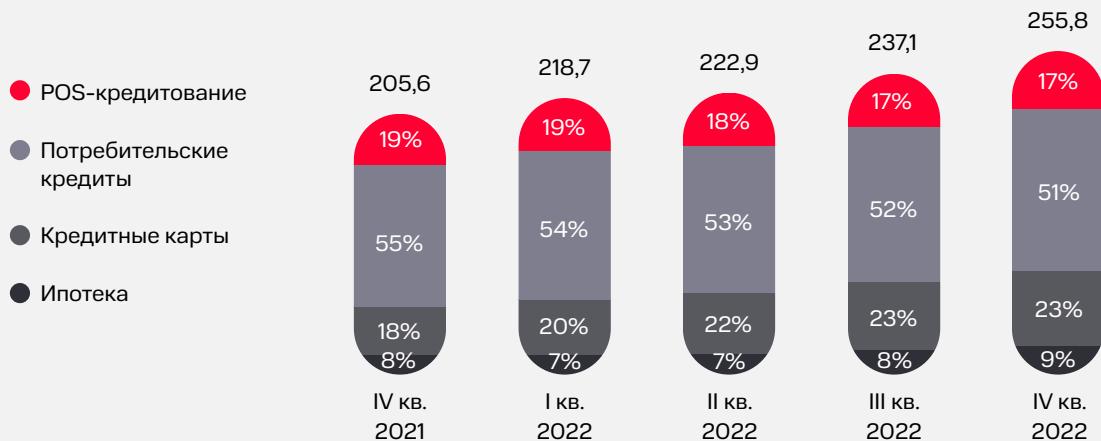
+15,8%



## Кредиты физических лиц

млрд руб. на конец периода

+24,4%



## РИТЕЙЛ

**№ 1**

Розничная сеть телекома  
в России по продажам телефонов

**200+**  
**млн**

Годовой трафик магазинов

**Фокус**

на качестве предоставляемых  
услуг и рыночной доле

**60+**  
**млн**

транзакций в год

## Векторы стратегического развития

**1**

Расширенные финансовые услуги (+онлайн) →

**2**

Точка входа в экосистему МТС →

**3**

100% омниканальный подход →

**4**

Внедрение лучших отраслевых практик →

**5**

Более широкий ассортимент продукции,  
комплементарной экосистеме МТС →

# MWS (МТС ВЕБ-СЕРВИСЫ)

**Стратегический фокус MWS — стать ведущим частным поставщиком цифровой инфраструктуры и облачных решений в России**

## Стратегические цели

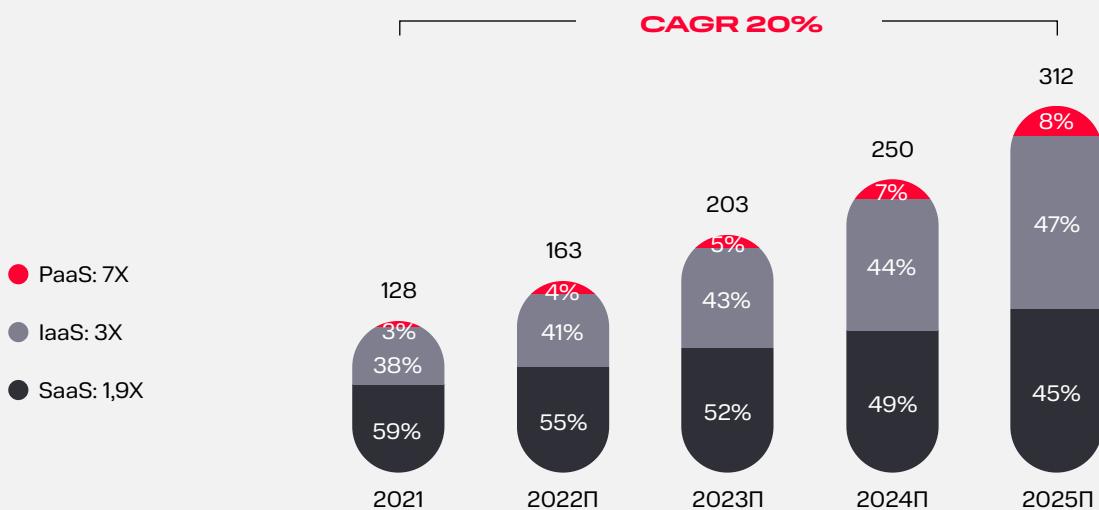
- Использование уникальной комбинации сети телеком по всей стране с инфраструктурой данных центров для предоставления лучших в своем классе инновационных облачных и сетевых B2B-услуг
- Повышение производительности и оптимизация затрат в высокотехнологичной и IT-инфраструктуре
- Завоевание лидирующей позиции в Cloud и Edge Cloud

## Облачные решения

- Один из лидеров на рынке IaaS
- Уникальная телеком-инфраструктура + Edge-потенциал
- Готовые конвергентные решения для бизнеса (облако и телеком)

### Рынок Cloud в России\*

млрд руб.



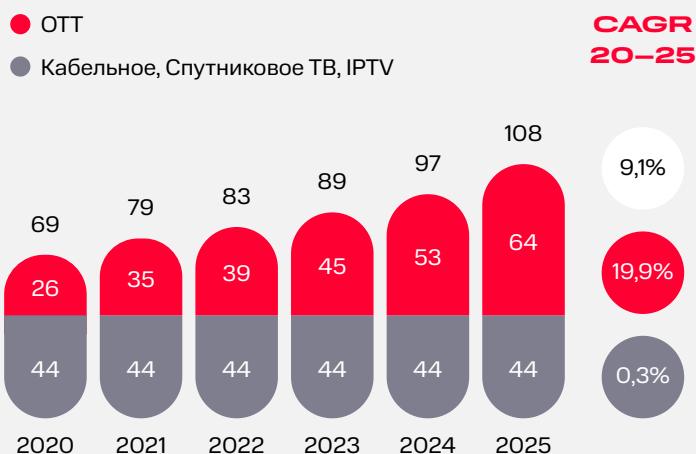
<sup>1</sup> Gartner, Рынок инфраструктурного облачного провайдинга РФ 2022 года, ИСиЭЗ НИУ ВШЭ «Индикаторы цифровой экономики 2022», TadAdviser, анализ Arthur Consulting.

## МЕДИА

**МТС Медиа производит и распространяет оригинальный и лицензионный VOD и ТВ-контент через кабельное/IPTV, спутниковое ТВ и OTT-платформы.**

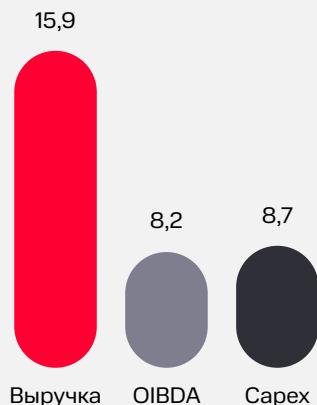
### Прогноз количества пользователей платного ТВ в России<sup>1</sup>

млн



### Медиа 12М 2022

млрд руб.



**Взвешенный  
подход  
к инвестициям  
в контент**

### Ключевые приоритеты МТС Медиа:

- Развитие стриминговой платформы KION — глубокая интеграция в экосистему МТС и усиление предложения за счет оригинального контента и эксклюзивных партнерств.
- Растущая клиентская база с опережающим рынок темпом в сегментах OTT и IPTV.
- Сохранение рыночной доли в стабильных исторических сегментах Кабельного и Спутникового ТВ.
- Использование Big Data для персонализации интерфейса и ТВ-рекомендаций, улучшение показателей удержания пользователей и, как результат, долгосрочных взаимоотношений с клиентом.



Создание ведущей  
стриминговой платформы



**55**

оригинальных наименований  
(13 в IV квартале 2022 года)

**100+**

оригинальных фильмов  
в разработке и производстве

**×8,1**

MAU<sup>1</sup>

**×2,5**

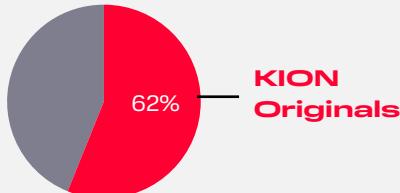
TVTU driven by VOD<sup>1</sup>

**×10,3**

активных клиентов KION с подпиской OZON Premium<sup>2</sup>

Партнерство с интернет-магазином OZON –  
выход на новую витрину для расширения  
клиентской базы (с декабря 2021 года)

Доля зрителей,  
смотрящих KION Originals



Положительные оценки  
аудитории

**KION Originals**

Средний рейтинг<sup>3</sup>

Обоюдное согласие..... ★ 8,4

Тест на беременность 3..... ★ 8,2

Переговорщик..... ★ 8,2

Союз спасения. Время гнева ..... ★ 8,1

Почка..... ★ 8,0

Жизнь по вызову..... ★ 7,7

<sup>1</sup> С запуска KION в апреле 2021 года.

<sup>2</sup> III квартал 2022 года. к IV кварталу 2021 года.

<sup>3</sup> Рассчитано на базе рейтингов публичного агрегатора отзывов и платформы KION.

# КАЧЕСТВО И УЛУЧШЕНИЕ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА И СЕРВИСА

В 2022 году МТС активно развивала инструменты работы сотрудников Компании и самообслуживания для клиентов. Продолжаем этот тренд с еще большим уклоном на экосистемность, омниканальность и бесшовность клиентского опыта:

- создали экосистемное бесшовное обслуживание во всех точках касания клиента и Компании;
- запустили дистанционный процесс получения от клиента недостающей информации и документов;
- запустили разработку «Единой экосистемной карточки клиента МТС». Рабочее место сотрудника будет удобным и интуитивно понятным инструментом для обслуживания клиентов экосистемы МТС;
- внедрили инструменты речевой и текстовой аналитики для обслуживания в клиентском сервисе. Внедрение этого инструмента позволило увеличить долю анализируемых диалогов до 20% (ранее было менее 1%). Операторский tNPS вырос в среднем на 3 п.п. В начале 2023 года планируется расширить долю анализируемых диалогов до 100%;
- доработали инструменты работы операторов для безопасной удаленной работы сотрудников. На текущий момент около 50% сотрудников работает полностью удаленно;
- начали перенос SMS-трафика от Компании к клиенту на сервис Omnidchannel, разработанный в Компании и гарантирующий доставку сообщения на номера клиентов других операторов. Это позволило сократить долю повторных обращений в контактный центр и магазины МТС;
- продолжили активно развивать нашу базу знаний — систему управления знаниями (СУЗ). Более 20 тыс. сотрудников ежемесячно используют СУЗ для качественного обслуживания клиентов, пользуясь преимуществами параметрических сценариев и обновленного поиска;
- продолжили развивать клиентский сервис в магазинах МТС. Запустили пилот по обслужи-

живанию без паспорта в магазинах, используя биометрические персональные данные клиентов для аутентификации. В начале 2023 года проведем пилот по речевой аналитике в магазинах МТС;

- совместно с Центром искусственного интеллекта МТС в 2022 году запустили голосового бота на pilotных регионах мобильного и фиксированного бизнесов. В 2023 году планируем тиражировать голосового бота на весь клиентский сервис. При этом голосовой бот будет настоящим помощником оператора Контактного центра, передавая оператору вопрос клиента;
- осуществили активное развитие интеллектуального Чат-бота Смарты, который решает ряд вопросов и выполняет обслуживание клиентов без перевода на оператора чата;
- реализовали уведомление клиентов о статусе и сроках решения ранее зарегистрированных заявок/инцидентов/претензий. Автоматизировано предоставление бонусов клиентам, пострадавшим в результате сбоев на сети.

В 2023 году совместно с Центром искусственного интеллекта планируем перенос чат-бота на обновленную NLP-платформу, что позволит уменьшить TimeToMarket внедрения новых сценариев обслуживания и повысить удовлетворенность клиентов экосистемы;

- продолжили активно развивать инструмент технической диагностики оборудования у клиентов фиксированной связи РФ (продукт — Inetcore). Inetcore стал инструментом для проведения диагностики не только сотрудником Центра клиентского сервиса, но и непосредственно клиентом. Мы настроили интеграцию с ключевыми сервисами самообслуживания: IVR, голосовым и чат-ботами. Теперь у клиента фиксированной связи РФ есть возможность проводить диагностику и решать технические вопросы самостоятельно, без оператора контактного центра, используя системы самообслуживания.

Таким образом, в 2022 году мы продолжали тренд на улучшение качества обслуживания в клиентском сервисе МТС, что в свою очередь ведет к реализации стратегии компании CLV 2.0.

В 2022 году пересмотрели схему работы с продуктами командами и разработали процесс взаимодействия по созданию CJM (Customer Journey Map). В результате нововведений были разработаны новые CJM совместно с продуктами командами, при этом срок проработки CJM сократился в два раза.

Было проведено 47 аудитов клиентских путей, благодаря которым пользование большинством продуктов стало проще, интерфейсы стали понятнее, повысилась удовлетворенность клиентов.

Продолжили улучшать понятность списаний: расширили охват информирования об изменениях условий тарифов, стали прозрачней информировать о событиях по списаниям.

Улучшили схему оповещения клиента по задолженности: оптимизировали количество SMS, изменили тексты на более краткие и понятные и внедрили PUSH-информирование.

Важным направлением улучшения клиентского опыта стало введение функции Customer Journey экспертов в продуктовых командах. Это дало возможность строить качественные клиентские пути в продуктах, составлять и приоритизировать задачи с учетом клиентских болей.

Для повышения экспертности сотрудников Компании в области клиентского опыта запустили обучающий курс «Как улучшить клиентский опыт с помощью CJM». Курс помогает создавать продукты, которые полностью соответствуют ожиданиям клиентов.

В 2022 году успешно запустили и используем обновленную систему автоматизированного тестирования тарифных планов и услуг. Благодаря новой системе мы смогли увеличить объем тестируемых процессов в момент пиковой производительности более чем в три раза и продолжаем наращивать объем тестируемых продуктов. Мы успешно используем и продолжаем развивать систему мониторинга, которая помогает выявить сбои в работе тарифных планов и услуг для беспрепятственного использования нашими клиентами. Мы также продолжили развитие портала alpha- и beta-тестирования, благодаря которому получаем качественную обратную связь от пользователей

и, учитывая их мнение, обеспечиваем высокое качество продуктов.

В 2022 году на 89% увеличен охват продуктов digital-опросом удовлетворенности (tNPS), что дало возможность лучше понимать потребности клиента и использовать данные знания в улучшении пользовательского опыта. Внедрены новые технологические метрики, отражающие доступность продуктов, систем и ПО, что послужило развитием комплексного подхода к оценке качества продуктов. Разработана концепция дифференциации продуктов, основанная на классах критичности. За счет этого удалось выстроить качественную систему мониторинга и наблюдаемости, обеспечивающую стабильную работу продуктов экосистемы. В 2022 году совместно с продуктовыми командами сфокусировались на аналитике клиентской обратной связи, вследствие чего удалось повысить показатель удовлетворенности tNPS: +10 п.п. KION, +6 п.п. Личный кабинет «МТС Бизнес» — и снизить уровень претензионности на 23 и 19% соответственно.

Развивается проект «Замкнутый контур», в рамках которого с клиентами дополнительно связываются по итогам опросов удовлетворенности, чтобы помочь решить их вопрос. Данный проект помогает корректировать действующие бизнес-процессы для роста удовлетворенности клиентов от взаимодействия с компанией и ее продуктами.

Расширили направления «Замкнутого контура» на пользователей «Мой МТС» и «МТС Бизнес». В 2023 году продолжим масштабирование проекта на клиентов цифровых продуктов экосистемы.

В систему опросов начали внедрять системы с искусственным интеллектом, чтобы повысить комфорт клиентов при прохождении опросов. Клиенты смогут пообщаться с голосовым ботом, который понимает речь и фиксирует клиентскую оценку и обратную связь.

Положено начало унификации и масштабированию опросов удовлетворенности по новым вертикалям экосистемы: МТТ, Зеленая Точка, IT-GRAD и CloudMTS. Это позволит оценить текущий уровень удовлетворенности и разработать мероприятия для его роста.

# BIG DATA

В рамках работы над стратегическими продуктами центром Big Data получены заметные результаты в направлении развития Рекомендательной платформы МТС: отдельные наработки рекомендательных алгоритмов были объединены в универсальные библиотеки и модули, что положительно сказалось на качестве получаемых рекомендаций в продуктах МТС.

В течение 2022 года были реализованы прототипы трех из пяти модулей Рекомендательной платформы и внедрены в отдельных каналах коммуникации со статистически значимым ростом продуктовых метрик следующих продуктов:

- KION (рост общего времени смотрения до 12%);
- МТС Банк (рост CTR до 18%);
- Ticketland (рост CTR от 9,5 до 32%);
- «Строки» (прочитанные книги в рекомендациях — рост до 45%).

Рекомендации платформы ежемесячно видят около 20% активной базы МТС (6–7 млн человек).

В рамках развития скорингов достигнуты показатели качества на уровне лидеров рынка, что было обусловлено обобщением прежних наработок и созданием прототипа Скоринговой платформы МТС и переносом на нее скоринговых процессов. Существенно сокращено время подключения нового клиента к услуге скоринга (с 24 до 3 часов), и улучшены показатели доступности сервиса. С применением Скоринговой платформы началось предоставление новых услуг антифрод-скоринга на рынке для противодействия мошенническим схемам в онлайн-продуктах (маркетплейсы, доски объявлений, финансовые и шеринговые сервисы и т.п.).

В 2022 году за счет внедрения авто look alike и платформы сегментации для продукта МТС Маркетолог значительно расширен и улучшена функциональность постройки сегментов на данных Big Data МТС. Запущен динамический ретаргетинг на основе рекомендательных систем для увеличения эффективности. Пропилотированы генеративные баннеры и SMS для увеличения конверсии за счет персонализированной картинки и текста. Автоматизировали и улучшили

выбор оптимальной ставки CPC (cost per click) с помощью метода динамического переобучения — Reinforcement Learning.

## #Финтех

Для направления Финтех расширено таргетированное продвижение с помощью Big Data, включая новые продукты (инвестиции, вклады). Также реализован тир-инструмент автоматизации сборки сегментов. Улучшены рекомендации платежей в банковском приложении за счет перехода на платформенное решение Рекомендательной платформы.

Рисковые модели для скоринга мигрировали в 2022 году на внутреннее платформенное решение, сократив время на разработку в три раза.

## #Телеком

Телеком расширил применение Big Data в своих продуктах и процессах. Увеличили эффективность привлечения пользователей за счет ML-моделей на больших данных. Внедрили инструменты контроля качества подключений, сократив количество фрода в продажах. Предоставили пользователям инструменты на основе технологий Big Data для автоматического скоринга и формирования программ стройки. А также увеличили на 5 п.п. точность предсказания доходности локаций за счет использования внешних данных.

Для сервиса «Заштитник» добавлены новые внешние источники для разметки моделей поиска СПАМеров. Внедрена NLP-модель для увеличения охвата и ускорения детектирования СПАМа.

## #ГЕО сервисы

Работа ГЕО сервисов и инструментов подверглась глубокой модернизации, как в части ускорения работы интерфейсов, так и в части повышения точности и качества обработки ГЕО данных, что позволит в 2023 году получить большее конкурентное преимущество на рынке ГЕО аналитики.

# ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Общество с ограниченной ответственностью «Центр искусственного интеллекта МТС» (ООО «МТС ИИ», MTS AI) — дочерняя компания МТС и центр компетенций экосистемы МТС в области искусственного интеллекта. Создана в 2017 году. Специалисты MTS AI разрабатывают решения на базе нейросетей, компьютерного зрения, обработки и синтеза естественного языка для компаний экосистемы МТС, а также для внешних заказчиков.

ООО «МТС ИИ» объединяет собственную экспертизу с передовыми мировыми разработками в области искусственного интеллекта, чтобы решения Компании были востребованы не только на российском, но и на глобальном рынке.

По итогам 2022 года MTS AI реализовала более 20 проектов для экосистемы МТС. Среди них — пропуск титров и заставок, автоматическое увеличение разрешения видео, а также генерация обложек сериалов для онлайн-кинотеатра KION. Специалисты компании разработали ИИ-функции для MVP бизнес-системы поддержки принятия решений Smart Rollout. Искусственный интеллект на основе 500 параметров определяет районы с похожим бизнес-поведением, проверяет гипотезы о потенциальной прибыльности инвестиций в развитие сети. Для другого проекта разработчики MTS AI протестировали нейросеть для маркирования аудиосигнала и распознавания аудиособытий в аудиопотоке.

В июле 2022 года MTS AI презентовала платформу облачного видеонаблюдения и аналитики TenVision. На ее базе была создана платформа видеонаблюдения и аналитики для продукта «МТС Видеонаблюдение для бизнеса». Помимо этого, MTS AI предоставила «Гольфстриму» систему видеонаблюдения для работы с видеопотоком и архивом, а также ПО для камер.

На базе платформы синтеза и распознавания речи Audiogram был запущен эксперимент по озвучиванию книг с помощью ИИ для проекта

«МТС Строки». До конца 2023 года планируется подготовить 5000 произведений в таком формате. На данный момент с помощью Audiogram озвучено 1562 произведения, выполняются работы по подготовке первых книг для прослушивания конечными пользователями сервиса.

За 2022 год акселерационные программы MTS AI прошли 36 стартапов различных стадий от pre-seed до late B. Компании, прошедшие акселерацию, в совокупности привлекли 9 млн долл. США инвестиций, 70% из них достигли значимых изменений в технологии, продукте, выручке.

В период с января по апрель 2022 года прошла первая акселерационная программа MTS AI. Ее выпускниками стали 12 стартапов из 10 стран мира. 60% компаний привлекли инвестиции еще в период прохождения акселератора.

В августе-сентябре 2022 года MTS AI запустила программу WinChina по индивидуальной подготовке стартапов к выходу на китайский рынок, а также прошел отбор стартапов ранней стадии с сильной технологической составляющей для последующего питчинга американо-китайскому венчурному фонду. Эксперты MTS AI получили более 200 заявок от DeepTech-компаний из семи стран. Осенью 2022 года началась подготовка к запуску акселератора для поиска и тестирования Metaverse-технологий, заказчиком проекта стала МТС. Для руководства компании MTS AI организовала семинар по теме метавселенных с тремя спикерами уровня Head of Tencent Cloud technologies. Аналитики MTS AI также подготовили 88-страничный отчет о значимых кейсах и сферах применения Metaverse-технологий в семи странах мира.

MTS AI объединяет собственную экспертизу с передовыми мировыми разработками в области искусственного интеллекта, чтобы решения компании были востребованы не только на российском, но и на глобальном рынке.

# РАЗРАБОТКА НОВЫХ СЕРВИСОВ/ ПРИЛОЖЕНИЙ, ПАРТНЕРСТВО

## Сервисы/приложения

### Fog Play

В конце 2022 года МТС запустила в beta-версии новое решение, свободное от проблем классического Cloud Gaming, — продукт Fog Play, который позволяет владельцам игровых ПК сдать их в виртуальную аренду для других игроков. Разработанная в компании технология HELIOS позволяет пользователю играть в самые современные и востребованные игры прямо в браузере. После запуска продукта в beta-версии по итогу 2022 года было зарегистрировано более 15 тыс. игроков.

количество установок экосистемных приложений пользователями через МТС Лончер превысило 170 тыс.

### Строки

После перезапуска МТС Библиотеки осенью 2022 года как «Строки» показатель MAU продукта вырос в 3,8 раза по сравнению с данными на конец 2021 года. К концу 2022 года продуктом был выпущен original-контент в количестве 52 наименований электронных книг и 142 единиц аудиоконтента, из которых можно выделить:

- 17 книг для взрослой аудитории (top-fiction, non-fiction, love story, true crime);
- уникальные аудио-истории с топ-авторами;
- экранизации Netflix;
- перевели для российской аудитории книги нобелевского лауреата.

В среднем пользователь использует приложение 2,5 часа в неделю. При этом продуктом активно пользуются не только абоненты МТС, но и абоненты других операторов (22%).

### Защитник

В 2022 году запустили продукт «МТС Защитник», который помогает абонентам бороться с назойливыми звонками. Заблокированные звонки переводятся на бота, а абонент получает текстовую расшифровку в приложении «Мой МТС». По итогам 2022 года количество пользователей сервиса выросло до 7,2 млн человек (рост год к году на 84%). Количество заблокированных продуктом спам-звонков абонентам МТС выросло.

В 2022 году встроили в приложение «Мой МТС» виджет для продукта «Защитник», где абоненты могут получить детальную информацию по заблокированным звонкам. Если звонивший оставил голосовое сообщение, сервис транс-

### AppBazar

В ноябре 2022 года МТС запустила в тестовом режиме магазин приложений для российских и зарубежных разработчиков. На конец 2022 года в AppBazar было размещено свыше 100 приложений от более чем 50 компаний.

Благодаря данному продукту разработчики могут монетизировать приложения как раньше, через разовую продажу приложений, встроенные покупки внутри приложений или подписки. Пользователи AppBazar могут быть уверены в безопасности приложений. Каждое приложение и его обновления проходят три этапа проверки: на вирусы (Касперский), на работоспособность с разными производителями и архитектурами android-смартфонов и на безопасность содержащегося приложения или игры.

### МТС Лончер

По итогу 2022 года общее количество установок продукта для удобного взаимодействия пользователя со смартфоном и быстрого доступа к его основным функциям МТС Лончер во всех каналах продвижения превысило 1,1 млн шт. Рост DAU и MAU год к году составил x10 и x5 соответственно.

Месячный retention пользователей продукта вырос на 13,5% год к году. По итогам 2022 года

крибирует сообщение в текст и показывает текст пользователям. Также у пользователя есть возможность самостоятельно вносить заблокированные номера в белый список.

В течение года расширили базу пользователей продукта, встроив «МТС Защитник» в массовые тарифные планы «МТС Доступ» и линейку «МТС Умный бизнес».

## МТС Music

Сервис динамично рос и набирал базу пользователей в течение всего 2022 года. Так, DAU продукта вырос до 250 тыс. (+100% год к году), а показатель 1M MAU сервиса вырос на 60% год к году.

МТС Music вошла в топ-3 российских стриминговых сервисов, а также топ-5 аудиосервисов на российском рынке.

Показатель time spent на пользователя вырос на 52% год к году. Общее время прослушивания в сервисе к концу 2022 года составило 3 млн часов в месяц (рост на 308% год к году).

## GOGYM

МТС продолжает развивать шеринговый сервис, который предоставляет возможность тренироваться в разных фитнес-клубах, посещать студии и СПА без абонемента. На конец 2022 года к сервису было подключено более 400 партнеров, а общая география сервиса увеличилась до 30 городов России. За прошлый год общее количество тренировок через сервис выросло в 12 раз. GMV сервиса год к году выросло более чем в 10 раз. Общее количество времени, которое пользователи сервиса провели на тренировках, достигло почти четырех лет.

## МТС Cashback

Количество зарегистрированных пользователей в программе МТС Cashback выросло в три раза по итогу 2022 года. Количество 1M активных пользователей МТС Cashback за 2022 год выросло в 2,8 раза по сравнению с предыдущим

периодом. Общее количество полученных клиентами баллов по итогу года в два раза превысило показатель 2021 года.

## Мой МТС

«Мой МТС» продолжает выступать в качестве универсальной витрины экосистемы, которая обеспечивает для клиента простой доступ ко всему ассортименту экосистемных продуктов и сервисов за счет внедрения Каталога предложений, где можно ознакомиться со всеми сервисами экосистемы (подписка Premium, МТС Cashback, телеком, банк, интернет-магазин и т.д.).

В 2022 году в приложении «Мой МТС» появились звонки — теперь можно позвонить в колл-центр МТС через интернет (что особенно удобно для клиентов в роуминге) и получить исчерпывающую консультацию без дополнительной идентификации (не нужно искать паспорт, как при консультации по номеру поддержки).

В течение 2022 года расширялся функционал приложения «Мой МТС», в приложение были добавлены в виде модулей другие продукты: Защитник, Поиск, МТС Pass. Была доработана главная страница приложения — появился вход в Cashback, что повысило удобство использования сервиса для клиентов, стало проще отслеживать свои баллы, а также видеть варианты, куда их потратить, без выхода из приложения.

Личный кабинет абонента на сайте теперь стал экосистемным.

Количество 1M активных пользователей Мой МТС достигло значения в 26,4 млн пользователей на конец 2022 года (рост 1,3 млн по сравнению с 2021 годом).

## МТС Поиск

Повысилось удобство использования приложения для клиентов — МТС Поиск стал доступен в личном кабинете абонента и в приложении «Мой МТС». Пользователь может смотреть, где находятся близкие на карте, не выходя из «Мой МТС». Данные функционал доступен на данный момент для смартфонов под OS Android.

## Партнерства

По итогам 2022 года МТС продолжает активно работать вместе с крупнейшими международными и российскими компаниями, каждый год наращивая широту и качество продуктовых интеграций.

В 2022 году были запущены совместные проекты с такими компаниями-лидерами в своей отрасли, как X5 Group, «Лукойл», BelkaCar, Cofix, и др.

Основная работа с партнерами в 2022 году строилась по четырем направлениям:

- создание эксклюзивных подписок под партнеров;
- включение партнерских продуктов в популярные бандлы МТС;
- расширение экосистемной программы МТС для партнерских продуктов (MTC Cashback, MTC Pass);
- расширение присутствия экосистемы в партнерских сервисах.

Так, в 2022 году 3 млрд руб. кешбэка в общей сумме было списано на покупки сервисов МТС и партнеров. 50 млрд руб. заработали продуктовые партнеры вместе с МТС за последние три года. Благодаря продуктовой интеграции за прошлый год более 30 млн клиентов МТС воспользовались теми или иными сервисами партнеров. Общий tNPS партнеров МТС по итогу 2022 года вырос до 74%.

Среди новых партнерств за 2022 год можно выделить партнерство с «Юрент» в части подписки Premium. Так, к концу 2022 года пользователи МТС Premium совершили 7% от всех поездок в сервисе за месяц. Показатель мог быть еще выше, если бы получилось реализовать данное партнерство в начале сезона 2022 года.

Хорошие показатели отмечаются по итогу интеграции доступа к «Матч! Премьер» в подписках МТС и конвергентных предложениях, что положительно сказалось на среднем количестве часов смотрения на пользователя, а также количестве просмотров внутри KION.

### Сегментация партнеров

1

**BIG DIGITAL**  
Глобальные

Партнерство для запуска новых продуктов международными компаниями

2

**BIG DIGITAL**  
Россия

Перекрестная реклама,  
интеграция в программы  
лояльности

3

**NON DIGITAL**  
Россия

Объединение онлайн-продуктов  
партнеров с цифровыми  
продуктами МТС

4

**С миноритарным  
участием МТС**

Обмен опытом и обогащение  
экосистемы МТС продуктами  
партнеров

## Факторы успеха

### Взаимовыгодность

Готовность к сотрудничеству для обогащения экосистемы и развития бизнеса партнеров

### Открытость

Доступность экосистемы для выстраивания глубокой интеграции партнеров

### Эффективность

Принятие решения о запуске/продлении партнерства исходя из данных об эффективности

### Управление партнерствами

Персональный подход к партнеру, открытый диалог относительно ожидаемых результатов, согласованность целей на всех уровнях

### Оценка и улучшение

Регулярный анализ партнерских проектов и итеративный подход к следующим шагам партнерства

### Долгосрочный подход

Построение долгосрочных партнерств и максимизация LTV

# ЭВОЛЮЦИЯ БИЗНЕСА ГРУППЫ МТС



## «Рост»

Превращение  
в национального  
оператора и выход в СНГ



1993–2001

2002–2007

2008–2010

## «Запуск»

Строительство сетей  
в отдельных регионах РФ

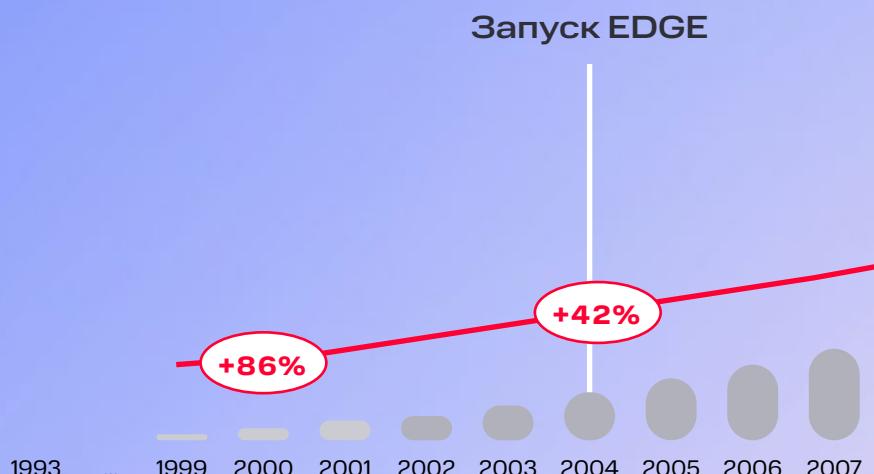


## «Интеграция»

Создание РТК  
и интеграция Комстар  
в бизнес МТС

## Темп роста выручки Группы МТС

+NN%



Исторические  
вызовы

Выбор  
стандарта

Рост и масштабирование

## «Развитие ПД»

Развитие данных продуктов,  
V&D тарифов и сетей LTE



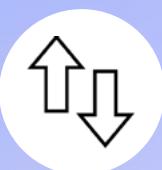
## «Экосистема»

Создание экосистемы  
на базе бизнесов Группы

**2011–2016**

**2017–2019**

**2020–20XX**



## В сторону «Digital»

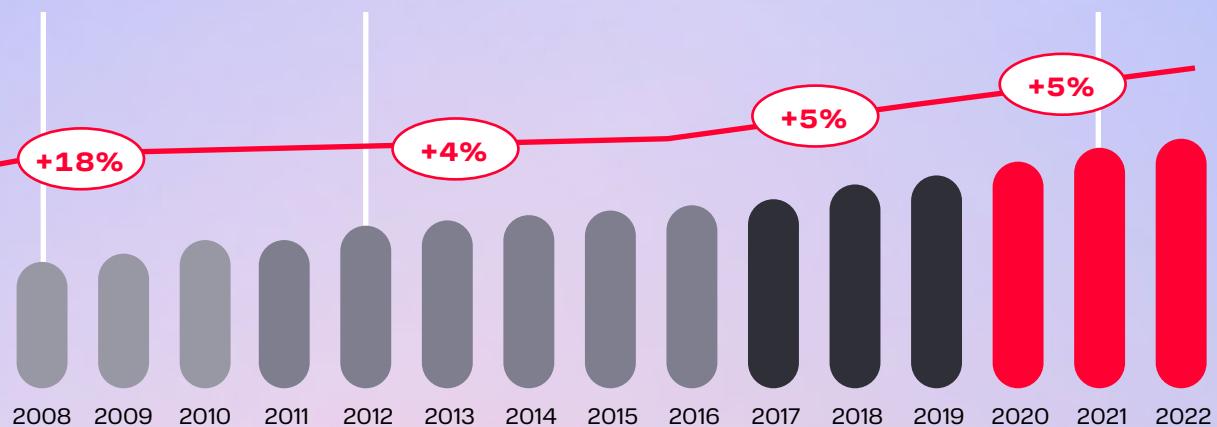
Покупка первых цифровых  
бизнесов на новых рынках



Запуск 3G

Запуск LTE

Пилоты 5G



Переход от голоса к данным

Фундаментальное  
изменение модели  
бизнеса

# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ МТС

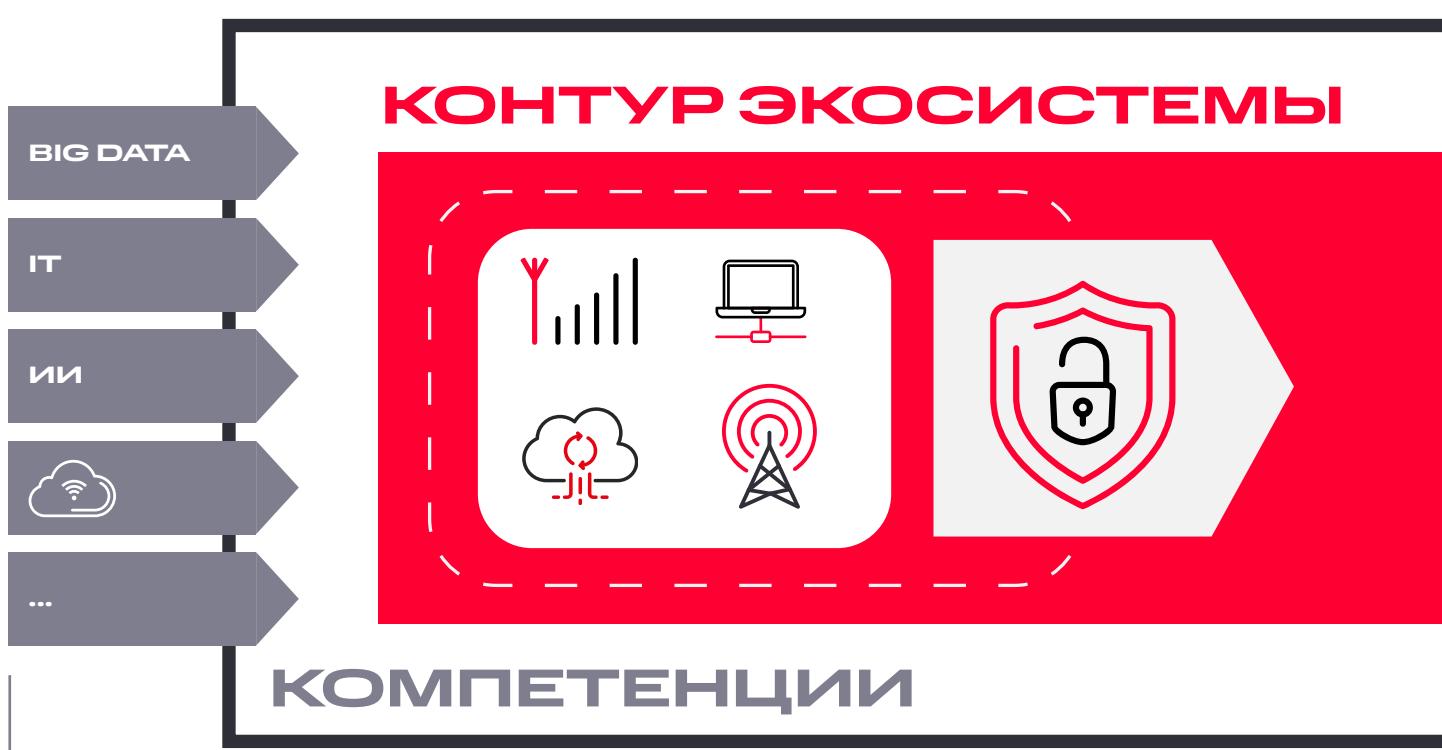
Защита базового бизнеса и рост стоимости за счет развития экосистемы и единого, но гибкого управления всеми бизнес-направлениями



Ядро бизнеса экосистемы:  
клиенты базовых телеком-  
услуг и гиперсвязная облачная  
и телеком-инфраструктура



Защита Ядра – базовая  
задача Экосистемы



Накопление и развитие  
компетенций — источник  
роста эффективности и  
конкурентоспособности  
всех бизнесов Группы



- переиспользование компетенций в других бизнес-направлениях повышает их конкурентоспособность
- Группа создает достаточный по объему внутренний спрос для развития «дорогих» компетенций



инструменты создания  
стоимости



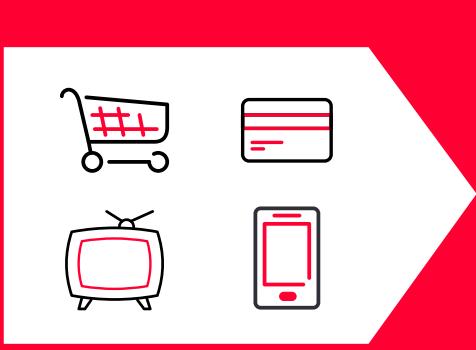
**Мульти-продуктовые клиенты:**  
не только защита (снижение  
оттока), но повышение отдачи  
с каждого клиента,  
до-продажа услуг своих...

... и партнеров



- бесшовный клиентский опыт
- персонализация
- гибкость подписочной модели
- единая программа лояльности
- помошь в запуске новых сервисов

**Наращивание экономической  
отдачи от потребительского  
бизнеса через его развитие на  
базе экосистемы МТС и защиты  
Ядра**



IPO  
M&A



## КОНТИР ГРУППЫ



- качество и гибкость управления через автономность бизнес-направлений
- привлечение внешнего капитала в бизнес-направления (стратегические инвесторы, IPO)
- M&A необходимых активов
- перераспределение капитала между бизнес-направлениями
- управление взаимодействием внутри Группы

**Рост стоимости Группы  
через выделение  
крупных бизнес-  
направлений и рост их  
стоимости**

# ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

## Актуальные тренды в развитии экосистем и прогноз их развития в России на 2023 год и среднесрочную перспективу

Геополитические реалии 2022 года, связанные с ними явления и действия российских и иностранных регуляторов, контрагентов и представителей конкурентного окружения оказали существенное влияние на ландшафт российских цифровых экосистем.

- Уход или существенное сокращение операций в России со стороны зарубежных компаний спровоцировал, в частности, сокращение спроса на ряд цифровых услуг (реклама, связь, сервисы обработки данных и т.п.). Однако освободившиеся ниши быстро заполняются локальными игроками, и спрос постепенно восстанавливается. В то же время уход иностранных цифровых сервисов снижает общий уровень конкуренции на этом рынке и открывает окно возможностей перед российскими компаниями.
- Резкое сокращение доступа к зарубежным рынкам капитала, в частности приостановка торгов акциями и другими финансовыми инструментами российских компаний на зарубежных площадках, потребовало незамедлительных и активных действий по реструктуризации долговых обязательств. В связи с трудностями в привлечении капитала некоторые компании стали ограничивать инвестиции во вторичные направления и проекты вплоть до их приостановки, концентрируясь на ключевых элементах бизнеса.
- Обострение локальной конкуренции за инвестиции сказалось и на менее крупных компаниях и проектах, для которых поиск инвестора превратился в вопрос возможности дальнейшего существования. В особенности это относится к цифровым стартапам, для которых отрицательный финансовый результат при растущих затратах является естественной моделью развития.
- Ситуацию усугубило и санкционное давление, в том числе персональные санкции по отношению к собственникам бизнеса и менеджменту. Это спровоцировало волну смены собственников ряда компаний и отдельных направлений, а также повлекло существенные перестановки в их руководстве.
- Процесс оттока или релокации персонала, в том числе за пределы России, оказал негативное влияние на реализацию части проектов и потребовал дополнительных управленческих усилий и финансирования для организации удаленных рабочих мест и офисных пространств.
- В стремлении нивелировать страновые риски ряд трансграничных компаний, включая цифровых игроков, планируют разделение бизнесов и проектов на российскую и зарубежную части.
- Важно отметить усиление роли и доли участия государства в ряде компаний, а также возникновение со стороны государства новых запросов и запуск новых проектов, призванных компенсировать отток зарубежных технологий и решений, в том числе и в области технологической инфраструктуры и цифровых сервисов.

В связи с перечисленными выше явлениями и факторами в краткосрочной и среднесрочной перспективе в сфере цифровых экосистем мы ожидаем реализации следующих ключевых тенденций. На первом этапе (и это наблюдалось в течение 2022 года) компании производят переконфигурирование бизнеса с концентрацией на наиболее устойчивых направлениях, в которых они обладают высокими компетенциями.

Второстепенные и экспериментальные направления продаются, выводятся в зарубежные активы, ставятся на паузу или закрываются. Таким образом происходит первичная стабилизация состояния. Далее вероятны опора на ключевые направления бизнеса, некоторые корректировки бизнес-модели, а также обновления продуктовых предложений. Можно ожидать большей фокусировки продуктовых предложений на запросах клиентов и трансляции им максимальной выгоды, в том числе финансовой (к которой потребитель стремится в периоды неопределенности). Далее, имея в качестве базы сильное бизнес-ядро, стablyно генерирующее выручку, компании, вполне вероятно, будут стремиться инвестировать — осуществлять поиск перспективных проектов и направлений для объединения, поглощения или партнерств.

Мы видим следующую комбинацию основных факторов, которые будут способствовать дальнейшей активной инвестиционной позиции цифровых экосистем.

- Ситуация на рынке капитала постепенно нормализуется, доступ к нему для устойчивых надежных заемщиков упрощается.
- Общая экономическая неопределенность и резко возросшие риски привели к общему глубокому падению оценок бизнесов, то есть цена, которую должен заплатить инвестор, существенно снизилась.
- Многие собственники стали более склонны к продаже бизнесов или партнерству с сильными стабильными игроками.
- Экосистемы еще не достигли своих долгосрочных стратегических целей, они всё еще формируются и развиваются, а значит, для них целесообразно продолжать усиление продуктового портфеля для формирования более привлекательного экосистемного предложения.

Таким образом, мы полагаем, что сфера цифровых экосистем, пережившая в 2022 году, как и вся экономика, первый шок, уже сейчас уверенно демонстрирует признаки оживления и восстановления и имеет высокие шансы не только сохранить свои ключевые бизнес-направления, но и осуществить выгодные инвестиции и расширить продуктовый портфель за счет приобретения новых бизнесов или реализации партнерских программ, делая свои предложения более привлекательными и выгодными для клиентов.

## Ключевые векторы развития: технологические и бизнес-тренды

Касаясь содержательных тенденций в различных областях и бизнес-направлениях, актуальных для цифровых экосистемных компаний в мире, мы хотели бы отметить следующие моменты.

В телеком-области:

- продолжается развертывание сетей 5G мобильными операторами по всему миру;
- при этом по-прежнему основная доля абонентов 5G сконцентрирована в нескольких странах — Китае, США, Южной Корее, Японии. Эти же страны характеризуются самым высоким их проникновением в общую базу — превышающим в несколько раз среднемировые показатели. Таким образом, несмотря на массовый запуск по всему миру, 5G-сети ещё не вошли в массовый обиход;
- относительно скромные показатели популярности 5G в мире можно объяснить отсутствием новых (относительно LTE) значимых сценариев применения таких сетей — как в B2C-, так и в B2B-сегментах. Очевидно, что поиск кейсов и соответствующие эксперименты будут продолжаться — причем, вероятно, не только самим операторами, но и сторонними компаниями, в кооперации с телекомом или самостоятельно;
- качественный скачок наблюдается в области спутниковой связи. Помимо продолжающегося развертывания низкоорбитальных группировок, 2022 год ознаменовался рядом значимых событий, связанных с обеспечением возможности прямой связи спутник — смартфон, на базе как существующих спутниковых систем, так и перспективных;
- гарантия такого рода доступности связи «везде» (пусть и в виде SMS/мессенджеров) на стандартном смартфоне, а также удешевление и повышение компактности ШПД-терминалов низкоорбитальных систем потенциально могут привести к появлению новых услуг в совершенно различных областях — например, в финтехе (доступ к цифровому кошельку / цифровым деньгам), в управлении беспилотной техникой (дистанционный контроль в случае необходимости) и др.

В области медиа значимыми, на наш взгляд, являются следующие тренды.

- «Умные» (smart) телевизоры являются значительным (а на фоне пандемии, сильно увеличив свою долю, даже основным) каналом потребления видеоконтента, что усиливает борьбу цифровых экосистем за контроль над этим каналом (через соответствующие операционные системы) — как на глобальном уровне (Samsung, Amazon, Google), так и на отдельных локальных рынках, включая Россию.
- С другой стороны, в сегменте продажи видео контента 2022 год показал, что независимые онлайн-игроки — даже такие мощные, как Netflix, — могут упереться в потолок роста, что ставит под сомнение устойчивость их бизнес-модели. Напротив, диверсифицированные компании, а также цифровые экосистемы, у которых помимо онлайн-кинотеатра есть другие продукты, будут скорее всего более устойчивы в долгосрочной перспективе.

Перспективы облачных технологий обусловлены той ролью, которую они играют и будут играть в появлении новых продуктов и услуг.

- Расширение областей применения искусственного интеллекта и машинного обучения и сам по себе рост качества продуктов на базе таких технологий требуют всё более мощных (и специализированных) вычисли-

тельных ресурсов, часто доступных — даже для крупных компаний — только в виде облачных решений от внешних провайдеров.

- Другое направление — «границевые» (edge) вычисления на базе географически распределенной сети ЦОДов — является примером (наравне с 5G) технологии, для которой поиск практических задач еще находится в начальной стадии, но которой уже сейчас обещают большое будущее.
- Вопросы кибербезопасности при этом становятся всё более критичными, требуют повышенного внимания как от самих облачных провайдеров, так и от их клиентов — и создают растущий долгосрочный спрос на продукты и услуги в этой области.

В целом стоит отметить, что текущее развитие многих технологий (включая AR, VR, цифровые деньги, NFT — не считая перечисленных выше) уже достигло определенной зрелости, но при этом массовых кейсов их применения пока относительно мало. Поэтому мы полагаем, что «нащупывание» и тестирование таких кейсов, проверка их бизнес-моделей в среднесрочной перспективе будет не менее важным процессом, чем само технологическое развитие и порождение инноваций. При этом с учетом геополитических реалий текущего момента продуктовое развитие на базе этих трендов в разных частях мира может пойти по-разному.

# НАША СТРАТЕГИЯ

**С 2019 года МТС следует стратегии Customer Lifetime Value 2.0 (CLV 2.0), которая нацелена на построение устойчивого цифрового экосистемного бизнеса на прочном фундаменте телекоммуникационного лидера.**

Мы стремимся максимально продлить время, в течение которого клиент пользуется нашими услугами («время жизни» клиента), создавая и укрепляя эмоциональную привязанность к бренду, повышая степень удовлетворенности и уровень лояльности клиента. Мы также переходим от идеологии оперирования на одном — телекоммуникационном — рынке к идеологии цифровой сервисной среды, включающей в свое комплексное предложение продукты и услуги разных рынков для удовлетворения потребностей клиентов в различных сферах их жизни.

Мы уверены, что выход за границы телекоммуникационного бизнеса на новые рынки, например на рынки финансовых сервисов и медиа/развлечений, при функциональной поддержке такими цифровыми направлениями, как Big Data и AI, позволит нам трансформироваться в мультисервисную цифровую компанию. Мы будем выстраивать портфолио цифровых продуктов как на базе собственных разработок, так и привлекая независимых разработчиков и провайдеров услуг в качестве партнеров. Подобные взаимовыгодные партнерства позволят нам привносить больше ценности в жизнь наших клиентов, предлагая им более инновационные, разнообразные и удобные сервисы. Мы планируем постепенно расширять возможности наших программ, увели-

чивать количество партнерств и стать наилучшим возможным выбором на рынке для компаний, стремящихся расширить свою клиентскую базу и получить дополнительную ценность.

Российский рынок цифровых сервисов в определенной мере уникален, так как в большинстве сегментов лидерские позиции занимают локальные игроки, успешно конкурирующие с мировыми гигантами. Эта ситуация обусловлена рядом фундаментальных причин, варьирующихся от потребительских предпочтений и языковой специфики до регуляторных требований и структуры рынка заемного капитала. Это позволяет крупным российским бизнес-группам, представителям таких областей, как банковский сектор, розничная торговля, высокотехнологичная сфера и телекоммуникации, активно развивать новые бизнес-линии в цифровой среде, опираясь в своих стратегиях на экосистемный подход. В результате последних изменений geopolитической ситуации глобальные цифровые игроки существенно ослабили свое присутствие или вовсе покинули российский рынок, превратив его в поле конкуренции локальных компаний и бизнес-групп.

Мы уверены в надежности наших позиций в контексте конкуренции такого рода. Наш сильный

«В 2022 году команда МТС продемонстрировала высочайший профессионализм, сочетающийся с гибкостью мышления и способностью мгновенно адаптироваться к самым трудным условиям среды. Выбранная нами стратегия доказала не только свою эффективность в благоприятные для развития периоды, но и устойчивость и гибкость, необходимые в моменты экономических потрясений. Наша ставка на последовательную и постепенную эволюцию экосистемных направлений с повышенным вниманием к телекоммуникационному ядру оказалась верной, с учетом текущих внешних условий мы продемонстрировали хорошие годовые результаты».

Президент ПАО «МТС»

бренд и глубокие знания о клиентах при поддержке мощных аналитических механизмов, базирующихся на AI и Big Data, позволят нам обеспечить пользователей бесшовным, глубоко кастомизированным и персонализированным клиентским опытом в широком спектре цифровых сервисов. Уже сейчас мы наблюдаем значимый синергетический эффект от совместного предложения телекоммуникационных, банковских и медиапродуктов, что позволяет нам все более эффективно использовать маркетинговые инструменты и получить всё более глубокие знания о клиентах. При этом клиенты, пользующиеся несколькими видами услуг, приносят нам больше стоимости, демонстрируют большую приверженность бренду, более высокий уровень лояльности и большую степень доверенности. Наши ключевыми приоритетами в отношении развития экосистемы в ближайшие годы являются: наращивание экосистемной клиентской базы, разработка и совершенствование высококачественных цифровых продуктов, расширение пул компаний-партнеров.

В 2022 году по мере приведения операционной структуры компании к соответствуию принципам концепции CLV 2.0 усилия высшего менеджмента и органов корпоративного управления МТС были направлены на поиск оптимального «формата» для ключевых бизнес-вертикалей и эффективного распределения финансовых потоков среди них с целью обеспечения их динамичного развития и выхода на справедливую оценку рынком.

В результате всестороннего анализа мы пришли к мнению, что часть наших бизнес-направлений достигли такого масштаба и такого уровня зрелости, которые позволяют им стать драйвером роста фундаментальной стоимости Группы МТС. Поэтому мы начали постепенно выделять такие направления в самостоятельные структуры, в отдельные компании, которые будут свободно оперировать на рынке, привлекать внешнее финансирование и в перспективе могут стать полноценными сущностями и привлекательными активами для инвестиционного сообщества.

Мы уверены, что такой подход обеспечит высокую мотивацию для команд бизнес-направлений, позволит настроить внутренние бизнес-процессы оптимальным образом, в соответствии со спецификой каждого из направлений, что в свою очередь обеспечит высокую динамику разработки продуктов, качественно соответствующих уровню лидеров рынка. Это также упростит процесс привлечения внешнего финансирования, позволит новым перспективным цифровым бизнес-направлениям выйти за рамки рыночной оценки по мультиликаторам телекоммуникационного сегмента и в полной мере раскроет потенциал роста их акционерной стоимости.

В этом смысле мы стремимся уйти от видения рынком Группы МТС как единой инертной сущности к восприятию ее как «суммы частей», где каждая из частей оценивается справедливо в соответствии с результатами ее деятельности и по мультиликаторам, принимаемым рынком для каждого конкретного направления.

В 2022 году мы приняли новую логику структурирования бизнеса Группы на двух уровнях: «Ядро» и «Направления роста». Первым элементом структуры является Ядро, включающее ряд областей: B2C- и B2B-телеом (нашу историческую основную компетенцию), а также экосистемную и технологическую инфраструктуру, цифровые продукты экосистемы и функционал, обеспечивающий связанность элементов экосистемы. Ядро является неделимым целым, непосредственный контроль над которым мы будем сохранять в долгосрочной перспективе. В качестве второго структурного элемента мы выделяем 10 продуктовых направлений различного масштаба и уровня зрелости, работающих на смежных и дополняющих Ядро рынках, которые мы рассматриваем как точки роста и создания ценности. Наиболее молодые направления (например, «Умный дом» и «Путешествия») имеют большой потенциал роста, но на текущем этапе их масштаб еще не материален на уровне Группы. Более крупные же области (например, Финтех и Медиа) уже материальны и имеют самостоятельную ценность для инвесторов.

В перспективе ближайших лет (в зависимости от ситуации на финансовых рынках) мы нацелены дать самостоятельность направлению Финтех, которое в течение последних лет демонстрирует высокую динамику, приближаясь к лидерам сектора не только по размеру, но, что даже более важно, по набору продуктов и степени цифровизации бизнеса в целом. Другие бизнес-направления, такие как медиа, облачные и инфраструктурные сервисы, в долгосрочной перспективе также имеют потенциал самостоятельного выхода на открытый финансовый рынок, привлечения соинвесторов или стратегического партнерства.

Следует подчеркнуть, что формирование самостоятельных компаний не означает нашу трансформацию в холдинг слабо связанных бизнесов. Мы остаемся Группой и продолжаем культивировать экосистемные связи между отдельными направлениями. В качестве основных связующих сил мы видим:

- понятные и детализированные договоры о взаимодействии между компаниями Группы;
- общий маркетинг и управление брендом (не обязательно единым);

## Эволюция стратегии Группы МТС



### CLV 2.0

**CLIENT:** фокус на клиенте, бесшовность услуг, персонализация

**LIFETIME:** фокус на долгосрочной прибыли, лояльности и NPS

**VALUE:** высокое качество продуктов, в том числе партнерских

### Превращаемся в группу

#### ФОКУС И ГИБКОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ

специализация и эффективная мотивация руководителей бизнес-направлений, повышающая качество управления

#### ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАПИТАЛА

возможность самостоятельного выхода бизнесов на рынок капитала

#### ПОДТВЕРЖДЕНИЕ СТОИМОСТИ

возможность роста стоимости через модель sum of the parts



### CLV 2.0

#### + трансформация в Группу

**CLV 2.0:** создание стоимости за счет бесшовного клиентского опыта, персонализации, долгосрочных отношений с клиентом и фокуса на высоком качестве продуктов

#### ГРУППА:

- повышение гибкости при сохранении управляемости;
- эффективное привлечение капитала;
- «раскрытие» стоимости.

- совместное использование знаний о клиенте, механик Big Data и AI;
- следование единой логике CLV, которая остается определяющей для всех бизнесов, при этом максимизация CLV является для них основным стратегическим ориентиром.

Помимо экосистемных связей особое внимание мы уделяем взращиванию и усилению в Группе компетенций, касающихся формирования цифровых продуктов и экосистемы в целом, а также взаимному обмену такими компетенциями между направлениями и структурными подразделениями корпоративного центра Группы МТС.

Мы внимательно отслеживаем динамику внутренних условий (включая экономические, юридические и регуляторные), складывающихся на наших целевых рынках в России, а также влияние на наш бизнес внешних факторов, связанных с доступом к технологическому оборудованию, обеспечением финансирования и обслужива-

ния долга и исполнением обязательств перед внешними и внутренними контрагентами. В этом контексте мы считаем нашу стратегию релевантной текущему моменту. Тем не менее мы уделяем повышенное внимание митигации рисков, а с другой стороны, готовы оперативно использовать динамично открывающиеся окна возможностей. К таким возможностям, в частности, можно отнести существенное ослабление позиций иностранных игроков в России, общее ослабление конкуренции, расширяющееся поле для M&A-активностей.

Стоит отметить, что с учетом текущих условий мы с еще большей ясностью видим фундаментальную роль партнерств в формировании и развитии продуктового наполнения экосистемного предложения. Мы будем стремиться обеспечить долгосрочную устойчивость наиболее значимых партнерств, для чего мы готовы осуществлять необходимые инвестиции в партнерские компании, участвуя в них в качестве миноритарного акционера.

## Реализация стратегии в 2022 году

В 2022 году МТС уверенно продемонстрировала стабильную работу и эффективность основного бизнеса в условиях стремительно меняющейся внешней среды. В текущей ситуации мы были со средоточены в первую очередь на бесперебойном предоставлении высококачественных услуг для наших клиентов, а также на гарантированном обеспечении долгосрочной непрерывности нашей деятельности и сохранении положительной динамики за счет ключевых точек роста.

Важно подчеркнуть, что последовательно реализуемая нами стратегия развития клиентаориентированной экосистемы цифровых сервисов на базе сильного телекома в очередной раз подтвердила свою актуальность. Экосистемная выручка МТС по итогам 2022 года выросла на 67% и составила более 100 млрд руб., а количество экосистемных клиентов возросло до уровня 13,5 млн человек, что на 52,7% выше аналогичного показателя прошлого года. Показатель среднего количества продуктов экосистемы на одного клиента увеличился с 1,43 в IV кв. 2021 года до 1,6 в IV кв. 2022 года. Количество ежемесячных активных пользователей приложения «Мой МТС» (MAU) выросло на 5% и составило 26,4 млн.

Мы продолжили совершенствовать основные экосистемные инструменты, предоставляющие больше ценности нашим клиентам и стимулирующие пользоваться новыми предложениями в дополнение к уже существующим продуктам

экосистемы МТС. Рост пользователей единой экосистемной подписки для всех ключевых сервисов МТС Premium составил 71%, а зарегистрированных пользователей программы лояльности, направленной на укрепление связей между вертикалями экосистемы МТС Cashback, стало в 2,3 раза больше — 37 млн.

Несмотря на высокий уровень внешней неопределенности, мы фиксируем устойчивый рост наших цифровых вертикалей. Количество пользователей OTT платформы «МТС Медиа» увеличилось на 63,4% до 6,6 млн по состоянию на конец 2022 года. Общее количество абонентов платного ТВ (спутниковое, кабельное, IPTV, OTT) выросло на 32,6% до 11,1 млн. Значительное усиление нашей позиции на медиарынке подтверждает успешный опыт развития стриминговой платформы KION с целью глубокой интеграции в экосистему МТС и усиления предложения за счет оригинального контента и эксклюзивных партнерств — 55 наименований и 62% зрителей, смотрящих KION Originals.

Выручка от финансовых услуг по направлению Финтех выросла на 40,4%, достигнув 68 млрд руб. Количество клиентов Банка увеличилось на 19,4% до 3,5 млн, а активных пользователей платежных и цифровых сервисов составляет почти 12 млн на конец 2022 года. Доля продаж основных продуктов (потребительские кредиты и кредитные карты) через цифровые каналы превысила 80%.

Мы также отмечаем успехи новых направлений и продуктов в 2022 году. Например, «МТС Строки» — рост MAU после перезапуска в 3,8 раза, среднее время использования сервиса — 2,5 часа в неделю. МТС Энтертейнмент — достигнут двукратный рост продаж билетов. МТС Маркетолог — рост выручки на 22%, количества зарегистрированных клиентов — на 73%, а количества запущенных рекламных кампаний в Digital — на 115%.

В свою очередь мы непрерывно инвестируем в такие направления, как МТС Travel, Умный дом, кибербезопасность.

В 2022 году для усиления телекоммуникационного ядра мы использовали взвешенный подход к инвестициям в развитие наших сетей, задействовали искусственный интеллект (ИИ) на этапе планирования. Это позволило не только оставаться крупнейшим игроком на рынке мобильной связи, но также обеспечить 17%-ный рост конвергентной базы. В качестве ведущего поставщика цифровой инфраструктуры и облачных решений в России МТС укрепила лидерство в B2B-телефоне. Мы завершили развертывание крупнейшей федеральной сети стандарта NB-IoT для интернета вещей во всех регионах присутствия. Компания занимает наибольшую долю рынка M2M/IoT-подключений и публично объявленных проектов Private LTE — 15 крупных контрактов.

Также необходимо отметить наши успехи как сильнейшего технологического бренда в России (по данным Brand Finance Russia 50 2021) в разработке и внедрении собственных технологических платформ — The Platform, объединяющей все сквозные IT-решения экосистемы МТС, запуск магазина приложений AppBazar для ОС Android, в котором российские и зарубежные разработчики могут размещать, продвигать и монетизировать свои сервисы, а также переход МТС IoT Hub на собственное программное обеспечение, полностью заменяющее иностранные решения при создании продуктов NB-IoT.

В 2022 году мы провели ряд селективных сделок M&A и инвестиций для дальнейшего масштабирования новых перспективных направлений нашей экосистемы:

- инвестировали 740 млн руб. в капитал «Юрент» — лидера рынка краткосрочной аренды самокатов в России в целях расширения спектра услуг экосистемы МТС — МТС Premium, МТС Cashback;

- через корпоративный венчурный фонд МТС инвестировали 72 млн руб. в сервис онлайн-заказов еды и напитков Bartello для последующей интеграции с приложениями МТС Live и Банка;
- приобрели за 2 млрд руб. 58,38% акций АО «Гольфстрим охранные системы» (бренд «Гольфстрим»), одного из лидеров российского рынка безопасности для комплексного развития новой бизнес-вертикали МТС «Умный дом»;
- приобрели 100% группы «Броневик» — одного из лидеров российского рынка онлайн-бронирования отелей для развития нового направления бизнеса МТС Travel в сфере путешествий и туризма;
- приобрели контрольный пакет акций группы компаний Webinar — крупнейшего российского разработчика решений для видеовстреч, вебинаров и онлайн-мероприятий;
- приобрели за 690 млн руб. 50,85% группы компаний «Навител», российского провайдера навигационных и картографических решений. По итогам сделки МТС сможет сформировать собственную геоплатформу для развития сервисов экосистемы и решений для транспорта.

Мы используем партнерства в качестве эффективного способа удержания клиентов МТС в экосистеме, а также привлечения новых. Ключевыми факторами успеха для нас остаются взаимовыгодное сотрудничество, доступность экосистемы для выстраивания глубокой интеграции партнеров, эффективность и согласованность целей на всех уровнях, регулярный анализ партнерских проектов и долгосрочный подход в максимизации LTV. Поэтому за последние четыре года мы заработали более 50 млрд руб. с нашими партнерами и более 10 млн клиентов воспользовались продукцией наших партнеров через каналы МТС.

74% компаний рекомендуют МТС, как партнера для развития бизнеса с другими компаниями.

Наше умение оказывать качественные услуги связи в контексте нашего исторического базового бизнеса, а также комфортное нахождение клиента в экосистеме МТС за счет расширения портфеля услуг является основой устойчивости бизнеса в условиях жестких экономических ограничений.

# ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР

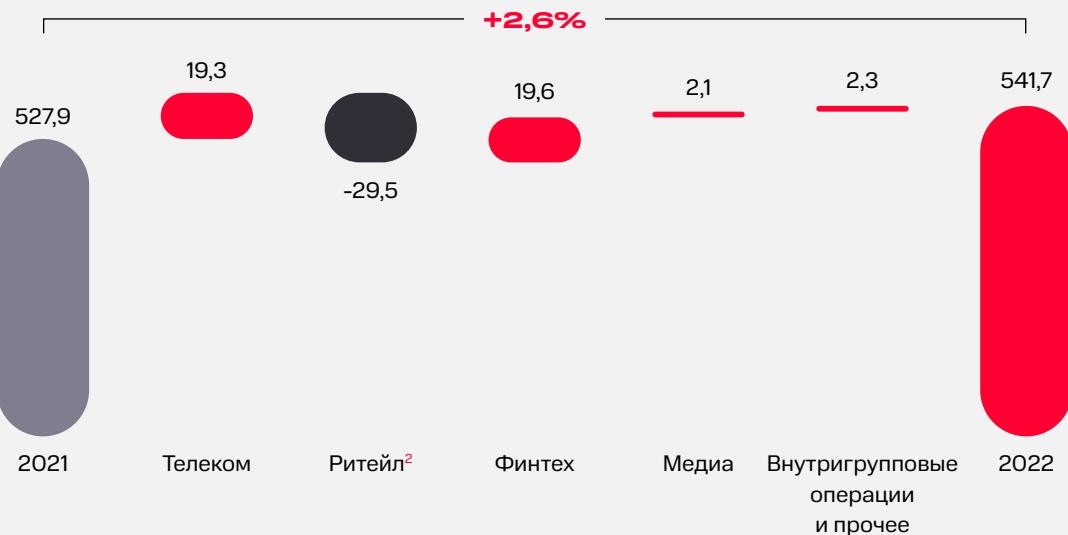
- 66 Выручка Группы
- 67 OIBDA Группы
- 68 Чистая прибыль
- 69 Результаты Телекома
- 70 Инвестиции в инфраструктуру и цифровую экосистему
- 71 Управление долговым портфелем в нестабильной макросреде

M T  
C



# ВЫРУЧКА ГРУППЫ

Выручка Группы<sup>1</sup>  
млрд руб.



<sup>1</sup> Выручка рассчитана с учетом внутригрупповых транзакций, суммы могут отличаться в результате округлений. Финансовые результаты за 2020 и 2021 годы были пересчитаны в связи с деконсолидацией NVision a.s. (Чехия).

<sup>2</sup> Ритейл — АО «РТК», 100%-ная дочерняя компания МТС, осуществляет обслуживание абонентов, а также продажу SIM-карт, сервисов, продуктов экосистемы МТС, гаджетов и других устройств в розничных магазинах.

## Рост выручки ограничен снижением продаж телефонов

- В 2022 году выручка Группы незначительно увеличилась год к году благодаря положительному вкладу со стороны Телеком, Финтех и Медиа сервисов.
- Снижение продаж телефонов и аксессуаров ввиду введенных импортных ограничений значительно ограничило рост выручки, однако оказало слабое влияние на OIBDA Группы.
- Положительный вклад вертикали Финтех был преимущественно обеспечен ростом розничного кредитного портфеля и комиссионных доходов МТС Банка.

Информация о консолидированных финансовых и операционных результатах Группы МТС за IV квартал 2022 года и 2022 год размещена на сайте компании

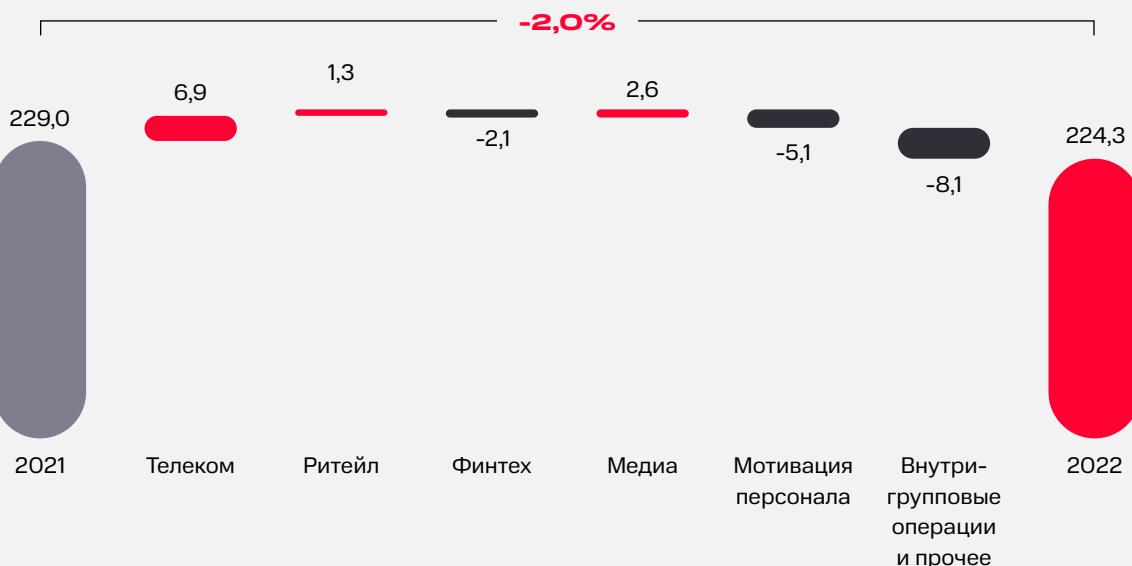


Финансовая  
отчетность —  
Москва (mts.ru)

# OIBDA ГРУППЫ

## OIBDA Группы

млрд руб.



## OIBDA преимущественно под воздействием единоразовых факторов и маркетинговых кампаний

- OIBDA Группы продемонстрировала 2%-ное снижение год к году, главным образом, за счет:
  - роста расходов на мотивацию персонала;
  - признания единоразовых расходов, роста ВГР и инвестиций в новые бизнесы;
  - заметного увеличения резервов МТС Банка на фоне изменения макроэкономической обстановки.
- Положительным драйвером в динамике OIBDA стал вклад Телеком, Медиа и Ритейл вертикалей, что отражает высокие результаты телеком-услуг, дальнейшее развитие ОТТ-сервисов и розничных продаж.

По итогам 2022 года МТС продемонстрировала стабильную работу в условиях меняющейся внешней ситуации. В текущей обстановке мы сосредоточены на беспроубойном предоставлении качественных услуг для наших клиентов, а также на обеспечении непрерывности бизнеса.

Важно также подчеркнуть, что реализуемая нами стратегия развития экосистемы цифровых продуктов на платформе сильного телекома в очередной раз подтвердила свою актуальность. Экосистемная выручка МТС по итогам 2022 года выросла на 67% и составила более 100 млрд руб. Несмотря на высокий уровень внешней неопределенности, мы продолжаем фиксировать рост наших цифровых вертикалей: МТС Медиа, МТС Энтертеймент и других. Мы также отмечаем успехи новых направлений и продуктов, таких как МТС Travel и МТС Строки.

Президент ПАО «МТС»

# ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

Чистая прибыль Группы  
млрд руб.

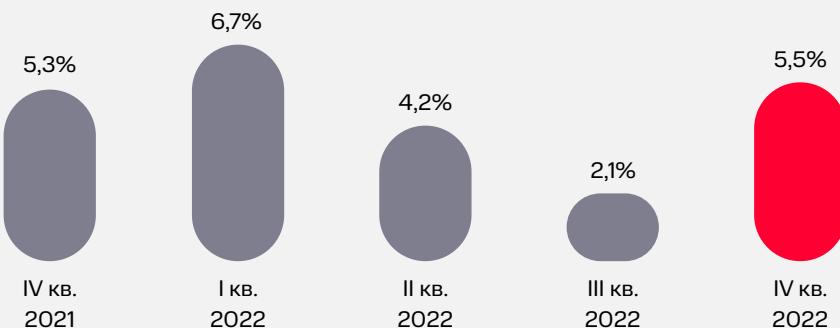


**В 2022 году чистая прибыль Группы составила 32,6 млрд руб., в основном, за счет давления со стороны:**

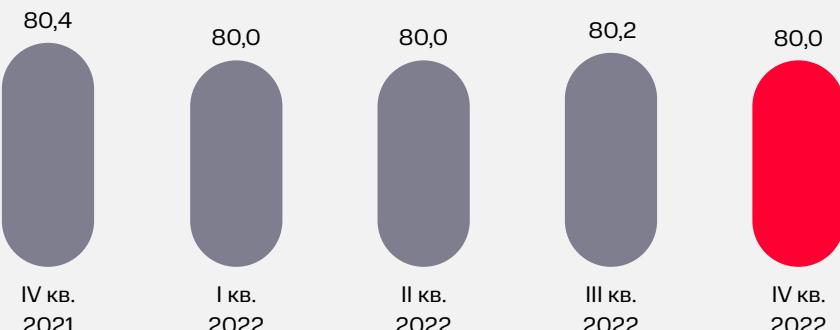
- снизившейся OIBDA ввиду возросших расходов на персонал, единоразовых расходов, инвестиций в новые направления и резервов банка;
- возросших финансовых расходов на фоне более высоких процентных ставок;
- убытка от прекращенной деятельности;
- более высокого уровня амортизации, отражающего инвестиции в сеть и цифровые направления.

# РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕЛЕКОМА

## Рост выручки от услуг связи<sup>1</sup> % изменение год к году



## 3М абонентская база<sup>1</sup> млн



**17%**

Рост конвергентной  
базы в IV квартале  
2022 года  
к IV кварталу  
2021 года

**35**

российских регионов  
с завершенным  
рефармингом  
диапазона 2100 МГц  
в 2022 году

**№1**

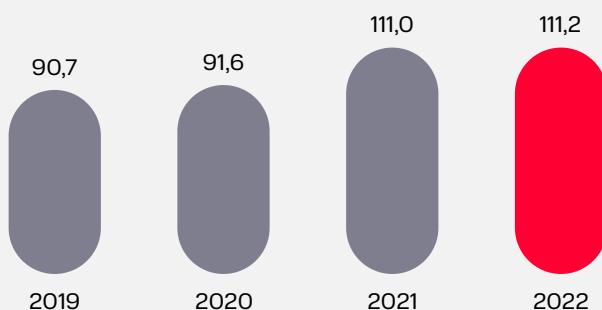
среди мобильных  
операторов  
по объему M2M/  
IoT-подключений<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Все показатели только по России.

<sup>2</sup> По данным исследования ONSIDE «Конкурентный анализ: IoT, III–IV кварталы 2022 года».

# ИНВЕСТИЦИИ В ИНФРАСТРУКТУРУ И ЦИФРОВУЮ ЭКОСИСТЕМУ

## Капитальные затраты Группы<sup>1</sup> млрд руб.



	2021	2022
<b>Россия<sup>2</sup></b>	109,0	109,6
<b>Армения</b>	1,7	1,6
<b>Группа<sup>2</sup></b>	111,0	111,2

## Free Cash Flow без учета Банка<sup>3</sup> млрд руб.



- В 2022 году FCF Группы без учета Банка сократился на 16,7 млрд руб. год к году ввиду более высоких инвестиций в персонал, возросших процентных расходов и более интенсивной М&А активности по сравнению с прошлым годом.

<sup>1</sup> CAPEX Группы в 2020 году составил 91,6 млрд руб. с учетом денежных поступлений по swap-контрактам, связанным с изменением курсов иностранных валют по отношению к рублю; без учета данного фактора CAPEX Группы в 2020 году составил 96,9 млрд руб.

<sup>2</sup> Исключая денежные поступления по договорам шеринга.

<sup>3</sup> FCF без учета Банка и денежных поступлений от продажи иностранной дочерней компании. Суммы могут отличаться в результате округлений.

# УПРАВЛЕНИЕ ДОЛГОВЫМ ПОРТФЕЛЕМ В НЕСТАБИЛЬНОЙ МАКРОСРЕДЕ

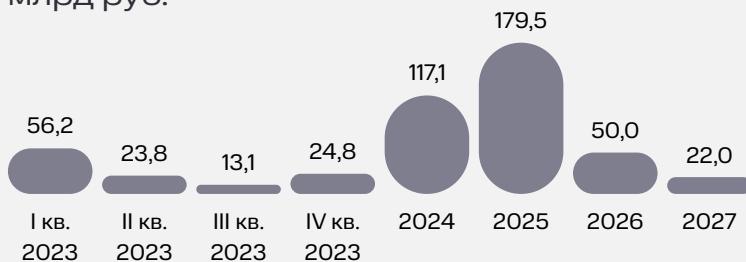
## Чистый долг<sup>1</sup> / LTM скорректированного показателя OIBDA



## Средневзвешенные процентные ставки на конец периода



## График выплаты долга млрд руб.



## Общий долг Группы<sup>2</sup>

**486,5**  
**млрд руб.**

Рублевые облигации ВО-02 содержат пут-опционы, которые по состоянию на 31 декабря 2022 года могут быть исполнены в феврале 2026 года

## Структура общего долга<sup>2</sup>



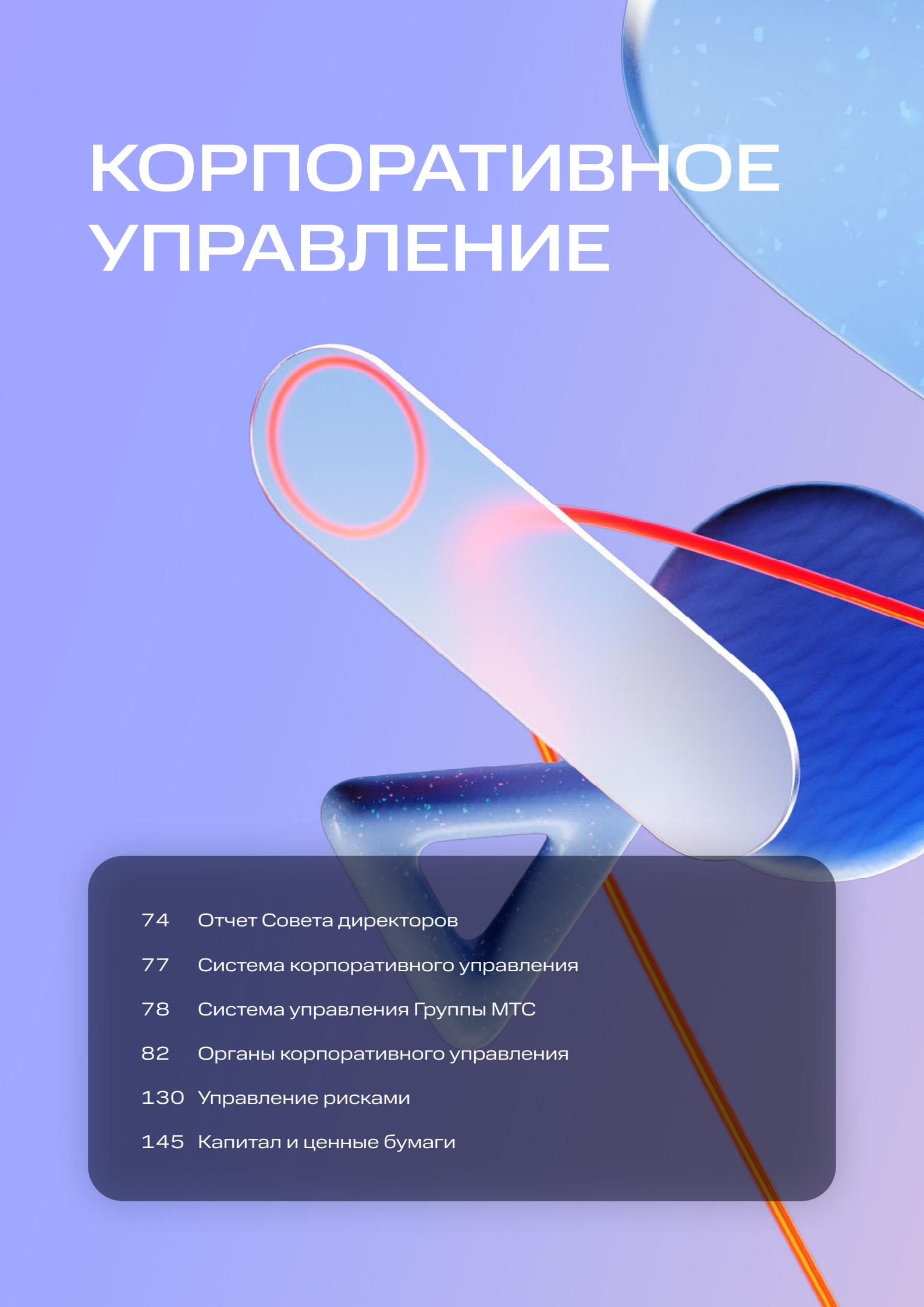
## Переход от общего к чистому долгу<sup>1</sup>



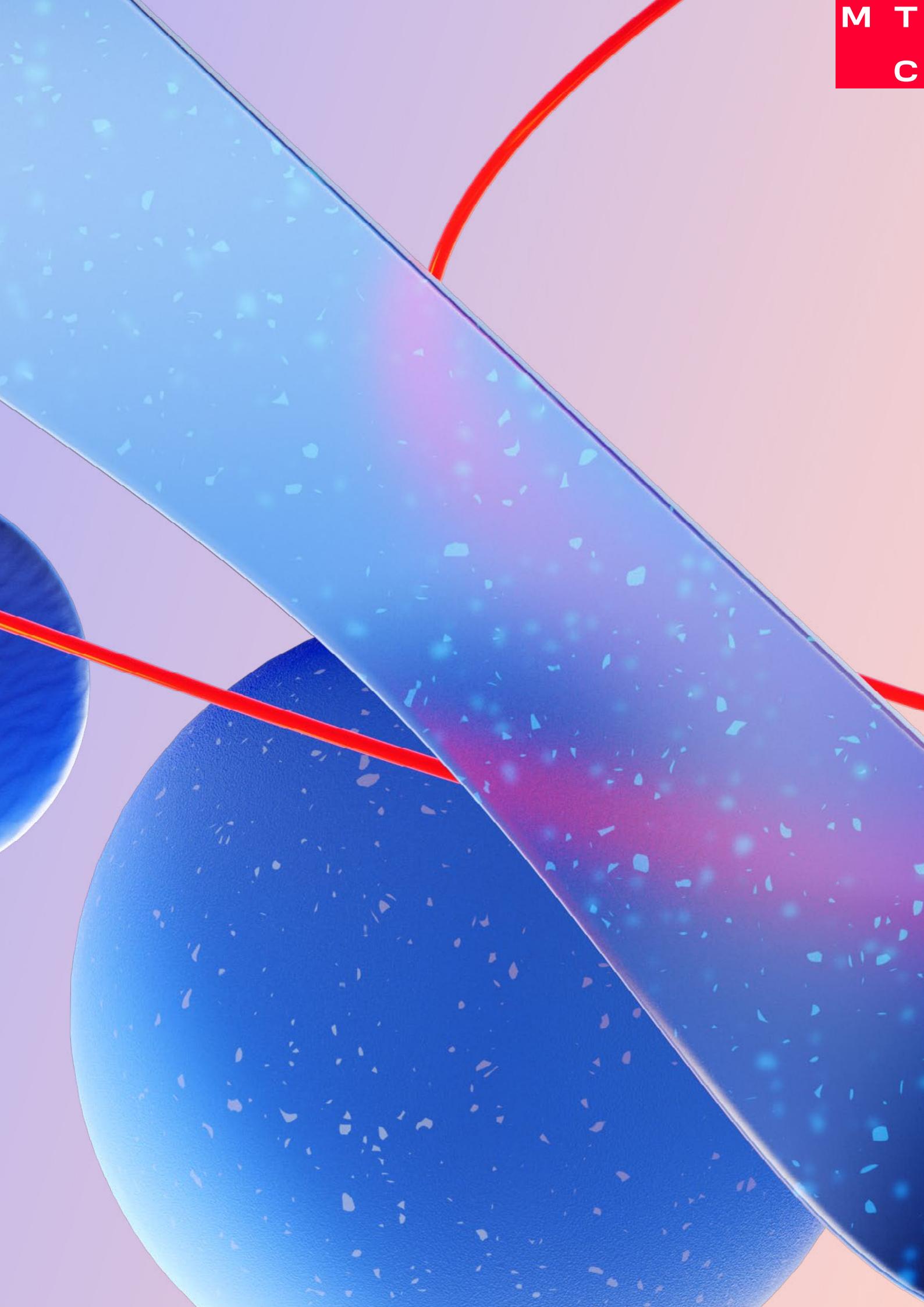
<sup>1</sup> Без учета аренды по МСФО; после хеджирования.

<sup>2</sup> Без учета расходов на привлечение займов, суммы могут отличаться в результате округлений.

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 
- 74 Отчет Совета директоров
  - 77 Система корпоративного управления
  - 78 Система управления Группы МТС
  - 82 Органы корпоративного управления
  - 130 Управление рисками
  - 145 Капитал и ценные бумаги

M T  
C



# ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

## о результатах развития МТС по приоритетным направлениям деятельности

### Итоги года и работы менеджмента в контексте реализации стратегии

Первый этап реализации действующей в настоящее время стратегии Customer Lifetime Value 2.0 (CLV 2.0) был посвящен трансформации МТС из моноотраслевого (телецоммуникационного) игрока в мультиотраслевую компанию, действующую на нескольких рынках, развивающую разноплановые бизнес-направления, находящиеся на разных этапах зрелости и обладающие различным масштабом и динамикой. На этом этапе Совет директоров и высший менеджмент МТС концентрировались на формировании оптимального формата системы управления бизнес-направлениями и экосистемным ядром Группы.

В 2021 году была сформирована управленческая структура, усилия вертикалей были направлены на разработку продуктовых линеек и развитие локальных компетенций, а экосистемное ядро сфокусировано на задачах сбора и управления знаниями о клиентах, методах обработки данных, развитии механизм применения этих знаний в продуктовых направлениях и обеспечении взаимно обогащающих связей между ними.

С этого момента основной долгосрочной стратегической задачей органов корпоративного управления и высшего менеджмента МТС стал поиск и настройка механизмов трансляции возрастающей стоимости продуктowego наполнения в рост акционерной стоимости. Решение этой задачи мы видим в децентрализации продуктовых направлений, в передаче им большей ответственности и самостоятельности, в мотивации на рыночное лидерство в своей продуктовой области с потенциалом трансформации в самостоятельные бизнесы, оцениваемые рынком по справедливым отраслевым мульти-

плектарам, отличным от консервативных оценок телекома. При этом для нас очевидна важность параллельного эволюционирования экосистемного ядра — связующего звена, которое взаимодействует с продуктовыми вертикалями на основе взаимовыгодных и справедливых договорных отношений и позволит вертикалям формировать большую стоимость и реализовывать синергетический эффект.

В течение 2022 года Советом директоров рассматривались и принимались все необходимые решения в рамках процесса вывода АДР МТС из обращения на Нью-Йоркской фондовой бирже и конвертации депозитарных расписок в акции Компании. Напомним, что в связи с приостановкой торгов АДР МТС на Нью-Йоркской фондовой бирже 28 февраля 2022 года и последующим принятием правительством РФ в апреле 2022 года закона о делистинге депозитарных расписок российских компаний с ряда зарубежных торговых площадок со стороны Компании были произведены необходимые действия по выходу МТС из программы АДР на Нью-Йоркской фондовой бирже. В мае 2022 года Правительственная комиссия по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в РФ по ходатайству МТС приняла решение о продлении обращения АДР МТС за пределами России до 12 июля 2022 года включительно. 13 июля 2022 года началась процедура завершения программы АДР МТС (последний день гарантированного периода на конвертацию — 12 января 2023 года).

Владельцы АДР имеют право на получение дивидендов после конвертации расписок в акции

МТС в соответствии с российским законодательством и принимая во внимание существующие регуляторные ограничения. Право истребовать дивиденды сохраняется за держателями акций в течение трех лет с даты принятия эмитентом решения о выплате дивидендов.

Следует особо подчеркнуть, что, несмотря на делистинг АДР МТС с Нью-Йоркской фондовой биржи, мы всё так же придерживаемся принципов открытости и прозрачности ведения бизнеса. Мы намерены продолжать соответствовать высочайшим мировым стандартам корпоративного управления, обеспечивать доступ инвестиционного сообщества к информации о нашем бизнесе, а также расширять деятельность в области устойчивого развития и ESG.

Наш стратегический фокус, направленный на развитие цифровых сервисов с опорой на сильную позицию в телекоме, продемонстрировал эффективность в условиях давления внешней среды и высокого уровня общей неопределенности. Новые цифровые направления внесли самостоятельный вклад в формирование стоимости и в то же время оказали позитивное влияние на результаты телекоммуникационной составляющей, стимулируя потребление и обеспечивая более высокий уровень лояльности экосистемных клиентов. Количество экосистемных клиентов МТС по итогам 2022 года выросло на 52,7% и составило 13,5 млн.

В результате доходы от телекоммуникационных услуг в 2022 году выросли на 4,6% по отношению к 2021 году и достигли 435,6 млрд руб. Совет отдельно отмечает усилия менеджмента в отношении реализации программы капитальных затрат, которая была выполнена, несмотря на ограниченность доступа к высокотехнологичному оборудованию в 2022 году.

Наше розничное направление испытывает серьезное давление, связанное с частичным сокращением поставок абонентского оборудования. В связи с этим доходы от продажи телефонов и аксессуаров снизились на 36,7% год к году и составили 43,6 млрд руб. Мы надеемся, что в дальнейшем, по мере реструктуризации рыночного предложения и перенастройки логистических цепочек, ситуация в этой области стабилизируется.

Среди цифровых направлений существенный вклад в результаты Группы внес Финтех, продемонстрировав рост выручки от финансовых услуг на уровне 40,4% год к году до 68 млрд руб. При этом доля продаж основных продуктов (потребительские кредиты и кредитные карты) через цифровые каналы превышает уровень 80%.

В направлении Медиа мы отмечаем уверенный рост числа пользователей ОТТ платформы до 6,6 млн (на 63,4% год к году) и количества абонентов платного ТВ до 11,1 млн (на 32,6% год к году). Также мы отмечаем развитие стриминговой платформы KION, продуктовое предложение которой обладает уникальной для клиентов ценностью за счет оригинального контента и эксклюзивных партнерств, а также персонализации интерфейса и совершенствования персонифицированных рекомендательных механизмов.

Более подробная информация о результатах года в разрезе основных направлений бизнеса МТС доступна в разделе «Обзор трансформации экосистемы».

В 2022 году в сфере повышенного внимания Совета директоров находились вопросы устойчивого развития и ESG-практик. Основной объем работы проводился связкой ESG Комитета (Комитета по корпоративному управлению, экологической и социальной ответственности) Совета директоров и Центра ESG МТС, ответственного за систематизацию и расширение деятельности Компании в этой сфере. Особо важные решения принимались непосредственно на уровне Совета директоров.

Подробнее о результатах этой работы можно узнать в разделе «ESG и устойчивое развитие».

Для обеспечения непрерывного поступательного развития бизнеса Группы мы используем в том числе и возможности M&A. В течение 2022 года активность в этой области была достаточно высокой в связи с возросшей склонностью владельцев бизнесов и отдельных проектов к поиску сильного стабильного соинвестора и партнера. В связи с этим Советом директоров были рассмотрены и приняты решения об участии в ряде компаний, что позволило нам усилить позиции в направлениях Телеком, Финтех, Путешествия и Авто. Мы ожидаем, что в 2023 году потенциал активности в этой области не снизится и подобные вопросы будут занимать значимое место в работе Совета.

В рамках исполнения функции защиты прав и интересов акционеров Совет директоров подготовил основу для принятия собранием акционеров решений, касающихся выплат дивидендов. В июне 2022 года на годовом общем собрании акционеров было принято решение о выплате дивидендов по результатам работы Компании в 2021 году на уровне 33,85 руб. на одну обыкновенную акцию (в сумме 66,3 млрд руб.). В связи с продолжающейся общей макроэкономической неопределенностью Совет директоров рас-

сматривает различные варианты в отношении дивидендной политики, при этом соблюдение интересов инвесторов является для нас безусловным приоритетом.

Среди прочих вопросов, рассмотренных Советом директоров МТС в 2022 году, и принятых в связи с этим решений можно отметить следующие.

- Совет директоров рассмотрел и принял решения в отношении общей стратегии Группы МТС и стратегий отдельных бизнес-направлений. Также, реализуя право по формированию позиции МТС как акционера, Совет директоров рассмотрел отчеты о результатах деятельности и стратегии дочерних и зависимых обществ.
- Следуя лучшим практикам корпоративного управления, Совет директоров рассмотрел вопросы, связанные с функционированием системы внутреннего аудита, контроля и комплаенса, системы управления рисками МТС.
- Приняты необходимые решения относительно состава корпоративных органов управления ПАО «МТС».
- Произведена оценка выполнения в 2021 году целевых КПЭ президента и членов Правления МТС, а также утверждены целевые уровни КПЭ на 2022 год.
- Рассмотрены и одобрены результаты исполнения бюджета и программы капитальных затрат МТС в 2021 году, а также бюджет и программа капитальных затрат МТС на 2022 год.
- Реализуя право на формирование позиции МТС как участника дочерних обществ, Совет директоров обеспечил формирование корпоративных органов управления дочерних обществ МТС, а также позиции МТС по вопросам, вынесенным на рассмотрение корпоративных органов управления таких обществ.
- В рамках обеспечения прав и интересов акционеров МТС Советом директоров проведены все необходимые процедуры для созыва общего собрания акционеров, подготовлены информация и материалы и предоставлены рекомендации по всем вопросам, требующим одобрения акционеров.
- С целью обеспечения высокого уровня мотивации персонала и качества управления Компанией Советом директоров была скорректирована программа мотивации и долгосрочного материального поощрения сотрудников МТС.
- Для обеспечения непрерывности финансирования деятельности ПАО «МТС» и оптимального управления долгом рассмотрены вопросы, касающиеся программ выпуска и выкупа ценных бумаг в форме биржевых и внебиржевых облигаций и других инструментов финансирования.
- Для поддержания высокого уровня эффективности системы операционного управления приняты необходимые решения относительно корректировки управленческой структуры ряда бизнес-вертикалей МТС.

# СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## Развитие модели корпоративного управления

МТС, являясь публичной компанией, уделяет большое внимание развитию своего корпоративного управления и стремится, чтобы практики корпоративного управления МТС соответствовали лучшим стандартам.

С принятием в новой редакции Кодекса корпоративного управления (далее — «ККУ») в 2014 году в МТС была начата работа по внедрению принципов и рекомендаций ККУ в практики Компании, для чего была разработана Дорожная карта. Компания последовательно расширяла перечень применяемых принципов и рекомендаций ККУ. В рамках выполнения Дорожной карты было выполнено более 300 мероприятий, а МТС добилась соблюдения более 85% принципов и рекомендаций ККУ.

В 2022 году в рамках имплементации принципов и рекомендаций ККУ были реализованы, например, следующие мероприятия.

- Доработаны процедуры проведения собрания акционеров. Акционерам теперь доступны такие сервисы, как горячая линия и трансляция собрания в сети Интернет.
- Увеличен объем раскрываемой на сайте информации. Раскрыта структура акционерного капитала и сведения об основных дочерних обществах.
- Доработаны корпоративные процедуры. Актуализированы процедуры контроля за процессами раскрытия информации и предварительного рассмотрения корпоративных документов.
- Внедрены новые практики оценки эффективности работы Совета директоров, предоставления отчетов о работе комитетов Совета директоров.
- Пересмотрены корпоративные документы верхнего уровня: Устав, Положения об Общем собрании акционеров, о Совете директоров.

### Индекс корпоративного управления

По итогам 2022 года МТС пятый год подряд вошла в число «Лидеров в области корпоративного управления» Национального индекса корпоративного управления RUCGI.

МТС показывает стабильно высокий уровень соблюдения основных рекомендаций Кодекса корпоративного управления. Высокий уровень корпоративного управления — это фундаментальная ценность для МТС, поэтому Компания и дальше будет стремиться следовать лучшим практикам.

### Принципы корпоративного управления МТС

- Всесторонняя защита прав и интересов акционеров;
- информационная открытость и прозрачность;
- единная 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.

# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ГРУППЫ МТС

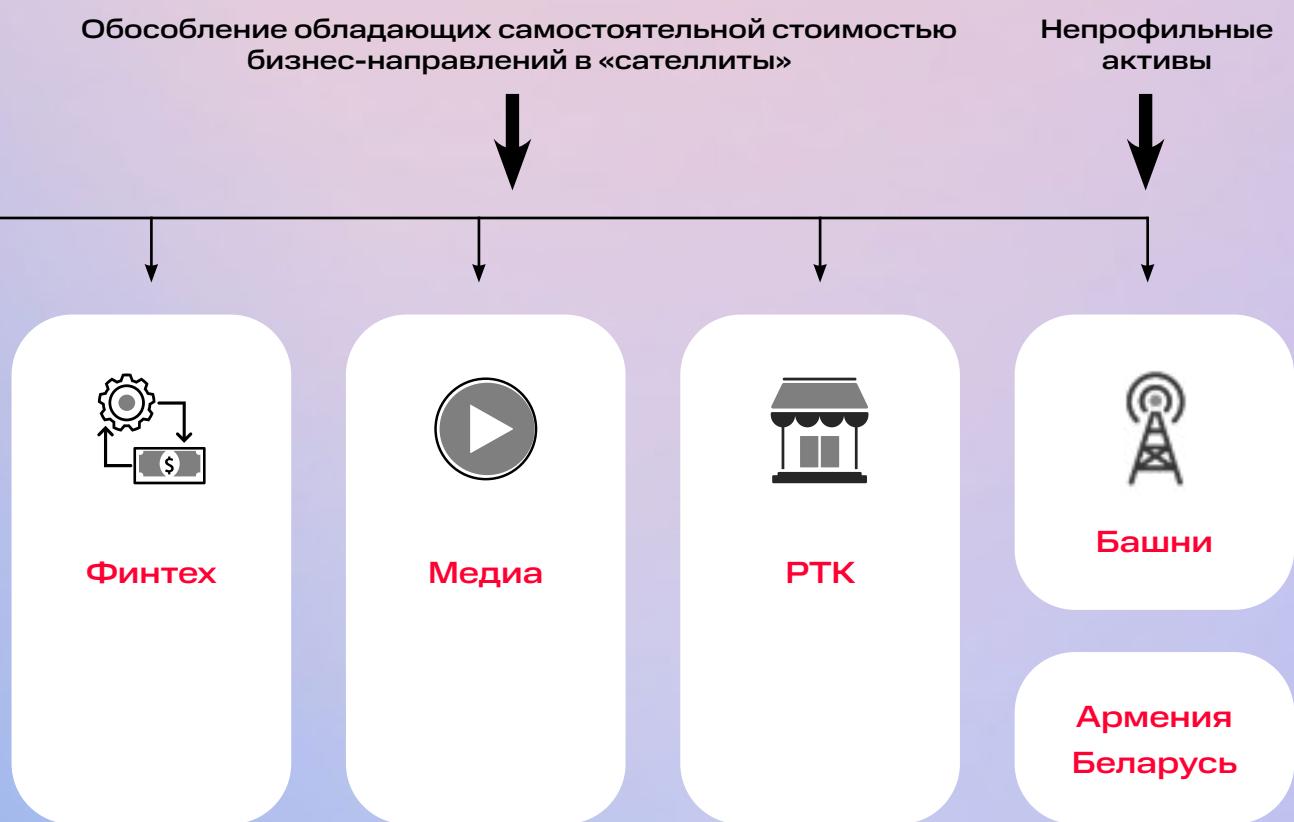
## СТРУКТУРА ЭКОСИСТЕМЫ МТС



Ядро / Телеком обеспечивают финансирование развития новых продуктов и перспективных направлений

Новые продукты, которые развиваются и в дальнейшем могут выделиться и стать сателлитами

В рамках стратегии продолжается развитие экосистемы МТС, но при этом происходит трансформация в Группу отдельных юридических лиц, многие из которых будут иметь самостоятельный выход на рынок капитала и оценку



Бизнес-направления при достижении требуемого уровня зрелости выходят на рынок капитала и тем самым создают новый самостоятельный источник финансирования своего развития (в том числе неорганического)

# УПРАВЛЕНИЕ ДОЧЕРНИМИ ОБЩЕСТВАМИ ГРУППЫ МТС

**Действующая система корпоративного управления Группы МТС обеспечивает неукоснительное соблюдение прав и законных интересов всех акционеров, устойчивое функционирование и развитие бизнеса в границах экосистемы МТС и достижение стратегических целей Группы МТС. Предпринимаемые шаги по развитию системы корпоративного управления обеспечивают наиболее эффективное использование инвестиций акционеров и их защиту, помогают развивать цифровую экосистему продуктов МТС с учетом взаимосвязанности и преемственности решений, принятых органами управления МТС.**

## Принципы управления контролируемыми дочерними обществами МТС

- Управление и контроль осуществляются через представителей МТС, избираемых в органы управления дочерних обществ.
- В отношении дочерних обществ применяются единые стандарты корпоративного управления Группы МТС, включая унифицированные внутренние процедуры принятия решений и типовые корпоративные документы, а также единые стандарты и процедуры Группы МТС в области антикоррупционного комплаенс.
- МТС принимает участие в процессе формирования состава Совета директоров и определяет стратегические и приоритетные решения советов директоров дочерних обществ.

Совет директоров МТС является центром принятия стратегических решений, которые транслируются дочерним обществам через представителей МТС в органах управления, в том числе по следующим вопросам:

- стратегия и инвестиции;
- бизнес-план и бюджет;
- функциональные стратегии;
- система вознаграждений;
- контроль менеджмента, аудит, комплаенс;
- контроль активов.

При формировании советов директоров дочерних обществ во внимание принимаются:

- значимость компании для общей стратегии Группы МТС;
- текущий и целевой масштаб бизнеса компании;
- отрасль и индустрия деятельности компании;
- требования законодательства, регуляторов и бирж;
- баланс между персональным и количественным составом совета директоров.

Комитет Совета директоров МТС по вознаграждениям и назначениям утверждает перечень дочерних обществ, по которым рассматривает информацию о формировании, прекращении и изменении составов советов директоров.

При подборе кандидатов в члены совета директоров дочерних обществ учитываются следующие критерии:

- личные навыки, квалификация, опыт;
- знание индустрии и отрасли бизнеса дочерних обществ;
- общая занятость, в том числе в других органах управления компаний;
- исключение возможного конфликта интересов;

- согласие кандидата, в том числе согласие соблюдать требования антикоррупционного комплаенс;
  - положительное заключение по итогам проверки кандидата.
- контролируют исполнение принятых решений;
  - участвуют в формировании культуры этичного ведения бизнеса и соблюдения применимого антикоррупционного законодательства;
  - информируют МТС о возникновении конфликта интересов и возможных нарушениях требований применимого антикоррупционного законодательства Компанией.

Подготовка представителей МТС в органах управления дочерних обществ осуществляется в соответствии с нормативными внутренними документами МТС. Представители МТС участвуют в работе органов управления дочерних обществ, руководствуясь нормами внутренних документов дочерних обществ.

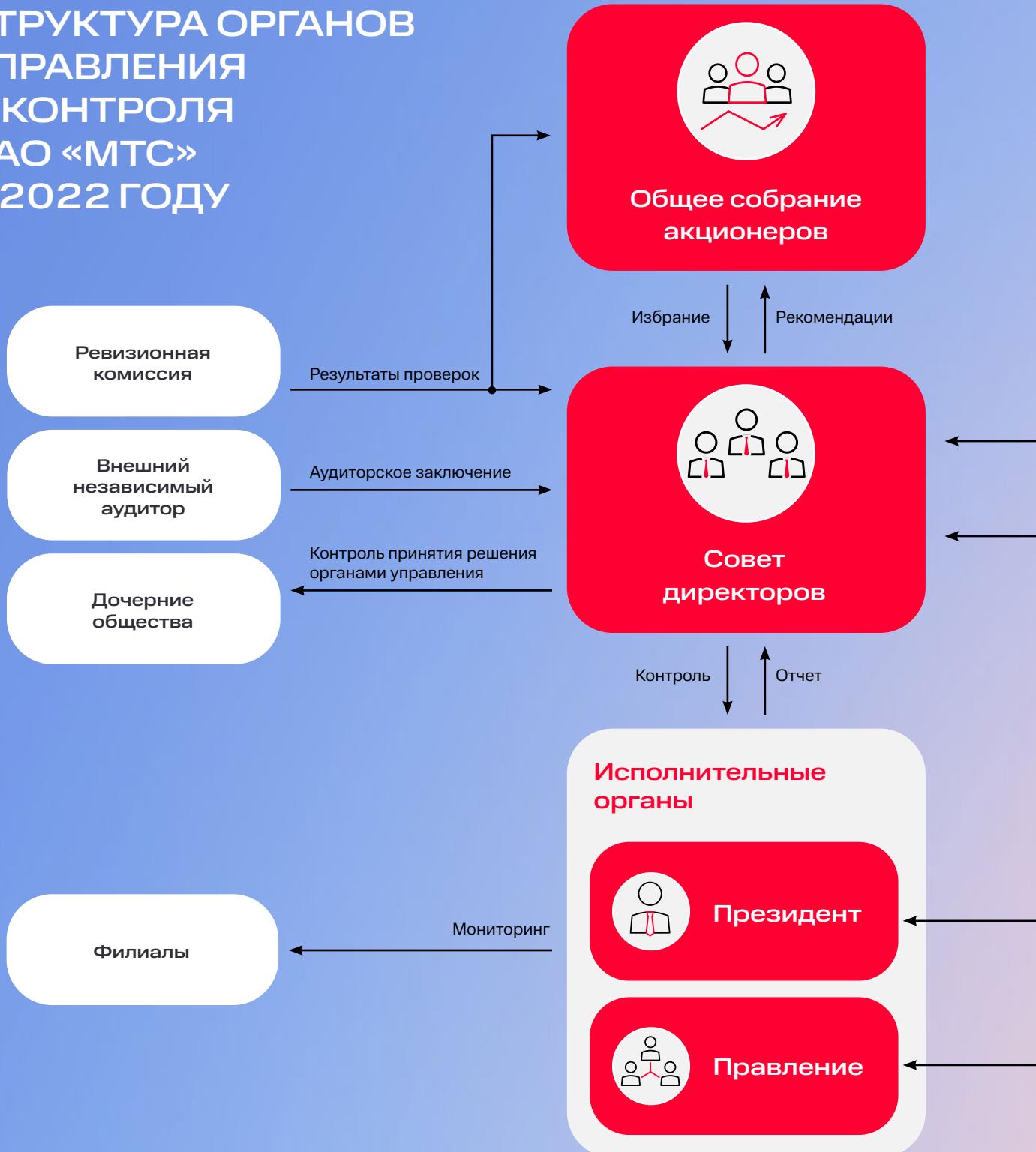
В целях эффективного исполнения своих обязанностей представители:

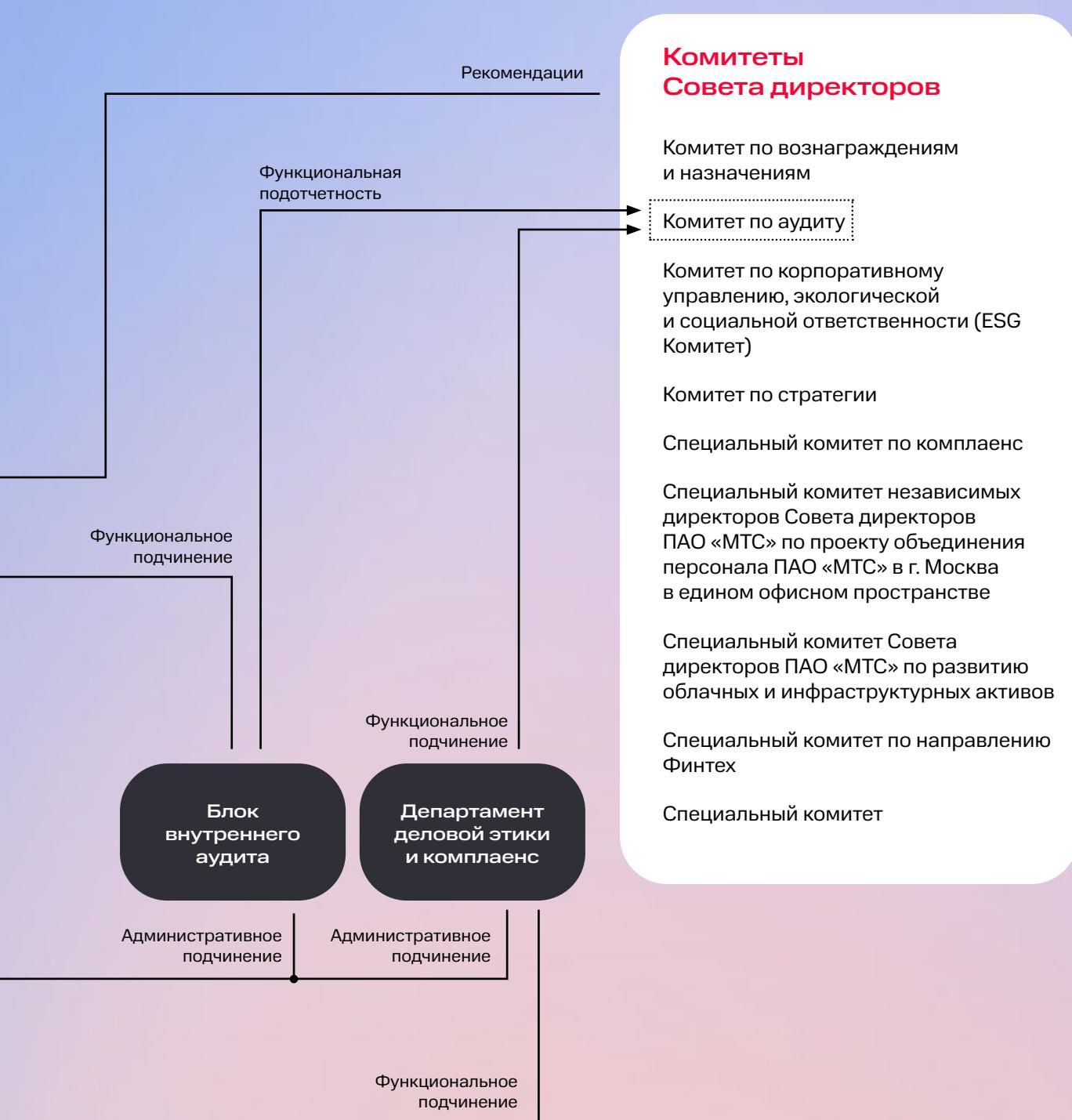
- получают и анализируют информацию о деятельности Компании;
- инициируют вопросы в повестку дня органов управления;
- принимают активное участие в заседаниях органов управления;
- голосуют с учетом позиции органов управления МТС, определенной в соответствии с Уставом МТС;

Управление не контролируемыми Группой МТС компаниями, в отношении которых лица из Группы МТС обладают правами акционера (участника), предполагает защиту интересов МТС в части целевых параметров доходности, приоритетов стратегии, имущественных прав акционеров (участников). На степень интеграции стандартов корпоративного управления и антикоррупционного комплаенс Группы МТС в таких компаниях оказывают влияние доля участия лиц из Группы МТС и/или условия корпоративного договора, заключенного в отношении такой компании. При этом Группа МТС прилагает разумные усилия по обеспечению соблюдения и применения в не контролируемых Группой МТС компаниях указанных стандартов.

# ОРГАНЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

СТРУКТУРА ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ ПАО «МТС» В 2022 ГОДУ





# ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

**Общее собрание акционеров – высший орган управления ПАО «МТС». Процедура проведения общего собрания акционеров направлена на обеспечение соблюдения прав акционеров и отвечает всем требованиям законодательства Российской Федерации. Порядок подготовки, созыва, проведения и подведения итогов общего собрания акционеров определен Уставом и Положением об общем собрании акционеров ПАО «МТС»<sup>1</sup>.**

Акционеры участвуют в управлении Обществом и оказывают влияние на приоритетные направления развития бизнеса путем принятия решений на Общем собрании акционеров Общества. 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, принятие решений о реорганизации Общества, а также ряд других важных вопросов.

## Информирование акционеров о проведении Общего собрания акционеров

Информирование акционеров о проведении Общего собрания акционеров осуществляется путем размещения сообщения на официальном интернет-сайте Общества<sup>2</sup> 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. Лицам, учитывающим свои права на акции Общества в депозитарии, информация и материалы по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров предоставляется путем направления регистратору Общества информации для

направления номинальному держателю, зарегистрированному в реестре акционеров в соответствии с правилами законодательства РФ о ценных бумагах.

С учетом рекомендации Кодекса корпоративного управления примерная форма доверенности на голосование размещается на официальном интернет-сайте Общества.

Акционерам предоставляется возможность в рамках подготовки к проведению Общего собрания акционеров МТС 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). Материалы по вопросам повестки дня собрания размещаются на специальной странице сайта, посвященного годовому Общему собранию акционеров.

## Проведение Общего собрания акционеров

Акционеры имеют возможность беспрепятственно реализовать свое право голоса самым простым и удобным для них способом. Голосование на Общих собраниях акционеров проводится путем непосредственного участия в собрании, либо путем заполнения и направления в Общество (а также его регистратору) бюллетеней по вопросам повестки дня, либо путем заполнения электронной формы бюллетеней для голосования на сайте МТС [www.mts.ru/shareholder/](http://www.mts.ru/shareholder/), посредством электронных сервисов.

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

<sup>2</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/obshchie-sobraniya-akcionerov/materials>.

Организация и проведение Общих собраний акционеров осуществляются таким образом, чтобы обеспечить необременительный доступ для всех акционеров. Общие собрания, проводимые в форме совместного присутствия, организуются по адресам, удобным для приезда и личного участия акционеров и их представителей. Во время проведения регистрации и в перерыве акционерам предоставляется возможность получить необходимую консультацию по различным проектам Компании.

## Итоги годового Общего собрания акционеров 2022 года<sup>1</sup>

Годовое Общее собрание акционеров ПАО «МТС» состоялось 22 июня 2022 года в заочной форме с использованием сервисов электронного голосования E-Voting Национального расчетного депозитария (НРД) и «Реестр-Онлайн» регистратора АО «Реестр». На годовом Общем собрании акционеров электронно проголосовало более 99% принявших участие в собрании.

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/obshchie-sobraniya-akcionerov/resheniya-obshhih-sobraniy-akcionerov-paomts>.

# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

**Совет директоров является ключевым элементом системы корпоративного управления ПАО «МТС», представляя интересы его акционеров посредством организации эффективного управления.**

Процедура формирования, статус, состав, функции, цели и задачи, полномочия Совета директоров, порядок его работы и взаимодействия с другими органами управления компании определены требованиями законодательства Российской Федерации, Уставом, Положением о Совете директоров ПАО «МТС»<sup>1</sup>, а также с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России.<sup>2</sup>

Основные функции Совета директоров:

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

## Состав Совета директоров

Состав Совета директоров формируется в соответствии с интересами акционеров, с учетом баланса профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков его членов. Вопросы, связанные с потребностями Совета директоров в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков его членов, а также с количественным составом, рассматривались в рамках процедуры оценки работы Совета директоров<sup>3</sup>. Действующий состав Совета ди-

ректоров ПАО «МТС» избран на годовом Общем собрании акционеров ПАО «МТС» 22 июня 2022 года.

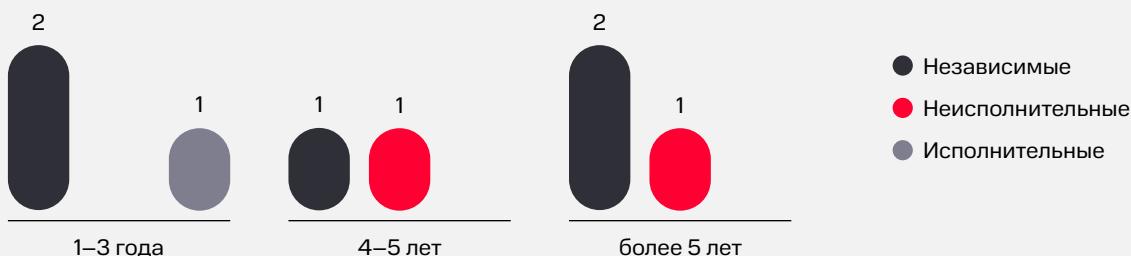
В составе Совета директоров МТС большинство мест на протяжении последних лет занимают независимые директора. Совет директоров сбалансирован как с точки зрения количественного состава, так и с точки зрения опыта и квалификации его членов.

<sup>1</sup> Положение о Совете директоров ПАО «МТС» — Москва (mts.ru).

<sup>2</sup> Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463.

<sup>3</sup> Подробнее — раздел «Оценка эффективности деятельности Совета директоров».

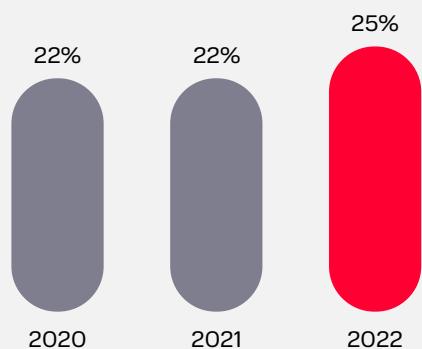
### Стаж работы в Совете директоров МТС



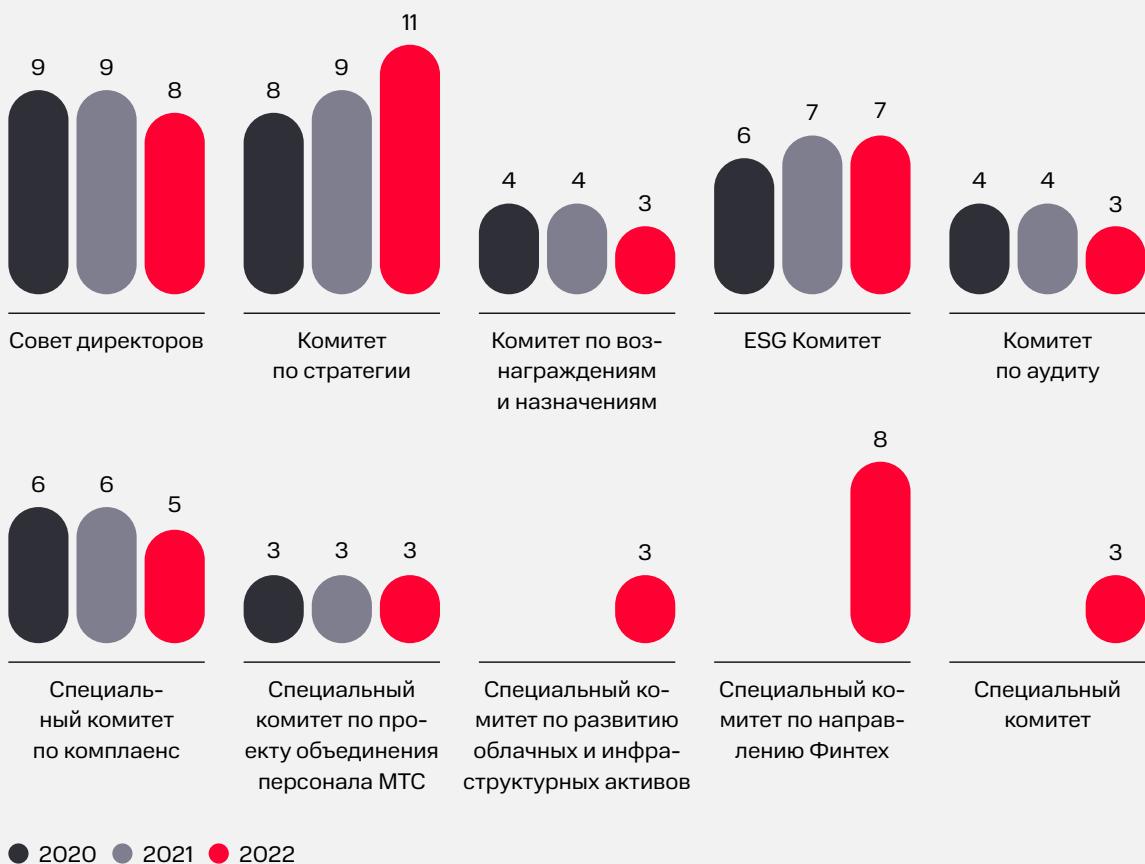
**Состав Совета директоров<sup>1</sup>**  
(без учета выбывшего члена Совета директоров)



**Доля директоров-женщин в составе Совета директоров<sup>1</sup>**  
(без учета выбывшего члена Совета директоров)



**Численный состав Совета директоров и комитетов<sup>1</sup>**  
(без учета выбывшего члена Совета директоров)



● 2020 ● 2021 ● 2022

<sup>1</sup> Данные на 31.12.2022.

## Председатель Совета директоров

**Председатель Совета директоров ПАО «МТС» обеспечивает рост акционерной стоимости и поддерживает баланс между краткосрочным финансовым результатом и долгосрочным стратегическим позиционированием бизнеса. Ключевой задачей председателя Совета директоров является создание динамичной и позитивной обстановки в Совете директоров, в которой каждый участник может проявить свои наилучшие качества.**

Единогласным решением Совета директоров МТС председателем Совета директоров ПАО «МТС» 24 июня 2022 года был избран неисполнительный директор. Заместителем председателя Совета директоров избран независимый директор с широкими компетенциями в области финансовой экспертизы, обладающий профильной экспертизой в важных экосистемных областях: Телекоме, Медиа, Digital.

Заместитель председателя Совета директоров фактически исполняет функции старшего независимого директора, предусмотренные Кодексом корпоративного управления. Он координирует работу независимых директоров и выстраивает взаимодействие независимых директоров с председателем Совета директоров МТС.

## Независимые директора

**Независимые директора обеспечивают разумный баланс интересов всех заинтересованных сторон: самой Компании, ее акционеров, иных заинтересованных лиц. Критерии независимости члена Совета директоров определены в Положении о Совете директоров ПАО «МТС»<sup>1</sup> и соответствуют передовой международной практике корпоративного управления.**

С 2020 года независимые директора составляют более половины численного состава Совета директоров.

В состав Совета директоров входят два независимых директора — женщины.

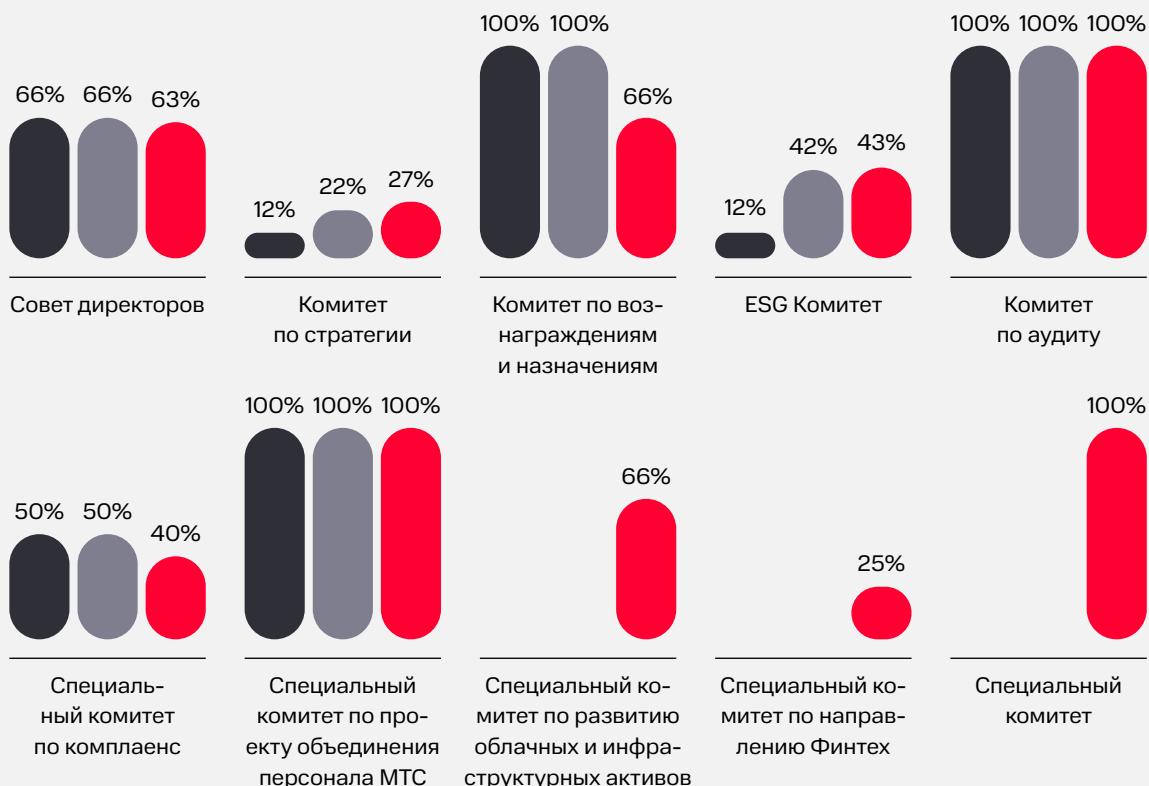
Согласно внутренним требованиям, Компания обязана иметь как минимум одного члена Совета директоров (в составе Комитета по аудиту), обладающего навыками ведения бухгалтерского учета или соответствующим опытом финансового менеджмента (финансовый эксперт). Комитет по аудиту Совета директоров возглавляет независимый директор, обладающий опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской отчетности. Статус «финансовый эксперт» также присвоен двум остальным членам комитета.

Согласно рекомендациям Кодекса, ключевые комитеты Совета директоров: по аудиту, а также по вознаграждениям и назначениям — сформированы исключительно из независимых директоров. В состав остальных комитетов входит как минимум один-два независимых директора.

Независимые директора входят в состав комитетов по ключевым проектам: Специальный комитет по комплаенс, Специальный комитет независимых директоров по проекту объединения персонала ПАО «МТС» в Москве в едином офисном пространстве. В 2022 году с участием независимых директоров созданы Специальный комитет по развитию облачных и инфраструктурных активов, Специальный комитет (существенные сделки) и Специальный комитет по направлению Финтех.

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

**Доля независимых директоров в составе  
Совета директоров и комитетов<sup>1</sup>**  
(без учета выбывшего члена Совета директоров)



<sup>1</sup> Данные на 31.12.2022.

● 2020 ● 2021 ● 2022

Независимые директора участвуют в стратегических сессиях, на которых обсуждаются вопросы актуализации стратегии Компании с участием членов Совета директоров, представителей мажоритарного акционера и менеджмента Компании.

Независимые директора принимают активное участие в предварительном обсуждении значимых для Общества сделок с заинтересованностью. В Компании также внедрена практика

предварительного рассмотрения ряда сделок с заинтересованностью, в том числе сделок с компаниями, входящими в Группу АФК, на заседании Комитета по аудиту Совета директоров, состоящего исключительно из независимых директоров.

Независимые директора являются профессиональными менеджерами, опыт и знания которых вносят значимый вклад в развитие системы корпоративного управления Компании.

## Информирование вновь избранных членов Совета директоров и комитетов Совета директоров о работе Компании

В соответствии с лучшими практиками корпоративного управления для вновь избранных членов Совета директоров и комитетов 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 и комитетов Совета директоров с историей развития Компании, работой Совета директоров, основными документами, регулирующими деятельность Компании, годовой финансовой отчетностью,

стратегией развития, структурой управления Компании и пр.

В презентации принимают участие президент, менеджмент Компании и секретарь Совета директоров. Членам Совета директоров также предлагаются индивидуальные встречи с высшим функциональным менеджментом Компании, на которых члены Совета директоров могут получить любую необходимую им для работы информацию.

## Роль Совета директоров в организации эффективной системы риск-менеджмента и внутреннего контроля<sup>1</sup>

В рамках своей компетенции Совет директоров отвечает за контроль эффективности построения и функционирования системы управления рисками, комплаенс и внутреннего контроля Компании; два раза в год рассматривает и утверждает отчеты Комитета по аудиту о работе подразделений внутреннего аудита, деловой этики и комплаенс, управления рисками и систем внутреннего контроля, а также отчеты об управлении рисками в Группе компаний МТС, отчеты о развитии

Единой системы комплаенс, отчеты о развитии системы антикоррупционного комплаенс в ПАО «МТС» и его дочерних обществах.

В Компании создана эффективная система управления рисками, комплаенс и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

## 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 видео-конференц-связи. Для принятия решений по вопросам, не терпящим отлагательства, созываются внеплановые заседания. На заседания в форме заочного голосования выносятся вопросы, которые предварительно были качественно проработаны и по которым члены Совета директоров не имеют существенных замечаний.

План работы Совета директоров на следующий год утверждается в июне текущего года. В соот-

ветствии с рабочими графиками членов Совета директоров определяются даты, время и места проведения заседаний для обеспечения участия всех директоров.

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> Более полная информация представлена в разделе «Управление рисками».

Заседания Совета директоров в форме личного присутствия проходят в штаб-квартире в Москве. Первое заседание Совета директоров, избранного в новом составе, проводится в очной форме, в день Общего собрания акционеров или в течение нескольких рабочих дней, после избрания Совета директоров в новом составе, на котором принимается решение об избрании Совета директоров.

Также, Компания использует дистанционные формы коммуникации.

Ежемесячно председатель Совета директоров проводит встречи/консультации с представителями акционеров и/или менеджмента Компании. Основной темой таких переговоров является вопрос управления стратегическими изменениями.

## Корпоративный секретарь

**Корпоративный секретарь обеспечивает эффективную работу Совета директоров, взаимодействие с акционерами, координацию действий Общества по защите прав и интересов акционеров.**

Функции корпоративного секретаря в ПАО «МТС» выполняет Департамент корпоративного управления, который действует на основании Положения о Департаменте корпоративного управления<sup>1</sup>. Департамент корпоративного управления возглавляет Директор по корпоративному управлению, который назначается на должность и освобождается от занимаемой должности Президентом Общества по согласованию с Советом директоров Общества.

К функциям Департамента корпоративного управления относится:

- 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.

## Директор по корпоративному управлению МТС

признан победителем  
XVII Национальной  
премии «Директор года»  
в номинации «Директор  
по корпоративному  
управлению / корпоративный  
секретарь».

<sup>1</sup> [http://static.mts.ru/uploadsmsk/contents/1655/Regulations\\_on\\_MTS\\_CG\\_Department-rus.pdf](http://static.mts.ru/uploadsmsk/contents/1655/Regulations_on_MTS_CG_Department-rus.pdf)

## Секретарь Совета директоров

**Секретарь Совета директоров контролирует соблюдение органами управления Компании требований законодательства и внутренних нормативных документов Компании, гарантирующих реализацию прав и интересов ее акционеров.**

**Секретарь Совета директоров осуществляет свои функции, руководствуясь Уставом, Положением о Совете директоров ПАО «МТС»<sup>1</sup>.**

К функциям секретаря Совета директоров относится:

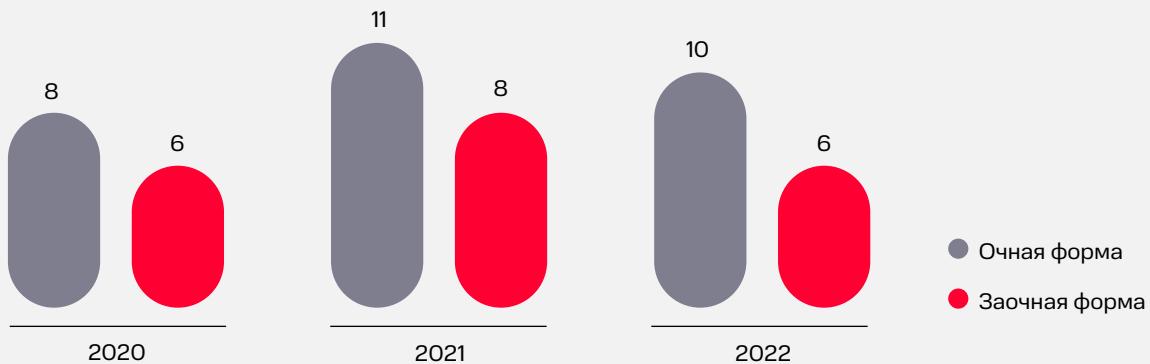
- введение в должность вновь избранных членов Совета директоров Общества;
- извещение членов Совета директоров и приглашенных лиц о предстоящих заседаниях Совета директоров;
- направление членам Совета директоров материалов по вопросам повестки дня заседания Совета директоров;
- предоставление членам Совета директоров запрашиваемой ими дополнительной информации о деятельности Общества;
- подсчет голосов по вопросам, поставленным на голосование, и ведение протоколов заседаний Совета директоров;
- хранение документов Совета директоров;
- контроль за исполнением решений Совета директоров;
- содействие председателю Совета директоров в планировании работы Совета директоров;
- коммуникация членов Совета директоров с менеджментом;
- помочь в решении вопросов организационно-технического характера.

---

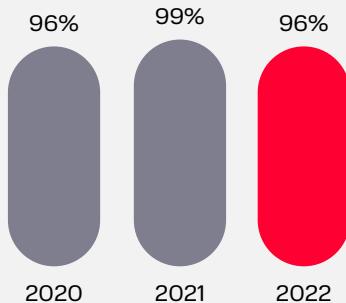
<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-osovete-direktorov-paomts>

# Отчет о работе Совета директоров

## Количество проведенных заседаний Совета директоров



## Посещаемость заседаний Совета директоров

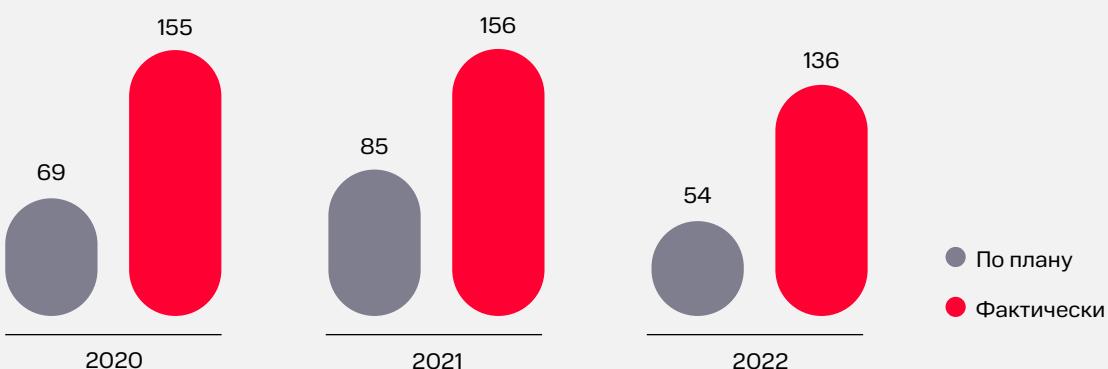


В 2022 году проведено

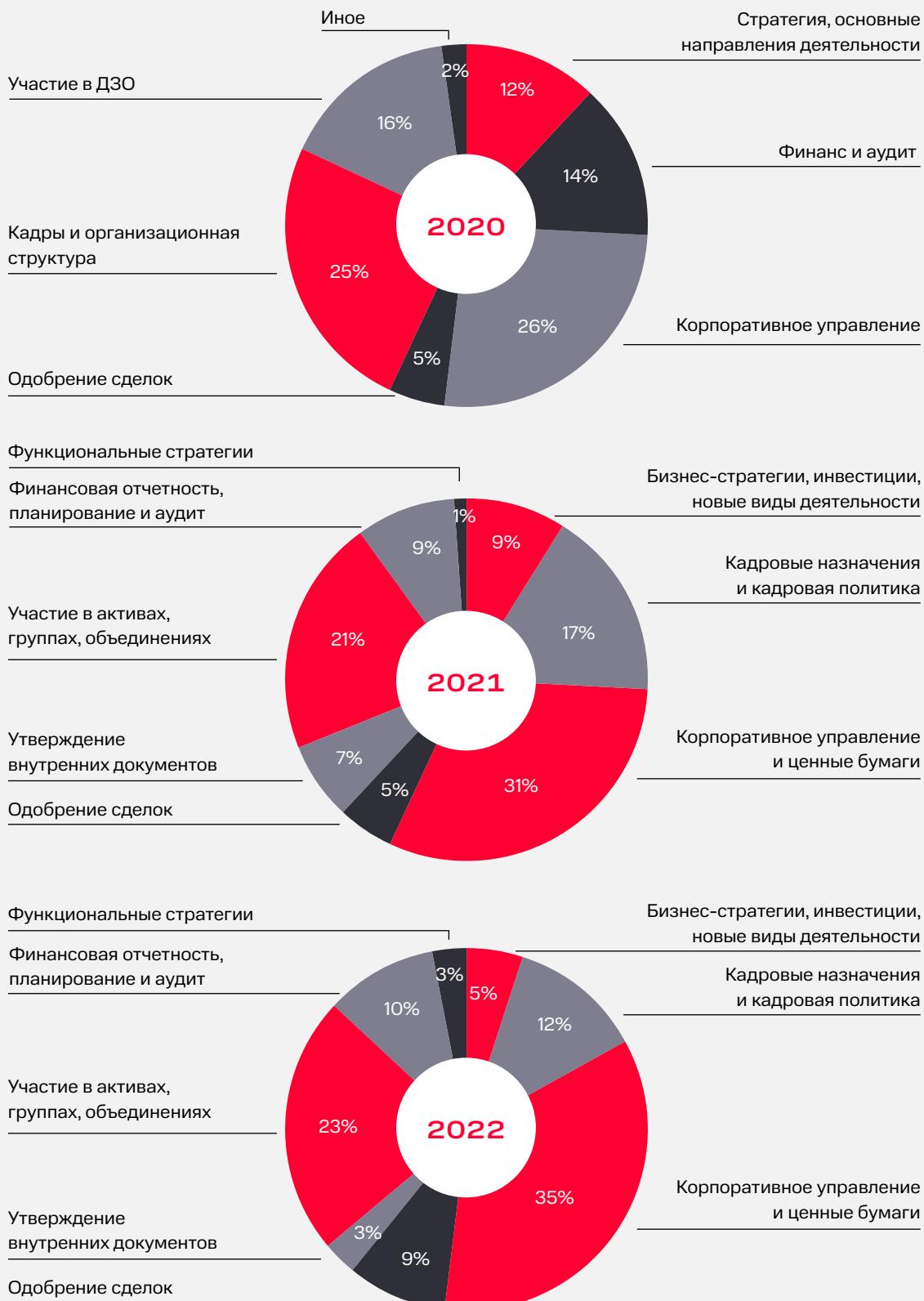
**16 заседаний**

Совета директоров, в том числе 10 очных и 6 в форме заочного голосования

## Количество вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров



### Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров в 2020–2022 годах



# Существенные вопросы повестки дня заседаний Совета директоров ПАО «МТС» в 2022 году

1. О статусе реализации стратегии ПАО «МТС» и основных бизнес-рисках ее выполнения.
2. О мероприятиях по непрерывному улучшению контрольных процедур комплаенс ПАО «МТС».
3. Об утверждении бюджета Группы МТС на 2023 год.
4. Об утверждении ключевых показателей эффективности президента и членов Правления ПАО «МТС» на 2022 год.
5. О развитии системы антикоррупционного комплаенс в ПАО «МТС» и дочерних обществах в 2021 году.
6. О стратегии Группы МТС на 2023–2025 годы.
7. О рассмотрении технологической (IT) стратегии ПАО «МТС», включая статус-отчет.
8. О статусе трекинга и реализации новых стратегических инициатив.
9. О статусе программы депозитарных расписок ПАО «МТС».
10. О системе инсайд-комплаенс ПАО «МТС».
11. Об оценке уровня деловой этики и культуры комплаенс в Группе МТС в 2022 году.
12. О вопросах развития программы комплаенс в отдельных дочерних обществах ПАО «МТС».
13. Рекомендации Совета директоров по выплате дивидендов за 2021 год.
14. Об утверждении образцов товарных знаков, а также эмблем и средств индивидуальной идентификации ПАО «МТС».
15. Об утверждении политики преемственности президента ПАО «МТС» и руководителей прямого подчинения президенту ПАО «МТС».
16. О создании Специального комитета Совета директоров.
17. Об изменениях в составах комитетов Совета директоров ПАО «МТС».
18. О вопросах, связанных с созывом годового Общего собрания акционеров ПАО «МТС».
19. Об утверждении Программы внебиржевых коммерческих облигаций ПАО «МТС».
20. Об итогах оценки работы Совета директоров ПАО «МТС».
21. Об участии ПАО «МТС» в других организациях.
22. Об организационных изменениях.
23. Рассмотрение отчетов:
  - о предварительных результатах исполнения бюджета Группы МТС за 2021 год и прогнозе на 2022 год;
  - о выполнении бюджета Группы МТС и программы CAPEX за 2021 год, а также о текущем прогнозе исполнения бюджета на 2022 год;
  - об управлении рисками;
  - о системе корпоративного управления ПАО «МТС» (отчет корпоративного секретаря);
  - об оценке выполнения КПЭ и индивидуальных задач президента и членов Правления;
  - об оценке работы Совета директоров ПАО «МТС»;
  - о выполнении комплаенс-контролей;
  - о работе подразделений внутреннего аудита, контроля и комплаенс, включая отчет об эффективности системы управления рисками.

# Оценка эффективности деятельности Совета директоров

В Методологии оценки определен подход к проведению оценки, целью которого является повышение эффективности деятельности Совета директоров, его комитетов, членов Совета директоров, а также повышение качества корпоративного управления в МТС в целом. Оценка проводится на регулярной основе (ежегодно) и может быть проведена как самостоятельно (методом анкетирования), так и с привлечением независимого консультанта.

## Объекты оценки:

- деятельность Совета директоров;
- деятельность комитетов Совета директоров;
- деятельность каждого члена Совета директоров и комитетов, включая их председателей;
- деятельность корпоративного секретаря.

## Оценка деятельности Совета директоров включала в себя:

- 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 деятельность 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.

## Оценка деятельности комитетов Совета директоров включала в себя:

- определение эффективности комитетов и содействие Совету директоров в процессе принятия решений;

- 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 включала в себя:

- определение 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.

## Итоги оценки деятельности Совета директоров

В 2022 году МТС провела оценку эффективности работы Совета директоров в форме самооценки. В опросе приняли участие все действующие члены Совета директоров МТС и 23 представителя менеджмента, членов и приглашенных экспертов комитетов Совета директоров МТС.

Предварительный отчет о результатах оценки директор по корпоративному управлению представил на рассмотрение Комитета по вознаграждениям и назначениям и ESG Комитета Совета директоров МТС. Итоговый отчет был представлен Совету директоров МТС. Проведенная оценка подтвердила, что принципы работы Совета директоров МТС отвечают высоким стандартам корпоративного управления. Также были определены зоны развития, по которым приняты планы по улучшению работы Совета директоров.

Совет директоров продолжит проводить самооценку эффективности своей деятельности на ежегодной основе, а также внешнюю независимую оценку раз в три года, чтобы обеспечить постоянное повышение эффективности работы Совета, его комитетов и директоров.

## Страхование ответственности

**Страховая сумма по договору страхования ответственности членов Советов директоров, должностных лиц МТС и компаний Группы МТС (далее — «Договор страхования») составляет 45 млн долл. США.**

Договор страхования позволяет обеспечить защиту членов Совета директоров, Правления и менеджмента ПАО «МТС» и дочерних компаний ПАО «МТС» 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:

- возмещение ущерба, причиненного истцам неумышленными действиями/бездействием должностных лиц (в случае удовлетворения иска судом);
  - возмещение убытков ПАО «МТС» и дочерних компаний ПАО «МТС» по искам, связанным с ценными бумагами (за исключением исков, связанных с новыми IPO американских депозитарных расписок).
- компенсация расходов должностных лиц на адвокатов и судебную защиту в связи с вышеназванными исками или претензиями;

# КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

**Комитеты Совета директоров проводят предварительную проработку вопросов перед их вынесением на заседание Совета директоров. Члены комитета детально изучают проблему и предлагают членам Совета директоров проработанные альтернативные решения, позволяя им быстрее включиться в обсуждение вопроса.**

В 2022 году для повышения качества управления по приоритетным направлениям дополнительно было создано два комитета: Специальный комитет по направлению Финтех и Специальный комитет.

Полномочия и требования к составам комитетов определяются положениями о комитетах, утверждаемыми Советом директоров. Комитеты имеют возможность привлечения внешних экспертов и консультантов для выполнения возло-

женных 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 девяти комитетов. Представительство менеджмента Компании в комитетах позволяет обеспечить конструктивный диалог во время заседаний комитетов.

**Число комитетов Совета директоров<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Данные на 31.12.2022.

**Средний уровень посещаемости заседаний комитетов**  
(без учета выбывшего члена Совета директоров)



**Структура состава комитетов Совета директоров**  
(без учета выбывшего члена Совета директоров)



<sup>1</sup> Данные на 31.12.2022.

## Комитет по аудиту

**Комитет по аудиту содействует эффективному выполнению функций Совета директоров по контролю за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.**

В своей деятельности члены комитета руководствуются действующим законодательством, Уставом и внутренними документами Компании, Кодексом корпоративного управления<sup>1</sup>, Кодексом делового поведения и этики ПАО «МТС», решениями органов управления Компании и Положением о Комитете по аудиту<sup>2</sup>.

### Основные функции комитета:

- надзор за обеспечением контроля полноты, точности и достоверности финансовой отчетности Группы МТС;
- рассмотрение и анализ совместно с руководством и внешним аудитором годовой финансовой отчетности, промежуточной финансовой информации Группы и соответствующих документов, подаваемых в SEC, Центральный банк РФ и другим регулирующим органам;
- рассмотрение отчетов о финансовых и операционных результатах Группы МТС перед выпуском пресс-релизов;
- надзор за обеспечением эффективности управления рисками, системы внутреннего контроля и корпоративного управления Группы МТС;
- оценка исполнения процедур, используемых Группой МТС для выявления основных рисков, и соответствующих процедур контроля с целью определения их достаточности и эффективности;
- надзор за исполнением процедур, обеспечивающих соблюдение Группой МТС требований закона Сарбейнса — Оксли;
- рассмотрение совместно с руководством, внутренним и внешним аудитом любых случаев нарушения законодательства, возможных случаев мошенничества и существенных недостатков в процедурах внутреннего контроля и управления рисками;
- надзор за актуализацией, доведением Кодекса делового поведения и этики ПАО «МТС» (далее — «Кодекс») до лиц, на которых распространяется действие Кодекса;
- рассмотрение мер, принимаемых руководством ПАО «МТС», для повышения уровня корпоративной, комплаенс и риск-культуры, информированности лиц, на которых распространяется действие Кодекса, о требованиях Кодекса и последствиях его нарушения;
- рассмотрение предлагаемых мер по урегулированию конфликта интересов членов органов управления ПАО «МТС»;
- обеспечение независимости и объективности функции внутреннего аудита;
- рассмотрение и утверждение политики в области внутреннего аудита, стратегии внутреннего аудита, годового плана аудитов и основных изменений, вносимых в план в течение календарного года;
- рассмотрение совместно с директором по внутреннему аудиту и утверждение ресурсного плана, бюджета и КПЭ внутреннего аудита;
- оценка эффективности деятельности внутреннего аудита и 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 и аудиторских заключений;
- надзор за исполнением процедур Группы, определяющих принципы оказания и совме-

<sup>1</sup> Кодекс корпоративного управления, рекомендованный к применению Банком России. (Письмо от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463).

<sup>2</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-o-komitete-po-auditu>.

щения аудитором аудиторских и неаудиторских услуг;

- надзор за обеспечением эффективности функционирования системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий работников Группы (в том числе нарушений антикоррупционной политики, недобросовестного использования инсайдерской и конфиденциальной информации) и третьих лиц, а также об иных нарушениях в Группе;
- рассмотрение отчетов о работе Единой горячей линии Группы МТС, а также результатов проведенных внутренних проверок и расследований.

## Количественный состав

На заседании Совета директоров 24 июня 2022 года был утвержден персональный состав комитета, а также произошли изменения в сентябре 2022 года.

## Заседания

В отчетном году состоялось 27 заседаний комитета: 20 — в очной форме и 7 — в форме заочного голосования.

Дополнительно членами комитета проводились встречи с финансовым руководством Компании и менеджментом, ответственным за управление рисками, систему внутреннего контроля, внутренний аудит, деловую этику и комплаенс, а также с внешними консультантами Компании по ряду вопросов.

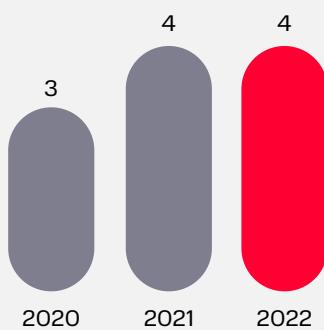
## Рассмотренные вопросы

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

- Устава ПАО «МТС» в новой редакции;
- Положения о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «МТС» в новой редакции;

### Состав Комитета по аудиту в 2020–2022 годах

Независимые директора<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Данные на 31.12.2022 без учета выбывшего члена комитета.

### Заседания Комитета по аудиту в 2020–2022 годах



- отчетов о реализации корпоративной программы антикоррупционного комплаенс ПАО «МТС» и дочерних компаний за первое полугодие и 2022 год;
- отчетов об управлении рисками и дашборда по ключевым рискам ПАО «МТС» за первое полугодие и 2022 год и оценки работы в области управления рисками Группы МТС в 2022 году;
- плана по оценке культуры деловой этики и комплаенс Группы МТС в 2022 году;
- кандидатуры аудитора и вознаграждения АО «Деловые решения и технологии» за аудиторские услуги в 2022 году;
- крупных сделок и сделок по слияниям и поглощениям, в совершении которых имеется заинтересованность, входящих в компетенцию рассмотрения Советом директоров.

### Ключевые направления деятельности Комитета по аудиту и рассмотренные вопросы в 2022 году

#### В области финансовой отчетности

В течение 2022 года Комитет по аудиту рассматривал промежуточную финансовую информацию Группы МТС за I, II и III кварталы 2022 года с целью определения полноты, непротиворечивости информации и представления обоснованной оценки положения, показателей деятельности и перспектив Группы МТС.

Рассмотрены консолидированная финансовая отчетность Группы МТС за 2022 год, подготовленная в соответствии с международными стандар-

тами финансовой отчетности, и бухгалтерская отчетность ПАО «МТС» за 2022 год, подготовленная в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета и отчетности, и проведен анализ совместно с руководством и внешним аудитором результатов их аудита.

Рассмотрены и рекомендованы для последующего раскрытия отчеты о финансовых и операционных результатах Группы МТС за I, II, III, IV кварталы и 2022 год в целом.

#### В области управления рисками, системы внутреннего контроля и корпоративного управления

В течение 2022 года комитетом рассмотрены отчет по форме 20-F за 2022 год, отчеты об управлении рисками в ПАО «МТС» за первое полугодие и 2022 год и дашборд по ключевым стратегическим рискам Группы МТС. Комитет по аудиту дал положительную оценку работы в области управления рисками Группы МТС в 2022 году.

Комитет уделяет повышенное внимание оценке рисков в потенциально проблемных областях, таких как поставки оборудования и программного обеспечения, логистика, с целью обеспечения непрерывности ключевых бизнес-процессов.

В течение 2022 года комитет контролировал процедуры, обеспечивающие соблюдение Группой требований закона Сарбейнса — Оксли. Рассмотрены план на 2022 год и результаты деятельности Департамента систем внутреннего контроля за первое полугодие и за 2022 год в целом, включая результаты тестирования и сертификации системы внутреннего контроля за достоверность финансовой отчетности Группы МТС. Комитет положительно оценил результаты деятельности подразделения.

### Итоги работы в 2022 году

«В отчетном году Комитет по аудиту уделял особое внимание вопросам эффективности управления рисками и системы внутреннего контроля, принимая во внимание изменения внешней среды. Также в фокусе внимания оставались вопросы комплаенс и соблюдения норм Кодекса делового поведения и этики.

Комитет продолжил свою работу по надзору за обеспечением полноты и достоверности финансовой отчетности Группы МТС, включая контроль раскрытия соответствующей информации, а также за эффективностью деятельности внутреннего аудита и внешнего аудитора, оценке качества их работы, соблюдения независимости и объективности».

Председатель Комитета по аудиту

Комитет утвердил отчет Блока внутреннего аудита о результатах оценки эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления Группы МТС за 2022 год.

В течение 2022 года комитет проводил предварительное рассмотрение сделок ПАО «МТС» со связанными сторонами, включая материалы о предстоящих сделках по слияниям и поглощениям, а также последующее рассмотрение сделок со связанными сторонами в соответствии с порядком, описанным в Положении о Комитете по аудиту. Обсуждены и приняты к сведению результаты анализа экономической обоснованности и выполнения требований нормативных документов при совершении таких сделок, проводимого подразделениями внутреннего аудита КЦ Группы МТС и дочерних компаний соответственно.

Начиная со второго полугодия 2022 года, Комитет по аудиту осуществляет последующее рассмотрение сделок, связанных с инвестированием в стартапы (включая покупку, продажу и изменение доли участия), совершенных за отчетный квартал.

#### **В области комплаенс и соблюдения норм делового поведения и этики**

Комитет по аудиту рассмотрел отчет о развитии единой системы комплаенс ПАО «МТС» за 2022 год.

Комитетом рассмотрены план на 2022 год по развитию корпоративной программы антикоррупционного комплаенс ПАО «МТС» и дочерних компаний и отчеты о его реализации по результатам первого полугодия и в целом за 2022 год. Комитет по аудиту дал положительную оценку деятельности в области деловой этики и комплаенс за 2022 год, ключевые показатели эффективности и цели в области деловой этики и комплаенс на 2022 год были достигнуты с ожидаемыми результатами.

В декабре 2022 года комитет рассмотрел стратегию на 2023–2025 годы и планы на 2023 год по развитию корпоративной программы антикоррупционного комплаенс в ПАО «МТС» и дочерних компаниях.

В течение года комитет рассматривал информацию о статусе управления конфликтом интересов членов органов управления, а также ряд других вопросов в области комплаенс, соблюдения норм делового поведения и этики ПАО «МТС» и до-

черных компаний в соответствии с Положением о Комитете по аудиту.

#### **В области внутреннего аудита**

Комитет по аудиту рассмотрел ход реализации стратегических инициатив в области внутреннего аудита, включая совершенствование методологии аудита и оценки рисков, внедрение Agile-подходов в практику внутреннего аудита, повышение эффективности взаимодействия с контролирующими функциями и заинтересованными сторонами. Комитет по аудиту ежеквартально рассматривал отчетность о статусе внедрения аудиторских рекомендаций и устранения недостатков, выявленных внутренним аудитом в ПАО «МТС» и его дочерних компаниях. Комитет рассмотрел изменения в плане аудитов на 2022 год, внесенные внутренним аудитом, и утвердил пересмотренный план аудитов.

Проведена внутренняя оценка качества деятельности внутреннего аудита за 2022 год, по итогам которой деятельность признана соответствующей Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов.

Комитет по аудиту дал положительную оценку результатам внутреннего аудита ПАО «МТС» и дочерних компаний за 2022 год и пришел к выводу, что деятельность блока внутреннего аудита была эффективной, ключевые показатели эффективности и цели внутреннего аудита на 2022 год были достигнуты в полном объеме.

В декабре 2022 года комитетом одобрены стратегия внутреннего аудита, план аудитов, ключевые показатели эффективности и бюджет на 2023 год, а также приняты к сведению планы аудитов на 2023 год подразделений внутреннего аудита значимых дочерних компаний.

#### **В области внешнего аудита**

В качестве аудитора финансовой отчетности ПАО «МТС» на 2022 год было рекомендовано АО «Деловые решения и технологии», что было подтверждено рекомендацией Совета директоров и акционерами Компании на годовом Общем собрании акционеров в июне 2022 года. Комитет предварительно одобрил и рекомендовал Совету директоров утвердить вознаграждение аудитора.

Комитетом по аудиту обсуждены и приняты к сведению результаты и выводы внешнего аудитора по итогам рассмотрения ежеквартальных обзоров финансовой информации Группы МТС

за I, II и III кварталы 2022 года и годового аудита, включая выводы об эффективности системы внутреннего контроля над формированием финансовой отчетности Группы МТС.

По итогам 2022 года комитет дал положительную оценку качества выполнения аудиторской проверки и аудиторских заключений по результатам аудита бухгалтерской отчетности ПАО «МТС» за 2022 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, и консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний за 2022 год, подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности.

Комитетом осуществлялся надзор за соблюдением аудиторами принципов независимости. В течение 2022 года рассмотрена информация о допустимых аудиторских и неаудиторских услугах, предоставленная внешним аудитором, обсуждено с аудитором возможное воздействие

услуг на независимость аудитора. Допустимые аудиторские и неаудиторские услуги предварительно утверждались комитетом в соответствии с порядком, описанным в Положении о Комитете по аудиту.

**В области противодействия недобросовестным действиям работников Группы и третьих лиц**

Комитет по аудиту рассмотрел и принял к сведению основные инициативы по совершенствованию процесса администрирования Единой горячей линии Группы компаний МТС, проведения внутренних расследований и дисциплинарного процесса.

Комитетом рассмотрены результаты работы Единой горячей линии Группы компаний МТС за первое полугодие и 2022 год в целом.

## 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>.

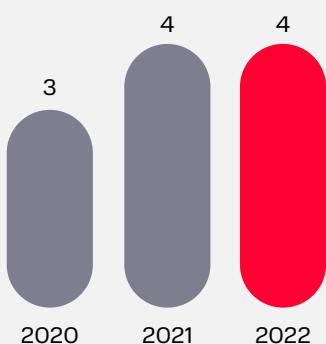
### Задачи:

- 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;

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

### Состав Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2020–2022 годах

Независимые директора<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Данные на 31.12.2022 без учета выбывшего члена комитета.

### Заседания Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2020–2022 годах



- 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.

## Основные направления деятельности Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2022 году

### Вопросы в области назначения в органы управления и контроля МТС

Рекомендации Совету директоров в отношении кандидатов на должности членов Правления, президента и других ключевых сотрудников Компании.

Выработка предложений по существенным условиям трудовых договоров, заключаемых с ключевыми сотрудниками Компании.

## Итоги работы в 2022 году

«В 2022 году Комитет по вознаграждениям и назначениям выполнял пред назначенную ему роль консультанта Совета директоров ПАО «МТС» по приоритетным направлениям управления персоналом, опираясь в своей работе на международный опыт корпоративного управления и лучшие профессиональные практики.

Задача комитета — способствовать тому, чтобы политика МТС в области управления персоналом и корпоративная культура служили важными факторами, сохраняющими и привлекающими в компанию лучших профессионалов рынка. В соответствии с этим комитет следит за реализацией всех стратегических инициатив развития МТС, направленных на реализацию этой задачи, и дает рекомендации менеджменту и Совету директоров МТС, основанные на глубокой экспертизе и практическом опыте членов комитета.

Ключевыми задачами комитета в прошедшем отчетном году стали:

- обеспечение реализации политики преемственности CEO и совершенствование политики преемственности членов Совета директоров ПАО «МТС»;
- разработка политики в области многообразия, равенства и инклюзивности, развитие культуры принадлежности и ценности для каждого работника;
- актуализация программы долгосрочного материального поощрения и ключевых показателей эффективности деятельности менеджмента;
- обеспечение эффективного состава советов директоров дочерних бизнесов МТС и привлечение внешних экспертов — рекомендация и рассмотрение независимых кандидатов;
- обеспечение выполнения требований комплаенс в процессах управления персоналом, включая меры по стимулированию комплаенс-поведения на всех уровнях организации.

Выражаю благодарность за конструктивную работу и открытую культуру обсуждения менеджменту Компании, коллегам по комитету и независимым директорам».

Председатель Комитета по вознаграждениям и назначениям

**Вопросы в области организационной структуры, системы мотивации и оплаты труда работников Компании и членов органов управления и контроля Компании**

Формирование рекомендаций Совету директоров по утверждению организационной структуры Компании.

Предварительное рассмотрение положений о краткосрочной и долгосрочной мотивации членов исполнительных органов Компании.

Предварительное рассмотрение внутренних документов, связанных с реализацией опционной программы Компании.

**Вопросы кадровой политики и стратегии вознаграждения Компании**

Рассмотрение комплекса мероприятий, направленных на реализацию кадровой политики в ПАО «МТС», и предоставление соответствующих рекомендаций Совету директоров.

Обсуждение вопросов экосистемы, влияющих на стратегию развития персонала Компании.

**Оценка Совета директоров и комитетов Совета директоров**

Предварительное рассмотрение отчета о ежегодной оценке Совета директоров и комитетов Совета директоров.

**Планирование преемственности членов Совета директоров и ключевых сотрудников Компании**

Рассмотрение вопросов организации процесса планирования преемственности членов Совета директоров и ключевых сотрудников Компании, в том числе ежегодный анализ состава Совета директоров с точки зрения потребностей Общества, актуализация плана преемственности, участие в подборе кандидатов в члены Совета директоров.

**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 2022 году**

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

Ключевыми темами для обсуждения на заседаниях комитета стали вопросы преемственности членов Совета директоров и президента ПАО «МТС», актуализация программы долгосрочной мотивации менеджмента МТС, а также вопросы назначения внутренних и внешних кандидатов на должности ключевых руководителей Компании.

## ESG Комитет (Комитет по корпоративному управлению, экологической и социальной ответственности)

**Комитет по корпоративному управлению, экологической и социальной ответственности (ESG Комитет) создан в целях обеспечения следования принципам экологической, социальной и корпоративной ответственности в деятельности Группы МТС.**

В рамках своей компетенции комитет принимает участие в формировании инициатив и политики МТС в области устойчивого развития, осуществляя контроль за внедрением и выполнением ESG-принципов в Компании, осуществляет предварительное рассмотрение наиболее важных вопросов в области корпоративного управления

и устойчивого развития, относящихся к компетенции Совета директоров, и готовит рекомендации Совету директоров для принятия соответствующих решений.

В своей деятельности комитет руководствуется рекомендациями и требованиями действующе-

### Итоги работы в 2022 году

«В прошедшем году МТС продолжила масштабирование инициатив и компетенций, направленных на поддержку устойчивого развития в Компании и социально ответственных действий перед всеми группами стейкхолдеров. Экспертиза и проекты цифровой экосистемы в области ESG активно транслировались широкой аудитории, при этом Компания использовала в освещении ESG-повестки зарекомендовавшие себя практики «тон сверху» и «тон посередине» на уровне как операционного и топ менеджмента, так и Совета директоров. Это позволяет не только наращивать ESG-портфель, создавать команду единомышленников из сотрудников и партнеров, разделяющих ценности и философию ответственного управления, но и строить устойчивые отношения на добросовестной основе вне зависимости от меняющихся условий рынка.

ESG Комитет продолжает развитие ESG-повестки, следуя принятой в Компании ESG-стратегии. В 2022 году ESG Комитет рассмотрел вопросы устойчивого развития Компании: в частности, текущие статусы по разработке ESG-проектов в дочерних компаниях, новые HR-инициативы по инклюзивному найму и созданию доступной среды, ключевые инициативы Центра ESG, результаты успешного аудита процессов по работе с особыми группами в рамках социальной сферы ESG-программы.

Также важно отметить, что в отчетном периоде ESG Комитетом рассмотрены все необходимые вопросы, связанные с развитием корпоративного управления в Компании, включая проведение оценки Совета директоров, развитие системы комплаенс и формирование культуры деловой этики в Группе МТС.

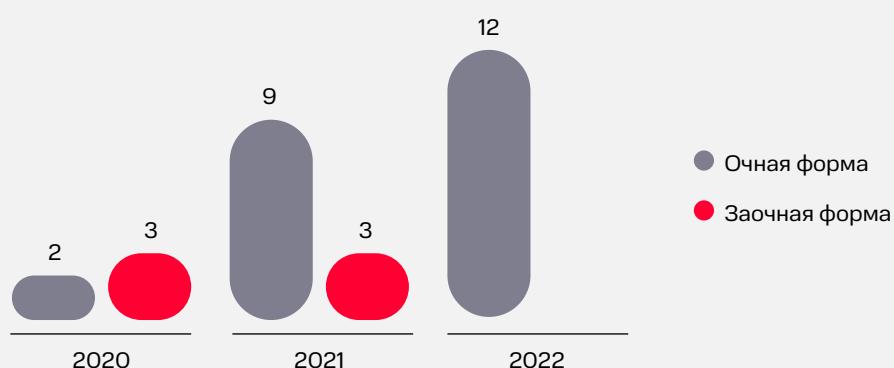
Несмотря на множество изменений вокруг Компании в 2022 году, МТС сохраняет свои стандарты, цели и процессы по всем соответствующим темам ESG, я очень довольна высоким профессиональным уровнем работы, проделанной всем менеджментом МТС и командой ESG Комитета. Также выражаю отдельную огромную благодарность всем членам ESG Комитета за вовлеченность, фокус и понимание, за возможность обсуждать вопросы в очень конструктивной и дружественной атмосфере».

Председатель ESG Комитета

## Состав ESG Комитета в 2020–2022 годах



## Заседания ESG Комитета в 2020–2022 годах



го законодательства, Уставом и внутренними документами Компании, Кодексом делового поведения и этики, решениями органов управления Компании, Положением о комитете<sup>1</sup> и лучшими глобальными практиками управления ESG-повесткой.

### Количественный состав

В составе комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 24 июня 2022 года был утвержден персональный состав комитета.

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

## Заседания

В отчетном году состоялось в очной форме 12 заседаний, включая совместные заседания ESG Комитета и Комитета по вознаграждениям и назначениям.

## Рассмотренные вопросы

- На рассмотрение членов ESG Комитета и внешних международных экспертов были представлены текущие статусы проектов по развитию ESG-повестки в дочерних компаниях ПАО «МТС».
- Рассмотрены материалы о новых инициативах в области найма людей с особыми потребностями.
- Рассмотрены и приняты к сведению разработанные Центром ESG ключевые инициативы.
- Принят к сведению статус по разработке набора инициатив по направлению «Управление электронными отходами».
- Рассмотрена информация об управлении энергоэффективностью в Группе МТС.
- Проведены мониторинг и оценка уровня культуры деловой этики и комплаенс в Группе МТС.
- Рассмотрены процедурные моменты в рамках ежегодной оценки Совета директоров
- Рассмотрен Отчет об устойчивом развитии за 2021 год.
- Принят к сведению результат аудита процессов по работе с особыми группами в рамках социальной сферы ESG-программы.

## Комитет по стратегии

Комитет готовит рекомендации Совету директоров при рассмотрении вопросов общей стратегии Группы МТС, стратегического развития ключевых направлений, проектов и Компании в целом, реализации сделок M&A и инвестиционных проектов.

### Количественный состав

В составе комитета в течение отчетного года происходили изменения.

24 июня 2022 года был утвержден персональный состав комитета. Количественный состав комитета увеличился с 9 до 11 членов.

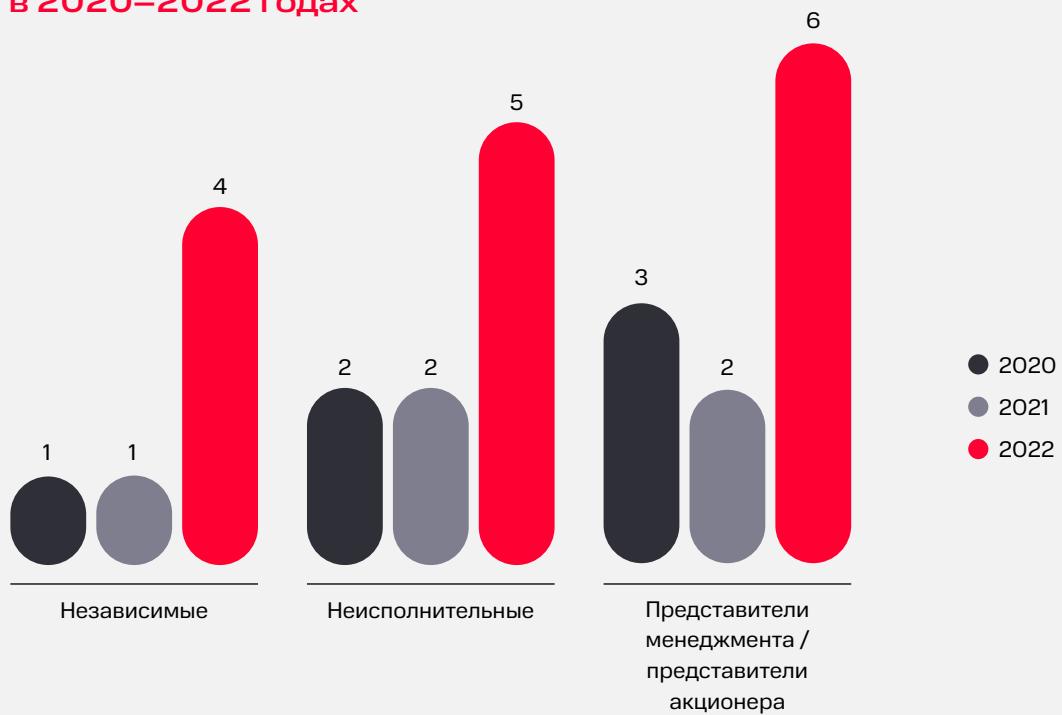
### Заседания

В отчетном году состоялось 18 заседаний в очной форме.

### Заседания Комитета по стратегии в 2020–2022 годах



### Состав Комитета по стратегии в 2020–2022 годах



## Рассмотренные вопросы

- Стратегия Группы МТС на 2023–2025 годы.
- Стратегии бизнес-вертикалей и ключевых функциональных горизонталей.
- Реструктуризация программ облигационных и кредитных займов.
- Утверждение бюджета Группы МТС на 2023 год.
- Отчеты о текущем выполнении бюджета.
- О приобретении и продаже активов.
- О реорганизации МТС в форме присоединения дочерних обществ.

Комитетом даны рекомендации Совету директоров и менеджменту Компании:

- по доработке и одобрению стратегии Группы МТС на 2023–2025 годы;
- по доработке стратегий бизнес-вертикалей;
- по одобрению сделок;
- по утверждению бюджета Группы МТС на 2023 год.

## Итоги работы в 2022 году

«На заседаниях Комитета по стратегии Совета директоров МТС в 2022 году мы рассматривали стратегию экосистемы группы МТС и отдельных функциональных и бизнес-направлений Компании, сделки M&A, целесообразность развития экосистемы МТС в новых направлениях, вопросы планирования и выполнения бюджета и инвестиционных программ группы МТС. Основное время уделялось обсуждению стратегий вертикалей и функциональных горизонталей экосистемы, а также отдельных потенциальных сделок M&A в рамках реализации данных стратегий».

Председатель Комитета по стратегии

## Специальный комитет по комплаенс

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

### Количественный состав

В составе комитета в течение отчетного года изменения не происходили.

На заседании Совета директоров 24 июня 2022 года был утвержден персональный состав комитета.

### Заседания

В отчетном году состоялось три заседания комитета в очной форме и одно заседание в заочной.

### Рассмотренные вопросы

В 2022 году работа Специального комитета по комплаенс была ориентирована на содействие эффективному совершенствованию систе-

мы комплаенс в МТС в соответствии с лучшими российскими и международными практиками, в том числе при участии независимых от Компании сторон.

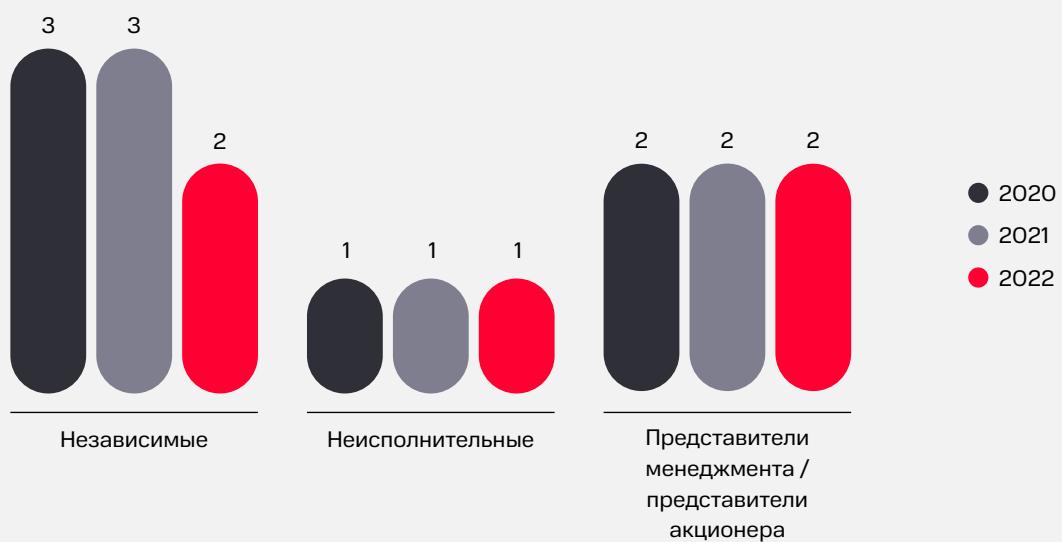
Комитетом даны следующие рекомендации Совету директоров Компании

Комитетом была выдана рекомендация о создании Специального комитета Совета директоров ПАО «МТС» по направлению Финтех.

### Итоги работы в 2022 году

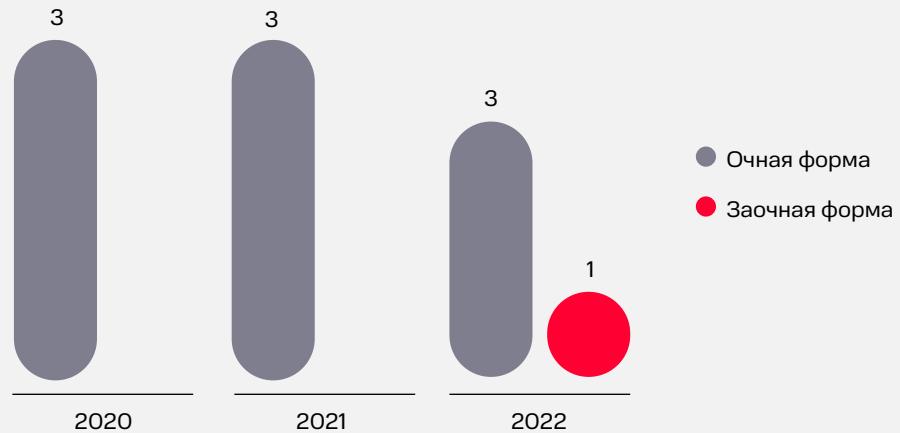
В отчетном году комитетом рассмотрены вопросы, связанные с реализуемыми Компанией мероприятиями по надзору в сфере комплаенс.

#### Состав Специального комитета по комплаенс в 2020–2022 годах<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Без учета выбывшего члена комитета

**Заседания Специального комитета по комплаенс  
в 2020–2022 годах**



# Специальный комитет по развитию облачных и инфраструктурных активов

**Комитет создан с целью выработки рекомендаций по развитию облачных и инфраструктурных активов, передаваемых в АО «МВС» в рамках реорганизации ПАО «МТС».**

## Количественный состав

В составе комитета в течение отчетного года изменения не происходили. На заседании Совета директоров 24 июня 2022 года был утвержден персональный состав комитета.

## Заседания

В отчетном году состоялось восемь заседаний комитета в очной форме.

## Рассмотренные вопросы

В 2022 году работа Специального комитета по развитию облачных и инфраструктурных активов была ориентирована на обеспечение роста эффективности технологической и IT-инфраструктуры АО «МВС», содействие в построении

Компании в качестве ведущего поставщика цифровых инфраструктурных технологий и облачных решений на рынке облачных и IT-инфраструктурных услуг.

Комитетом даны следующие рекомендации совету директоров Компании

- Комитетом были выданы рекомендации в рамках действующей компетенции.

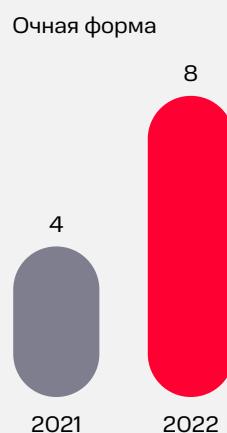
## Итоги работы в 2022 году

В отчетном году комитетом рассмотрены вопросы, связанные с реализуемыми Компанией мероприятиями по развитию облачных и инфраструктурных активов.

### Состав Специального комитета по развитию облачных и инфраструктурных активов в 2020–2022 годах



### Заседания Специального комитета по развитию облачных и инфраструктурных активов в 2020–2022 годах



## Специальный комитет по направлению Финтех

**Комитет создан с целью выработки рекомендаций по развитию направления Финтех в Группе МТС.**

### Количественный состав

В составе комитета в течение отчетного года изменения не происходили.

На заседании Совета директоров 24 ноября 2022 года был утвержден персональный состав комитета.

### Рассмотренные вопросы

В 2022 году комитет рассматривал доклады об отдельных вопросах в области внутренних контролей и комплаенс-процедур по направлению Финтех в Группе МТС.

### Итоги работы в 2022 году

В отчетном году комитетом рассмотрены вопросы, связанные с реализуемыми улучшениями в области комплаенс, внутренних контролей и корпоративного управления по направлению Финтех в Группе МТС.

### Заседания

В отчетном году состоялось два заседания комитета в очной форме.

### Состав Специального комитета по направлению Финтех в 2022 году



### Заседания Специального комитета по направлению Финтех в 2022 году

Очная форма



2022

## Специальный комитет

**Комитет создан с целью обеспечения соответствия условий, планируемых существенных материальных сделок, потенциально влияющих на деятельность группы компаний ПАО «МТС» и развитие экосистемы.**

### Количественный состав

В составе комитета в течение отчетного года происходили изменения. На заседании Совета директоров 28 июля 2022 года был утвержден персональный состав комитета. В состав вошли четыре независимых директора. Полномочия одного из членов комитета (независимый директор) прекращены 15 сентября 2022 года.

### Заседания

В отчетном году состоялось четыре заседания комитета в очной форме.

### Рассмотренные вопросы

В 2022 году на рассмотрении Специального комитета были вопросы анализа условий сделок и связанных с ними рисков, выработка мнения о целесообразности заключения сделок.

### Итоги работы в 2022 году

В отчетном году комитетом рассмотрены вопросы, связанные с обеспечением соответствия условий сделок справедливым рыночным условиям, подготовлены рекомендации Совету директоров по вопросам, касающимся реализации сделок.

#### Состав Специального комитета в 2022 году

Независимые

4



2022

#### Заседания Специального комитета в 2022 году

Очная форма

4



2022

# ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

**Порядок и условия выплаты членам Совета директоров ПАО «МТС» вознаграждения определяются согласно Положению о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «МТС»<sup>1</sup>.**

МТС выплачивает вознаграждение независимым директорам, а также директорам, не являющимся работниками или членами органов управления компаний Группы МТС. Компенсация накладных расходов производится всем директорам по фактически произведенным и документально подтвержденным целевым расходам.

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 2022 году**

Наименование показателя	Сумма, руб.
Вознаграждение за участие в работе органа управления	182 012 757,35
Компенсации расходов	0
<b>ИТОГО</b>	<b>182 012 757,35</b>

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

## Компоненты вознаграждения:



<sup>1</sup> Обязательные комитеты: Комитет по аудиту, Комитет по вознаграждениям и назначениям, ESG Комитет, Комитет по стратегии.

<sup>2</sup> Специальные комитеты: Специальный комитет по комплаенс, Специальный комитет по проекту объединения персонала, Специальный комитет по развитию облачных и инфраструктурных активов, Специальный комитет.

<sup>3</sup> При этом в случае введения в соответствии с законодательством Российской Федерации, или применимым законодательством иностранного государства, или международными актами ограничений на операции (сделки) с акциями/АДР указанное вознаграждение заменяется на вознаграждение в денежной форме. Размер указанного вознаграждения составляет 100 000 долл. США или эквивалент указанной суммы в иной валюте, подробнее см. пункты 6.10, 7.1 Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «МТС».

<sup>4</sup> Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «МТС».

<sup>5</sup> Директор может распоряжаться полученными акциями/АДР, начиная с четвертого года после получения первого пакета акций.

# ПРЕЗИДЕНТ И ПРАВЛЕНИЕ МТС

**Ключевая роль в реализации выбранной стратегии, организации эффективного выполнения решений Совета директоров, руководстве текущей деятельностью Общества принадлежит исполнительным органам Компании: президенту (единоличный исполнительный орган) и Правлению (коллегиальный исполнительный орган).**

Исполнительные органы подотчетны Совету директоров и Общему собранию акционеров.

Образование исполнительных органов Общества осуществляется Советом директоров.

Президент и Правление действуют на основании Устава ПАО «МТС», Положения о Президенте ПАО «МТС»<sup>1</sup> и Положения о Правлении ПАО «МТС»<sup>2</sup>.

Полномочия исполнительных органов:

- организуют деятельность Общества и несут ответственность за ее результаты, обеспечивают выполнение решений Общих собраний акционеров и Совета директоров;
- обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе, отвечают за выполнение решений Совета директоров в области организации системы управления рисками и внутреннего контроля;
- несут ответственность за эффективную экономическую, финансовую, научно-техническую и социальную политику Общества.

Совет директоров вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий президента, а также о прекращении полномочий отдельного члена Правления или всех членов Правления и об образовании новых исполнительных органов.

## Заседания Правления

За 2022 год состоялось 42 заседания: 13 — в очной форме и 29 — в форме заочного голосования.

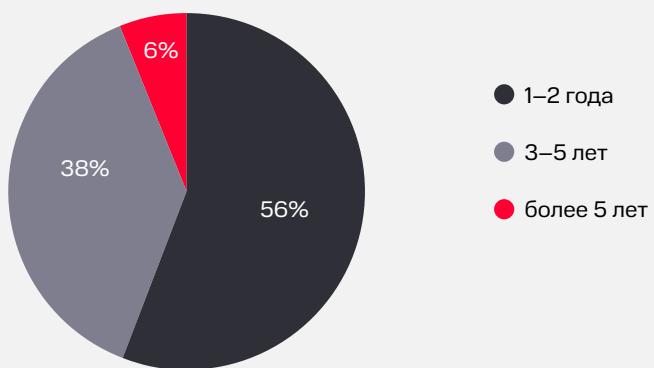
## Рассмотренные вопросы на заседаниях Правления

- О предварительном рассмотрении материалов к заседаниям Совета директоров ПАО «МТС».
- О предварительном рассмотрении материалов к заседаниям Комитета по стратегии, Комитета по аудиту, EGS Комитета Совета директоров ПАО «МТС».
- Отчет о текущем прогнозе исполнения бюджета Группы МТС на 2022 год.
- О рисках ПАО «МТС» в текущей экономической ситуации.
- О принципах продуктовой мотивации на 2022 год.
- Контроллинговые отчеты по Группе МТС.
- Стратегия Технического блока ПАО «МТС» на 2022–2024 годы.
- Стратегия развития продуктового направления B2G.
- Рассмотрение отчета о состоянии качества услуг и сети в ПАО «МТС» в сравнении с конкурентами за 2021 год.
- О результатах опроса по вовлеченности за 2021 год.
- Стратегия развития продуктовых сегментов «Дети» и «Молодежь» на 2022–2023 годы.
- О порядке реализации Политики преемственности президента ПАО «МТС» и руководителей прямого подчинения президенту ПАО «МТС».

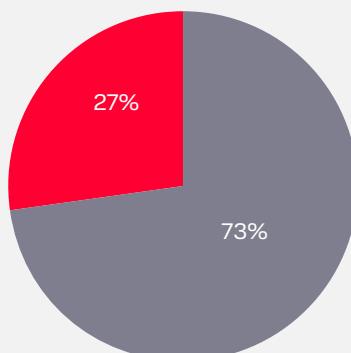
<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-o-prezidente-pao-mts>.

<sup>2</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenti-pao-mts/polozhenie-opravlenii-paoms>.

### Стаж работы в Правлении

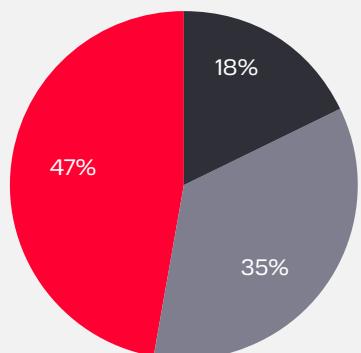


### Гендерный состав членов Правления



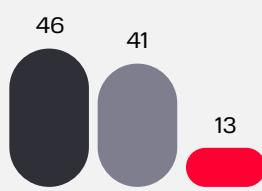
● мужчины ● женщины

### Возрастной состав членов Правления



● 30–40 лет ● 40–50 лет ● 50–60 лет

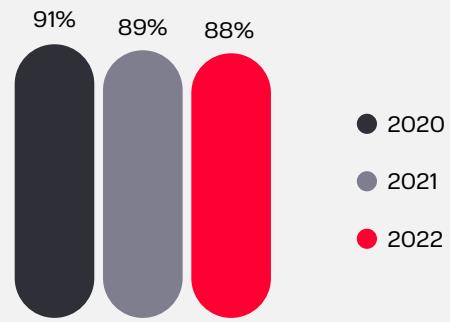
### Статистика работы Правления в 2020–2022 годах



Очные заседания



Заочные заседания



Средний процент участия в заседаниях

# Отчет о работе Правления в 2022 году

## Вознаграждение членов Правления и высших должностных лиц по итогам 2022 года

### Принципы вознаграждения членов Правления и высших должностных лиц

С каждым членом Правления заключается договор, определяющий условия труда, порядок определения размера вознаграждения, условия компенсации расходов, связанных с исполнением обязанностей члена Правления, порядок прекращения договора. Договор от имени Общества подписывается председателем Совета директоров Общества либо лицом, уполномоченным Советом директоров. Совет директоров вправе в любое время расторгнуть договор с членом Правления Общества. Условия договора утверждаются Советом директоров Общества.

Вознаграждение высших должностных лиц устанавливается и рассчитывается на основании Политики по оплате труда работников ПАО «МТС» и соответствует следующим принципам:

- соблюдение справедливости и конкурентоспособности вознаграждения;
- связь вознаграждения с личным вкладом и конечными результатами работы Компании в целом;
- мотивация на достижение целевых параметров развития бизнеса в соответствии с установками стратегического развития, утвержденными Советом директоров.

Система вознаграждения высших должностных лиц включает элементы базового вознаграждения и переменной премиальной части:

- базовое вознаграждение — ежемесячный должностной оклад;
- переменная часть вознаграждения определяется результатами деятельности Компании в отчетном периоде в соответствии с внутренними нормативными документами Компании и утверждается Советом директоров Компании, состоит из:
  - краткосрочной системы мотивации — годовой премии, выплачиваемой за выполнение ключевых показателей эффективности

(«КПЭ»), установленных в целом для Компании на соответствующий отчетный период, а также за выполнение функциональных задач, определяемых Советом директоров;

— программы долгосрочного материального поощрения, направленной на увеличение акционерной стоимости Компании, ускорение роста ее капитализации, а также на сохранение долгосрочных трудовых и корпоративных отношений между Компанией и ее менеджментом.

### Система ключевых показателей эффективности деятельности ПАО «МТС»

**Экосистемные показатели**, которые формируются на базе бизнес-плана Компании и включают в себя основные финансово-экономические, отраслевые и стратегические показатели. Они отражают общекорпоративную ответственность за результаты деятельности Группы МТС и позволяют отслеживать обобщенные результаты бизнес-деятельности Компании и корректировать стратегию.

**Функциональные показатели**, которые формируются на базе стратегий деятельности бизнес-блоков и на основе задач стратегического характера, стоящих перед конкретным руководителем Компании.

Список показателей для руководителей Компании утверждаются Советом директоров Компании с предварительным обсуждением на профильных комитетах на ежегодной основе.

В список корпоративных показателей эффективности президента ПАО «МТС» входят такие показатели, как:

- OIBDA;
- доходы;
- показатели экосистемы;
- интегральная оценка выполнения стратегических проектов и развития бизнеса;
- показатели трансформации.

## Структура вознаграждения топ-менеджмента в 2022 году

Структура вознаграждения состоит из базовых и переменных выплат и зависит от уровня должности в структуре Компании.

Основанием для переменных выплат является достижение результатов по КПЭ, в части для долгосрочных выплат в том числе увеличение акционерной стоимости Компании и рост ее капитализации.

## 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 2022 год была проведена в соответствии с существующей методикой на основании выполнения ключевых показателей эффективности Компании в целом, функциональных индивидуальных задач и уровня развития компетенций.

## Вознаграждение, выплаченное членам Правления в 2022 году

Наименование показателя	Сумма, руб.
Заработка плата	293 990 163,24
Премии	1 283 549 364,76
Компенсации расходов	26 903 801,25
Иные виды вознаграждений	4 478 011,98
<b>ИТОГО</b>	<b>1 608 921 341,23</b>

## Вознаграждение, выплаченное высшим должностным лицам в 2022 году<sup>1</sup>

Наименование показателя	Сумма, руб.
Заработка плата	380 204 659,21
Премии	1 427 758 713,97
Компенсации расходов	34 928 498,84
Иные виды вознаграждений	6 456 376,79
<b>ИТОГО</b>	<b>1 849 348 248,81</b>

<sup>1</sup> Включает информацию о вознаграждении 24 высших должностных лиц Общества (включая членов Правления).

# КОНТРОЛЬ И АУДИТ

## Система внутреннего контроля

**Система внутреннего контроля ПАО «МТС» осуществляется на всех уровнях управления на базе внутренних политик, регламентов, процедур и методов внутреннего контроля и управления рисками. Функционирование системы внутреннего контроля обеспечивает разумную уверенность в достижении стоящих перед Компанией целей и контролирует финансово-хозяйственную деятельность Компании с целью повышения ее эффективности.**

Совет директоров ПАО «МТС» определяет политику в отношении внутреннего контроля и аудита и два раза в год рассматривает отчет Комитета по аудиту по итогам работы функций внутреннего аудита, управления рисками, деловой этики и комплаенс и внутреннего контроля ПАО «МТС» с анализом действующих систем контроля и выявленных нарушений.

Отчет Ревизионной комиссии ежегодно прилагается к материалам годового Общего собрания акционеров ПАО «МТС».

Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также практики корпоративного управления в ПАО «МТС» Блок внутреннего аудита ПАО «МТС» использует результаты проведенных аудитов, формируя заключение об уровне зрелости по Компании в целом. Блок внутреннего аудита — это отдельное структурное подразделение ПАО «МТС», функционально подчиненное Совету директоров, административно — непосредственно Президенту ПАО «МТС».

Система внутреннего контроля ПАО «МТС» соответствует модели COSO<sup>1</sup>. В Компании формируется контрольная среда, действует система оценки рисков, Департаментом систем внутреннего контроля обеспечивается внедрение контрольных процедур и оценку эффективности их исполнения, осуществляется мониторинг изменений организационной структуры и бизнес-процессов.

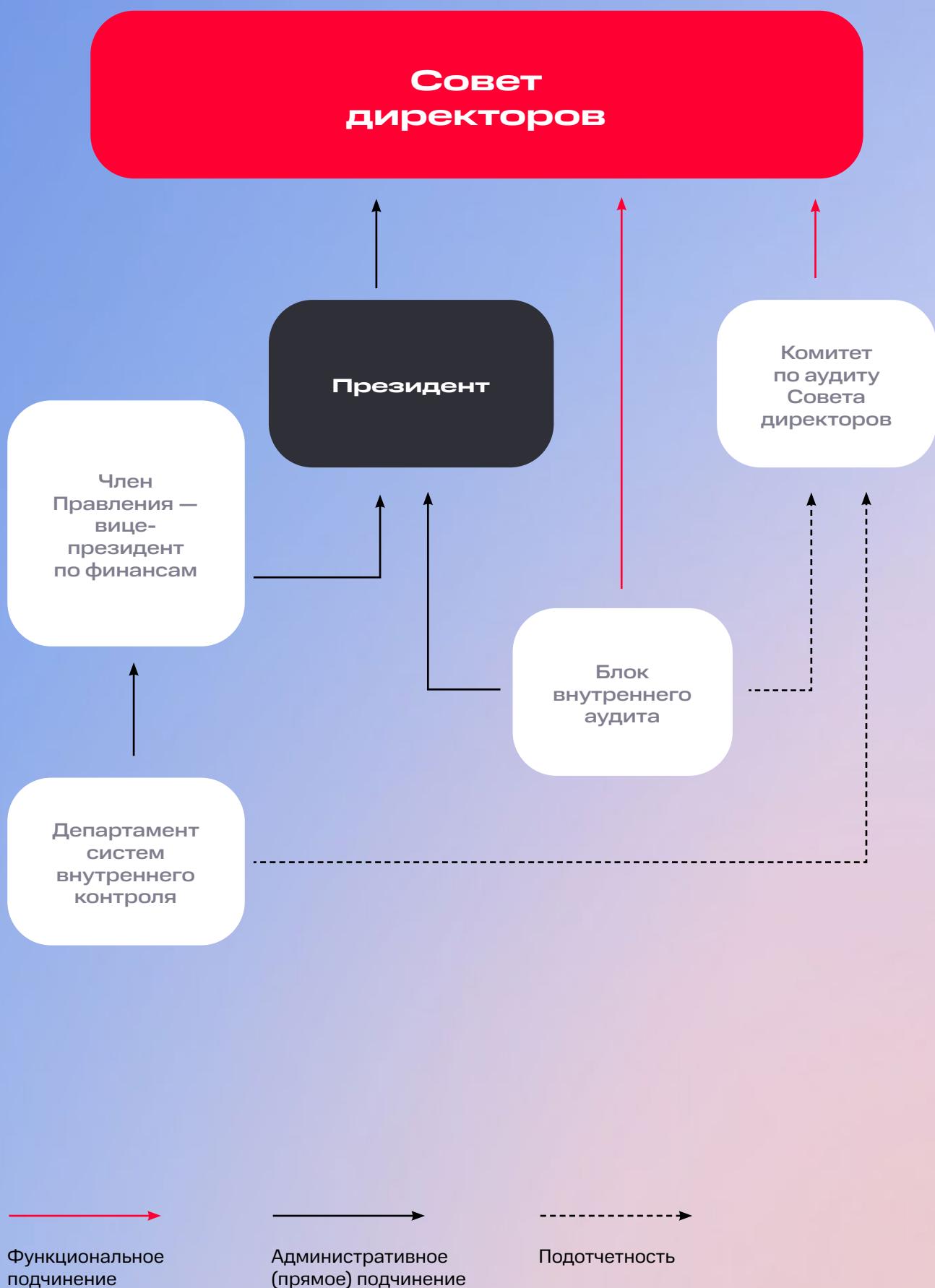
ПАО «МТС» утверждена Политика по соблюдению антикоррупционного законодательства, определяющая меры, направленные на формирование элементов корпоративной культуры, организационной структуры, правил и процедур, обеспечивающих недопущение коррупции<sup>2</sup>.

В рамках системы внутреннего контроля предусмотрен комплекс мер, направленных на недопущение коррупции, снижение репутационных рисков и рисков 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.

**По ряду основных направлений БВА 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. Блок внутреннего 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.**

<sup>1</sup> COSO Internal Control – Integrated Framework 2013.

<sup>2</sup> Подробная информация представлена в разделе «Единая система комплаенс».



#### Комитет по аудиту Совета директоров

ПАО «МТС» два раза в год рассматривает отчеты о работе Блока внутреннего аудита, Департамента систем внутреннего контроля, Департамента деловой этики и комплаенс и Отдела по управлению рисками и формирует выводы об эффективности функции внутреннего аудита, управления рисками, комплаенс и внутреннего контроля ПАО «МТС».

Комитет по аудиту положительно оценивает работу Департамента систем внутреннего контроля в части построения, внедрения и развития эффективной системы внутреннего контроля, в том числе в новых видах бизнеса, за достоверностью процесса формирования финансовой отчетности Группы МТС за 2022 год.

Комитет по аудиту положительно оценивает деятельность функции управления рисками как эффективную и соответствующую задачам на данный момент.

Комитет по аудиту положительно оценивает работу Департамента деловой этики и комплаенс и считает, что задачи подразделения выполнены в полном соответствии с ожидаемыми результатами.

Комитет по аудиту ежеквартально рассматривает отчеты внешнего аудитора АО «Деловые решения и технологии» и формирует выводы о качестве их работы.

#### Комитет по аудиту Совета 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

22 июня 2022 года на годовом Общем собрании акционеров ПАО «МТС» избраны члены Ревизионной комиссии.

#### Отчет о работе Ревизионной комиссии

В апреле 2022 года Ревизионной комиссией проведена проверка финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2021 год. Ревизионной комиссией не было отмечено существенных фактов нарушения порядка ведения бухгалтерского учета и представления финансовой отчетности при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности Общества.

Ревизионная комиссия подтвердила, что бухгалтерская отчетность Общества за 2021 год и годовой отчет о деятельности Общества за 2021 год в части бухгалтерской отчетности Общества достоверны.

В апреле 2023 года Ревизионной комиссией планируется проверка финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2022 год. Заключение Ревизионной комиссии будет представлено на утверждение годового Общего собрания акционеров МТС в июне 2023 года.

#### Блок внутреннего аудита

Блок внутреннего аудита является самостоятельным структурным подразделением, возглавляемым директором по внутреннему аудиту.

Блок внутреннего аудита выполняет следующие функции:

- оценка эффективности системы внутреннего контроля, процессов управления рисками и корпоративного управления с помощью анализа операционной деятельности Компании и ее информационных систем, достижения стратегических целей Компании, эффективности и результативности проектов и продуктов, достоверности и целостности информации о деятельности Компании, сохранности активов, соответствия внутренним нормативам и внешним требованиям;
- разработка рекомендаций по совершенствованию процедур внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления и содействие менеджменту в разработке корректирующих мероприятий по результатам проведенных аудитов;
- мониторинг выполнения рекомендаций по устранению нарушений и недостатков, выявленных по результатам аудитов;
- разработка и внедрение IT-аналитики с целью непрерывного мониторинга риск-индикаторов на основе данных бизнес-процессов

и повышения эффективности аудиторских процедур;

- совершенствование методологии внутреннего аудита и системы контроля качества аудитов;
- анализ и повышение эффективности работы Блока внутреннего аудита, координация совместной работы подразделений Блока и функций внутреннего аудита в дочерних компаниях;
- регистрация и координация расследования сообщений, поступивших на Единую горячую линию;
- оказание консультационных услуг.

Деятельность выстроена в соответствии с Международными профессиональными стандартами внутреннего аудита и Кодексом этики Института внутренних аудиторов (The IIA).

#### **Отчет о работе Блока внутреннего аудита**

В 2022 году завершено внедрение рекомендаций по улучшению, отмеченные по результатам внешней оценки деятельности внутреннего аудита, проведенной в конце 2021 года.

Годовой план аудитов на 2022 год выполнен, аудиты охватили 61% процессов с высоким риском и 48% – со средним риском, что соответствует достижению целевого КПЭ.

В 2022 году успешно внедрен Agile-подход к аудиту, что привело к оптимизации сроков выполнения проектов аудита и улучшению управления проектами.

В рамках аудитов широко использовалась IT-аналитика, а также в отдельных проектах по внедрению индикаторов риска (красных флагов) в процессы. Отдельные проекты направлены на создание аналитических инструментов, позволяющих осуществлять мониторинг рисков в некоторых областях, например система индикаторов риска для дочерних компаний, поиск площадок для базовых станций, управление контрактами по площадкам, мониторинг запасов. Интеграция информации подразделений внутреннего аудита, комплаенс и безопасности в единый дашборд используется для мониторинга уровня рисков в дочерних компаниях.

Процесс работы Единой горячей линии был существенно доработан. По итогам внутренней

оценки качества деятельности внутреннего аудита за 2022 год его деятельность признана соответствующей Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов.

Комитетом по аудиту утверждены результаты деятельности внутреннего аудита ПАО «МТС» и дочерних компаний за первое полугодие и 2022 год в целом. Комитет по аудиту дал положительную оценку результатам внутреннего аудита за 2022 год и пришел к выводу, что деятельность Блока внутреннего аудита была эффективной, ключевые показатели эффективности и цели внутреннего аудита на 2022 год были достигнуты в полном объеме.

В декабре 2022 года комитетом рассмотрены и одобрены стратегия внутреннего аудита, план аудитов, ключевые показатели эффективности и бюджет на 2023 год, а также приняты к сведению планы аудитов на 2023 год подразделений внутреннего аудита значимых дочерних компаний.

#### **Департамент систем внутреннего контроля (ДСВК)**

Начиная с 2018 года управление функцией Системы внутреннего контроля (далее – СВК) в дочерних обществах осуществляется с корпоративным центром. Данный подход доказал свою эффективность и оптимизировал время на поддержку системы внутреннего контроля в дочерних обществах.

В рамках развития системы внутреннего контроля проведены работы по актуализации и формализации контрольных процедур, направленных на покрытие существенных рисков. По Группе МТС актуализированы и прошли необходимое тестирование более тысячи контрольных процедур. Система внутреннего контроля для целей достоверности финансовой отчетности за 2022 год по Группе МТС признана эффективной, материальные и существенные недостатки не выявлены.

К существенным событиям/проектам ДСВК 2022 года относятся следующие.

- В Автоматизированной информационной системе СВК и управления рисками проведена оценка и сертификация СВК.
- Проведена адаптация нормативных документов Департамента систем внутреннего контроля по новым ДО, вошедшим в объем работ СВК.

- В 2022 году были пересмотрены права доступа сотрудников по 8 SOX-существенным системам. В рамках расширения области применения алгоритма в 2022 году анализ критичных полномочий распространен также на ряд новых дочерних компаний.
- Выполнены процедуры по анализу и митигации SOD-рисков. В системе процессингового центра проведен анализ ролей, разработана и внедрена SOD-матрица. По результатам работы SOD-конфликты компенсированы существующими процедурами СВК. Запланировано изъятие полномочий с SOD-конфликтами в 2023 году.
- Для биллинговых систем ПАО «МТС» проведен анализ ролей по степени их влияния. Изъяты избыточные полномочия у пользователей, удалены неактуальные роли. В резуль-

тате анализа подготовлен реестр потенциальных SOD-конфликтов. Выявленные риски закрыты существующими ККП. Запланированы работы по созданию SOD-матрицы в 2022 году.

В 2023 году запланирован реинжиниринг процессов СВК с фокусом на повышение доли автоматизированных решений в рамках контрольных процедур, развитие системы управления анализом ролей, функций и полномочий через применение SOD-матриц.

По результатам внутренней оценки и заключению внешнего аудита система внутреннего контроля для целей подтверждения достоверности формирования финансовой отчетности Группы МТС по состоянию на 31 декабря 2022 года признана эффективной, не имеющей существенных и материальных недостатков.

## Внешний аудит

На годовом Общем собрании акционеров ПАО «МТС»<sup>1</sup> в качестве аудитора общества утверждено акционерное общество «Деловые решения и технологии» (далее «Аудитор») (место нахождения: 125047, Российской Федерации, Москва, ул. Лесная, д. 5), ОГРН 1027700425444, свидетельство о членстве в Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество» (Ассоциация) от 31 января 2020 года, ОРНЗ 12006020384.

АО «Деловые решения и технологии» — одна из ведущих аудиторских и консалтинговых фирм, предоставляющая услуги в области аудита, управленического и финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и сопутствующих услуг. С 24 мая 2022 года российская компания, ранее входившая в международную сеть «Делойт», продолжила работу в России под собственным брендом.

В отчетном году Аудитором проведены:

- аудит годовой бухгалтерской отчетности ПАО «МТС» за 2022 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, проведенный по Международным стандартам аудита (МСА);
- аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний,

подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), за 2022 год, проведенный по МСА;

- интегрированный аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний, подготовленной в соответствии с МСФО за 2022 год, и эффективности системы внутреннего контроля за ее подготовкой по состоянию на 31 декабря 2022 года, проведенный по стандартам Совета по надзору за бухгалтерской отчетностью публичных компаний США.

В марте и апреле 2023 года Комитетом по аудиту утверждены результаты внешнего аудитора по итогам проведенных аудитов за 2022 год, включая выводы об эффективности системы внутреннего контроля над формированием финансовой отчетности в Группе МТС.

По результатам проведенных аудитов Аудитором ПАО «МТС» выражены мнения о достоверности бухгалтерской отчетности ПАО «МТС» за 2022 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, и консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний за 2022 год, подготовленной в соответствии с МСФО.

<sup>1</sup> Годовое собрание прошло 22 июня 2022 года.

## 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 Совета 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.

## Вознаграждение аудитора

Размер вознаграждения аудитора за аudit отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний за 2022 год утверждается Советом директоров ПАО «МТС» и по итогам 2022 года составил 159 700 000 руб. без учета НДС и накладных расходов, в том числе аudit отчетности ПАО «МТС» в размере 15 000 000 руб.

## Регулирование возможных конфликтов интересов

**В процессе управления конфликтом интересов Компания руководствуется принципами законности, конфиденциальности, непредвзятости, объективности и разумной достаточности, обязательности незамедлительного раскрытия сотрудниками Компании, а также директорами, сведений о фактическом или потенциальном конфликте интересов или вероятности такого конфликта.**

Члены Правления, Совета директоров 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 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 тестирования рассматриваются на Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «МТС».

В Компании также созданы процедуры, минимизирующие риск принятия решений в ситуации

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.

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

## Система управления рисками

**Управление рисками в Группе МТС соответствует общепринятым концептуальным основам управления рисками<sup>1</sup>. 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.**

<sup>1</sup> «Управление рисками организации. Интегрированная модель» Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея, COSO.

### Основные принципы осуществления процесса управления рисками

#### Принцип интегрированности

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

#### Принцип непрерывности

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

#### Принцип обоснованности

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

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.

#### **Система интегрированного управления рисками обеспечивает решение следующих задач**

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

Отдел управления рисками Корпоративного центра (ОУР КЦ) оценивает наиболее существенные риски на основе долгосрочной финансовой модели и ре-

гулярно проводит имитационное моделирование для получения основных финансовых показателей с учетом риска и вероятностных распределений этих показателей. Для анализа отдельных рисков ОУР КЦ применяет эконометрические методы.

Отчет о состоянии рисков Группы МТС регулярно рассматривается на заседаниях Комитета по рискам, на которых 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.

По результатам оценки эффективности систем внутреннего контроля Группы МТС, проведенной в 2022 году, процесс управления рисками был признан эффективным.

## **Организационное обеспечение управления рисками**

**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.

**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.

**Комитет по рискам** — принимает коллегиальные решения в области интегрированного управления рисками.

Эффективность процесса управления рисками оценивает **Блок внутреннего аудита**, в том числе данная информация представляется на рассмотрение **Комитета по аудиту**.

**Отдел управления рисков Корпоративного центра** — отвечает за разработку методики оценки рисков, регулярный сбор информации и подготовку отчетности с результатами данной

<sup>1</sup> Утверждена решением Совета директоров ПАО «МТС» 15 декабря 2017 года, протокол № 265; <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/politika-integrirovannoe-upravlenie-riskami>.

оценки для Комитета по рискам и менеджмента Компании. Отдел также осуществляет оперативный контроль процесса и обеспечивает межфункциональное взаимодействие подразделений в рамках интегрированного управления рисками в Компании. Межфункциональное взаимодействие с владельцами рисков в дочерних компаниях (ДК) обеспечивают координаторы рисков в ДК.

**Владельцы рисков** — руководители функциональных подразделений, на достижение целей которых влияют риски. Владельцы отвечают за анализ, оценку, исполнение мероприятий по управлению рисками и отчетность по мероприятиям в рамках процесса интегрированного управления рисками.

## Интеграция риск-менеджмента в процессы принятия решений

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

### Стратегическое планирование

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

### Бизнес-планирование и бюджетирование

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

### Инвестиционное планирование

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

### Закупочные процедуры

- Анализ и учет рисков при выборе поставщиков.

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

## Основные активности в 2022 году

- Проведены Комитеты по рискам КЦ МТС, МГТС и РТК по итогам мониторинга рисков в 2022 году. Отчеты по рискам за первое полугодие 2022 года и за 2022 год также вынесены на рассмотрение Комитета по аудиту и Совета директоров.
- Разработан дополнительный отчет для Комитета по аудиту и Совета директоров МТС, который отражает подверженность Компании наиболее существенным рискам.
- Осуществлены мониторинг и оценка рисков, связанных с геополитической ситуацией.

## Планы на 2023 год

В 2023 году планируется актуализация раздела по рискам для внешней отчетности (20-F для Нью-Йоркской фондовой биржи, Отчетов эмитента для ЦБ РФ) и регулярное проведение засе-

даний Комитета по рискам. Также планируется непрерывный мониторинг ситуации, связанной с геополитической ситуацией, для идентификации, оценки и последующей митигации рисков.

## Организационное обеспечение управления рисками



## Ключевые факторы риска

**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 Отчетов ПАО «МТС»<sup>2</sup>.

### Стратегические риски

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
Устаревание предоставляемых Компанией услуг и потеря конкурентоспособности, сложности в развитии дополнительных источников доходов	Для обеспечения высочайшего уровня качества базовых услуг связи МТС планомерно наращивает емкость и пропускную способность сети, что крайне важно в условиях наблюдающегося постоянного роста объема потребления трафика данных. Компания комплексно подходит к вопросу развития сети, осуществляет необходимые инвестиции в инфраструктуру 3G и 4G, обеспечивает возможность дальнейшей эволюции сети в направлении пятого поколения, в том числе развертывая и эксплуатируя тестовые зоны 5G, осуществляет пилотные проекты в области NB-IoT. С точки зрения маркетинговой активности эффективным методом нивелирования негативного воздействия VOIP-решений являются комплексные V&D-тарифы, объединяющие в себе услуги голосовой связи и передачи данных.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удержание базовой мобильной выручки</li> <li>Компенсация падения традиционной телеком-выручки за счет активного развития портфеля цифровых продуктов</li> <li>Лидерство в сегменте мобильного интернета и дата-услуг</li> </ul>
Непрерывное совершенствование технологий, развитие новых продуктов и услуг, усиление конкуренции, связанное с появлением новых игроков на рынке, в частности новых операторов мобильной связи, операторов, поддерживаемых правительством, операторов мобильной виртуальной сети, альтернативных операторов фиксированной связи и спутникового ТВ, а также усиление существующих компаний и рост использования IP-телефонии и иных сервисов, предоставляемых через интернет, может отрицательно сказаться на способности сохранять абонентскую базу, привести к сокращению доли рынка и маржи операционной прибыли.	Ключевым инструментом удержания непосредственного контакта с конечным пользователем и увеличения среднего уровня доходов от абонента уже в ближайшем будущем станет постепенно формирующийся портфель высокоуровневых цифровых сервисов, направленных на удовлетворение различных потребностей клиентов. В формировании такой цифровой среды будут участвовать как собственные разработки Компании, так и высококачественные партнерские продукты	
Кроме того, в сентябре 2021 года на внеочередном Общем собрании акционеров принято решение о выделении башенной инфраструктуры ПАО «МТС», а также существенной части сетевой и цифровой инфраструктуры ПАО «МТС» в 100%-ные дочерние компании ПАО «МТС». Несспособность реализовать ожидаемые выгоды от этого выделения может оказать неблагоприятное воздействие на бизнес, финансовое положение, результаты деятельности и перспективы ПАО «МТС»		
<b>Потеря контроля над деятельностью и активами в странах присутствия</b>	MTC следит за политической ситуацией на рынках присутствия Группы компаний и стремится оперативно реагировать на изменение условий функционирования на рынках	<ul style="list-style-type: none"> <li>Достижение устойчивого развития бизнеса</li> </ul>
Риск прекращения, приостановления деятельности или претензий со стороны регуляторов может отрицательно повлиять на бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности		

<sup>1</sup> [https://ir.mts.ru/investors/financial\\_center/annual\\_reports](https://ir.mts.ru/investors/financial_center/annual_reports).

<sup>2</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/raskritie-informacii/otchety-emitenta-emissionnyh-cennyh-bumag>.

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<b>Риски приобретений, инвестирования и слияний с другими компаниями</b>  Новые приобретения позволяют диверсифицировать бизнес ПАО «МТС». В то же время могут возникнуть дополнительные риски, связанные с обязательствами приобретенных компаний, а также риски недостижения первоначальных финансовых и операционных целей, проблемы с интеграцией приобретенных активов, риски, связанные с недостатком опыта работы на новых рынках, включая политические, экономические, социальные, правовые и регуляторные риски, риски конкуренции и пр.	MTC видит возможности для роста через участие в новых перспективных бизнесах, относящихся к сфере цифровой экономики, что позволяет существенно расширить спектр предоставляемых Компанией услуг и выйти на новые рынки. При осуществлении сделок в сфере M&A MTC проводит тщательный аудит компаний, в которых планирует участвовать на правах акционера. Оценка целесообразности вложений происходит с привлечением независимых консалтинговых компаний и учитывает стратегическую позицию, финансовые результаты и особенности ведения операционной деятельности таких компаний. Дальнейшая реализация прав МТС как акционера в них соответствует лучшим практикам корпоративного управления. Интеграцию приобретаемого бизнеса в управляемую структуру МТС (в случае принятия такого решения) осуществляется специальное подразделение, имеющее богатый опыт деятельности подобного рода	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Расширение сферы деятельности Компании и ускоренный выход на новые рынки</li> <li>▪ Обогащение продуктовой линейки</li> <li>▪ Достижение операционных синергий между различными направлениями бизнеса</li> <li>▪ Взаимный обмен лучшими практиками управления и операционной деятельности</li> </ul>
<b>Невозможность успешно развивать сеть</b>  В связи с развитием, строительством и обслуживанием сети связи МТС необходимо осуществлять закупки оборудования и программного обеспечения, что связано со значительными капиталовложениями. Кроме того, ограниченность доступного для освоения частотного спектра может помешать получить все ожидаемые выгоды от строительства сети и ослабить эффект от расширения. Развертывание сети может быть сопряжено с трудностями в получении площадок для базовых станций на коммерческих выгодных условиях, в получении разрешений и сертификатов для работы телекоммуникационного оборудования и/или разрешений на импорт и экспорт определенного сетевого оборудования, что может привести к задержкам в закупках и помешать планам развития сети. Начиная с 2017 года в телекоммуникационной среде России (включая соответствующие государственные органы) активно обсуждается вопрос распределения частотного ресурса для развертывания сетей следующего (5G) поколения. В июле 2022 года ПАО «МТС» вступило в ООО «Новые цифровые решения», являющееся совместным предприятием операторов мобильной связи (далее СП). Ранее в ноябре 2021 года ГКРЧ выделила СП полосы частот 4400–4555 МГц и 4630–4990 МГц для проведения исследований в интересах развития технологий 5G. Цель СП — проведение работ по конверсии и высвобождение спектра для последующего развития технологий 5G. Решение о возможном распределении спектра в диапазоне 4400–4990 МГц, в том числе по итогам работ по его высвобождению, будет приниматься регулятором. От данного решения будет зависеть бизнес-модель операторов по развитию услуг 5G	<p>Продолжая инвестировать в развитие инфраструктуры, Компания видит возможность постепенного сокращения своих капитальных затрат с одновременным сохранением качества предоставляемых сервисов. МТС с рядом партнеров проводит совместные закупочные процедуры, а также осуществляет совместное строительство и эксплуатацию элементов сетевой инфраструктуры. Помимо экономической выгоды в рамках сотрудничества достигается унификация технических и функциональных требований, подходов и методик.</p> <p>Компания находится в постоянном контакте и тесно взаимодействует с представителями регулирующих органов, отраслевыми ассоциациями, производителями сетевого оборудования и другими участниками телекоммуникационного рынка. Такое взаимодействие со стороны МТС нацелено на отстаивание интересов Компании, поддержание атмосферы здоровой рыночной конкуренции, динамичное и своевременное освоение новейших технологических решений и в результате — на формирование передового и разнообразного клиентского опыта. ПАО «МТС» убеждено, что все действия регулятора, в частности принятие решений о механизме развертывания сетей 5G, должны быть направлены на поддержание долгосрочной устойчивости отрасли и учитывать интересы всех сторон, включая потребителей услуг и операторов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Наращивание емкости сети и скорости передачи данных для удовлетворения растущего спроса</li> <li>▪ Эффективное планирование сети и оптимизация капиталовложений</li> <li>▪ Защита интересов Компании в вопросах распределения частотного ресурса</li> </ul>

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p><b>Неспособность реализовать выгоды от инвестиций в системы радиосвязи</b></p> <p>Ключевые риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ невозможность осуществить строительство сетей 4G (включая NB-IoT) и 5G в соответствии с запланированными сроками либо в соответствии со сроками, предусмотренными лицензионными условиями;</li> <li>▪ сложности с обеспечением качества и требуемого уровня обслуживания;</li> <li>▪ спрос на услуги 4G (включая NB-IoT) и 5G на рынках присутствия ПАО «МТС» и дочерних компаний ПАО «МТС» окажется ниже ожидаемого.</li> </ul> <p>В августе 2021 года ГКРЧ продлила на 10 лет срок действия решения о выделении полос радиочастот в диапазонах 700, 800 и 2600 МГц для строительства сетей LTE. Основными условиями продления было:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ для полос в диапазонах 800 и 2600 МГц: обеспечение покрытия населенных пунктов с численностью населения 1000 и более человек и автомобильных дорог общего пользования федерального значения до сентября 2031 года с временным графиком;</li> <li>▪ для полос в диапазоне 700 МГц в случае их перераспределения для мобильной связи: обеспечение покрытия населенных пунктов с численностью населения 500 и более человек и региональных автомобильных дорог до конца 2031 года с временным графиком;</li> <li>▪ обязательность использования отечественного оборудования с 2023 года.</li> </ul> <p>В марте 2022 года ГКРЧ отсрочила выполнение вышеуказанных условий на один год — до 2032 года. А использование отечественного оборудования отсрочила на срок с 2028 года, при этом с 2025 года должен выполняться ежегодный план установки отечественного оборудования.</p> <p>Совокупность вышеперечисленных изменений, с одной стороны, позволяет продолжать использование необходимого радиочастотного ресурса, а с другой стороны, может привести к дополнительным затратам на строительство сетевой инфраструктуры</p>	<p>МТС имеет значительный опыт взаимодействия с поставщиками оборудования и программного обеспечения, а также с регуляторными органами. Это позволяет достигать договоренностей на максимально комфортных для Компании условиях, в том числе и в отношении сроков поставок и строительства. Компания принимает все необходимые меры для соблюдения лицензионных условий и прочих регуляторных требований, а также осуществляет своевременное продление лицензий и разрешений.</p> <p>МТС проводит регулярный мониторинг параметров качества связи и оперативно реагирует в случае выявления потребности в дополнительной емкости и пропускной способности на локальных участках сети, что позволяет поддерживать неизменно высокий уровень качества услуг. С помощью маркетинговых инструментов МТС стимулирует интенсивность использования услуг передачи данных, увеличивая таким образом степень утилизации сетевого ресурса</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Обеспечение наилучшего соответствия требованиям технологий IoT и готовности инфраструктуры к внедрению 5G</li> <li>▪ Эффективное планирование капитальных затрат</li> <li>▪ Повышение операционной эффективности за счет оптимизации операционных затрат, связанных с эксплуатацией сети</li> </ul>

## Риски внешней среды

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p><b>Волатильность экономической и социальной ситуации</b></p> <p>Волатильность экономической и социальной ситуации, как и возможные будущие спады или замедления экономического роста в странах нашего присутствия, вызванные рядом причин, в том числе геополитическими событиями, пандемией COVID-19, кризисом кредитного рынка (включая неопределенность в отношении кредитно-финансовых учреждений и мировых рынков капитала), нестабильностью цен на основные экспортные товары (в том числе нефть и металлы), дефицитом чипов и прочими факторами, может привести к снижению спроса на предоставляемые услуги, а также оказать отрицательное воздействие на финансовое состояние наших корпоративных клиентов и партнеров, включая финансовые институты, что может привести к снижению наших доходов, показателей эффективности и отрицательно повлиять на сохранность активов.</p> <p>Кроме того, начиная с февраля 2022 года, Европейский Союз, США, Великобритания и ряд других стран ввели новые существенные санкции и экспортный контроль в отношении России (территориальные санкции), отдельных секторов экономики России и ряда российских и белорусских физических и юридических лиц. Например, в 2023 году санкции были введены в отношении МТС Банка. Продолжение или расширение таких ограничений, а также факторы неопределенности в связи с изменением регуляторной среды в России могут поставить перед Компанией дополнительные комплаенс и операционные задачи и негативно повлиять на бизнес Компании и ее клиентов и поставщиков. Дополнительно ряд западных компаний и бирж приостановили, прекратили или ограничили свою деятельность в России не в силу требований применимых к ним законов, а по собственной инициативе. 28 февраля были приостановлены торги на Московской бирже всеми эмиссионными ценными бумагами (в том числе обыкновенными акциями Компании) до частичного восстановления торгов акциями 24 марта 2022 года и полного восстановления торгов на Московской бирже 28 марта 2022 года. Также 28 февраля Нью-Йоркская фондовая биржа приостановила торги американскими депозитарными расписками (АДР) Компании и некоторых других российских компаний. 8 августа 2022 года был осуществлен делистинг АДР МТС с Нью-Йоркской фондовой биржи.</p>	<p>МТС следит за макроэкономической ситуацией на рынках присутствия Группы компаний, оперативно и эффективно реагирует на изменения общего экономического фона при помощи в первую очередь тарифных инструментов. Компания нацелена на постоянное расширение спектра оказываемых услуг и стимуляцию потребления, повышение уровня удовлетворенности своих клиентов в корпоративном и массовом сегментах. Большое внимание уделяется обеспечению оптимальных для МТС условий привлечения внешнего финансирования, контролируется уровень, стоимость и структура долговых обязательств, что позволяет, в частности, нивелировать негативные эффекты изменений курсов валют в условиях высокой волатильности валютных рынков</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Достижение устойчивого развития бизнеса</li> </ul>

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p>Дальнейшее развитие указанных выше событий труднопредсказуемо, обстоятельства могут меняться очень быстро и зачастую без предварительного уведомления. В целом развитие ситуации находится вне контроля Группы. Также нельзя исключить риск того, что какой-либо член Группы или лица, занимающие должности в Группе, а также ее акционеры, сотрудники и контрагенты будут затронуты будущими санкциями. К рискам относятся в том числе риск ограничения и полного закрытия доступа к рынкам капитала и возможности получения финансирования на коммерчески обоснованных условиях (или вообще получения финансирования), риск ограничений на ввоз определенного оборудования и программного обеспечения (включая ограничение технической поддержки), риск изменения условий, ограничения или прекращения работы с партнерами и организациями, а также риск обесценения российского рубля по отношению к другим валютам и риск роста процентной ставки, что может повлиять на Группу и ее контрагентов. Кроме того, сохранение или расширение санкционных ограничений и сокращение авиасообщения могут также негативно повлиять на выручку ПАО «МТС» от роуминговых услуг</p>	<p>МТС проводит регулярный мониторинг законодательства с целью соответствия предъявляемым требованиям.</p> <p>Как представитель рынка совместно с регулирующими органами Компания участвует в рабочих группах по вопросам оптимизации нормативной базы в отрасли связи.</p> <p>Регуляторным рискам уделяется особое внимание в рамках стратегического планирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Достижение хороших операционных показателей</li> <li>■ Обеспечение соответствия регуляторным требованиям</li> </ul>
<p><b>Регуляторные риски</b></p> <p>Наша деятельность в странах присутствия регулируется государствами, в частности посредством лицензирования и законов. Законодательство в области предоставления услуг связи постоянно меняется. Новые законы или нормативные акты или изменения в существующем законодательстве на федеральном, местном или международном уровнях могут, помимо прочего, изменить модель ведения бизнеса ПАО «МТС» и способы предоставления услуг, потребовать дополнительных расходов и ухудшить возможности для получения доходов</p>		

## Операционные риски

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<b>Финансовые риски</b>		
Расходы ПАО «МТС», включая капитальные затраты, могут быть номинированы в рублях, долларах США, евро и/или юанях или тесно связана с ними, в то время как большая часть доходов выражена в местной валюте стран, в которых осуществляется операционная деятельность Компании.	Предпринят ряд мер, направленных на структурирование портфеля с целью сокращения зависимости от курсовых колебаний, в том числе существует программа хеджирования валютного риска, в качестве инструментов которой используются свопы (евробонды)	▪ Сохранение инвестиционной привлекательности за счет обеспечения роста инвестиционной и операционной эффективности
Ситуация на рынках присутствия МТС, 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 операционные показатели и результаты деятельности ПАО «МТС». Дополнительная информация указана в рисках внешней среды — «Волатильность экономической и социальной ситуации».		
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		
Договоры касательно отдельных выпусков облигаций МТС, 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 бизнеса Компании	МТС следит за выполнением положений договоров и соглашений о предоставлении займов с целью соблюдения финансовых кovenант, содержащихся в кредитной документации	▪ Сохранение инвестиционной привлекательности за счет поддержания оптимального уровня долга
<b>Риски технологических сбоев</b>		
Способность непрерывно оказывать услуги связи является одним из основных условий лицензий и абонентских контрактов. Возникновение технологических сбоев на нашей сети и информационных ресурсах вследствие системной неисправности, аварии или нарушения защищенности сети или информационных систем может отрицательно повлиять на возможность оказания услуг абонентам или на другие бизнес-процессы, что может привести к существенным отрицательным последствиям для бизнеса, результатов деятельности и репутации ПАО «МТС»	С целью обеспечения устойчивости сети и непрерывности оказания услуг связи система управления сетью централизована, а система эксплуатации телекоммуникационной сети предусматривает регулярное проведение технического обслуживания и использование резервного телекоммуникационного оборудования.  С целью защиты и возможности восстановления данных информационных ресурсов для критически важных объектов предусмотрено использование резервного оборудования, в том числе с географическим распределением, выполнение процедур тестирования при восстановлении данных.	▪ Достижение хороших операционных показателей ▪ Достижение устойчивого развития бизнеса ▪ Обеспечение соответствия требованиям ФЗ-126, ФЗ-152 и др.
	С целью защиты интегрированных информационных систем в условиях непрерывных изменений на постоянной основе используются процессы и системы обеспечения качества информационных систем, мониторинга, контроля изменений.	
	Информационная безопасность обеспечивается комплексной системой технических и организационных мер защиты информации.	

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p><b>Риски информационной безопасности, включая киберриски</b></p> <p>Несанкционированные действия сотрудников и партнеров, нарушающие политику безопасности информации, а также противоправные действия третьих лиц могут привести к нарушению конфиденциальности, целостности или доступности информации, в том числе к утечке данных абонентов, что может привести к остановке основных бизнес-процессов, потере доли рынка, претензиям абонентов, регуляторов и партнеров и иметь существенные отрицательные последствия для репутации, бизнеса, финансового положения, результатов деятельности и перспектив ПАО «МТС». Несмотря на принятые меры, нельзя полностью исключить возможность возникновения таких инцидентов в будущем</p>	<p>ПАО «МТС» обеспечивает безопасность обработки информации ограниченного доступа в корпоративных информационных системах, в том числе при удаленной работе</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечение соответствия требованиям ФЗ-126, ФЗ-152 и др.</li> </ul>

## Соответствие требованиям

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p><b>Риски комплаенс</b></p> <p>Ценные бумаги МТС обращались на биржевом рынке США, мы подпадаем под действие не только российского, но и американского антикоррупционного законодательства (US Foreign Corrupt Practices Act), а также потенциально — под действие антикоррупционного закона Великобритании (UK Bribery Act). Если будет установлено несоответствие наших действий или действий третьих лиц, действующих от имени или в наших интересах, данным требованиям, к нам могут быть применены санкции уголовного и/или гражданско-правового характера.</p> <p>В марте 2014 года ПАО «МТС» получило запрос на предоставление информации от Комиссии по ценным бумагам и биржам США и Департамента юстиции США относительно расследования деятельности бывшей дочерней компании в Узбекистане.</p> <p>В феврале 2019 года Группа МТС достигла урегулирования с Министерством юстиции США (U.S. Department of Justice (DOJ)) и Комиссией по ценным бумагам и биржам США (Securities and Exchange Commission (SEC)) в отношении раскрытия ранее расследования деятельности бывшего дочернего предприятия Группы в Узбекистане.</p> <p>Группа согласилась с выпущенным Комиссией по ценным бумагам и биржам США запретительным приказом («Приказ»).</p> <p>Окружной суд Южного округа Нью-Йорка США одобрил соглашение об отсрочке преследования («Соглашение»),</p>	<p>Начиная с 2012 года, когда в МТС было создано обособленное подразделение комплаенс, Компания планомерно развивает систему антикоррупционного комплаенс в соответствии с лучшими мировыми практиками.</p> <p>В Компании действуют специальные правила и процедуры, необходимые для предупреждения коррупционных действий со стороны как сотрудников, так и контрагентов<sup>1</sup>.</p> <p>Основными документами, регулирующими антикоррупционные требования внутри МТС, являются Кодекс делового поведения и этики<sup>2</sup> и Политика «Соблюдение антикоррупционного законодательства»<sup>3</sup>. Кроме того, процедуры по обеспечению выполнения антикоррупционного законодательства закреплены в регламентах бизнес-процессов Компании</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Содействие честному и этичному ведению бизнеса и предотвращение злоупотреблений</li> </ul>

<sup>1</sup> Подробная информация представлена в разделе «Комплаенс и культура этичного поведения».

<sup>2</sup> [https://static.ssl.mts.ru/uploadmsk/contents/1655/Code\\_of\\_Business\\_Conduct\\_and\\_Ethics\\_illustrated.pdf](https://static.ssl.mts.ru/uploadmsk/contents/1655/Code_of_Business_Conduct_and_Ethics_illustrated.pdf)

<sup>3</sup> [https://mts.ru/upload/contents/10647/Anti\\_Corruption\\_Laws\\_Compliance\\_Policy\\_20072022.pdf](https://mts.ru/upload/contents/10647/Anti_Corruption_Laws_Compliance_Policy_20072022.pdf).

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p>заключенное Группой, и соглашение о признании вины, заключенное дочерней компанией Группы в Узбекистане. Согласно условиям соглашений с Министерством юстиции США, мы согласились выплатить США штраф в размере 850 млн долл. США (59,1 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2018 года). Группа начислила резерв под выплату штрафа в сумме 850 млн долл. США (55,8 млрд руб. на дату начисления), отразив его в составе убытка от прекращенной деятельности в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2018 года.</p> <p>В соответствии с условиями Соглашения и Приказа Группа согласилась на введение независимого наблюдения (мониторинг) за соблюдением их требований. Согласно условиям Соглашения и Приказа, мониторинг должен был первоначально вестись на протяжении трех лет со дня его установления; срок мониторинга мог быть уменьшен либо продлен в зависимости от определенных обстоятельств. Окончательное решение в этом отношении принимается Министерством юстиции США и Комиссией по ценным бумагам и биржам США. Мы не получали от Министерства юстиции США, Комиссии по ценным бумагам и биржам США или независимого комплаенс монитора уведомления о каких-либо нарушениях условий Приказа или Соглашения. Тем не менее с учетом ряда факторов, включая пандемию COVID-19, мы согласились с Комиссией по ценным бумагам и биржам США и Министерством юстиции США продлить срок Соглашения и мониторинг на один год, чтобы предоставить (i) Группе достаточно времени для внедрения необходимых улучшений в некоторые важные элементы программы деловой этики и антикоррупционного комплаенс, а также (ii) возможность завершить проверку мероприятий Группы, включая внедрение рекомендаций монитора и оценку устойчивости предпринимаемых Группой мер. В связи с этим срок независимого комплаенс мониторинга продлится до сентября 2023 года</p>		
<b>Налоговые риски</b>	<p>МТС соответствует требованиям налогового законодательства в странах присутствия Группы компаний, оперативно реагирует на любые изменения и следит за актуальными тенденциями в законотворчестве и налоговом праве России и иностранных юрисдикций, что позволяет принимать своевременные комплексные решения в области налогового планирования и таможенного регулирования. Зачастую Компания использует опыт квалифицированных консультантов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Достижение устойчивого развития бизнеса</li> <li>▪ Соответствие требованиям</li> </ul>
<p>Система налогообложения в странах присутствия МТС 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 оказывать негативное материальное воздействие на бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности ПАО «МТС»</p>		

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

**Забота о сотрудниках – один из приоритетов Компании, определяющий успех ее деятельности на современном рынке. Компания постоянно совершенствует социально-трудовые отношения по следующим направлениям: охрана труда и здоровья работников, социальная поддержка, возможности для карьерного и личностного роста<sup>1</sup>.**

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

Риски	Мероприятия по митигации
Возможные риски нарушений в области охраны труда, связанные с обучением работников, медицинским осмотром, обеспечением средствами индивидуальной защиты, соблюдением санитарно-эпидемиологических требований, проведением специальной оценки условий труда и пр.	В ПАО «МТС» функционирует сертифицированная по ГОСТ Р ИСО 45001-2020 (ISO 45001:2018) Система управления охраной труда (СУОТ). СУОТ включает: организационную структуру; планирование; распределение ответственности; процедуры; процессы и ресурсы для разработки, внедрения достижения целей, анализа результативности политики и мероприятий по охране труда. В числе основных задач СУОТ – контроль за соблюдением законов и иных нормативных правовых актов по охране труда. Регулярно проводится обучение специалистов по охране труда.  С 2020 года в ПАО «МТС» организовано проведение тестирования сотрудников на коронавирус и проведение анализов крови на наличие антител; проводилось регулярное обеспечение сотрудников защитными масками, перчатками, дезинфицирующими средствами; осуществлялось взаимодействие с органами Роспотребнадзора.
	В МТС принят ряд локальных нормативных документов, регулирующих основные вопросы в области охраны труда и здоровья сотрудников. Документы содержат все основные требования и инструкции в области охраны труда, в том числе устанавливают порядок проведения внутреннего контроля за состоянием условий труда

Компания неукоснительно придерживается требований трудового законодательства и старается максимально учитывать интересы персонала. Система управления охраной труда в ПАО «МТС» получила признание на региональном и областном уровнях.

<sup>1</sup> Подробная информация представлена в разделе «ESG и устойчивое развитие», а также в Отчете об устойчивом развитии МТС за 2022 год.

## Риски, связанные с нарушениями в области соблюдения прав человека

Риски	Мероприятия по митигации
<p>Возможные риски нарушений в области соблюдения прав человека, связанные с соблюдением трудового законодательства, недискриминационным и этичным поведением, публичными заявлениями, страховыми отчислениями, соблюдением прав социально незащищенных слоев населения и пр.</p>	<p>МТС признает, что человек, его жизнь и здоровье — это наивысшая ценность.</p> <p>Сервисы МТС помогают предоставить равные возможности для образования, развития и самореализации.</p> <p>Компания МТС не приемлет дискриминацию в любых формах и проявлениях, стремится создать инклюзивную и разнообразную среду и старается придерживаться лучших мировых практик.</p> <p>В связи с этим в 2022 году:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ в политику МТС в сфере социальной ответственности, разнообразия и иклюзивности внесены дополнения, выражющие приверженность Компании принципам политической нейтральности рабочей среды и гарантиям отсутствия дискриминации по политическим взглядам;</li> <li>■ регулярно в течение года на ESG Комитет и СД ПАО «МТС» выносились вопросы, касающиеся развития корпоративной культуры инклюзивности и ее значимости для будущего Компании;</li> <li>■ проведен аудит бизнес-процессов Компании с точки зрения DEI-метрик, составлен план мероприятий по соблюдению принципов инклюзивности, многообразия и равенства, в том числе в области соблюдения прав человека;</li> <li>■ проведен аудит рабочих мест и офисов Компании и с позиции доступности;</li> <li>■ расширено сотрудничество с Центрами занятости населения (ЦЗН) Москвы и регионов (25 мероприятий);</li> <li>■ проведено дополнительное обучение для сотрудниц, находящихся в декретном отпуске, и лиц предпенсионного возраста, направленное на приобретение новых навыков и компетенций;</li> <li>■ проведены образовательные программы для руководителей и HR по найму и адаптации людей с инвалидностью;</li> <li>■ проведены исследования и опросы сотрудников с особыми потребностями на предмет их удовлетворенности деятельностью работодателя.</li> </ul> <p>Риски в области соблюдения прав человека регулярно оцифровываются согласно рекомендациям, полученным по итогам внешнего ежегодного аудита комплаенс-программ и результатам оценки комплаенс-рисков на уровне бизнес-процессов.</p> <p>В МТС приняты локальные нормативные документы, регулирующие основные вопросы соблюдения прав человека на рабочем месте. Документы закрепляют ключевые принципы уважения прав человека и поведения сотрудников Компании</p>

В МТС существует Единая горячая линия, посредством которой сотрудники могут подать обращение по вопросам сложных рабочих ситуаций<sup>1</sup>.

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

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

**С целью соблюдения требований природоохранного законодательства и обеспечения экологической безопасности на объектах МТС Компанией была разработана Политика экологической безопасности и охраны окружающей среды, основополагающими принципами которой являются выполнение требований национальных и международных стандартов в области охраны окружающей среды, повышение уровня экологического сознания и образования всех сотрудников Компании, снижение уровня негативного воздействия на окружающую среду и стремление к устойчивому развитию<sup>1</sup>.**

### Риски, связанные с нарушениями в области экологии

Риски	Мероприятия по митигации
▪ Невыполнение требований по предоставлению экологической отчетности	В Политике экологической безопасности и охраны окружающей среды закреплена/предусмотрена совокупность процессов, обеспечивающих соблюдение природоохранного законодательства. А именно: необходимость оформления разрешительных документов и актуализации данных, задачи по планированию, финансированию и материально-техническому обеспечению выполнения экологических программ и мероприятий по охране окружающей среды (ООС), необходимость прохождения обучения в области ООС, проведение производственного экологического контроля (комплекс предупредительных действий, направленных на исключение возможности возникновения аварийной ситуации и причинения ущерба окружающей среде).
▪ Осуществление деятельности без постановки на государственный учет объекта негативного воздействия	На уровне КЦ и регионов осуществляется мониторинг изменений требований природоохранного законодательства.
▪ Нарушение требований в области проведения экологического контроля и мониторинга	МТС на регулярной основе вносит предусмотренную законодательством плату за негативное воздействие на окружающую среду, несет расходы, связанные с обращением с отходами и охраной атмосферного воздуха, а также со снижением рисков, связанных с государственным регулированием в области ООС и поддержанием имиджа экологической устойчивости Компании.
▪ Осуществление деятельности без оформленной в установленном порядке разрешительной документации на выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, обращение с отходами	МТС регулярно отчитывается по формам государственной отчетности, а также готовит нефинансовую отчетность по деятельности Группы компаний МТС в области экологической ответственности и безопасности на уровне Комитета по устойчивому развитию и КСО при президенте МТС и в рамках рабочей группы по экологии и ответственному финансированию

Работа по охране окружающей среды направлена на осуществление мероприятий организационного, технологического и санитарно-гигиенического характера с целью предупреждения

и уменьшения вредного воздействия результатов хозяйственной деятельности на природу и здоровье человека.

<sup>1</sup> Подробная информация представлена в разделе «ESG и устойчивое развитие», а также в Отчете об устойчивом развитии Группы МТС за 2022 год.

# КАПИТАЛ И ЦЕННЫЕ БУМАГИ

## АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Уставный капитал ПАО «МТС» составляет

**199 838 157,50  
руб.**

и разделен на 1 998 381 575 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,1 руб. каждая.  
Привилегированные акции не размещались.

**Размещенные и объявленные акции ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2022 года**

Категории (типы) акций	Количество (шт.)	Номинальная стоимость одной акции (руб.)
<b>Размещенные акции</b>		
Обыкновенные акции	1 998 381 575	0,1
Голосующие акции	1 998 381 575	0,1
Привилегированные акции	0	0
<b>Объявленные акции</b>		
Обыкновенные акции	100 000 000	0,1

**Сведения о лицах, владеющих акциями, распоряжающихся голосами по акциям, являющихся выгодоприобретателями по акциям ПАО «МТС», по состоянию на 31 декабря 2022 года**

	<b>Количество обыкновенных акций</b>	<b>Доля уставного капитала</b>
ПАО АФК «Система» <sup>1, 2</sup>	841 019 563	42,085%
ПАО МГТС <sup>3</sup>	5 452 327	0,273%
ООО «Стрим Диджитал» <sup>3</sup>	87 245 832	4,366%
ООО «Бастион» <sup>3</sup>	182 557 489	9,135%
ПАО «МТС»	38 691 384	1,936%
Акции в свободном обращении	843 414 980	42,205%
<b>Итого</b>	<b>1998 381 575</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Доля владения ПАО АФК «Система» также включает долю владения его дочернего общества ООО «Система Телеком Активы» (11,03% акций ПАО «МТС»).

<sup>2</sup> Бенефициарным владельцем ПАО АФК «Система», владеющим 49,2% уставного капитала, является гражданин Российской Федерации Евтушенков Владимир Петрович.

<sup>3</sup> ПАО МГТС, ООО «Стрим Диджитал» и ООО «Бастион» — дочерние общества ПАО «МТС».

**Сведения о количестве  
акционеров**

Общее количество лиц, зарегистрированных в реестре акционеров эмитента на дату окончания IV квартала 2022 года: 982.

Общее количество лиц, включенных в составленный последним список лиц (по состоянию на 30 мая 2022 года), имеющих право на осу-

ществление (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»: 487 061.

У менеджмента ПАО «МТС» нет информации<sup>1</sup> о существовании долей владения акциями, превышающими 5% уставного капитала ПАО «МТС», помимо указанных выше.

Актуальную информацию о структуре акционерного капитала можно уточнить на сайте Компании



Структура акционерного капитала  
ПАО «МТС» — Москва (mts.ru).

<sup>1</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 (МОЕХ: MTSS).

2000

3 октября 2003

Декабрь 2003

Американские депозитарные расписки (ADR) МТС 3-го уровня обращаются на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE: MBT)

Акции ПАО «МТС» включены в перечень внесписочных ценных бумаг Московской межбанковской валютной биржи

Акции ПАО «МТС» включены в котировальный список «Б» на ММВБ

Октябрь 2010

Июнь 2014

8 августа 2022

Акции торгуются в котировальном списке «A1»

Акции ПАО «МТС» торгуются в первом уровне списка ценных бумаг ММВБ

Депозитарные расписки МТС делистингованы с Нью-Йоркской биржи

Федеральный закон № 114-ФЗ от 16 апреля 2022 года об язала российские компании прекратить их программы иностранных депозитарных расписок, кроме случаев, когда компания получила разрешение на продолжение программы от Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российскую Федерацию. В мае 2022 года МТС обратилась за разрешением в Правительственную комиссию, которая разрешила продолжить обращение АДР МТС за пределами России до 12 июля 2022 года включительно. На фоне процесса закрытия АДР программы депозитарные расписки МТС были делистингованы с Нью-Йоркской биржи с 8 августа 2022.

Все выпущенные и размещенные акции Общества являются обыкновенными акциями, одинаковой номинальной стоимостью.

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.

## Динамика цен и капитализации ПАО «МТС»

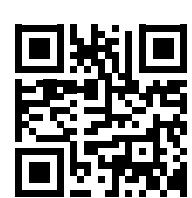
Торговая площадка: МОЕХ (Москва), код эмитента MTSS



## Цена и объем акций ПАО «МТС» (RUR), 2022 год

МОЕХ	Цена (руб.)
Минимальная цена за акцию	174,70
Максимальная цена за акцию	304,55
Среднедневной объем торгов (млн шт.)	1,97
Цена на 31.12.2022	236,4

Информация о текущих котировках и ценах  
сделок



<http://www.moex.com>

# ДИВИДЕНДЫ И ПРОГРАММА ВЫКУПА АКЦИЙ

## Выплаты дивидендов в 2022 году

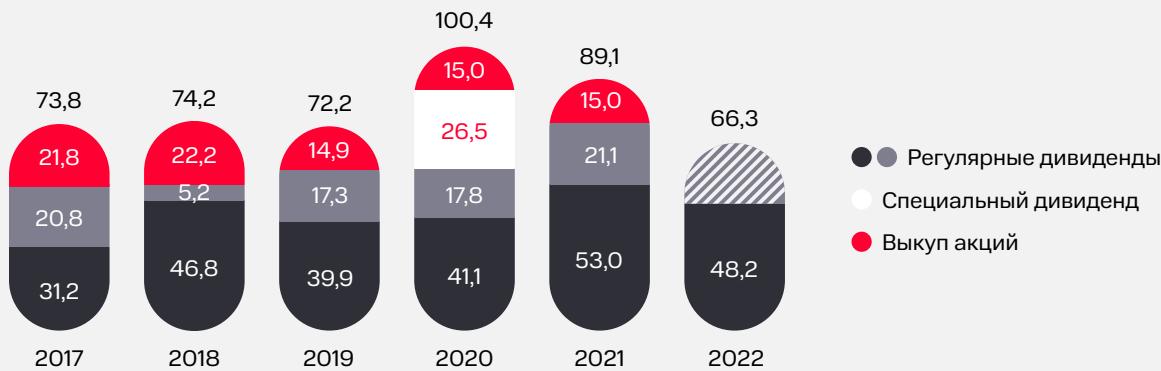
В июне на годовом общем собрании акционеров (ГОСА) акционеры МТС утвердили годовые дивиденды на основе финансовых результатов Компании за 2021 год. Дивиденды составили 33,85 руб. на одну обыкновенную акцию, или итого 66,3 млрд руб., включая выплаты по квазиказначейским акциям МТС. Выплаты дивидендов за 2021 год в размере 48,2 млрд руб. завершились 16 августа 2022 года.

В соответствии с текущим российским законодательством владельцы АДР получают право на выплату дивидендов только после конвертации депозитарных расписок в обыкновенные акции

ПАО «МТС». В рамках депозитарного договора гарантированный период для конвертации АДР в обыкновенные акции ПАО «МТС» закончился 12 января 2023 года (включительно), и, по нашему пониманию, депозитарий может продолжить конвертацию АДР в обыкновенные акции и/или продать нерасконвертированные акции для распределения полученных средств среди держателей АДР.

В январе – феврале 2023 года была произведена выплата дивидендов по АДР, расконвертированным после даты отсечки (12 июля 2022 года), в размере 0,36 млрд руб.

### Дивиденды и обратный выкуп акций<sup>1</sup> млрд руб.



<sup>1</sup> Выплата дивидендов включает дивиденды, выплаченные по квазиказначейским акциям.  
Суммы могут отличаться вследствие округления отдельных цифр.

# 66,3 млрд руб.

общая сумма объявленных дивидендов в 2022 году

Более подробная информация о выплате дивидендов доступна на сайте МТС



Дивиденды — Москва (mts.ru).

# 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.**

## Выпуски/погашения облигационных займов в 2022 году

10 млрд руб.	Выпуск биржевых облигаций 001Р-19 со сроком обращения 3 года
10 млрд руб.	Выпуск биржевых облигаций 001Р-20 со сроком обращения 4 года
10 млрд руб.	Выпуск биржевых облигаций 001Р-21 со сроком обращения 4 года
20 млрд руб.	Выпуск биржевых облигаций 001Р-22 со сроком обращения 2 года
15 млрд руб.	Выпуск биржевых облигаций 001Р-23 со сроком обращения 2 года
10 млрд руб.	Полностью погашены облигации серии 001Р-01
10 млрд руб.	Полностью погашены облигации серии 001Р-17
5 млрд руб.	Полностью погашены облигации серии 001Р-08
15 млрд руб.	Полностью погашены облигации серии 001Р-03
10 млрд руб.	Полностью погашены облигации серии 001Р-13

Подробную информацию о предыдущих выпусках облигаций можно посмотреть на сайтах:



<https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/raskritie-informacii/vipusk-cennih-bumag>



<http://www.disclosure.ru/issuer/7740000076/>

## Выпуски облигаций за 2022 год

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»	Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации бездокументарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 001Р-19	Тип ценной бумаги	Биржевые облигации бездокументарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 001Р-22
Купон	1–12-й купон — 11,69% годовых	Купон	1–8-й купон — 8,3% годовых
Цена размещения	100%	Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль	Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000	Сумма выпуска	20 000 000 000
Дата размещения	11 мая 2022 года	Дата размещения	5 августа 2022 года
Дата погашения	7 мая 2025 года	Дата погашения	2 августа 2024 года
ISIN Reg No	RU000A104T04	ISIN Reg No	RU000A105T3
Оferта	-	Оferта	-
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»	Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации бездокументарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 001Р-20	Тип ценной бумаги	Биржевые облигации бездокументарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 001Р-23
Купон	1–16-й купон — 11,75% годовых	Купон	1–8-й купон — 8,4% годовых
Цена размещения	100%	Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль	Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000	Сумма выпуска	15 000 000 000
Дата размещения	6 мая 2022 года	Дата размещения	21 декабря 2022 года
Дата погашения	1 мая 2026 года	Дата погашения	18 декабря 2024 года
ISIN Reg No	RU000A104SU6	ISIN Reg No	RU000A105NA6
Оferта	-	Оferта	-
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»	Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации бездокументарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 001Р-21	Тип ценной бумаги	Биржевые облигации бездокументарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии 001Р-24
Купон	1–16-й купон — 9,65% годовых	Купон	1–8-й купон — 8,5% годовых
Цена размещения	100%	Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль	Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000	Сумма выпуска	15 000 000 000
Дата размещения	27 июня 2022 года	Дата размещения	21 декабря 2022 года
Дата погашения	22 июня 2026 года	Дата погашения	18 декабря 2024 года
ISIN Reg No	RU000A104WJ1	ISIN Reg No	RU000A105NA7
Оferта	-	Оferта	-

# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ

В перечень основных стейкхолдеров ПАО «МТС» входят акционеры, инвесторы, сотрудники, клиенты/абоненты, СМИ, государство, местные сообщества, бизнес.

В Компании действует эффективная система раскрытия информации, построенная с учетом требований правил листинга Московской биржи и Нью-Йоркской фондовой биржи<sup>1</sup>.

В соответствии с принципом общедоступности Компания публикует сообщения о существенных событиях на сайте Комиссии по ценным бумагам и биржам США<sup>2</sup>, на сайте Российской информационного агентства (лента новостей)<sup>3</sup>, на официальном сайте МТС для акционеров и инвесторов на русском<sup>4</sup> и английском<sup>5</sup> языках.

МТС также размещает иную 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 ауди-

торе, информация о дивидендной политике, финансовая отчетность по МСФО и РСБУ, ежеквартальные раскрытия результатов Группы МТС в форме пресс-релиза и презентации, инструкция о завершении программы АДР и конвертации депозитарных расписок в обыкновенные акции.

В 2022 году IR-команда МТС выпустила более 50 пресс-релизов и блог-постов, приняла участие в конференциях, организованных инвестиционными банками, а также аналитическим сообществом для розничных инвесторов.

Менеджмент компании и IR-команда непрерывно совершенствуют взаимодействие с инвесторами и акционерами, используя передовой опыт других компаний, отслеживая последние изменения законодательства и ключевые стандарты в этой области.

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

## Контактная информация для инвесторов и акционеров

### Департамент корпоративного управления ПАО «МТС»:

Тел.: +7 (495) 911 6555  
Факс: +7 (495) 911 6569  
E-mail: [shareholder@mts.ru](mailto:shareholder@mts.ru)

### Департамент по связям с инвесторами ПАО «МТС»:

Тел.: +7 (495) 223 2025  
E-mail: [ir@mts.ru](mailto:ir@mts.ru)

<sup>1</sup> Делистинг произошел с 8 августа 2022.

<sup>2</sup> <http://www.sec.gov>.

<sup>3</sup> <http://www.disclosure.ru>.

<sup>4</sup> <https://moskva.mts.ru/about>.

<sup>5</sup> <https://ir.mts.ru/home/>.

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

# Календарь инвестора на 2023 год

Календарь инвестора размещен на сайте МТС.



[Календарь инвестора — Москва \(mts.ru\)](#)

## Вопросы, интересовавшие инвесторов в 2022 году

### Макроэкономические вопросы:

- основные макроэкономические показатели и их влияние на деятельность Компании.

### Отраслевые вопросы:

- конкурентная среда;
- тарифная политика;
- меры поддержки телеком-отрасли;
- закупки оборудования.

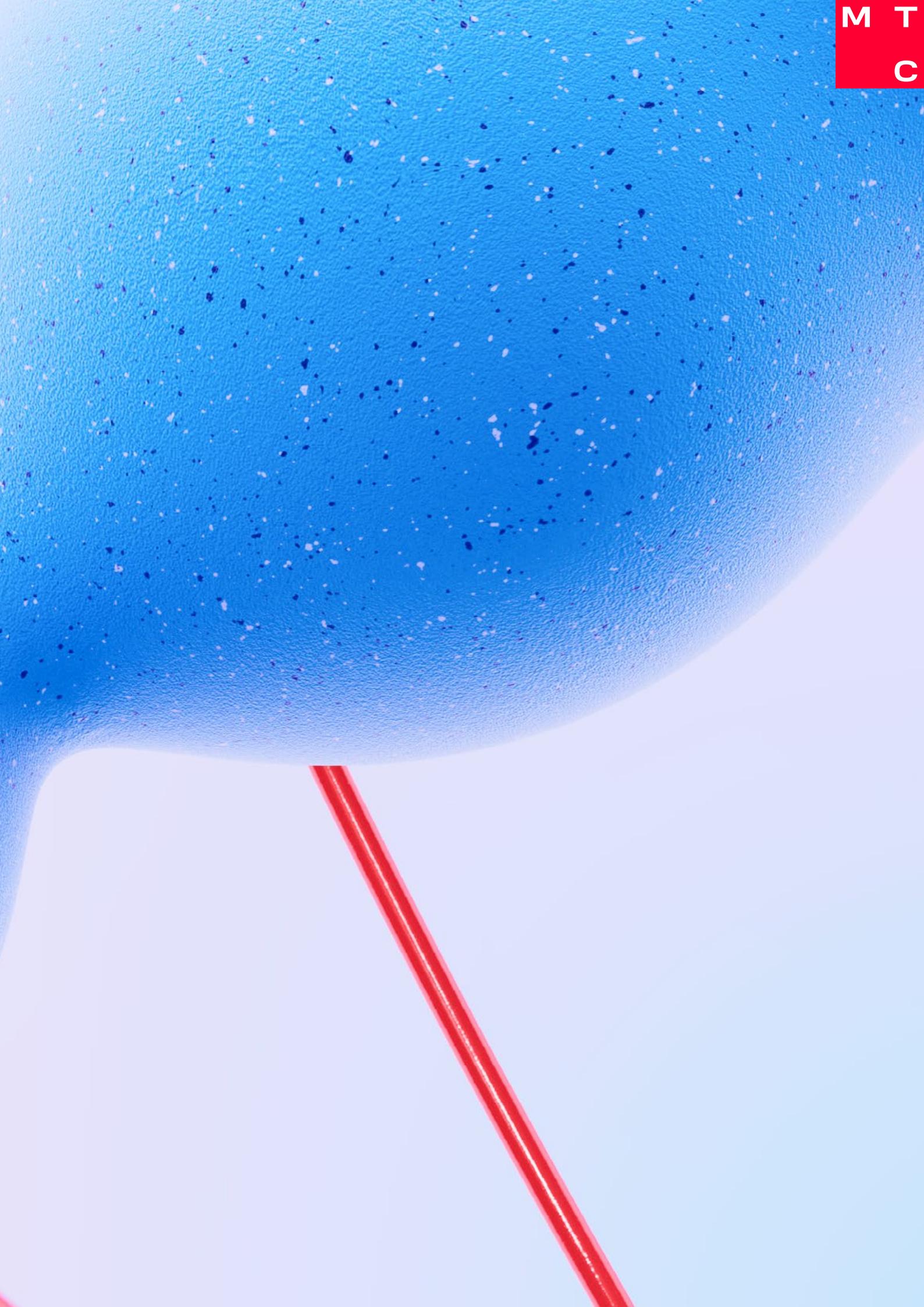
### Вопросы, касающиеся непосредственно деятельности и результатов Компании:

- стратегия развития экосистемы;
- результаты вертикалей Телеком, Финтех, Медиа, Ритейл;
- запуск новых сервисов и продуктов, партнерства;
- выделение башенных активов и потенциальная продажа;
- долговая нагрузка Компании;
- капитальные вложения в развитие сети и цифровой экосистемы;
- дивидендная политика;
- закрытие программы АДР и конвертация депозитарных расписок в обыкновенные акции МТС.

# **ESG И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ**

- 156 ESG-повестка в МТС
- 159 Ответственное управление бизнесом
- 171 Социальная ответственность и DE&I
- 175 Социальные инвестиции
- 179 Забота об окружающей среде

M T  
C



# ESG-ПОВЕСТКА В МТС

**В 2022 году МТС сохранила проактивный подход к реализации ESG-повестки с учетом актуальных бизнес-задач. Ключевыми принципами МТС являются открытость, прозрачность и высокое качество раскрытия значимой ESG-информации для широкого круга стейкхолдеров в Годовом отчете, Отчете об устойчивом развитии и CDP<sup>1</sup>.**

Как представитель Группы АФК МТС принимала активное участие в заседаниях профильных комитетов ESG-Альянса, содействовала доработке национальных методологий рейтингования и ESG-оценки российских компаний. В рамках международной ESG-повестки Компания продолжила участие в международном проекте ассоциации GSMA «ESG Metrics for Mobile» по разработке и пилотированию комплексной системы ESG-метрик для телеком-отрасли и цифровых IT-компаний.

**В 2022 году представители МТС вошли в состав пяти профильных комитетов национального ESG-Альянса, объединяющего лидеров повестки устойчивого развития в России.**

МТС участвует в международном проекте по проведению ESG-оценки крупнейших поставщиков телеком- и IT-оборудования. В 2022 году запущен пилот по анкетированию ряда национальных контрагентов по ESG-критериям.

## Система управления ESG-повесткой

**ESG Комитет Совета директоров** — определяет приоритеты развития и консультирует по ESG-повестке МТС, оценивает результаты работы по направлениям ESG. В отчетном году в очной форме проведено 12 заседаний, включая совместные заседания ESG Комитета и Комитета по вознаграждениям и назначениям

Подробная информация в разделе «Комитеты Совета директоров».

**Центр ESG МТС** — отвечает за формирование и эффективную реализацию ESG-стратегии, координирует реализацию ключевых ESG-направлений, содействует внедрению ESG-аспектов в бизнес-процессы Компании и продвижению повестки устойчивого развития в Группе МТС.

**Бизнес-направления, вовлеченные в ESG-повестку**, — отвечают за реализацию мероприятий по ключевым ESG-направлениям, а также осуществляют сбор ESG-данных для дальнейшей консолидации в Центре ESG.

<sup>1</sup> Подробная информация представлена в Отчете об устойчивом развитии Группы МТС за 2022 год.

## Центр ESG в структуре МТС



Фокус на УР

Бизнес-повестка

## ESG-стратегия

В основе подхода МТС лежит система управления ESG-рисками и последовательная их интеграция во все процедуры принятия решений, включая стратегическое и операционное планирование, анализ влияния проектов и продуктов МТС на ESG-повестку.

В 2022 году МТС пересмотрела приоритеты реализуемых ESG-инициатив, сместив акценты в сторону социальной поддержки сотрудников

и клиентов. МТС активно расширяла образовательные программы и внедряла элементы инклюзивной культуры, оказывала поддержку здорового образа жизни и др. Компания обеспечила непрерывный доступ к современным цифровым сервисам и качественным услугам связи для всех категорий граждан вне зависимости от географического расположения, национальной принадлежности, возраста и особенностей здоровья.

### ESG-стратегия МТС



#### Забота об окружающей среде

- Управление энергоэффективностью
- Мониторинг углеродного следа
- Развитие экономики замкнутого цикла
- Эко-просвещение



#### Развитие цифрового общества

- Обеспечение доступных продуктов и сервисов для всех
- Обучение цифровым навыкам
- Развитие квалифицированных специалистов в области ИТ
- Развитие цифровой инфраструктуры



#### Обеспечение инклюзивной среды

- Соблюдение прав человека, достойные условия труда, инклюзивность и многообразие
- Обеспечение доступной среды для всех
- Волонтерство
- Поддержка развития регионов и сообществ



#### Ответственное управление бизнесом

- Этичное ведение бизнеса
- Обеспечение информационной безопасности
- Эффективное управление ESG-повесткой
- Развитие ESG-повестки на локальном и международном уровнях

# ОТВЕТСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ



## Кодекс делового поведения и этики ПАО «МТС»

Кодекс делового поведения и этики ПАО «МТС»<sup>1</sup> содержит ключевые принципы, набор стандартов и требований, принятых в Компании, для содействия честному и этичному ведению бизнеса ПАО «МТС» и предотвращения злоупотреблений.

Положения Кодекса были обновлены в 2021 году. В 2022 году электронный тренинг по Кодексу делового поведения и этики прошли более 97% сотрудников ПАО «МТС».

## Кодекс делового поведения контрагента ПАО «МТС»

В соответствии с лучшими мировыми практиками в Компании утвержден Кодекс делового поведения контрагента ПАО «МТС»<sup>2</sup>, содержащий базовые требования и этические нормы, соблюдение которых ожидается от контрагентов МТС. Положения Кодекса распространяются на всех контрагентов МТС, а также любых третьих лиц,

задействованных контрагентом для совершения действий от имени и/или в интересах Группы МТС. Ознакомление с Кодексом и принятие на себя его обязательств являются неотъемлемой частью договорных отношений с Компанией. В течение 2022 года обучение в различных форматах прошли более 3200 контрагентов.

## Единая система комплаенс, поддерживающая ESG-стратегию

Комплаенс-программы, которые поддерживают нашу ESG-стратегию, позволяют развивать нашу экосистему на основе принципов бизнес-этики, строго соблюдать требования регуляторов, вкладываться в устойчивое развитие общества, соблюдая баланс интересов заинтересованных сторон.

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

позволяет развивать нашу экосистему на основе принципов бизнес-этики, строго соблюдать требования регуляторов, вкладываться в устойчивое развитие общества, соблюдая баланс интересов заинтересованных сторон.

МТС вносит значимый вклад в процессы цифровизации и повышения прозрачности информационных потоков. В этой связи для Компании особенно важно на всех уровнях, во всех бизнесах и на всех территориях присутствия выстраивать эффективную систему управления комплаенс-рискаами. Единая система комплаенс

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

<sup>2</sup> <https://spb.mts.ru/about/komplaens-i-delovaya-etika>.

## Ключевые направления комплаенс МТС

Антикоррупционный комплаенс

Инсайд-комплаенс

Организация обработки персональных данных

Антимонопольный комплаенс

Система управления охраной труда

Соблюдение прав человека на рабочем месте

Экология

Противодействие отмыванию денежных средств, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения (ПОД/ФТ/ФРОМУ)

Система управления рисками в области интеллектуальной собственности / IP-комплаенс

для всего цифрового холдинга МТС опирается на общие принципы устойчивого развития и этичного поведения, формирует фундамент его ответственного управления (G -части ESG-стратегии) .

За каждым направлением комплаенс закреплены курирующие функциональные подразделения, каждое из которых реализует свою комплаенс-программу и систему по минимизации рисков. Координация внедрения и работы ЕСК возложена на Департамент деловой этики и комплаенс ПАО «МТС».

**В 2022 году проведен надзорный аудит соответствия ЕСК МТС международному стандарту ISO 37001:2016 («Системы комплаенс-менеджмента»). МТС также подтвердила соответствие требованиям международного стандарта ISO 37001:2016 с областью применения «Система управления противодействием коррупции».**

В 2022 году была проведена плановая работа по переоценке рисков с последующей адаптацией комплаенс-программ. Риски комплаенс-программ учитываются в общей системе управления рисками Компании. Большое внимание уделя-

лось мероприятиям, направленным на повышение уровня комплаенс-культуры сотрудников. На корпоративном портале в блоге ЕСК регулярно размещались публикации по наиболее значимым событиям программы. Был проведен ежегодный опрос сотрудников МТС по оценке уровня комплаенс-культуры в Компании. Общий уровень комплаенс-культуры составил 91,1 балла, что на 2,1 балла выше результатов прошлого года.

### Комитет по комплаенс

В 2016 году в Компании был создан Комитет по комплаенс при президенте ПАО «МТС», в состав которого вошли президент и руководители прямого подчинения. Вице-президент по деловой этике и комплаенс является председателем комитета.

Комитет был создан с целью принятия решений по вопросам формирования и реализации комплаенс-программ. Основными задачами комитета являются проведение политики в области управления комплаенс-рисками и внесение предложений о направлениях развития Группы МТС в указанной сфере.

В рамках работы комитета в 2022 году были рассмотрены следующие вопросы:

- результаты проведения Надзорного аудита ЕСК 2022 года на предмет соответствия стандартам ISO 37301:2021 (ранее ISO 19600:2014) и ISO 37001:2016;
- утверждение изменений в Положении о Комитете по комплаенс, а также внесение изменений в состав Рабочей группы;
- рассмотрение Отчета о работе ЕСК ПАО «МТС» за II полугодие 2021 года и I полугодие 2022 года.

## День этики и комплаенс

Ежегодно в октябре Компания отмечает корпоративный День этики и комплаенс. В этот день в ПАО «МТС» и дочерних обществах Компании проводятся тренинги, мастер-классы и тематические конкурсы. В 2022 году День этики прошел под слоганом «У этики своя эстетика». Было опубликовано обращение от вице-президента по деловой этике и комплаенс о важности корпоративной ценности #вместе как элемента доверия, поддержки и уважения среди сотрудников Компании. Также были проведены вовлекающие мероприятия: игра «Кубок комплаенс» среди сотрудников Группы МТС, творческие конкурсы, диалоги о принципах трудоустройства в Компании, а также иные мероприятия, подготовленные кураторами комплаенс-программ Единой системы комплаенс МТС.

## Единая горячая линия

Информацию о нарушении норм деловой этики и комплаенс сотрудниками МТС можно направить на Единую горячую линию<sup>1</sup>. Проверки

по всем поступающим обращениям проводятся в соответствии с локальным нормативным актом, определяющим порядок рассмотрения таких обращений.

По горячей линии в адрес Комитета по аудиту Совета директоров и Блока внутреннего 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).

В 2022 году обработка сообщений, поступающих на Единую горячую линию (далее — ЕГЛ), проводилась в соответствии с Регламентом процесса по обработке сообщений Единой горячей линии Группы МТС. Своевременно осуществлялась подготовка заключений и ответов авторам сообщений. Релизы о работе ЕГЛ на ежемесячной основе размещались на корпоративном информационном портале МТС для ознакомления сотрудников Группы МТС с результатами работы ЕГЛ.

Все ситуации конфликта интересов, нарушения положений Кодекса делового поведения и этики, риски нарушения антикоррупционного законодательства урегулированы в соответствии с утвержденными в Компании Кодексом делового поведения и этики, Политиками по управлению конфликтом интересов и соблюдению антикоррупционного законодательства с участием Департамента деловой этики и комплаенс.

Компания обеспечивает независимое и всестороннее рассмотрение всех сообщений о возможных нарушениях. В МТС постоянно действует Комитет по дисциплине МТС, который рассматривает случаи нарушения требований комплаенс и другие существенные нарушения, обеспечивая соблюдения принципов законности, справедливости, единобразия и обоснованности.

<sup>1</sup> <https://hotline-mts.b1.ru/>.

«Единая горячая линия — важнейший инструмент содействия честному и этичному бизнесу, а также предупреждения нарушений Кодекса делового поведения и этики, внутренних политик и процедур Компании. Это показатель доверия сотрудников и третьих лиц, которые готовы говорить о нарушениях в Компании и тем самым способствовать их решению.

Приверженность принципам открытости поможет нам развивать и поддерживать доверительную и комфортную атмосферу рабочей среды, где сотрудники будут выполнять свои обязанности добросовестно, не боясь быть вовлечеными в какую-либо неприятную ситуацию».

Директор по внутреннему аудиту

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

Компании Группы МТС	2020	2021	2022
АО «РТК»	575	534	460
ПАО «МТС»	1105	647	327
ПАО «МГТС»	32	38	33
ООО «МТС Диджитал»	1	15	31
ПАО «МТС Банк»	37	13	17
ЗАО «МТС Армения»	24	14	16
МТС Беларусь	11	16	14
ООО «Спутниковое ТВ»	0	5	7
ГК «Зеленая точка»	0	12	2
ООО «МТС Энтертейнмент»	0	1	0
АО «Энвижн Груп»	41	—	—
АО «НИС»	2	—	—
<b>Всего</b>	<b>1828</b>	<b>1295</b>	<b>907</b>

ванности при принятии решений о применении к работникам дисциплинарных взысканий, и разрабатывает устойчивые корректирующие меры. Помимо этого, в Компании разработаны и применяются комплаенс-КПЭ и комплаенс-триггеры, поддерживающие приверженность всех работников нормам деловой этики и комплаенс.

С работниками, допустившими нарушения внутренних нормативных документов Компании, в соответствии с законодательством проведена работа по устранению нарушений и недопущению повторения подобных ситуаций в будущем.

### Антикоррупционный комплаенс

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

Компания обеспечивает независимое и всестороннее рассмотрение всех сообщений о возможных нарушениях. В МТС постоянно действует Комитет по дисциплине, который рассматри-

вает случаи нарушения требований комплаенс и другие существенные нарушения, обеспечивая соблюдения принципов законности, справедливости, единобразия и обоснованности при принятии решений о применении к работникам дисциплинарных взысканий, и разрабатывает устойчивые корректирующие меры. Помимо этого, в Компании разработаны и применяются комплаенс-КПЭ и комплаенс-триггеры, поддерживающие приверженность всех работников нормам деловой этики и комплаенс.

### Проекты и инициативы в рамках развития программы антикоррупционного комплаенс и укрепления комплаенс-культуры 2022 года

В 2022 году с целью совершенствования комплаенс-культуры реализован ряд инициатив.

- Пересмотрены и обновлены с учетом выявленных рисков все локальные нормативные акты, содержащие комплаенс-контроли.
- Актуализирована методическая база Группы МТС для выполнения операционных задач в соответствии с требованиями регулятора и лучшими практиками в области противодействия взяточничеству и коррупции.

- В рамках масштабного проекта по автоматизации комплаенс-процессов:
  - разработан и внедрен единый ИТ-инструмент «Матрица рисков». Матрица рисков применяется для ежегодной оценки рисков, ежеквартального мониторинга и тестирования, управления комплаенс-политиками, ежегодной сертификации соответствия менеджмента и комплексного анализа бизнес-среды Компании;
  - внедрена система управления кейсами (CMS), которая повышает эффективность процесса расследований и проверок, а также систематизирует выявленные первопричины и результаты работы с ними;
  - автоматизирован процесс комплексной проверки контрагентов;
  - внедрена автоматизированная система по управлению конфликтом интересов.
- Проведены обязательные комплаенс-курсы, в которых приняло участие более 26 тыс. сотрудников МТС (более 97%).
- Директора по региональному развитию и директора филиалов выступали перед сотрудниками на тему комплаенс, разъясняли комплаенс-контроли, продвигали ценности и важность комплаенс-культуры и проводили мероприятия в регионах, обсуждали этические дилеммы в коллективах. За 2022 год было проведено около 450 мероприятий с участием более 89 тыс. сотрудников.
- Размещены посты и информационные материалы в комплаенс-сообществах, на корпоративном портале «Пульс». В 2022 году было опубликовано 21 пост по антикоррупционному направлению комплаенс в сообществе «Единая система комплаенс». Проведена коммуникационная кампания по продвижению культуры открытого разговора.
- В целях распространения лучших комплаенс-практик и обмена опытом в 2022 году представители Департамента деловой этики и комплаенс выступили спикерами на 12 внешних мероприятиях в области комплаенс, в том числе на 9-й ежегодной конференции «Комплаенс в России: Будущее, которое мы создаем сегодня», встречах Антикоррупционного актива ОКЮР и т.п.

## Инсайд-комплаенс

ПАО «МТС» как компания, финансовые инструменты которой обращаются на организованных торгах в России и США, уделяет большое внимание поддержанию эффективной системы неправомерного использования инсайдерской информации и манипулирования рынком.

Система предотвращения нарушений законодательства об использовании инсайдерской информации построена с учетом лучших российских и международных практик и основана на трех базовых документах: Положение о принципах и процедурах, касающихся предотвращения сделок с использованием инсайдерской информации МТС, Политика «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком» и «Условия совершения операций с финансовыми инструментами компаний Группы МТС физическими лицами, указанными в пунктах 7 и 13 статьи 4 Закона об инсайдерской информации<sup>1</sup>, включенными в список инсайдеров МТС, и связанными с ними лицами».

Локальные нормативные акты ПАО «МТС» определяют порядок использования инсайдерской информации, правила охраны ее конфиденциальности и контроля за соблюдением требований законодательства об использовании инсайдерской информации. Процедуры контроля обеспечивают справедливое ценообразование на финансовые инструменты, защиту прав и имущественных интересов всех акционеров МТС и равенство остальных инвесторов в части сроков и объема получаемой информации, укрепление доверия инвесторов и пресечение злоупотреблений в форме неправомерного использования инсайдерской информации и манипулирования рынком.

В соответствии с лучшими практиками в Компании установлены ограничения для всех сотрудников по совершению операций с ценными бумагами ПАО «МТС» в так называемые закрытые периоды. Очередной «закрытый» период начинается каждый раз за 14 календарных дней до плановой даты публикации данных о финансовых результатах МТС за предшествующий финансовый квартал и заканчивается через два рабочих дня после их публикации.

В целях обеспечения выполнения требований о «закрытых» периодах система предусматривает ежеквартальное информирование (два раза

<sup>1</sup> Федеральный закон от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

## Результаты независимой оценки уровня культуры комплаенс

Общие результаты опроса

**91,1**    **89,0**    **83,7**

Общий показатель культуры в Группе МТС в 2022 году

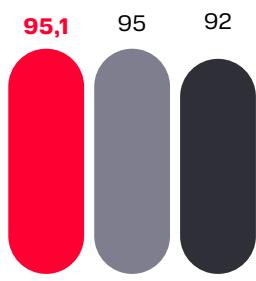
+ 2,1 балла  
к результатам 2021 года

Общий показатель культуры в Группе МТС в 2021 году

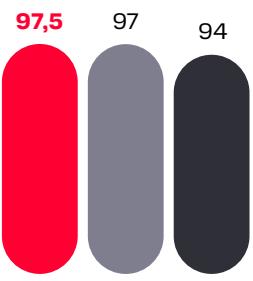
Бенчмарк

+ 7,4 балла  
к результатам 2021 года

### Результаты по каждому принципу



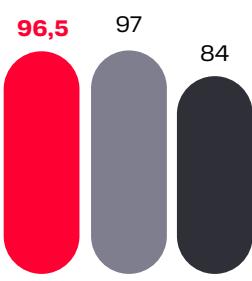
Принцип 1.  
Осведомленность о программе и ресурсах



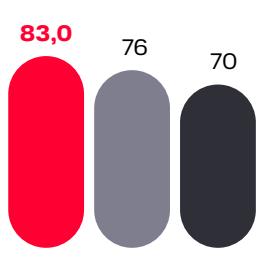
Принцип 2.  
Восприятие подразделения



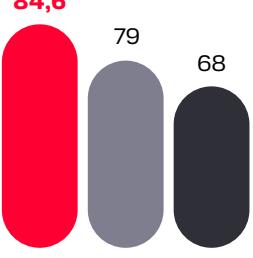
Принцип 3.  
Контроль за ненадлежащим поведением и сообщение о нарушениях



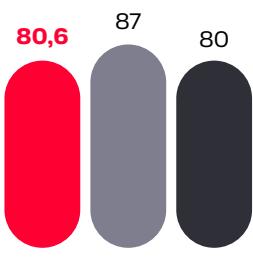
Принцип 4.  
Давление



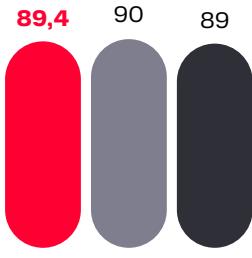
Принцип 5.  
Организационная справедливость



Принцип 6.  
Восприятие руководителя



Принцип 7.  
Восприятие высшего руководства



Принцип 8.  
Восприятие коллег и окружения

● 2022 ● 2021 ● Бенчмарк

в квартал) сотрудников и членов органов управления об их начале и окончании. Помимо этого, для членов органов управления в специальной информационной системе создан календарь, содержащий актуальную информацию о длившемся в настоящий момент «закрытом» или «открытом» периоде.

Компания ведет список своих инсайдеров. В него включаются физические и юридические лица. С 2014 года действует система очного обучения для всех инсайдеров — сотрудников Компании. При приеме на работу проводится ознакомление каждого сотрудника с нормативными документами Компании, направленными на предотвращение нарушений инсайдерского законодательства. В 2022 году был обновлен интерактивный курс для всех сотрудников Компании, посвященный основам инсайдерского законодательства.

Риски, связанные с нарушением законодательства об использовании инсайдерской информации, учтены в специализированной автоматизированной системе, их переоценка производится на полугодовой основе либо регулярно.

В соответствии с требованиями Закона об инсайдерской информации в МТС утверждены Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком, а также создана рабочая группа по осуществлению контроля за соблюдением требований законодательства об инсайдерской информации и мониторингу его осуществления. Правила внутреннего контроля устанавливают цели, задачи и методы осуществления внутреннего контроля за соблюдением МТС требований законодательства об инсайдерской информации, порядка и сроков раскрытия инсайдерской информации МТС, порядка доступа к инсайдерской информации и правил охраны ее конфиденциальности. Контроль за соблюдением МТС требований законодательства об инсайдерской информации входит в должностные обязанности вице-президента по корпоративным и правовым вопросам КЦ Группы МТС (член Правления), который подотчетен президенту МТС.

Для поддержания эффективной программы инсайд-комплаенс Компания осуществляет аудит контролей программы по мере необходимости (с учетом риск-ориентированного подхода) — силами подразделения внутреннего аудита, возглавляемого лицом, подотчетным Совету директоров.

## Организация обработки персональных данных

В 2022 году Департаментом информационной безопасности были определены основные направления изменений.

- Клиентоориентированность
- Непрерывная вовлеченность
- Помощь продуктовых команд
- Простота и скорость
- Взаимное доверие с продуктовыми командами

В отчетном году были обновлены: Политика «Обработка персональных данных в ПАО “МТС”» и Регламент процесса «Подбор, наем и адаптация персонала». Актуализированы уведомления в реестре операторов персональных данных с учетом изменения законодательства о персональных данных. Риски, связанные с нарушением законодательства о персональных данных, учтены в системе управления рисками Компании и регулярно проходят переоценку. За 2022 год курс «Обработка персональных данных в ПАО “МТС”» прошли 32,1 тыс. сотрудников МТС.

## Антимонопольный комплаенс

В 2022 году Компанией проведено масштабное антимонопольное обучение в дочерних обществах, основанное на риск-ориентированном подходе и учете специфики деятельности МТС. Также были доработаны антимонопольные контроли при приобретении новых активов, усилено взаимодействие между различными подразделениями в дочерних обществах, включая подотчетность по антимонопольным рискам.

Для закрепления у сотрудников «нулевой толерантности» к нарушениям антимонопольного законодательства Компания регулярно доводит до сотрудников информацию об антимонопольных требованиях, используя различные форматы.

## Система управления охраной труда<sup>1</sup>

В Компании функционирует двухуровневая система управления охраной труда, сфокусированная на создании безопасных условий труда, предупреждении производственного травма-

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

тизма и организации обучения персонала правилам безопасного труда.

В рамках комплаенс-программы в 2022 году проводились следующие мероприятия:

- специальная оценка условий труда и производственный контроль;
- процедуры идентификации, оценки и управления профессиональными рисками;
- медицинские осмотры;
- обучение сотрудников и специалистов в области охраны труда;
- обеспечение работников спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты;
- различные мероприятия и коммуникации с целью повышения осведомленности сотрудников об охране труда;
- контрольные процедуры различных уровней;
- взаимодействие с регуляторными органами.

Затраты на организацию мероприятий по охране труда ежегодно увеличиваются в связи с расширением штата сотрудников и перечнем реализуемых мероприятий.

### Права человека на рабочем месте<sup>1</sup>

В 2022 году Компания продолжила работу по развитию комплаенс-программы «Соблюдение прав человека на рабочем месте» согласно рекомендациям, полученным по итогам внешнего ежегодного аудита комплаенс-программ, и результатам оценки комплаенс-рисков на уровне бизнес-процессов.

По итогам 2022 года:

- в реестр рисков добавлен риск, связанный с нарушением прав работника в период пандемии коронавирусной инфекции;
- обновлен раздел «Права человека на рабочем месте» на внутреннем корпоративном портале;

- запущен образовательный курс «Права человека на рабочем месте», предназначенный для прохождения всеми сотрудниками;
- актуализирована Политика «Деятельность МТС в области многообразия, равенства и инклюзивности» в соответствии со стратегическими целями Компании;
- созданы четыре образовательных курса для руководителей, рекрутеров и HR-специалистов, сотрудников команд и сотрудников с инвалидностью в рамках программы МТС Inclusion на темы взаимодействия с людьми с инвалидностью;
- проведен аудит DEI-метрик бизнес-процессов Компании, составлен план мероприятий по соблюдению принципов инклюзивности, многообразия и равенства, в том числе в области соблюдения прав человека;
- проведен аудит рабочих мест и офисов Компании с позиции доступности для людей с инвалидностью.

### Экология<sup>2</sup>

В основе подхода МТС лежит эффективное управление регуляторными экологическими и климатическими рисками. В 2022 году Компания продолжила реализацию программы обеспечения экологической безопасности на объектах МТС, стратегических проектов по экологической ответственности, направленных на широкое внедрение принципов циклической экономики в бизнес-процессы Группы МТС, а также утвердила на ESG Комитете Совета директоров результаты аналитического исследования по направлениям и показателям повышения энергоэффективности компаний технологического сектора. Продолжена регулярная работа по аудиту функции охраны окружающей среды в филиалах МТС.

В августе 2022 года Компания обновила внутрикорпоративный экопросветительский проект. Более двух тысяч сотрудников просмотрели серию обучающих вебинаров «МТС Терра».

Ведется регулярное информирование сотрудников о требованиях законодательства в области экологической безопасности и охраны

<sup>1</sup> Подробная информация об этом направлении раскрывается в Отчете об устойчивом развитии МТС за 2022 год.

<sup>2</sup> Подробная информация о подходах Компании к управлению собственным экологическим воздействием представлена в разделе «Забота об окружающей среде» данного отчета, а также в Отчете об устойчивом развитии МТС за 2022 год.

окружающей среды. На платформе МТС Блог было опубликовано свыше 30 статей на разные экологические темы.

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

Программа ПОД/ФТ/ФРОМУ разработана на основании требований применимого законодательства, мониторинг изменений которого проводится на регулярной основе. Департаментом региональной безопасности осуществляется ежедневная проверка всех абонентов МТС на предмет принадлежности к фигурантам перечней Росфинмониторинга. При проведении абонентами Компании высокорисковых операций по лицевым счетам инициируется проверка по базе недействительных паспортов. В Компании также осуществляется ежедневный контроль расторжений договоров на оказание услуг связи с возвратом остатка аванса, а также иных транзакций абонентов.

В 2022 году в Компании:

- обновлены локально-нормативные акты, разработанные в целях ПОД/ФТ/ФРОМУ;
- проведено плановое обучение топ-менеджмента по форме целевого инструктажа / повышения уровня знаний в целях ПОД/ФТ/ФРОМУ.

### **Система управления рисками в области интеллектуальной собственности**

В 2022 году комплаенс-программа «Система управления рисками в области интеллектуальной собственности» успешно подтвердила соответствие новому стандарту «Системы комплаенс-менеджмента» (ISO 37301:2021,

ранее ISO 19600:2014) и продолжила свое развитие.

В целях управления рисками, связанными с интеллектуальной собственностью, были внесены изменения во внутренние документы, регулирующие процессы управления жизненным циклом программного обеспечения, запуск маркетинговых программ и организацию договорной работы.

Для упрощения проверки обозначений в маркетинговых материалах был создан сервис по проверке нейминга. Сервис помогает ускорить проверку на предмет нарушения прав интеллектуальной собственности третьих лиц, проверяя обозначения по базам данных и ранжируя результаты в зависимости от возможных рисков нарушения прав.

В 2022 году был обновлен обязательный дистанционный курс «Правила использования интеллектуальной собственности», который проходят все сотрудники Компании.

Были проведены обучающие мероприятия по вопросам рисков при закупках и заключении договоров в области интеллектуальной собственности, использования объектов авторского права в PR-мероприятиях, создания производных объектов авторских прав и Международному дню интеллектуальной собственности.

Компания продолжила работу над проектами автоматизации процессов управления интеллектуальной собственностью и связанными с ней рисками.

### **Комплаенс-обучение членов Совета директоров ПАО «МТС»**

В 2022 году проведены тренинги по системе антикоррупционного комплаенс для членов Совета директоров ПАО «МТС», Правления и членов комитетов Совета директоров.

В тренинге приняло участие 100% членов Совета директоров, Правления и членов Комитетов Совета директоров.

## Ответственная цепочка поставок

Закупки Компании осуществляются в соответствии с Правилами закупок МТС<sup>1</sup>, разработанными в соответствии с требованиями законодательства. Кодекс делового поведения контрагента ПАО «МТС»<sup>2</sup> содержит рекомендуемые стандарты, соблюдение которых ожидается от контрагентов и применяется во всех дочерних и зависимых обществах ПАО «МТС». Помимо добросовестности и честности, кодекс отмечает значимость соблюдения поставщиками законов об охране окружающей среды и прав человека. Равный доступ к закупочным процедурам реализуется через установление равных конкурентных возможностей и единых правил для всех участников процедуры закупки до начала ее проведения.

В 2022 году внедрялись процедуры, направленные на повышение прозрачности закупочной деятельности, а именно:

- внедрено обязательное антикоррупционное обучение для контрагентов;
- внедрена анкета для субконтрагентов и проверка комплаенс;
- разработаны бизнес-процессы закупок под доходные договоры в случае спонтанной нерегулярной потребности, а также для массовых регулярных потребностей;
- реализован комплекс мер по консолидации закупочных процедур для компаний, входящих в Группу компаний МТС.

Разработана и внедрена система 3Click «Самостоятельные закупки», в которой сотрудники Группы МТС могут самостоятельно провести мелкую закупку с сохранением цифрового следа, но с упрощенным оформлением.

### Повышение прозрачности закупочных процедур

В целях выполнения требований применимого антикоррупционного законодательства используется риск-ориентированный подход к проведению антикоррупционной проверки контрагентов и третьих лиц. Порядок предполагает вовлечение

сотрудников закупочных подразделений и бизнес-заказчиков на стадии закупочной процедуры или заключения договора и предоставление в подразделение экономической безопасности релевантной информации о контрагенте и привлекаемых им третьих лицах для осуществления проверки их благонадежности.

В 2022 году внедрено обязательное антикоррупционное обучение контрагентов, а также комплаенс-проверка субконтрагентов.

### ESG-оценка поставщиков (JAC)

С 2017 года в рамках членства в международной ассоциации телеком-операторов JAC (Joint Audit Cooperation)<sup>3</sup> МТС ежегодно проводит ESG-аудиты поставщиков, привлекая для этого ведущие аудиторские компании. Аудиты проводятся в соответствии с методологией JAC, разработанной на базе международных стандартов SA8000 и ISO 14000 с учетом отраслевой специфики сектора.

Отчеты о ESG-аудитах поставщиков, планы корректирующих мероприятий и информация о ходе их реализации доступны всем участникам JAC. В результате объединения усилий каждый участник JAC получает возможности для повышения устойчивости и прозрачности своих цепочек поставок.

МТС является участником рабочих групп «Climate Change Workstream» и «Circular Economy Workstream», созданных в рамках ассоциации JAC. Целями рабочих групп является разработка и внедрение отраслевых стандартов, направленных на снижение негативного воздействия цифровых компаний на климат и окружающую природную среду.

**100%**

закупочных процедур  
Компания проводит  
в электронном виде<sup>4</sup>

<sup>1</sup> <https://tenders.mts.ru>.

<sup>2</sup> <https://profile.mts.ru/documents/contracts/offers/kodeks-kontragenta>.

<sup>3</sup> <http://jac-initiative.com/>.

<sup>4</sup> Закупочные процедуры МТС проводятся в электронном виде через модуль ЭДО (электронный документооборот) IT-системы Oracle Sourcing (среди контрагентов, у которых имеются соответствующие IT-системы).

# Система комплексной безопасности

**Деятельность по обеспечению корпоративной безопасности и режима в 2022 году осуществлялась в соответствии с функциональной стратегией ПАО «МТС» в области обеспечения комплексной безопасности на 2022 год и Планом мероприятий по обеспечению комплексной безопасности ПАО «МТС» на 2022 год.**

## Информационная безопасность

Система защиты информации функционирует с учетом лучших мировых практик на основе отечественных и международных стандартов. В 2022 году проведена комплексная оценка уровня зрелости информационной безопасности ключевых компаний Группы МТС, подтвердившая достаточно высокий уровень по всем компаниям Группы.

**В 2022 году МТС учредила ООО «Серенти сайбер секьюрити» для разработки и продвижения инновационных продуктов в сфере информационной безопасности, повышения уровня знаний сотрудников о лучших практиках в области обеспечения кибербезопасности.**

Произошедшие в течение 2022 года изменения в законодательстве, включая ограничения на использование средств защиты информации из недружественных стран, потребовали разработки дорожной карты по их импортозамещению, внесению изменений в технические задания проектов для организации тендеров на закупку программно-технических средств, а также реинжиниринга корпоративной архитектуры системы защиты КИИ.

В течение 2022 года в систему контроля уязвимостей были внесены существенные изменения. На сигнальных сетях связи внедрен сканер уязвимостей. Реализованы мероприятия по защите данных на корпоративных ноутбуках. Внедрена система аутентификации IGA SSO собственной разработки. За 2022 год зафиксировано более 9,3 млн инцидентов нарушения информационной безопасности.

## Урегулирование конфликтов интересов

Политика «Управление конфликтом интересов», а также памятка по управлению конфликтом интересов в Компании размещены на внешнем сайте МТС<sup>1</sup>, корпоративном портале, а также в мобильном приложении «Мой МТС». При приеме на работу все сотрудники знакомятся с данной политикой и заполняют форму «Раскрытие сведений о конфликте интересов». Для членов органов управления ПАО «МТС» два раза в год проводится анкетирование. В течение 2022 года была проведена проверка сведений по 417 ситуациям на предмет наличия конфликтов интересов: 306 ситуаций было урегулировано, в 111 — конфликт не подтвердился.

## СОРМ

На сетях связи ПАО «МТС» установлены специальные комплексы, наличие которых обеспечивает возможность предоставления новых технологий связи (NB IoT, IMS, RCS, 4G/5G, eSIM), а также новых конвергентных услуг и сервисов.

## Экономическая безопасность и противодействие коррупции

Департаментом экономической безопасности и противодействия коррупции обеспечивается прозрачность и эффективность закупочных процедур, безопасность сделок, возмещение просроченной дебиторской задолженности, реализуются мероприятия, направленные на предотвращение экономического ущерба Компании. В 2022 году в целях ускорения закупочной деятельности Компании процесс проверки контрагентов переведен в автоматический режим. Организован процесс проверки иностранных компаний — учредителей контрагентов МТС.

<sup>1</sup> [https://static.ssl.mts.ru/mts\\_rf/contents/537/Conflict\\_of\\_Interest\\_Management\\_Policy\\_rus.pdf](https://static.ssl.mts.ru/mts_rf/contents/537/Conflict_of_Interest_Management_Policy_rus.pdf).

## Безопасность персонала и объектов

Обеспечение антитеррористической защиты и охраны объектов осуществлялось в соответствии со Стратегией Группы МТС в области обеспечения комплексной безопасности на 2022–2023 годы.

В 2022 году на регулярной основе проводились противопожарные и антитеррористические тренировки. С целью повышения уровня антитеррористической защищенности проводятся проверки лиц, допускаемых на объекты критической информационной инфраструктуры.

В период подготовки и проведения значимых общественно-политических событий и государственных праздников принимались усиленные меры по охране объектов Компании, обеспечению внутриобъектового и пропускного режимов. Происшествий и нарушений на объектах не допущено.

## Антифрод

Департаментом Антифрод проведена работа по выполнению технических требований на подключение операторов связи к информационной системе «Антифрод». В 2022 году было выявлено 1,7 млн фактов фрода; сумма предотвращенных потерь составила 415,76 млн руб. На сети МТС в 2022 году было обработано 88,1 млрд вызовов, из них 3,8 млрд заблокировано.

Организованы совместные контроли с МТС Финтех: реализована функция блокировки/разблокировки привязанных электронных кошельков. Установлено более 100 тыс. ограничений «запрет возврата части аванса» на лицевых счетах аб-

onentов ПАО «МТС». Сумма сохраненных средств граждан составила более 94 млн руб.

## Ответственная цепочка поставок

Закупки Компании осуществляются в соответствии с Правилами закупок МТС<sup>1</sup>, разработанными в соответствии с требованиями законодательства. Равный доступ к закупочным процедурам реализуется через установление равных конкурентных возможностей и единых правил для всех участников процедуры закупки до начала ее проведения.

В 2022 году внедрялись процедуры, направленные на повышение прозрачности закупочной деятельности, а именно:

- внедрено обязательное антикоррупционное обучение для контрагентов;
- внедрена анкета для субконтрагентов и проверка комплаенс;
- разработаны бизнес-процессы закупок под доходные договоры в случае спонтанной нерегулярной потребности, а также для массовых регулярных потребностей;
- реализован комплекс мер по консолидации закупочных процедур для компаний, входящих в Группы МТС.

Разработана и внедрена система 3Click «Самостоятельные закупки», в которой сотрудники Группы МТС могут самостоятельно провести мелкую закупку с сохранением цифрового следа, но с упрощенным оформлением.

<sup>1</sup> <https://tenders.mts.ru>.

# СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И DE&I<sup>1</sup>



**МТС уделяет приоритетное внимание построению и развитию эффективной и успешной команды профессионалов.**

## Привлечение и адаптация

Погружение нового сотрудника в работу и корпоративную культуру происходит на адаптационных мероприятиях, которые в 2022 году проходили на новой онлайн-платформе. Программа адаптации включает семь курсов и знания о культуре и процессах в компании, обязательных требованиях. Также в рамках адаптации новички участвуют в онлайн-мероприятии Welcome Day, где тренеры погружают их в структуру Компании, знакомят со стратегией и возможностями.

### Стажировки

С 2022 года в программе стажировок «МТС Интро» могут принимать участие как студенты, так и выпускники учебных заведений, без привязки к году выпуска. Обучение по программе в 2022 году прошли 562 стажера. Более 25% стажеров были переведены в штат компании, а в IT-направлении переходы в штат составили около 45%.

	2020	2021	2022
Количество студентов, прошедших стажировку в МТС, чел.	350	465	562

### Работа с вузами

Группа МТС сотрудничает с ведущими вузами. Среди специалистов Компании выпускники: НИУ «ВШЭ», МФТИ, РЭУ им. Г. В. Плеханова, МГУ им. М. В. Ломоносова, СПбГУ и других ведущих вузов страны. Компания развивает партнерство в магистерских программах.

Более подробная информация раскрыта в отчете в области устойчивого развития Группы МТС за 2022 год.



Отчет устойчивого развития — Москва (mts.ru)

**>64 тыс.  
сотрудников**

численность персонала Группы МТС на конец 2022 года  
(включая внештатный персонал)

<sup>1</sup> DE&I — Diversity, Equity & Inclusion (многообразие, равенство и инклюзивность).

### Портрет среднестатистического сотрудника компании



**M** Пол

**36** Возраст

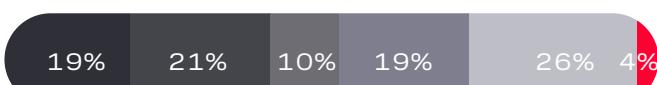
**7** Стаж работы в Компании

### Структура персонала по образованию



● Среднее ● Профессиональное ● Высшее

### Структура персонала по стажу

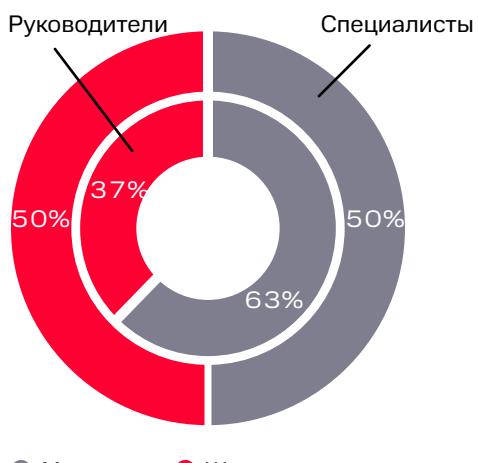


### Структура персонала по возрасту



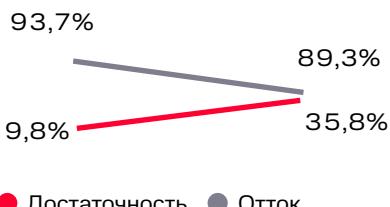
● <25 ● 25-35 ● 35-44 ● 45-54 ● >55

### Гендерный состав



● Мужчины ● Женщины

### Закрытие вакансий



● Достаточность ● Отток



● Внешние сотрудники ● Внутренние сотрудники

### Динамика чистого оттока

**2022**

**33,3%**



## Moove

Moove — программа дополнительного образования для студентов, направленная на развитие soft skills и навыков управления продуктами и сервисами в IT. Проект реализуется в поддержку цифрового лидерства совместно с ведущей бизнес-школой и включает разбор реальных бизнес-кейсов, лекции, воркшопы, а также инди-

видуальные консультации и коучинг. В 2022 году поступило 1028 заявок (681 в 2021 году), 42 студента приняты на поток программы. Выпускники преимущественно строят карьеру в диджитал-компаниях и стартапах, в том числе в бизнесах цифровой экосистемы МТС. Всего за четыре года обучение прошли 175 молодых специалистов.

## Оплата труда и социальный пакет

В МТС действует конкурентоспособная система оплаты труда. По данным за 2022 год, средняя заработка плата в Компании на 19,7% выше, чем в целом по стране. Также у сотрудников есть возможность участия в программе «Кафетерий льгот», где индивидуально по решению

сотрудника может быть изменен набор его льгот. В 2022 году сотрудники МТС получили возможность медицинского обслуживания в рамках корпоративной программы ДМС с первого месяца работы.

## Оценка эффективности деятельности

Все сотрудники Компании ежегодно проходят оценку выполнения ключевых показателей эффективности, развития компетенций. В 2022 году продолжилась работа по совершенствованию

системы КПЭ, в том числе увеличилось количество сквозных командных показателей, которые позволяют наиболее эффективно объединять команды для достижения общих целей.

## Повышение квалификации персонала

Обучение персонала в МТС осуществляется Департамент Корпоративный университет МТС (ДКУ), в котором представлены более 3000 дистанционных курсов. Корпоративный университет получил возможность строить гибкие индивидуальные траектории развития с учетом бизнес-контекста и результатов постоянных исследований опыта сотрудников. В 2022 году свое обучение на 22 факультетах завершили 20,6 тыс. студентов. Благодаря качественно выстроенной системе развития персонала 66% менеджерских вакансий в Компании закрывается за счет внутренних кандидатов.

### Охват платформы «Корпоративный университет МТС»

	2020	2021	2022
Охват дистанционного обучения, %	90	96	98

### Индивидуальные консультации

В 2022 году расширен сервис индивидуальных консультаций, психологической поддержки, коучинга и карьерных консультаций. В связи с повышением интереса к сервису, привлечено дополнительно 14 карьерных консультантов, которые провели 431 консультацию.

## Форматы обучения

В 2022 году использовались три основных формата обучения: онлайн-тренинги, онлайн-практикумы с целью отработки навыков, и офлайн-формат. За год проведено 356 мероприятий, в которых приняло участие более 16 тыс. сотрудников Компании. Для 200 руководителей технического блока проведен пилот продуктового обучения.

## Охрана здоровья работников и обеспечение безопасности труда

Стратегии Группы МТС в области безопасности, здоровья и благополучия на период 2021–2023 годы предполагает внедрение международного подхода Vision Zero по трем направлениям: безопасность, гигиена труда и благополучие работников на всех уровнях производства.

### Затраты на выполнение мероприятий по охране труда, млн руб.

	2020	2021	2022
Бюджет всех программ	69,5	87,3	83,9

В 2022 году внешнее и внутреннее обучение по охране труда прошли 26,6 тыс. человек, включая руководителей, специалистов, членов комиссий по охране труда и другие категории работников.

Во всех подразделениях проводится оценка условий труда, которая позволяет идентифицировать и оценить опасные производственные факторы и спланировать мероприятия по улучшению

условий труда. По состоянию на 31 декабря 2022 года в Корпоративном центре Группы МТС и филиалах ПАО «МТС» оценено 24 тыс. рабочих мест (94% от общего количества).

В Компании действует стандарт «Требования к проведению расследований несчастных случаев», по которому в филиалах проводятся соответствующие мероприятия. В 2022 году в ПАО «МТС» произошло шесть легких несчастных случаев, в результате которых пострадало шесть работников (мужчины).

	2020	2021	2022
Коэффициент частоты несчастных случаев (Кч) <sup>1</sup>	0,20	0,25	0,20
Коэффициент тяжести несчастных случаев (Кт) <sup>2</sup>	55,7	30,4	29,0

Ежегодно в МТС проводится работа с Фондом социального страхования РФ (ФСС РФ) по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников. За 2022 год профессиональных заболеваний у сотрудников не выявлено.

Подробная информация о результатах оценки доступна на сайте:



Оценка условий труда — Москва (mts.ru).

<sup>1</sup> Коэффициент частоты несчастных случаев (Кч) определяет число несчастных случаев за отчетный период в расчете на 1 000 работающих.

<sup>2</sup> Коэффициент тяжести несчастных случаев (Кт) определяет число дней нетрудоспособности, приходящихся на одну травму.

# СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

**МТС выстраивает и последовательно реализует долгосрочные программы социальных инвестиций, направленных на достижение устойчивых положительных изменений в обществе, улучшение качества жизни населения, цифровизацию экономики, повышение digital-безопасности за счет предоставления широкого спектра услуг и развития инноваций в области образования, социальных сервисов и инфраструктуры городов.**

Компания фокусирует свои усилия на реализации целей ООН, в наибольшей степени отвечающих основным направлениям ее бизнес-стратегии. Так, главным принципом социальной стратегии МТС является фокус на эффективном решении социальных и экологических задач с помощью технологических инструментов и цифровой экспертизы МТС.

При этом Компания активно вовлекает широкую аудиторию в свои социальные программы, предоставляет возможность личного вклада в решение актуальных проблем, тем самым создавая основу для качественного и долгосрочного взаимодействия с общественностью, развивает практики партнерства и межсекторального взаимодействия, для достижения синергии в решении общественно важных вопросов.

Благотворительная деятельность Группы является продолжением бизнес-стратегии и социальной стратегии Компании, она регулируется Политикой «Деятельность МТС в области благотворительности», обязательной для всех дочерних компаний.

В 2022 году расходы на социальные и благотворительные проекты, в том числе на социальную поддержку сотрудников, составили

603,5 млн руб. Среди значимых инициатив федеральные социальные программы МТС.

- **«Поколение М»:** онлайн-платформа МТС для творческого развития детей и подростков в цифровой среде с ярким образовательным контентом от более чем 350 мэтров искусства и конкурсной механикой. Проект включен в число лучших мировых практик, признанных ООН передовыми для достижения целей устойчивого развития.
- Программы МТС **«Место силы»** и **«Городские легенды»** по созданию бесплатных цифровых продуктов (VR-фильмы, аудиогиды, системы «умного» видеомониторинга, образовательные материалы с элементами AR, интерактивные книги и др.) для сохранения природных и популяризации культурных ценностей с помощью цифровых технологий действуют в 69 городах и 10 национальных парках страны.
- Волонтерский проект **«Культурный код»** для поддержки уникальных культурологических ценностей в регионах страны и самобытных этнокультурных образований для сохранения национальной идентичности народов России.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Подробное описание программ приводится в Отчете об устойчивом развитии

## Развитие инклюзивной среды и цифрового общества

В основе программы лежат принципы инклюзивности, равенства и разнообразия. Программа реализуется в рамках ESG-стратегии Компании и Политики DE&I<sup>1</sup> — «Деятельность МТС в области многообразия, равенства и инклюзивности»<sup>2</sup>. Политика DE&I распространяется на все дочерние общества Группы МТС. С 2022 года Компания является официальным членом Национального инклюзивного договора.

В 2022 году проведен комплексный аудит бизнес-процессов Компании с точки зрения DE&I-метрик, выявлены точки роста, с учетом полученных результатов составлен план работы на 2023 год. По результатам исследования 60% сотрудников и руководителей экосистемы МТС готовы помочь Компании развивать принципы инклюзивности.

В рамках развития корпоративной культуры инклюзивности, МТС в партнерстве со Всероссийским обществом инвалидов (ВОИ) провела аудит усло-

вий доступной среды на рабочих местах в офисах Компании. Опрос сотрудников с ОВЗ зафиксировал, что большинство из них (80%) довольны существующими условиями рабочей среды.

**МТС приступила к реализации масштабного проекта по переводу фильмов онлайн-кинотеатра KION на русский жестовый язык<sup>3</sup>.**

### Цифровая доступность

В 2022 году МТС запустила проект по обучению сотрудников всех направлений и создания инструкции для специалистов для повышения доступности продуктов и услуг Компании.

Обучение поможет сделать цифровые продукты доступными, удобными и понятными для любого человека. В курсе предусмотрены кейсы по всем этапам инклюзивной практики разработки: дизайн, WEB, IOS, Android, тестирование.

<sup>1</sup> DE&I — Diversity, Equity & Inclusion.

<sup>2</sup> Утверждена Советом директоров в 2021 году.

<sup>3</sup> <https://kion.ru/video/filter/mainSignLanguage>.



Видеоролик по инклюзии



Кино на русском жестовом языке

«Компания активно содействует формированию инклюзивной культуры как внутри компании, так и в обществе. В компании действуют специальные HR-инициативы по привлечению на работу сотрудников "непопулярных" возрастных групп, а также людей с инвалидностью; обучению, адаптации руководителей и команд для работы с инклюзивными целевыми аудиториями. Эти программы уже показали результат: более 70% сотрудников выступают за прием на работу людей с инвалидностью и зрелого возраста, только в 2022 году 420 кандидатов с особенностями здоровья прошли обучающие программы и стажировки».

Руководитель Центра по социальной ответственности, разнообразию и инклюзивности МТС



### Программа «МТС — компания для всех»

- Short list премии ESG AWARDS RUSSIA 2022
- включена в сборник «Успешные практики КСО» образовательной акселерационной программы корпоративной социальной ответственности «Университет КСО»

### Проект «Инклюзивная культура МТС»

- премия HR IMPACT в номинации «Diversity & Inclusion»

### Проект «Инклюзивный найм»

- 2-е место премии People Investor в номинации «Управление человеческими ресурсами»

## Корпоративное волонтерство

Отдельным направлением социальных инвестиций компании является корпоративное волонтерство. Добровольческое движение МТС «Просто дари добро!» имеет многолетнюю историю и объединяет 7,5 тыс. волонтеров-сотрудников Группы.

Основные направления волонтерского движения в МТС: помочь детям, людям с инвалидностью, пожилым, наставничество, помочь людям с низкими стартовыми возможностями, поддержка культуры, донорство, digital-волонтерство, эковолонтерство.

**У сотрудников есть три дополнительных оплачиваемых дня на осуществление волонтерской деятельности.**

МТС реализует специальную мотивационную программу для волонтеров, ежегодно отмечая самые значимые инициативы сотрудников. В 2022 году в конкурсе «Лучший социальный проект» приняло участие 255 социальных проектов из 25 регионов РФ.

### Благодарность Ресурсного центра добровольчества в России «Мосволонтер»

за вклад в развитие добровольческого движения в столице и социально значимую общественную деятельность в номинации «Ответственный бизнес»

### Благодарность Московской областной думы

за добровольческую деятельность сотрудникам МТС в Москве

### Премия «Время инноваций»

в категории «Телекоммуникационные технологии» номинации «Социальная инновация года» проектом «Моя страна СвязЯ»



# ЗАБОТА ОБ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ



Экологическая ответственность является неотъемлемой частью ESG-стратегии Группы МТС и включает три стратегических направления: «Ответственное ресурсопользование», «Управление е-отходами» и «Углеродный менеджмент». Компания последовательно уменьшает свой экологический след, а также активно разрабатывает цифровые услуги с использованием технологии интернета вещей, искусственного интеллекта, облачных технологий, больших данных, внедрение которых позволяет нашим клиентам эффективно управлять собственным ресурсопотреблением и снижать объемы выбросов вредных веществ и парниковых газов.

Деятельность МТС в области охраны окружающей среды основывается на законодательстве Российской Федерации и регламентируется экологической политикой. Проектирование объектов сети МТС предусматривает «Перечень мероприятий по охране окружающей среды», разработка которых производится в соответствии с требованиями ГОСТ Р 21.1101-2013.

## Управление энергоэффективностью

Действующая в МТС «Стратегия энергосбережения и энергоэффективности» направлена

на ограничение роста и снижение удельного потребления электрической энергии. В целях снижения энергопотребления базовыми станциями МТС применяет современное энергосберегающее оборудование. Кроме того, данный сегмент является драйвером технологических инноваций и обладает значительным потенциалом для сокращения выбросов парниковых газов.

МТС активно использует современные системы возобновляемых источников энергии для обеспечения стабильной работы базовых станций в труднодоступных районах. Они доказали свою эффективность в связи с их экологической чистотой и низкой стоимостью эксплуатации.

**1 875,5 (+4,7%)<sup>1</sup>**  
**млн кВт·ч**

объем электроэнергии, использованной МТС в 2022 году

<sup>1</sup> Рост потребления электроэнергии в ПАО «МТС» за 2022 год связан с развитием сети (новое строительство), вводом новых ЦОД и увеличением объема трафика.

## Углеродный менеджмент

Углеродный менеджмент является одним из стратегических направлений ESG-стратегии. Понимая актуальность и важность углеродной повестки для общества, МТС регулярно раскрывает информацию об углеродном следе Группы МТС, а также о возможностях и действиях, направленных на декарбонизацию. С 2019 года Компания ежегодно отчитывается о достигнутых результатах по снижению выбросов парниковых газов на международной платформе Carbon Disclosure Project (CDP). Тем самым Компания вносит вклад в реализацию инициативы отраслевой Ассоциации GSM по разработке дорожной карты действий телекоммуникационной индустрии для достижения нулевых выбросов парниковых газов к 2050 году в поддержку Парижского соглашения по климату. МТС раскрывает широкий спектр экологически значимых данных о своей деятельности, включая потребление ресурсов и объем прямых и косвенных выбросов парниковых газов. Каждый год Компания расширяет охват раскрываемой информации и вовлекает в публичную нефинансовую отчетность все большее количество дочерних обществ.

## Развитие экономики замкнутого цикла

В 2022 году продолжилась реализация и последовательное масштабирование экологически значимых инициатив комплексного экосистемного проекта «Лаборатория жизненного цикла МТС». Благодаря широкому внедрению системы раздельного сбора отходов (РСО) и вторсырья, на объектах Группы МТС было собрано и передано ответственным контрагентам на переработку и утилизацию свыше 7 750 тонн вторсырья. Активно внедрялись технологии, увеличивающие срок службы IT-оборудования. В партнерстве с компанией SuperWave в 2022 году по программе рефербишмента клиентского оборудования

было восстановлено 362,6 тыс. электронных устройств, передано на ответственную утилизацию 22 396 кг пластика и 18 745 кг электронных компонентов.

**МТС продолжила работу по широкому внедрению систем электронного документооборота. К концу года 93% внутренних кадровых документов<sup>1</sup> было переведено в электронный вид.**

По итогам 2022 года совместно с дочерними обществами на переработку и ответственную утилизацию Компанией было направлено:

- 130 тонн макулатуры,
- более 100 кг пластиковых бутылок и 280 кг пластиковых крышек,
- 1,5 тонны отработанных элементов питания и батареек,
- 1100 кг телефонов и свыше 45 тонн другой мелкой электронной техники.

МТС уделяет особое внимание вопросам повышения эффективности использования ресурсов.

## Экологическое просвещение

Компания реализует образовательные проекты, направленные на повышение уровня осведомленности широкого круга заинтересованных сторон о необходимости рационального потребления природных ресурсов. В 2022 году Компания обновила внутрикорпоративный экопросветительский проект «МТС Терра», а также разработала и запустила новый интерактивный экологический урок «Что такое экослед и как цифровые технологии помогают его сократить»<sup>2</sup>, который уже прослушали более 2,5 тыс. старшеклассников по всей России.

<sup>1</sup> Часть документов не планируется к переводу из-за законодательных ограничений (приказ об увольнении, акт о несчастном случае и т.п.).

<sup>2</sup> <https://заповедныйурок.рф/ekosled/>.

## Объем использованных ПАО «МТС» энергетических ресурсов в 2022 году

Вид ресурса	Натуральное выражение		Денежное выражение, руб., без НДС
	количество	Единица измерения	
Электроэнергия	1 875 543 332	кВт·ч	11 242 983 365
Тепловая энергия	52 089,4	Гкал	92 819 115,42
Водоснабжение	239 182,56	куб. м	9 125 214,11
Газоснабжение	1 729 822	куб. м	10 485 264,82
Бензин	2 859 120	литр	114 986 183,00
Дизтопливо	3 572 303	литр	158 719 772,00
Газ сжиженный нефтяной — пропан	14 433	литр	264 319,00

### Лучшие ESG-проекты

- Комплексный экосистемный проект «Лаборатория жизненного цикла МТС» стал победителем в категории «Ответственное потребление и производство»

### «Экологическая культура. Мир и согласие» (конкурс фонда имени В. И. Вернадского)

- Проект «БудьЭКО (#BUD'ECO) с МТС» победил в номинации «Экопросвещение»

### ECObest Award 2022

- МТС стала лауреатом премии — проект «Лаборатория жизненного цикла МТС» победил в номинации «Лучший внутрикорпоративный проект»

### «Зелёный и здоровый офис 2022»

- Проекты МТС одержали победу в двух номинациях «Лучшая программа экопросвещения и обучения сотрудников» и «Лучший экологический корпоративный проект»

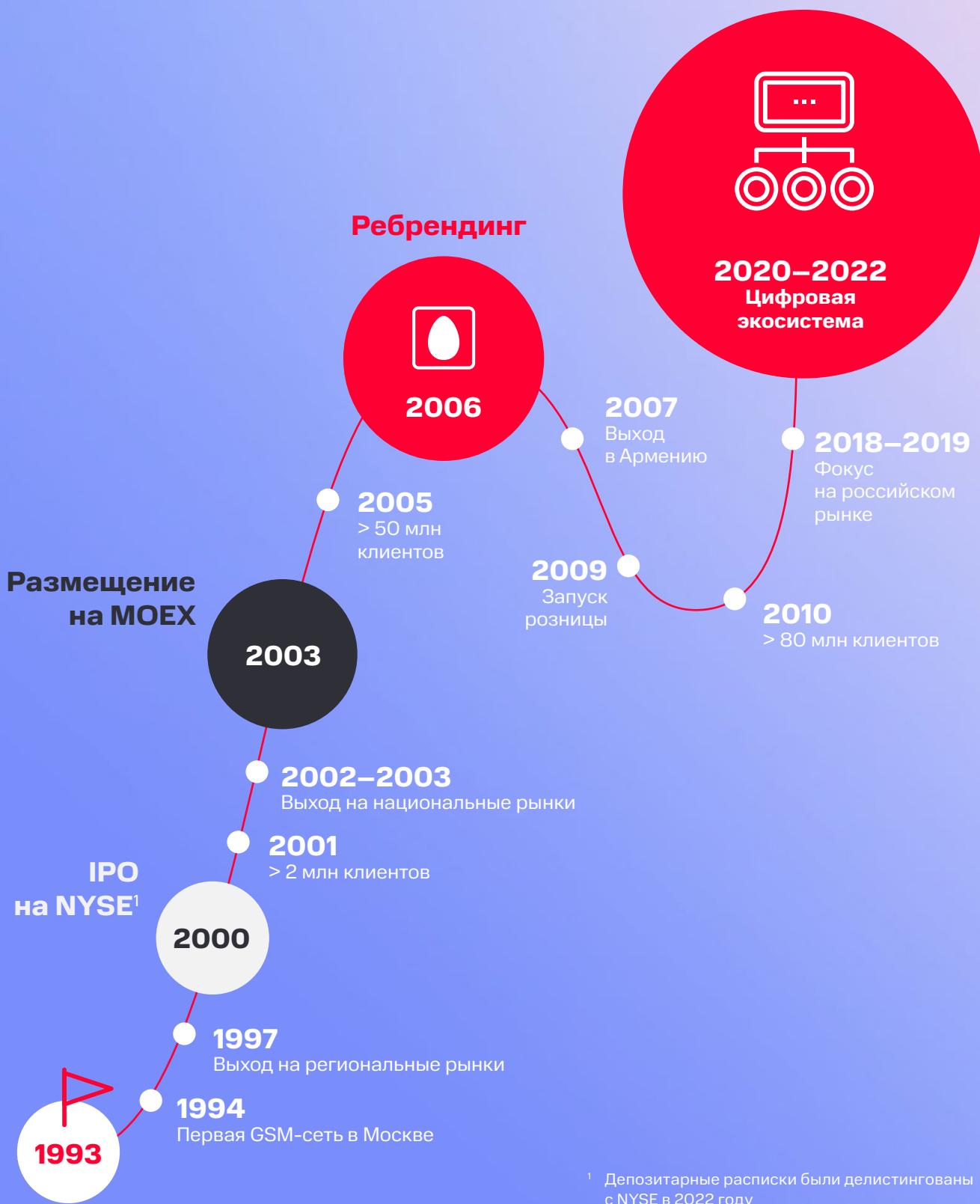
# ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

- 184 Завоевание и удержание лидерства
- 185 Крупные сделки и сделки, в совершении которых имелась заинтересованность
- 186 Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
- 214 Годовая консолидированная финансовая отчетность МТС и дочерних компаний за 2022 год
- 214 Информационные каналы МТС
- 215 Контакты и дополнительная информация о МТС
- 216 Обратная связь

M T  
C



# ЗАВОЕВАНИЕ И УДЕРЖАНИЕ ЛИДЕРСТВА



<sup>1</sup> Депозитарные расписки были делистингованы с NYSE в 2022 году

# КРУПНЫЕ СДЕЛКИ И СДЕЛКИ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЛАСЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ

В 2022 году ПАО «МТС» не совершало сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками.

В 2022 году ПАО «МТС» совершило 50 сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками,

в совершении которых имеется заинтересованность. Члены Совета директоров и члены Правления МТС были надлежащим образом извещены о сделках с заинтересованностью в порядке, предусмотренном главой XI Федерального закона «Об акционерных обществах». Указанные сделки заключены с компаниями Группы МТС в рамках формирования цифровой экосистемы.

Информация доступна на корпоративном сайте ПАО «МТС».



Годовая отчетность —  
Москва (mts.ru)

# ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Настоящим Совет директоров ПАО «МТС» заявляет, что принципы корпоративного управления, закрепленные Кодексом корпоративного управления, одобренным 21 марта 2014 года советом директоров Банка России (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 Обществе был рассмотрен Советом директоров ПАО «МТС» на заседании 18 мая 2023 года, протокол № 348.

Совет директоров ПАО «МТС» подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса за 2022 год, а также за период после отчетной даты до даты утверждения годового отчета ПАО «МТС» Советом директоров ПАО «МТС»<sup>1</sup>.

## Краткое описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления Общества

Система (модель) корпоративного управления Общества 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, 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 2023 году МТС сосредоточится на внедрении тех практик корпоративного управления, которые будут способствовать устойчивости Компании.

Подробные сведения о соблюдении принципов Кодекса по состоянию на дату утверждения годового отчета ПАО «МТС» Советом директоров ПАО «МТС», а также о мероприятиях по дальнейшей имплементации рекомендаций Кодекса представлены ниже в приложении к настоящему заявлению.

В связи с распространением коронавирусной инфекции (COVID-19), а также в соответствии со статьей 2 Федерального закона от 25 февраля 2022 года № 25-ФЗ, все Общие собрания акционеров ПАО «МТС» в 2022 году проводились в форме заочного голосования.

<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**

**ОТЧЕТ  
о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного  
управления**

№	Принципы корпоративного управления (КУ)	Критерии оценки соблюдения принципа КУ	Статус <sup>1</sup> соответствия принципу КУ	Объяснения <sup>2</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа КУ	Обоснования (комментарии)
1	2	3	4	5	6
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	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания.  Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок.  2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение.  3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества)	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	

<sup>1</sup> Статус «соблюдается» указывается только в том случае, если Общество отвечает всем критериям оценки соблюдения принципа корпоративного управления. В ином случае указывается статус «частично соблюдается» или «не соблюдается».

<sup>2</sup> Приводятся по каждому критерию оценки соблюдения принципа корпоративного управления в случае, если Общество соответствует только части критериев или не соответствует ни одному критерию оценки соблюдения принципа. В случае если Общество указало статус «соблюдается», приведение объяснений не требуется.

1	2	3	4	5	6
11.3	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	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания.  2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период) была включена в состав материалов к общему собранию.  3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
11.4	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	1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года.  2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	<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	
11.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	<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	
11.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	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, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.  2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты	<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	

1	2	3	4	5	6
		в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров.			
		3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
1.2		Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет.  2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  <input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	Ранее действовавшая Дивидендная политика ПАО «МТС», была утверждена в 2019 году и определяла размер дивидендов, который общество будет стремиться выплачивать в течение 2019, 2020 и 2021 календарных лет. Данная дивидендная политика размещена на официальном сайте ПАО «МТС».  В 2022 году ПАО «МТС» продолжило выплачивать дивиденды, стремясь обеспечить дивидендную доходность своим акционерам. Для определения размера дивидендов ПАО «МТС» в том числе использовало показатели консолидированной финансовой отчетности общества.  Вместе с тем в силу текущей неопределенности внешних условий принятие новой дивидендной политики отложено во времени.	
		3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	Ранее действовавшая Дивидендная политика Общества (далее – дивидендная политика), не содержала четких указаний на финансовые/экономические обстоятельства, при которых Обществу не следует выплачивать дивиденды, однако включала положение о том, что Общество не вправе объявлять или выплачивать объявленные дивиденды в случаях, установленных законодательством Российской Федерации.	<p>Компания стабильно выплачивала дивиденды на протяжении всей своей публичной истории, обеспечивая дивидендную доходность акционерам на уровне глобальных и региональных телеком операторов. Стабильные дивиденды являлись важным элементом инвестиционной привлекательности Компании. В 2014 году МТС была представлена стратегия «ЭД», в соответствии с которой выплата дивидендов являлась одним из ее ключевых элементов. Компания не исключала использование механизма, когда дивиденды выплачиваются из нераспределенной прибыли прошлых лет, в связи с чем не считала возможным закрепить, например, запрет на принятие решения о выплате дивидендов в случае, если размер чистой прибыли за отчетный год будет ниже размера рекомендованных выплат за отчетный год дивидендов.. В соответствии с дивидендной политикой Совет директоров Общества при определении рекомендованного размера дивидендов принимал во внимание финансовые результаты деятельности Общества.</p> <p>При определении размера дивидендов Совет директоров учитывал 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 принимала решение о выплате дивидендов, если такое решение являлось 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, обеспечивали взвешенный подход и нивелировали</p>

1	2	3	4	5	6
					риски, связанные с неполным выполнением рекомендации. На одном из заседаний Комитета по корпоративному управлению Совета директоров в 2018 году был рассмотрен вопрос частичного соблюдения данной рекомендации Кодекса. Было отмечено, что ПАО «МТС» не выполняет рекомендацию лишь по формальным основаниям. При этом, Компания соблюдает базовый принцип Кодекса, поэтому не будет стремиться к полному исполнению данной рекомендации
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансферного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	Рекомендация соблюдается, при этом на дату утверждения настоящего отчета ПАО «МТС» не обладает информацией о том, что существует акционер, владеющий 50 и более процентами голосующих акций МТС.	В соответствии с положениями применимого законодательства и на основании информации, раскрываемой акционерами ПАО «МТС», известна и публично раскрыта информация о том, что акционером ПАО «МТС», владеющим 42,09% уставного капитала совместно со своим дочерним обществом (доля эффективного участия – менее 50%), является ПАО АФК «Система»
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	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	Рекомендация соблюдается, при этом, на дату утверждения настоящего отчета у МТС нет информации о том, что существует акционер, владеющий 50 и более процентами голосующих акций МТС. Подробнее см. пункт 1.2.4. (1)	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазизначающие акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организациям в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции				
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.  2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) <sup>1</sup> рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества.  3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	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	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

<sup>1</sup>

1	2	3	4	5	6
		2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риска-аппетита общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.  2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.  2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества				
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров.  2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.3	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров				
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующими для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. 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 так далее	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	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 соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102 - 107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	<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	1. 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		

1	2	3	4	5	6
		общества возмож- ность избрания в состав совета дирек- торов кандидата, за которого они голосуют			
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров				
2.4.1	Независимым дирек- тором признается лицо, которое обла- дает достаточными профессионализмом, опытом и самостоя- тельностью для фор- мирования собствен- ной позиции, способно выносить объектив- ные и добросовестные суждения, независи- мые от влияния ис- полнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересован- ных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым канди- дат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его суще- ственным акционером, существенным конт- рагентом или конку- рентом общества или связан с государством	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		
2.4.2	Проводится оценка соответствия канди- датов в члены совета директоров критери- ям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия незави- симых членов совета директоров критери- ям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по нominации совета дирек- торов) составил мнение о независимости каждого канди- дата в совет директоров и представил акционерам со- ответствующее заключение.  2. За отчетный период совет директоров (или комитет по нominации совета дирек- торов) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания).  3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевре- менному информированию об этом совета директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.4.3	Независимые дирек- тора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета дирек- торов	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.4.4	Независимые дирек- тора играют ключевую роль в предотвра- щении внутренних кон- фликтов в обществе и совершении обще- ством существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствовал кон- фликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные кор- поративные действия, связан- ные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
2.5	Pредседатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров				
2.5.1	Pредседателем 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	1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. <sup>1</sup>	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	Pредседатель Совета директоров не является независимым директором, старший независимый директор не определен. Вместе с тем заместителем председателя Совета директоров МТС избран независимый директор.	MTC регулярно (ежегодно) проводит анализ бенчмаркинга практик корпоративного управления Компании с другими публичными обществами. Рассмотрение бенчмаркинга происходит на площадке Комитета по корпоративному управлению, экологической и социальной ответственности Совета директоров МТС. В ходе заседаний Комитета анализируются не исполняемые Компанией рекомендации Кодекса и оценивается возможность их исполнения. Настоящая рекомендация Кодекса неоднократно рассматривалась комитетом, а также Советом директоров и ранее. В предыдущие годы мы пришли к выводу, что достигнутый Компанией уровень корпоративного управления и сформированная обстановка конструктивной дискуссии не требуют исполнения данной рекомендации Кодекса.

<sup>1</sup> Указывается, какой из двух альтернативных подходов, допускаемых принципом, внедряется в Обществе, и поясняются причины избранного подхода.

1	2	3	4	5	6
					директоров МТС независимого директора (фактически осуществляющего функции старшего независимого директора) и избрание достаточного количества независимых директоров в состав Совета директоров следует рассматривать как инструмент снижения потенциальных рисков неисполнения рассматриваемой рекомендации Кодекса.
					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, поэтому на сегодняшний день мы не видим потребности в избрании председателем Совета директоров независимого директора или в назначении старшего независимого директора
		2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должны образом определены во внутренних документах общества		<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде		<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества		<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.6	Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности				
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.		<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	

1	2	3	4	5	6
		2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.  2. Соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), 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	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов.  2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров	<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	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
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	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 пять дней до даты его проведения.  2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференц- и видео-конференц-связи	<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	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров	<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	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	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 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов Совета директоров. В соответствии с Уставом решения по большинству вопросов, относящихся к компетенции Совета директоров, принимаются простым большинством (более ½ (половины)) голосов участвующих в заседании членов Совета директоров. Незначительная часть вопросов требует единогласного решения всех членов Совета директоров, без учета выбывших членов Совета директоров.	
				На практике указанная рекомендация Кодекса исполняется: на протяжении последних лет более 90% заседаний Совета директоров проходят со 100%-ным участием членов Совета директоров. Соответственно, в большинстве случаев простое большинство голосов участвующих в заседании членов Совета директоров сопоставимо с большинством голосов всех избранных членов Совета директоров. После утверждения Кодекса вопрос об имплементации рекомендации был рассмотрен членами Комитета по корпоративному управлению Совета директоров с привлечением других членов Совета директоров и менеджмента.	



1	2	3	4	5	6
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>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, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников</p>	<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	<p>К задачам Комитета по вознаграждениям и назначениям Совета директоров МТС отнесены в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса. Вместе с тем внутренние документы МТС не определяют условия (события), при наступлении которых Комитет рассматривает вопрос о пересмотре политики Общества по вознаграждению членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.</p> <p>Данные условия (события) не были определены во внутренних документах Общества в связи с тем, что уровень корпоративного управления МТС до настоящего времени позволял организовать процесс пересмотра политики Общества по вознаграждению на должном уровне без дополнительной формализации данных условий и событий, а также в силу отсутствия указанной рекомендации в Кодексе корпоративного управления.</p> <p>Тем не менее, в результате проведенного Компанией анализа практик и условий пересмотра политики МТС по вознаграждению членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, был сделан вывод о возможности включить условия и события, при наступлении которых Комитет по вознаграждениям и назначениям возвращается к ее пересмотру. Соответствующие изменения будут внесены во внутренние документы МТС до конца 2023 года.</p>	
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета <sup>1</sup> ), большинство членов которого являются независимыми директорами.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

<sup>1</sup> Если задачи комитета по номинациям реализуются в рамках иного комитета, то указывается его название.

1	2	3	4	5	6
		<p>составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами</p>	<p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</p>	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>Деятельность Комитета по вознаграждениям и назначениям осуществляется на основании Положения о комитете. В соответствии с Положением к функциям Комитета отнесены, помимо прочего, все задачи, перечисленные в рекомендации 186 Кодекса, за исключением подп. 8.</p>
				<p>Задача по описанию индивидуальных обязанностей директоров и председателя Совета директоров не была включена в список функций Комитета по вознаграждениям и назначениям по двум основным причинам:</p> <p>1) основные обязанности членов Совета директоров (включая председателя Совета директоров) четко определены в Положении о Совете директоров;</p> <p>2) состав Совета директоров Общества достаточно стабилен. Таким образом, круг индивидуальных обязанностей каждого директора уже сложился, и Общество считает, что дополнительное описание обязанностей директоров Комитетом по вознаграждениям и назначениям будет носить исключительно формальный характер и не станет катализатором повышения эффективности работы Совета директоров.</p> <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. 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.</p> <p>Общество не планирует относить данную задачу к функциям Комитета по вознаграждениям и назначениям и достигнуть полного соблюдения данной рекомендации Кодекса в этой части.</p>	

1	2	3	4	5	6
		<p>3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества</p>	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>К задачам Комитета по вознаграждениям и назначениям Совета директоров МТС отнесено в том числе взаимодействие с акционерами, которое не должно ограничиваться кругом крупнейших акционеров, с целью формирования рекомендаций акционерам в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров Общества.</p> <p>В отчетном году состав Совета директоров МТС претерпел лишь незначительное изменение: вместо выбывшего члена в состав Совета директоров вошел новый для текущего состава Совета директоров и Компании независимый директор.</p> <p>Два кандидата были выдвинуты ПАО АФК «Система», два кандидата были выдвинуты ООО «Система Телеком Активы» и девять кандидатов были предложены Советом директоров МТС. Предложенные независимые кандидаты заняли большинство мест в составе Совета директоров МТС (6 из 9). Совет директоров МТС сбалансирован как с точки зрения количественного состава, так и с точки зрения опыта и квалификации его членов.</p> <p>При наличии сильного блока независимых кандидатов у МТС, фактически, отсутствовала потребность в поиске дополнительных кандидатов. Включение в состав Совета директоров 6 независимых директоров также позволило нивелировать риски, которые могли возникнуть в связи с тем, что в отчетном году МТС не прибегало к помощи акционеров при подборе кандидатов в Совет директоров Общества.</p> <p>В будущем, в целях формирования Совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам Общества, МТС будет стремиться организовывать взаимодействие с акционерами в контексте подбора кандидатов в Совет директоров Общества при возникновении такой необходимости</p>	

1	2	3	4	5	6
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.)	1. В отчетном периоде совет директоров общества рассматривал вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись 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 (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) 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	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров				
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров.  2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом.  3. Результаты оценки (самооценки) качества работы 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	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	

1	2	3	4	5	6
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)	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)	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
3.1	Корпоративный секретарь общества обеспечивает 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	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре.  2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения.  3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
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	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
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 корректиды	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик).	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
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	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	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
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	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
4.2	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров				
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров.  Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.  2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях Совета или комитетов Совета директоров не осуществлялась	<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		

1	2	3	4	5	6
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	1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества — предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с передходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с передходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
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				
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		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.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
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)	1. В случае, если 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), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей				
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
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 подходит к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии)) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.  2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества, и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организовывает проведение внутреннего аудита				
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, 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 надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.  2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	<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	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.  2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	

1	2	3	4	5	6	
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	<p>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.</p> <p>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).</p> <p>3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе</p>	<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 checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>Рекомендация соблюдается, при этом на дату утверждения настоящего отчета у МТС нет информации о том, что существует акционер, владеющий 50 и более процентами голосующих акций МТС.</p> <p>В соответствии с положениями применимого законодательства и на основании информации, раскрываемой акционерами ПАО «МТС», известна и публично раскрыта информация о том, что акционером ПАО «МТС», владеющим 42,09% уставного капитала совместно со своим дочерним обществом (доля эффективного участия — менее 50%), является ПАО АФК «Система»</p>
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами					
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<p>1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации.</p> <p>2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.</p> <p>3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков</p>	<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 checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	

1	2	3	4	5	6	
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>1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством.</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.</p> <p>4. Общество раскрывает нефинансовый отчет: отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества</p>	<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 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
6.2.3	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>1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.</p> <p>2. Годовой отчет общества содержит сведения о политики общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества</p>	<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 checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности					
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	<p>1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества.</p>	<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 checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	

1	2	3	4	5	6
		2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациям общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
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 оказывать существенное влияние на его конкурентоспособность	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными.  2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
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 и более процентов 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	1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> 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	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
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.	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества.  2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
	При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе				
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	1. В случае, если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.  2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.  3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки	<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	

# ГОДОВАЯ КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ МТС И ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ ЗА 2022 ГОД



Информация доступна на корпоративном сайте ПАО «МТС»  
Годовая отчетность — Москва ([mts.ru](https://mts.ru)).

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ КАНАЛЫ МТС



### Информация о Компании

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



### Новости о Компании в России и мире

<https://moskva.mts.ru/about/media-centr/soobshcheniya-kompanii/novosti-mts-v-rossii-i-mire/>



### Новости о продуктах и услугах Компании

<https://moskva.mts.ru/personal/novosti/>



### Контент о технологиях и инновациях для клиентов МТС

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



### Финансовая отчетность МТС

<https://moskva.mts.ru/about/media-centr/soobshcheniya-kompanii/finansovaya-otchetnost/>



### Инвесторам и акционерам

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



### Устойчивое развитие

<https://moskva.mts.ru/about/mts-dlya-obshhestva/novosti-i-otchetti/novosti/>

# КОНТАКТЫ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О МТС

## Информация о Компании

### Полное фирменное наименование Общества:

- на русском языке: Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
- на английском языке: Mobile TeleSystems Public Joint Stock Company

### Сокращенное фирменное наименование Общества:

- на русском языке: ПАО «МТС»
- на английском языке: MTS PJSC

**Место нахождения ПАО «МТС»:** Российская Федерация, 109147, Москва, ул. Марксистская, д. 4

Тел.: +7 (495) 911-65-55

Факс: +7 (495) 911-65-69

**Почтовый адрес ПАО «МТС»:** Российской Федерации, 109147, Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2

**Адрес электронной почты:** [info@mts.ru](mailto:info@mts.ru)

**Адрес страницы в сети интернет:** [mts.ru](http://mts.ru)

## Информация о подразделении по связям с акционерами и инвесторами

### Место нахождения подразделения по связям с акционерами и инвесторами

Российская Федерация, 109147, Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2

### Подразделение по работе с акционерами

Департамент корпоративного управления ПАО «МТС»:

Тел.: +7 (495) 911-65-55

Факс: +7 (495) 911-65-69

Адрес электронной почты: [shareholder@mts.ru](mailto:shareholder@mts.ru)

### Подразделение по работе с инвесторами

Функциональная группа по связям с инвесторами ПАО «МТС»

Тел.: +7 (495) 223-20-25

Адрес электронной почты: [ir@mts.ru](mailto:ir@mts.ru)

## Аудитор

### Акционерное общество «Деловые Решения и Технологии»

Адрес: 125047, Российской Федерации, Москва, ул. Лесная, д. 5

Тел.: +7 (495) 787-06-00

Факс: +7 (495) 787-06-01

Адрес страницы в сети интернет: [delret.ru](http://delret.ru)

## Регистратор

### Акционерное общество «Реестр»

Адрес: 129090, Москва, Большой Балканский пер., д. 20, стр. 1

Тел.: +7 (495) 617-01-01

Адрес электронной почты: [reestr@aoreestr.ru](mailto:reestr@aoreestr.ru)

Адрес страницы в сети интернет: [aoreestr.ru](http://aoreestr.ru)

## Депозитарий

### Небанковская кредитная организация закрытое акционерное общество «Национальный расчетный депозитарий»

Адрес: 105066, Москва, ул. Спартаковская, д. 12

Многоканальный тел.: +7 (495) 234-48-27

Адрес электронной почты: [info@nsd.ru](mailto:info@nsd.ru)

Адрес страницы в сети интернет: [nsd.ru](http://nsd.ru)

# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

## **Уважаемый читатель!**

Мы представили вашему вниманию годовой отчет ПАО «МТС» за 2022 год.

Нам важно сохранить максимально прозрачный и честный диалог со всеми заинтересованными сторонами.

Ваши отзывы и предложения помогут нам улучшить качество будущих отчетов, уровень их информативности и актуальности.

Пожалуйста, направляйте ваши вопросы и комментарии к отчету:

- по электронной почте: [shareholder@mts.ru](mailto:shareholder@mts.ru)
- или обычной почтой по адресу: 109147, Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2, ПАО «МТС».

## **Благодарим за обратную связь!**



