

**Годовой отчет**

**2016**



ПРЕДВАРИТЕЛЬНО УТВЕРЖДЕН  
решением Совета директоров ПАО «МТС»  
25 мая 2017 г., Протокол № 258

УТВЕРЖДЕН  
Годовым Общим собранием акционеров ПАО «МТС»  
29 июня 2017 г., Протокол № 41

Путь длиной в 24 года для МТС был полон самых грандиозных перемен. В первую очередь изменились мы сами: локальный сотовый оператор преобразовался в мультисервисную компанию. Но и теперь мы не останавливаемся на достигнутом. Эпоха великих событий и побед только начинается!

Сейчас Компания ориентирована на IT индустрию и диджитал среду. У нас есть все ресурсы для того, чтобы продолжать создавать цифровые продукты и сервисы, влияющие на социум, культуру и экономику. Мы знаем, как изменить завтрашний день к лучшему!

## **Воплощаем переменны**

# Миссия

Мы верим, что жизнь — пространство возможностей для всех.

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

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

## **Ты знаешь, что можешь!**

# Что такое МТС

## Уважаемые друзья!

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

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

Наша цель — сделать так, чтобы клиенты МТС в полной мере могли использовать те возможности, которые предоставляют современные технологии мобильной связи, не ограничивая себя в общении.

Высокопрофессиональная команда МТС ежедневно реализует новые идеи и проекты, чтобы наши клиенты в любом регионе и с любым достатком могли пользоваться услугами связи столько, сколько им нужно и нравится, и при этом не несли непредвиденных затрат.

Присоединяйтесь к МТС, оставайтесь с нами на долгие годы, и Вы всегда будете на шаг впереди — мы знаем, понимаем, ценим Вас и стремимся предвосхищать Ваши ожидания!

С уважением,  
Андрей Дубовсков,  
Президент ПАО «МТС»

# Содержание

В настоящем Годовом отчете под терминами «МТС», «Компания», «Общество» и «Группа» следует понимать совокупность компаний, состоящих из ПАО «МТС» и ее дочерних обществ, под термином ПАО «МТС» следует понимать Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы».

Показатели, указанные в настоящем Годовом отчете, представлены по состоянию на 31 декабря 2016 года, за исключением показателей, в отношении которых прямо указаны иные периоды, даты.

## **О Компании**

<b>Группа МТС сегодня</b>	<b>8</b>
<b>Бизнес МТС: основной и новые digital направления</b>	<b>10</b>
<b>Основные итоги 2016 года</b>	<b>12</b>
<b>Ключевые события 2016 года</b>	<b>14</b>
<b>Обращение Председателя Совета директоров</b>	<b>21</b>

## **Отчет менеджмента**

<b>Обращение Президента</b>	<b>27</b>
<b>Бизнес-модель МТС: источник ваших дивидендов</b>	<b>34</b>
<b>Наши рынки</b>	<b>36</b>
<b>Взгляд в будущее</b>	<b>40</b>
<b>Центр инноваций МТС</b>	<b>46</b>
<b>Наша стратегия</b>	<b>50</b>
<b>Обзор бизнеса</b>	<b>60</b>
<b>Финансовый обзор</b>	<b>70</b>
<b>Обзор существенных сделок Группы</b>	<b>88</b>
<b>Управление рисками</b>	<b>92</b>
<b>Единая система комплаенс ПАО «МТС»</b>	<b>100</b>

## **Корпоративное управление**

<b>Отчет Совета директоров</b>	<b>119</b>
<b>Взаимодействие с акционерами и инвесторами</b>	<b>126</b>
<b>Наши достижения</b>	<b>136</b>
<b>Система управления Группы МТС</b>	<b>138</b>
<b>Управление дочерними обществами Группы МТС</b>	<b>250</b>
<b>Внутренний контроль и аудит</b>	<b>255</b>
<b>Внешний аудит</b>	<b>262</b>
<b>Капитал и ценные бумаги</b>	<b>264</b>
<b>Развитие корпоративного управления</b>	<b>272</b>

## **Устойчивое развитие**

<b>Наш подход к устойчивому развитию / социальной ответственности</b>	<b>282</b>
<b>Наши сотрудники</b>	<b>286</b>
<b>Социальные инвестиции</b>	<b>297</b>
<b>Безопасность и защита информации</b>	<b>304</b>

## **Дополнительная информация**

<b>История развития Компании</b>	<b>312</b>
<b>Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления</b>	<b>314</b>
<b>Использованные энергетические ресурсы</b>	<b>337</b>
<b>Глоссарий</b>	<b>338</b>
<b>Дополнительная информация о Компании</b>	<b>340</b>
<b>Юридическое предупреждение</b>	<b>342</b>

# О Компании

<b>Группа МТС сегодня</b>	<b>8</b>
<b>Бизнес МТС: основной и новые digital направления</b>	<b>10</b>
<b>Основные итоги 2016 года</b>	<b>12</b>
<b>Ключевые события 2016 года</b>	<b>14</b>
<b>Обращение Председателя Совета директоров</b>	<b>21</b>





# Группа МТС сегодня

Более  
**139 тыс.**  
базовых станций

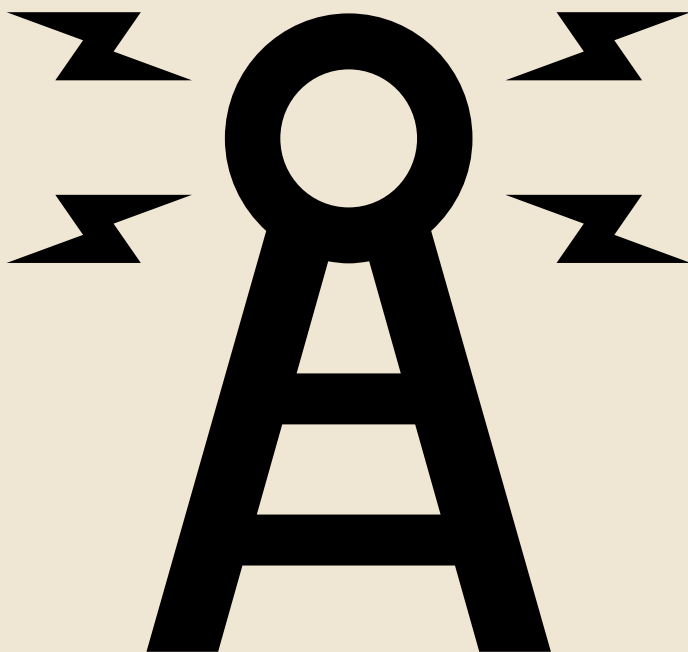
Самые передовые технологии:

2G 900/1800

3G 900/1800/2100

DC-HSDPA+

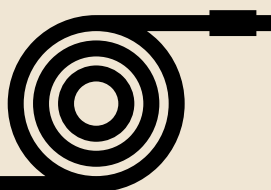
LTE TDD&FDD 800, 1800, 2100, 2600, LTE+ CA



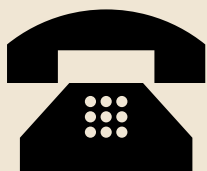
Более  
**6 млн**  
on-line заказов в год



Более чем  
**6 тыс.**  
розничных магазинов МТС



Более чем  
**213 тыс.**  
километров  
оптоволоконных линий



# 10 млн

домохозяйств в России, покрытых  
фиксированными линиями МТС,

# 9 млн

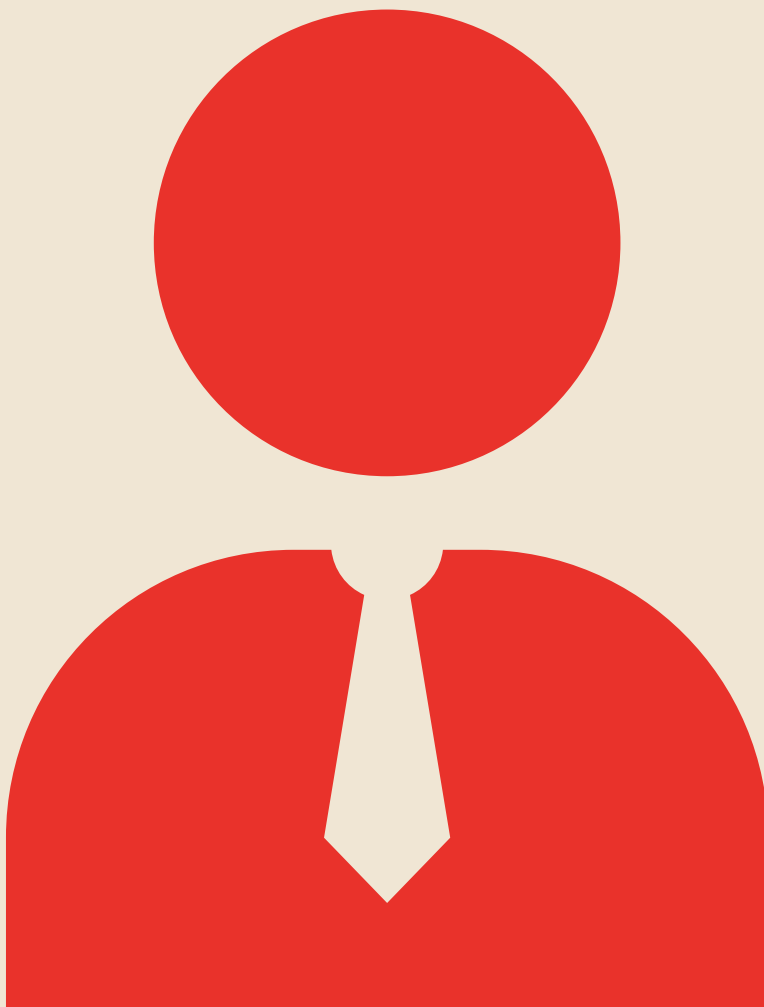
— широкополосным интернетом



# 110

офисов МТС Банка  
в России

**70 тыс.**  
сотрудников



# Бизнес МТС: основной и новые digital направления



Новые подключения  
8,5 млн  
ежеквартально



Фиксированный бизнес  
2,8 млн пользователей  
интернета,  
2,7 млн — платного  
телевидения



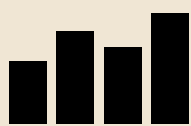
Спутниковое ТВ МТС  
120 тыс. пользователей  
в 2016 г.



Финансовые сервисы  
Проникновение в базу МТС  
более 20%

Более

80 000 000



### Big Data

536 млн руб. в 2016 году



### OTT/Cloud

Более 7,3 млн пользователей приложений МТС



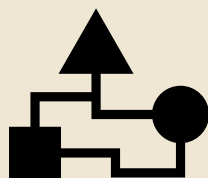
### Системная интеграция

5,6 млрд руб. в 2016 г.



### e-commerce

75% в мобильной электронной коммерции Big3,  
6,6 млн клиентов Ozon



### Интернет вещей

≈46% доля рынка среди операторов Big3

0000

абонентов МТС в России

# Основные итоги 2016 года

- Сильные финансовые результаты в 2016 году, несмотря на непростою макроэкономическую ситуацию и конкуренцию: в 2016 году консолидированная выручка Группы МТС выросла за год на 2% до 435,7 миллиарда рублей.
- МТС — один из крупнейших операторов башенной инфраструктуры и антенно-мачтовых сооружений в РФ — объявила о выходе на рынок аренды башенной инфраструктуры. Компания разработала стратегию развития собственной инфраструктуры объектов связи, которая предполагает в том числе создание нового направления бизнеса по управлению существующей башенной инфраструктурой.
- МТС открыла Центр инноваций — подразделение, формирующее в Компании новый подход к исследованию перспективных направлений развития бизнеса и последующему запуску продуктов и услуг. Работа Центра инноваций МТС предполагает итеративную разработку сервисов, динамическое формирование требований и их выполнение командой экспертов различного профиля. За счет такого подхода Компания в перспективе рассчитывает в 3–4 раза сократить срок запуска новых продуктов.
- МТС впервые в истории корпоративного управления в России запустила онлайн-сервис электронного голосования акционеров на базе сервиса ComVoting.

## Финансовые показатели

Консолидированная  
выручка

**435,7**  
млрд руб.

OIBDA

**169,3**  
млрд руб.

Рентабельность  
по OIBDA

**38,8%**

Общая  
чистая прибыль

**48,5**  
млрд руб.

Маржа  
чистой прибыли

**11,1%**

## Операционные показатели

Проникновение финансовых сервисов  
в абонентскую базу

**20%**

Создана уникальная цифровая экосистема:  
24 приложения, 7,3 млн пользователей  
ежемесячно

Совокупный эффект  
от использования Big data

**536**  
млн руб.

Выручка от системной интеграции  
в 2016 году

**5,6**  
млрд руб.

Дивидендные выплаты в 2016 г. в  
размере 26,0 рублей на акцию +  
возврат 0,4 рубля на акцию в рамках  
программы выкупа

# Ключевые события 2016 года

## ● 15 февраля

МТС, British Telecom, Deutsche Telekom, JIO Infocomm, Millicom, Orange, Rogers, TeliaSonera и TIM создали альянс операторов для быстрого и эффективного продвижения продуктов и услуг инновационных компаний-партнеров. Общая потенциальная клиентская база всех участников альянса охватывает около миллиарда человек в более чем 80 странах

## ● 11 апреля

Совет директоров МТС утвердил новую дивидендную политику Компании. В соответствии с новой дивидендной политикой, которая будет действовать в 2016–2018 годах, Компания установила целевой показатель дивидендной доходности на уровне 25,0–26,0 рубля на одну обыкновенную акцию ПАО «МТС» (50,0–52,0 рубля за АДР) в течение каждого календарного года. При этом дивидендная политика предполагает минимальный размер дивидендных выплат МТС в размере 20,0 рубля на акцию (40,0 рубля на одну АДР) ежегодно



## ● 20 апреля

МТС и Samsung Electronics начали сотрудничество в области развития фирменной розницы Samsung в России. МТС построит и будет управлять сетью салонов под брендом Samsung в нескольких ключевых регионах России

## ● 3 июня

МТС запустила в Москве первый в России фрагмент сети «четвертого поколения» с агрегацией частот LTE FDD1 и LTE TDD2 в Москве. Объединение этих двух стандартов и в других регионах России позволит МТС значительно улучшить покрытие сетей LTE и увеличить пиковые скорости мобильного интернета до 187 Мбит/с

## ● 15 июня

МТС и Ericsson провели первое в России успешное тестирование технологии мобильной связи «пятого поколения» LTE-U (LTE-Unlicensed), продемонстрировав агрегацию двух полос частот — 10 МГц в диапазоне 1800 МГц стандарта LTE и 20 МГц в нелицензируемом диапазоне 5 ГГц в точках доступа Wi-Fi. В ходе тестов скорость передачи данных достигла 200 Мбит/с

## 15 июня

МТС объявила о досрочном выкупе через свою дочернюю компанию Dega Retail Holding Limited находящихся в обращении еврооблигаций, выпущенных на общую сумму \$750 миллионов с погашением в 2020 году. В июне МТС выкупила собственные еврооблигации номинальной стоимостью \$267,44 миллиона

## 19 июля

МТС выплатила последний, седьмой, купон и погасила рублевые облигации серий 05. Таким образом, МТС завершила погашение семилетних облигаций пятой серии на общую сумму 15 миллиардов рублей

## 19 августа

МТС объявила об уменьшении уставного капитала до 199,84 миллиона рублей (1 998 381 575 размещенных обыкновенных именных акций) с 206,64 миллиона рублей (2 066 413 562 акций) в рамках процедур по погашению 3,29% акций

## ● 15 сентября

МТС и Nokia Corp. провели успешные тесты технологии мобильной связи пятого поколения (5G), в ходе которых достигнута рекордная для России скорость мобильной передачи данных 4,5 Гбит/с в полосе 200 МГц

## ● 20 сентября

МТС приобрела через свою дочернюю компанию ООО «Телеком Поволжье» у Группы компаний «СМАРТС» 100% акций регионального оператора связи АО «СМАРТС-Йошкар-Ола» за 41 миллион рублей, включая сумму чистого долга в размере 27,7 миллиона рублей

## ● 31 октября

В октябре и декабре 2016 года Совет директоров одобрил решение о проведении двух модифицированных голландских аукционов для выкупа акций на общую сумму до 10 миллиардов рублей. В октябре 2016 года и январе 2017 года МТС выкупила 17 532 278 акций на общую сумму 5,0 миллиардов рублей, а также приобрела у своего мажоритарного акционера — АФК «Система» акции, пропорционально его эффективной доле владения, по ценам, установленным в рамках аукциона. Всего МТС потратила 10 миллиардов рублей на приобретение 35 121 665 акций.

## ● 3 ноября

МТС и Nokia Corp. объявили об успешном завершении на сети МТС первых в России тестов комплексного решения «Интернета вещей» (IoT)

## ● 22 ноября

МТС завершила выплаты дивидендов за первое полугодие 2016 года в размере 24 миллиардов рублей

## ● 28 ноября

МТС и «ВымпелКом» начали совместное использование радиочастотного спектра в сетях четвертого поколения в г. Череповец (Вологодская область), увеличив для своих абонентов скорости мобильной передачи данных. Этот регион стал первым, где два оператора впервые в России объединили свои полосы частот в рамках масштабного проекта по совместному строительству и эксплуатации сетей LTE в более чем 30 регионах РФ

## ● 16 декабря

МТС начала переход к следующему после 4G стандарту мобильной связи — LTE-Advanced Pro (4,5G), запуская на существующей сети четвертого поколения самые быстрые в стране участки с пиковыми скоростями передачи данных до 700 Мбит/сек. Сверхскоростные коммерческие сети 4,5G от МТС уже заработали в Москве, Санкт-Петербурге, Уфе и Якутске



# Обращение Председателя Совета директоров

## Уважаемые акционеры!

В первую очередь хочу заявить, что достигнутые Компанией МТС в 2016 году фактические уровни по основным показателям деятельности соответствуют нашим ожиданиям. Право подробно рассказать о результатах года я оставляю за менеджментом Компании, со своей же стороны особо хочу отметить тот факт, что стоявшие перед нами цели в минувшем году были достигнуты в неблагоприятных макроэкономических условиях, наблюдавшихся на рынках нашего присутствия, которые, впрочем, не были для нас чем-то новым и неожиданным. Тот экономический фон, который ещё три года назад воспринимался как вызов, стал для нас привычной средой, в которой мы чувствуем себя более чем уверенно. Даже в таких непростых условиях Компания год за годом успешно наращивает выручку, выполняет все задачи для достижения целевой рентабельности и выполнения всех обязательств по обеспечению доходности для акционеров, включая в первую очередь дивидендные выплаты.

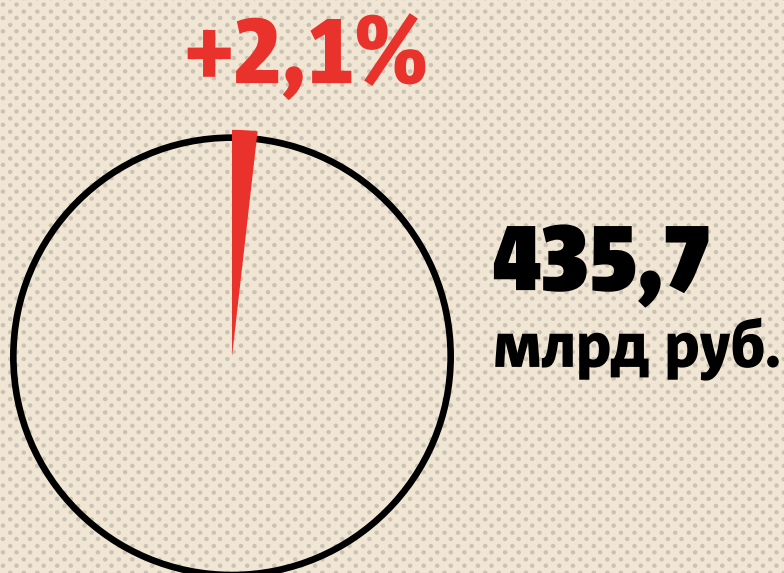
Следует констатировать, что на данный момент телекоммуникационный рынок в традиционном его понимании практически не имеет перспектив дальнейшего роста. На рынках нашего присутствия некоторым потенциалом органического и неорганического роста ещё обладает фиксированный сегмент, но и здесь мы говорим о динамике в единицы процентов, что не позволяет рассчитывать на значимый прогресс в рамках того бизнеса, в котором мы действовали долгие годы. Именно поэтому ещё в 2014 году одним из ключевых стратегических приоритетов для нашей Компании стала Дифференциация. Сегодня можно говорить о том,

**Даже в непростых условиях  
Компания год за годом успешно  
наращивает выручку, выполняет  
все задачи для достижения  
целевой рентабельности  
и выполнения всех обязательств  
по обеспечению доходности для  
акционеров, включая в первую  
очередь дивидендные выплаты**

что все задачи, которые мы ставили перед собой в рамках этого направления, были выполнены, цели достигнуты. Компетенции МТС расширились на новые области, такие как финансовые услуги, Internet of Things, Big Data, системная интеграция и ряд других. За это время мы проделали путь от проектных команд к полнокровным подразделениям в рамках нашей организационной структуры, от пилотных проектов к полноценным продуктам, которыми пользуются миллионы клиентов, от околонулевого коммерческого эффекта к миллиардным доходам. На этом фундаменте мы готовы строить новую среду нашего бизнеса, идти дальше в цифровую эпоху.

Для того чтобы подчеркнуть стремление не просто к расширению пределов нашей деятельности, но и к изменению общего подхода к разработке новых продуктов, решений, к самим принципам организации рабочего процесса и управления Компанией, в 2016 году Совет директоров принял решение о трансформации стратегии «3Д: Данные. Дифференциация. Дивиденды» в новую форму: «3D: Data. Digital. Dividends». Подробнее об элементах нашей новой стратегии вы узнаете в разделе «Наша стратегия», я же хочу отметить, что в её основе лежит стремление реализовать

### Выручка Группы МТС





потенциал нашей Компании в процессе Digital-трансформации, осуществление которой является для нас ключевой задачей в ближайшем будущем.

Ещё одним важным решением, которое было принято Советом директоров МТС в 2016 году, является утверждение дивидендной политики на период 2016–2018 годы. Не углубляясь в детали, которые будут раскрыты ниже, подчеркну, что в ней мы продолжаем добрую традицию, заложенную в предыдущие три года, а именно обеспечение стабильного, гарантированного, высокого уровня дохода на инвестиции для наших акционеров.

Прежде чем передать слово Президенту МТС Андрею Дубовскову, я хотел бы поблагодарить всех членов Совета директоров за напряжённую и плодотворную работу в течение года. Часы совместного обсуждения ключевых для Компании вопросов, свободный и открытый обмен мнениями, высокий профессионализм и опыт каждого члена Совета директоров реализовались в принятии важнейших решений стратегического и тактического характера. Подробно о деятельности Совета директоров будет сказано в разделе «Корпоративное управление», я же подчеркну, что в этом году Совет традиционно продемонстрировал высокий уровень исполнения своих ключевых функций: обеспечение информационной прозрачности и открытости, осуществление защиты прав акционеров, контроль за деятельностью менеджмента и коллегиальное принятие важнейших управленческих решений.

Председатель Совета директоров ПАО «МТС»  
РОН ЗОММЕР

# Отчет менеджмента

<b>Обращение Президента</b>	<b>27</b>
<b>Бизнес-модель МТС: источник ваших дивидендов</b>	<b>34</b>
<b>Наши рынки</b>	<b>36</b>
<b>Взгляд в будущее</b>	<b>40</b>
<b>Центр инноваций МТС</b>	<b>46</b>
<b>Наша стратегия</b>	<b>50</b>
<b>Обзор бизнеса</b>	<b>60</b>
<b>Финансовый обзор</b>	<b>70</b>
<b>Обзор существенных сделок Группы</b>	<b>88</b>
<b>Управление рисками</b>	<b>92</b>
<b>Единая система комплаенс ПАО «МТС»</b>	<b>100</b>

2



# Обращение Президента

## Уважаемые акционеры!

2016 год мы завершили успешно, несмотря на кризисные явления в экономике и усиление конкуренции. Группа МТС строила современные сети связи, внедряла инновационные технологии и сервисы, осваивала новые направления, повышала эффективность и привлекательность бизнеса. Мы, как и прежде, удерживаем лидерские позиции в России, работая во благо наших клиентов, сотрудников и акционеров, выстраивая гармоничные отношения со всеми заинтересованными сторонами на рынках нашего присутствия.

В прошедшем году выручка Группы МТС выросла на 2,1% до 435,7 миллиарда рублей, опередив динамику ключевых рынков, за счет увеличения потребления услуг передачи данных в основных регионах присутствия и продаж мобильных устройств в России, а скорректированный показатель OIBDA — 169,3 миллиарда рублей — снизился незначительно, учитывая макроэкономическую нестабильность и ужесточение конкурентной среды.

В 2016 году в России — на основном рынке Группы, обеспечивающем более 90% всех её доходов, МТС оставалась лидером среди игроков рынка

мобильной связи по абсолютным значениям выручки (103,8 миллиарда рублей), OIBDA (41,0 миллиарда рублей), маржи OIBDA (39,6%), количеству абонентов (80 миллионов) и их приросту (+3,5%), увеличивая из года в год

**В 2016 году в России — на основном рынке Группы, обеспечивающем более 90% всех её доходов, МТС оставалась лидером среди игроков рынка мобильной связи по абсолютным значениям выручки, OIBDA, маржи OIBDA, количеству абонентов и их приросту, увеличивая из года в год отрыв от других участников рынка по доходам и OIBDA.**

отрыв от других участников рынка по доходам и OIBDA. В IV квартале 2016 года МТС оказалась единственным из операторов «большой тройки», продемонстрировавшим рост совокупной выручки (+1,2%) и наименьшее сокращение OIBDA (-0,2%) в годовом выражении.

В Украине, Беларуси, Армении и Туркменистане бизнес МТС был комплексен волатильности рынков, однако рыночные позиции Компании в этих странах в целом оставались стабильными.

В результате по итогам 2016 года МТС лидировала по капитализации среди всех игроков рынков присутствия.

Достигнутые результаты — свидетельство успешного завершения первого этапа стратегии «3Д» в течение 2014–

2016 годов. С 2017 года стратегия «Данные. Дифференциация. Дивиденды» трансформируется в обновленную стратегию «Данные. Диджитализация. Дивиденды» с упором на активное продвижение цифровых сервисов.

**По итогам 2016 года  
МТС лидировала  
по капитализации среди всех  
игроков рынков присутствия.**

## Данные

В 2016 году Компания продолжила дата-трансформацию, активно инвестируя в строительство мобильных сетей передачи данных в 83 регионах России. Компания наращивала проникновение смартфонов и дата-сервисов среди абонентов, предлагая качественный доступ к скоростному мобильному интернету и привлекательные пакетные тарифы.

В течение прошлого года МТС ввела в строй около 10 000 базовых станций, из которых около 6300 пришлось на стандарт LTE, доведя общее количество базовых станций в России до 139 600. Мы начали использовать приобретенный на аукционе частотный ресурс LTE-TDD, первыми в России приступили к совместной эксплуатации частотного спектра с другим оператором связи, а в ряде регионов запустили самые быстрые в стране фрагменты сетей следующего стандарта LTE-Advanced Pro (4,5G).

К концу 2016 года МТС завершила основной этап строительства собственной транспортной волоконно-оптической сети, доведя её протяженность до 213 тысяч километров, а также закончила расширение собственной розничной сети, которая насчитывала свыше 6000 точек продаж.

Благодаря развитию сетей передачи данных и собственных каналов дистрибуции, проникновение мобильного интернета в абонентскую базу в конце 2016 года составило 49%, смартфонов — более 54%, а LTE-трафик в общем объеме трафика передачи данных в нашей сети вырос до 26% в 2016 году с 17% в 2015 году.

На другом важном для нас рынке — в Украине — МТС продолжила наращивать темпы роста за счет запуска и расширения 3G-сетей во всех основных населенных пунктах, обеспечив 54% населения страны доступ к услугам передачи данных. В результате мы наблюдаем экспоненциальный рост потребления данных в Украине.

Продолжая инвестировать в развитие инфраструктуры, мы видим возможность постепенного сокращения своих капитальных затрат с одновременным сохранением качества предоставляемых сервисов и увеличением денежного потока. Завершение основного этапа строительства сетей позволило уменьшить капитальные затраты в 2016 году на 13,1% до 83,6 миллиарда рублей.

**Продолжая инвестировать в развитие инфраструктуры, мы видим возможность постепенного сокращения своих капитальных затрат с одновременным сохранением качества предоставляемых сервисов и увеличением денежного потока.**

# От дифференциации к диджитализации

Сегодня под дифференциацией мы подразумеваем не только расширение своего присутствия в других сферах, но и диджитализацию бизнеса за счет активного внедрения IT-технологий в продукты и сервисы, а также операционную деятельность.

С приобретением «Энвижн Групп» бизнес МТС на рынке системной интеграции продемонстрировал в 2016 году воодушевляющие результаты, открывая перспективы превращения МТС в крупного поставщика комплексных IT-решений и IoT-сервисов для корпоративного сегмента. Нам удалось предложить новые IT-продукты, продолжить развитие проектов в областях Big Data, усилить присутствие на рынке облачных и M2M-решений. Так, в IV квартале 2016 года продажи

программного обеспечения «Энвижн Групп» выросли в квартальном исчислении на 17,7%, а по итогам 2016 года выручка от системной интеграции составила 5,6 миллиарда рублей, что повлияло на динамику общей выручки МТС. Мы укрепили свое лидерство на российском IoT-рынке — к концу 2016 года Компания обслуживала 4,4 млн SIM-карт, что составляло более 40% рынка M2M-решений<sup>1</sup>.

Помимо развития бизнеса, приобретение системного интегратора позволяет нам ускорить внедрение цифровых технологий в операционной деятельности — обслуживание абонентов, развитие IT-систем и инновационной корпоративной культуры. Например, только эффект от использования Big Data во внутренних бизнес-процессах составил в 2016 году более 530 миллионов рублей.

Усиление экспертизы МТС в IT-сфере расширяет пользовательскую цифровую экосистему OTT, IP и облачных сервисов: к концу 2016 года свыше 7,3 миллиона абонентов активно пользовались 24 брендированными приложениями МТС. Мы серьезно продвинулись в реализации программы Network 2020 под эгидой GSMA, предлагая абонентам сервисы

---

**Сегодня под дифференциацией мы подразумеваем не только расширение своего присутствия в других сферах, но и диджитализацию бизнеса за счет активного внедрения IT-технологий в продукты и сервисы, а также операционную деятельность.**

---

<sup>1</sup> По данным исследовательского агентства AC&M.



IP-коммуникаций: наряду с дальнейшим развитием сервиса IP-сообщений и чатов MTS Connect мы запустили сервис Wi-Fi Calling (Voice over Wi-Fi), позволяющий абонентам пользоваться голосовыми услугами связи МТС в любой доступной Wi-Fi-сети.

В 2016 году МТС реализовала основные внутренние синергии с МТС-Банком за счет обновления его IT-платформы, что дало возможность совершить качественный скачок — увеличить проникновение финансовых сервисов в абонентскую базу до 20%, или 14,8 миллиона человек, а также запустить приложение «Кошелек МТС Деньги», который обеспечит «в один клик» доступ ко всей экосистеме цифровых финансовых сервисов под брендом МТС.

Мы усилили присутствие на рынке электронной коммерции через участие в капитале OZON Holdings, а также благодаря развитию продаж через собственный онлайн-магазин [shop.mts.ru](http://shop.mts.ru), доля которого в общих оборотах розницы МТС составила 10,4%, или 4,4 миллиарда рублей.

Мы вышли на рынок аренды башенной инфраструктуры и создали новое направление бизнеса для управления существующей инфраструктурой и дальнейшей монетизации активов, предложив на первом этапе в аренду более 5500 башен и антенных опорных конструкций в различных регионах России.

В прошедшем году мы тестировали с нашими ключевыми вендорами революционные технологии 5G и IoT, а также открыли Центр инноваций — подразделение, формирующее в Компании новый подход к исследованию перспективных направлений развития бизнеса и последующему запуску продуктов и услуг.

## Дивиденды

Мы продолжили политику, направленную на увеличение доходности для акционеров. Общий размер выплаченных дивидендов на акцию в 2016 календарном году составил 26,0 рублей (52,0 рубля за АДР). В июне 2016 года МТС выплатила дивиденды в размере 14,01 рубля на одну обыкновенную именную акцию МТС (28,02 рубля за АДР), или в общей сложности 28,0 миллиардов рублей по итогам финансовых результатов 2015 года.

В IV квартале МТС выплатила дивиденды за первое полугодие 2016 года в размере 11,99 рубля на одну обыкновенную именную акцию (23,98 рубля на одну АДР), или всего 23,96 миллиарда рублей.

В апреле 2016 года Совет директоров утвердил новую дивидендную политику Компании, которая будет действовать в 2016–2018 годах. В соответствии с ней Компания установила целевой показатель дивидендной доходности на уровне 25,0–26,0 рублей на одну обыкновенную акцию

МТС (50,0–52,0 рубля за АДР) в течение каждого календарного года. При этом дивидендная политика предусматривает минимальный размер дивидендных выплат МТС в размере 20,0 рублей на акцию (40,0 рублей на одну АДР) ежегодно. Дивиденды, как и прежде, будут выплачиваться двумя частями в течение календарного года. При этом МТС переходит к более равномерному распределению дивидендных выплат в течение года.

Для увеличения возврата дохода на акцию в апреле 2016 года мы объявили, что в течение трех лет направим до 30 миллиардов рублей на программу выкупа собственных акций. Для этого МТС на двух аукционах — в IV квартале 2016 года и I квартале 2017 года — приобрела 17,5 миллиона собственных акций на общую сумму около 5,0 миллиардов рублей.

Одновременно МТС заключила обязывающее соглашение с АФК «Система» о приобретении пакета акций пропорционально долевному участию основного акционера по ценам, определяемым рынком. Всего МТС приобрела 35,1 миллиона акций на 10,0 миллиарда рублей.

---

**Мы продолжили политику, направленную на увеличение доходности для акционеров. Общий размер выплаченных дивидендов на акцию в 2016 календарном году составил 26,0 рублей (52,0 рубля за АДР).**

---

## Прогноз на 2017 год и обновление стратегии

Учитывая неопределенную макроэкономическую ситуацию, волатильность курсов валют на рынках присутствия, усиление конкуренции в ритейле и в тарифной политике, динамику выручки от услуг в России, а также потенциальный рост потребления высокодоходных услуг, в том числе роуминговых, мы устанавливаем достаточно широкий коридор для прогноза выручки и скорректированной OIBDA Группы — от -2% до +2%. Мы надеемся, что зафиксированный в России в IV квартале 2016 года рост выручки МТС на 0,3% в годовом выражении продолжится, что является признаком наметившегося выхода экономики из рецессии и оживления спроса.

Позитивное влияние на денежный поток будет оказывать снижение капитальных затрат в 2017 году до 80 миллиардов рублей, а также возможность дальнейшего снижения их объема в 2018–2019 годах исходя из того, что мы завершаем масштабное строительство оптических сетей и основной этап по агрессивному развертыванию LTE в России, а также 3G-сетей в Украине. В ближайшие два-три года мы продолжим оптимизировать затраты на строительство и эксплуатации инфраструктуры. МТС практикует совместное использование сетей сетевой инфраструктуры, а с этого года приступает к реализации проектов по совместному использованию частотного спектра в более чем 30 регионах России.

Это не значит, что мы останавливаемся на достигнутом. После агрессивного строительства сетей 4G Компании предстоит инвестировать в цифровизацию внутренних процессов и разработку новых цифровых продуктов, чтобы встретить наготове эру 5G. Так мы делаем ставку на диджитализацию и внедрение эволюционных решений 5G на российском рынке.

С 2017 года в обновленной стратегии «3Д», которая будет корректироваться на ежегодной основе, мы поменяли одну составляющую — «дифференциацию» на «диджитализацию». Чтобы Компания не стала «трубой», мы должны наполнить эту «трубу» содержанием — цифровыми сервисами, разработанными самостоятельно или в сотрудничестве с партнерами. Так мы внесем значимый вклад в экономический рост, внедрение инноваций и улучшение качества жизни более чем 100 миллионов абонентов в России и странах нашего присутствия.

Президент ПАО «МТС»  
А.А. Дубовсков

# **Бизнес-модель МТС: источник ваших дивидендов**

**МТС, как совокупность** взаимосвязанных активов, создает и продвигает как традиционные телеком-услуги, так и новые для отрасли предложения различным группам клиентов за плату, которая в сумме образует выручку МТС, направляемую на операционные и капитальные расходы, налоговые платежи и дивиденды акционерам.



# Наши рынки

## Ключевые рынки Группы МТС



### Мобильная связь

Ведущий по доходам и абонентской базе телекоммуникационный оператор в России



### Мобильный интернет

Лучший онлайн-магазин среди российских операторов



### Платное ТВ

МТС входит в ТОП-5 российских операторов платного ТВ



### Фиксированная связь

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



### Телефоны и смартфоны

Крупнейший розничный ритейл непродовольственных товаров



### Финансовые услуги

Крупнейший провайдер финансовых услуг среди российских операторов

## Обзор экономической ситуации и развития рынков

**ПАО «МТС»** обладает лицензиями на работу на всей территории Российской Федерации. Дочерние компании ПАО «МТС» в отчетном году продолжили осуществлять свою деятельность на территории Украины (ПраО «МТС Украина»), Республики Армения (ЗАО «К-Телеком»), Республики Туркменистан (ХО «МТС-Туркменистан»), а также Республики Беларусь (СООО «Мобильные ТелеСистемы»).

**Общая численность населения** лицензионной территории ПАО «МТС» составляет более 200 миллионов человек.

### Россия

Рынок услуг сотовой связи в России и странах СНГ развивался очень высокими темпами, что было обусловлено постоянным снижением уровня цен как на услуги сотовых операторов, так и на абонентское оборудование. Следствием этого стал рост проникновения сотовой связи во все более широкие слои населения.

В России услуги сотовой связи оказывают четыре федеральных оператора: ПАО «МТС», ПАО «МегаФон», ПАО «ВымпелКом» и ЗАО «РТ-Мобайл» (Т2РПК Холдинг — совместное предприятие ПАО «Ростелеком» с Tele2), а также региональные телекоммуникационные компании, работающие в различных стандартах сотовой связи, — GSM, NMT 450 и CDMA-1x, UMTS (3G).

Наиболее крупными рынками услуг сотовой связи на территории Российской Федерации (по количеству абонентов) являются Москва и Московская область, а также Санкт-Петербург и Ленинградская область.

В 2005 году впервые проявилась и в последующие годы продолжилась тенденция снижения темпов роста абонентской базы операторов сотовой связи. Это можно связать с постепенным насыщением рынка и концентрацией операторов на качестве абонентской базы. Маркетинговые усилия смещаются от привлечения новых абонентов в сторону обеспечения лояльности и повышения доходности существующих абонентов, а также привлечения в свою сеть абонентов компаний-конкурентов. С 1 декабря 2013 года вступил в силу Закон о сохранении номера при смене оператора мобильной связи (MNP). На данный момент введение возможности сохранения номера при переходе к другому оператору не оказало значимого влияния на долю рынка сотовых операторов на рынке мобильной связи в России.

По итогам 2016 года уровень проникновения услуг сотовой связи составляет более 175%, что ставит Россию в ряд наиболее развитых телекоммуникационных рынков мира. Являясь одним из ведущих игроков на телекоммуникационном рынке России и СНГ, МТС стремится использовать существующий потенциал роста во всех наиболее динамичных сегментах отрасли.

В традиционном для Компании сегменте мобильной телефонии важнейшими факторами роста являются повышение общего уровня пользования услугами связи и более активное потребление абонентами дополнительных услуг при увеличении их лояльности. МТС предлагает своим клиентам тарифные предложения по справедливым ценам, регулярно и своевременно информирует их о любых изменениях условий подключения и тарифных планах. Разработка тарифных планов в МТС осуществляется также с учетом региональной специфики, что позволяет выводить на рынок предложения, адаптированные к каждому региону.

Сеть 3G МТС работает во всех федеральных округах России, Армении, Беларуси, Туркменистане, Украине. Сети LTE запущены в коммерческую эксплуатацию во всех регионах России (кроме Республики Крым). Группа МТС первой среди российских операторов связи предоставила возможность пользоваться сетями LTE в международном роуминге.

Вследствие насыщения рынка рост доходов от передачи данных в России замедлился. Количество постоянных пользователей услугами передачи данных на конец года составило 49% абонентской базы, при этом объем потребления трафика передачи данных вырос в сравнении с 2015 годом на 50%. Проникновение LTE среди пользователей мобильного интернета в сравнении с 2015 годом удвоилось.



## Украина

По итогам 2016 года количество абонентов в Украине (ПрАО «МТС Украина») составило 20,9 миллиона (включая CDMA), или 37,3% рынка. Проникновение услуг сотовой связи, по нашим оценкам, составляет 133,2%. Основными конкурентами являются «Киевстар», дочерняя компания VimpelCom Ltd, и «Lifecell», дочерняя компания Turkcell.

Запуск 3G сети и партнерская программа с Vodafone дали новый толчок развитию рынка. Расширенное сотрудничество позволяет клиентам получить доступ к лучшим международным и роуминговым тарифам, что дает дополнительные преимущества для пользователей массового и корпоративного рынка.

По результатам исследования CATI в IV квартале 2016 года респонденты отметили, что у ПрАО «МТС Украина» самые выгодные тарифы для звонков за границу и в роуминге. Оператора считают также лучшим по соотношению цены и качества мобильного интернета.

## Прочие рынки

По итогам 2016 года количество абонентов дочерних и зависимых Компаний ПАО «МТС» в странах СНГ составило: Туркменистан (ХО «МТС-Туркменистан») — 1,7 миллиона, Республика Армения (ЗАО «К-Телеком») — 2,1 миллиона, Республика Беларусь (СООО «МТС» не консолидируется в финансовую отчетность Группы МТС) — 5,2 миллиона абонентов.

Рынок сотовой связи в этих странах характеризуется высоким проникновением — более 100%.

# Взгляд в будущее

## Глобальные тренды в телекоммуникационном секторе

Телекоммуникационная отрасль продолжает поиск новых направлений развития: проблемы падения выручки на большинстве развитых рынков, а также опережающего роста затрат вследствие роста дата-трафика всё ещё глобально не решены.

С одной стороны, операторы ждут коммерческого внедрения новых технологий, таких как специализированные IoT-сети (NB-IoT и LTE-M) — в краткосрочной перспективе и 5G — в среднесрочной. Данные технологические новации, как считается, создадут новую волну спроса на услуги мобильных операторов, фактически без существенных усилий со стороны операторов (потребуется лишь финансовые затраты). Хотя операторы не смогут, по-видимому, заполучить весь «кусочек» этого нового «пирога» (часть традиционно отойдёт поставщикам сетевого оборудования, часть — более быстрым компаниям из других областей и просто новичкам-стартапам, которые и обеспечат разработку и вывод на рынок новых услуг на основе этих технологий), рост числа подключений (и платы за эти подключения) фактически неизбежен. В эту новую волну роста можно отнести m/e-Health, различные приложения для Умного Города и Умного Дома, автономные автомобили, VR\AR и т.п. Кроме того, внедрение различных прогрессивных технологий для сетей доступа, таких как SDN или NFV, возможно, позволит облегчить бремя затрат операторов в будущем при развёртывании сетей новых стандартов.

С другой стороны, часть отрасли (в том числе операторы) занимает более активную позицию, намереваясь улучшить свои показатели и перспективы за счёт выхода на новые смежные рынки — или даже на рынки, не кажущиеся смежными, но дающие, хотя бы в перспективе, дополнительную выручку, синергетические возможности, повышение

лояльности клиентов или какую-либо комбинацию подобных эффектов, чтобы в итоге перевести Компанию на качественно другой уровень динамики развития. Выход может осуществляться разными путями — или путём приобретения существующего игрока (например, значимой на местном рынке интернет-компания или производителя контента), или фронтальными инвестициями в стартапы (посредством ли венчурного фонда или напрямую), или реализацией попыток создать что-то новое внутри самой Компании. Представляется вероятным, что такого рода действия не только продолжатся в будущем, но и усилятся. В качестве целевых направлений поиска приложения такого рода инвестиций можно отметить финансовые услуги, рынок рекламы, мобильные приложения, а также все те направления, которые были перечислены выше, подразумевая, что «ищущий» телеком-оператор не захочет быть просто IoT или 5G-«трубой», а будет искать способы заработать на предоставлении комплексных услуг в какой-либо новой, возможно ещё не оформившейся, отрасли.

Таким образом, обобщая, можно выделить два ключевых тренда. Первый, достаточно предсказуемый в своём успехе, — это подготовка и последующий коммерческий запуск сетей новых стандартов, а также внедрение новых сетевых технологий. Цель операторов здесь — соответственно, рост выручки за счёт новых подключений и сокращение затрат на строительство и обслуживание сетей. Второй тренд, успешность которого для отрасли, и даже определённость самих целей гораздо менее ясны, заключается в попытках телеком-компаний переродиться во что-то новое, выйти на новые рынки или в идеале даже их создать. Конечные цели здесь могут быть разные, но в целом их неявно объединяет желание традиционных игроков вернуть себе прежнюю славу быстрорастущих и инновационных компаний.

# Прогноз развития рынков России и Украины на 2017 год и среднесрочную перспективу

## Россия

Общая макроэкономическая ситуация в России, являющейся нашим основным рынком, остаётся умеренно сложной. В 2016 году наблюдалась отрицательная динамика по ряду ключевых показателей, таких как ВВП, реальные доходы населения и оборот розничной торговли. Индекс промышленного производства продемонстрировал несущественный рост за счет добывающей промышленности. Наблюдалось замедление инфляции до уровня 5,4% (по индексу потребительских цен на товары и услуги, данные Роскомстата). Наши ожидания относительно макроэкономических параметров на перспективу ближайших 2–3 лет остаются на умеренно-консервативном уровне, мы готовы действовать в сложной среде, особое внимание уделять контролю над расходами и взвешенно подходить к инвестициям. Отметим, что, несмотря на негативный экономический фон, в прошедшем году нам удалось достичь роста доходов на 2,1% совокупно по Группе МТС.

Дальнейшее развитие нашей Компании и отрасли, телекоммуникаций в целом, мы рассматриваем через призму движения мира по направлению к цифровому будущему. Как уже было сказано выше, этот тренд связан с большим количеством неопределённостей, тем не менее у нас сформировалось общее стратегическое видение того, каким образом мы будем осуществлять движение в этом направлении.

В настоящее время, по нашему мнению, услуги голосовой связи, передачи сообщений и данных являются базовым благом, потребность в котором не просто не снижается, но и растёт из года в год как в массовом, так и в корпоративном сегменте. Поэтому даже негативные макроэкономические тенденции не смогут оказать резкого отрицательного влияния на объём потребления (за исключением таких направлений, как роуминг и международная связь). Однако структура услуг становится более сложной и выходит за пределы простого генерирования трафика на уровень конечных продуктов и технологических решений, которые несут индивидуальную ценность потребителям и корпоративным клиентам определенную ценность. Поэтому набор «голос + данные» мы теперь воспринимаем как базовую услугу. Несмотря на перспективу дальнейшего многократного количественного роста этого сегмента, с точки зрения повышения объёмов выручки потенциал его фактически исчерпан.

Направление, в котором наиболее вероятно нахождение будущих точек роста, представлено обширной областью решений, базирующихся на концепции глубокого проникновения цифровых продуктов и устройств во все сферы человеческой жизни с использованием каналов передачи данных в качестве среды взаимодействия на уровне устройств и конечных пользователей. Наше видение перспектив в этой области, которую мы называем Digital, более подробно отражено в дальнейших разделах, посвящённых нашей стратегии.

Необходимо отметить, что усилия производителей клиентского оборудования и операторов по продвижению data-генерирующих устройств привели к их широкому распространению, поэтому задача их активного вывода на рынок уже не стоит перед операторами так остро. Фокус смещается на разработку, производство и распространение оборудования из вселенной Интернета вещей (Internet of Things), которые, действуя в комплексе с технологическими платформами и конечными приложениями, будут в дальнейшем формировать значимую часть клиентского опыта. Важно подчеркнуть, что потенциал рынка таких решений в количественном отношении может в разы превышать потенциал рынка традиционных абонентских устройств и приложений.

В связи с вышесказанным мы выделили ряд областей приложения усилий, которые будут иметь первостепенное значение для обеспечения развития мобильных операторов РФ в ближайшем будущем:

- Формирование и постоянное поддержание на конкурентном уровне среды передачи: магистральных каналов, сетей 3G и LTE (а в будущем и более совершенных технологий), а также фиксированных сетей передачи данных и ТВ-продуктов.
- Корректное ценовое позиционирование базовой услуги посредством Voice & Data тарифов.
- Активное развитие собственных Digital продуктов и проектов: существующих и перспективных.
- Формирование внутренней Digital-инфраструктуры, которая станет базой для реализации проектов компаний-партнёров.

Важно отметить, что рынок услуг фиксированной связи продолжает оставаться для нас значимым источником доходов, и мы продолжаем занимать на нём весомую позицию. Кроме того, несмотря на постепенное насыщение рынка и корректировку ценовых уровней, мы рассчитываем, что в ближайший год-два этот сегмент сохранит небольшую положительную динамику совокупно в пределах нескольких процентов.

В течение 2016 года мы наблюдали усиление конкурентного давления на розничном рынке. С целью обеспечения целевой рыночной доли нами были предприняты усилия по увеличению размеров нашей розничной сети, и уже по итогам III квартала 2016 года ее размер достиг

уровня 6 тысяч точек. В дальнейшем мы планируем гибко реагировать на изменение рыночных условий и корректировать собственное присутствие на рынке продаж таким образом, чтобы обеспечить целевую для нас — лидирующую — позицию.

С учётом стагнации телекоммуникационного рынка (в части базовых услуг), сложных условий макроэкономической среды и высокого уровня неопределенности перспектив дальнейшего развития мы ожидаем также, что конкурентная борьба в будущем сместится из области продаж, ценового давления и гонки инвестиций в сферу соперничества на уровне высокотехнологичных Digital-решений, что в целом окажет позитивное влияние на отрасль.

## Украина

Последние три года выдались крайне сложными для экономики Украины и характеризовались существенным ухудшением макроэкономических условий, что отрицательно повлияло на уровень покупательской способности на массовом и корпоративном сегменте. Тем не менее наши усилия, направленные на скорейшее развитие сети 3G, привели к закономерному результату — существенному увеличению выручки от услуг передачи данных. В сочетании с некоторым ростом в голосовом сегменте это позволило нам продемонстрировать совокупный рост доходов по итогам 2016 года на уровне выше 11%.

Наши ожидания относительно динамики основных макроэкономических показателей в Украине можно охарактеризовать как осторожно оптимистичные. В краткосрочной и среднесрочной перспективе мы надеемся на постепенный рост ВВП, снижение темпов инфляции и падения курса национальной валюты.

Среди отраслевых факторов, которые в дальнейшем будут оказывать позитивное влияние на уровень доходов операторов, наиболее важным является дальнейшее развитие сетей 3G, продолжение роста проникновения смартфонов и других data-генерирующих устройств и увеличение потребления услуг передачи данных. По нашему мнению, в течение ближайших 2–3 лет рост украинского рынка услуг мобильной связи может превысить 20% в локальной валюте, и мы намерены активно участвовать в освоении этого потенциала.

Мы внимательно следим за ситуацией, касающейся перспектив проведения конкурсов на выдачу лицензий 4G, а также вопросов регулирования использования частотного ресурса и принятия принципа технологической нейтральности для сетей LTE, полной определённости по которым в настоящее время пока нет. Запуск сетей LTE неизбежен и является вопросом времени, поэтому со своей стороны мы ведем всю необходимую подготовительную работу в этом направлении. Ориентируясь на опыт российского

рынка, мы не ожидаем существенного негативного эффекта от принятия регулятором решения о введении принципа MNP.

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

В ближайшей перспективе нашими ключевыми приоритетами на рынке Украины будут:

- Дальнейшее развитие сети 3G, увеличение зоны охвата, повышение параметров надёжности и скорости передачи данных, подготовка к LTE.
- Стимулирование потребления data-услуг, активное продвижение V&D тарифов, data-генерирующих устройств, включая брендированную линейку, и реализация digital-проектов.
- Улучшение восприятия Компании со стороны абонента, включая меры по повышению восприятия качества работы сети и действия маркетингового характера.
- Активное использование цифровых инструментов в собственной операционной деятельности и формирование цифрового опыта на стороне пользователей.

В течение 2016 года мы смогли укрепить свои рыночные позиции в Украине, продемонстрировали позитивную динамику выручки, расширили действие сети 3G во всех регионах, сформировали конкурентную линейку V&D тарифов и запустили ряд перспективных digital-проектов. Вся эта работа направлена на достижение нашей долгосрочной цели — лидерства в сегменте мобильного интернета и data-услуг в целом.

# Центр инноваций МТС

Сегодня мы живём в мире, где компания с десятком сотрудников вполне способна полностью перевернуть устоявшийся рынок. Так было с Airbnb, Uber и Facebook уже в середине нулевых. Чуть позже волна стартапов накрыла и Россию. Теперь буквально по пальцам можно пересчитать отрасли, которые способны и дальше успешно существовать, не оглядываясь на эту волну. Остальные понимают: чтобы быть на гребне, нужно научиться сочетать преимущества крупного устоявшегося бизнеса со скоростью, гибкостью, готовностью к изменениям стартапа.

Понимаем это и мы. МТС лидирует на рынке телекоммуникаций. Казалось бы, это как раз одна из тех отраслей, которые устоят при любом шторме, и уж точно никакой стартап не может угрожать нашему бизнесу. Но мы давно работаем не только как телеком-оператор. В частности, МТС развивается на ИТ-рынке, у нас более 20 собственных мобильных приложений, мы предлагаем облачные сервисы, IoT-решения. ИТ-рынок диктует значительно более высокий темп адаптации к изменениям. И конкуренция здесь совсем иная. Чтобы быть первыми и на этом рынке, мы решили взять лучшее, что есть у нас, и дополнить это тем, что можно считать основными конкурентными преимуществами стартапов. Как результат, в конце 2016 года МТС объявила о создании собственного Центра инноваций. Команда центра занимается поиском и разработкой наиболее перспективных для бизнеса МТС направлений.

## **Что есть у крупного бизнеса**

У крупного бизнеса есть развитая инфраструктура, большая аудитория лояльных клиентов, опыт и экспертиза, основанная на понимании потребностей клиентов. Но в нагрузку к этому ценному багажу всегда идет повышенный уровень ответственности, под прессом которого погибает множество смелых идей. Мы читаем про MVP (minimum viable product, минимально жизнеспособный продукт), который стартапы предлагают своим клиентам, и думаем, что этот подход не для нас. Не можем же мы предлагать что-то минимально жизнеспособное сотне миллионов клиентов?! Мы знаем о том, что маленькие компании реагируют на каждый



отзыв клиентов и оперативно дорабатывают продукт. Но как услышать каждого из ста миллионов? «Нет-нет, это тоже нам не подходит», — могли бы сказать мы. Но не сказали. Мы проанализировали, почему нам кажется, что всё это не про нас, и поняли, что это заблуждение.

## **Чего у него нет**

Концепция «лучшего в мире продукта» — знакомо? Согласование с десятком коллег и руководителей меняет проект до неузнаваемости, и на эти изменения и доработки уходят месяцы, а иногда и годы. В итоге аналогов «лучшего в мире продукта» к моменту его выхода уже много, а клиентам он не кажется таким уж лучшим в мире, потому что их ожидания уже существенно изменились. В результате, многим крупным компаниям не хватает скорости принятия решений, умения брать на себя ответственность, даже если ты не руководитель, готовности слышать своих клиентов и создавать продукт, исходя из их пожеланий.

## **А если найду?**

Инновационность, ориентация на клиента и скорость принятия решений всегда были и остаются ключевыми принципами работы каждого сотрудника МТС. Поэтому, чтобы стать еще более гибкими и быстрыми, нам потребовалось сделать лишь несколько маленьких шагов. Процесс сокращения вертикальных ступеней в структуре Компании продолжается уже давно, и с десятком согласующих здесь не сталкивается никто. Но мы поставили перед собой амбициозную задачу: сократить число согласующих до двух человек, а время согласования — до часа-двух, даже если речь идет о самом чувствительном — о выделении бюджета. И сейчас нам удалось реализовать это на базе собственного Центра инноваций. Центр занимается разработкой, выводом на рынок и, что важно, дальнейшим развитием ключевых проектов. То есть это не R&D-центр, это что-то вроде стартапа под крылом крупной компании. Так какие же шаги мы совершили?

## Направления деятельности Центра инноваций



### Выход в новые направления бизнеса

#### Новые для МТС направления бизнеса.

Направления с существенным потенциалом роста.

Направления должны выходить через 4–5 лет на уровень дохода 10 млрд руб./год



### Создание внутренних выделенных команд

Выделенные небольшие команды с лидером проекта.

Стартапы внутри МТС с полным отсутствием бюрократии.

#### 100% фокус на одном продукте



### Запуск крупных инфраструктурных digital-продуктов in-house

Внутренние команды с помощью методов agile создают инновационные продукты (в среднем за **3–4 месяца**), которые после успешных тестов можно масштабировать на федеральный уровень



### M&A необходимых элементов

Покупка необходимых элементов решений (например, **100% выкуп** ЦОДов для Clouds) или использование **хакатонов** среди стартапов для быстрого получения дополнительного функционала

Венчурных инвестиций в стартапы не предполагается



### Перевод новых направлений в операционный бизнес

После запуска основных продуктов (**1,5–2 года**) плавный перевод команд в операционный бизнес МТС (или выделение в отдельные компании)



Главным результатом на текущий момент я считаю тот факт, что Компания оказалась готова к такому формату работы, который мы практикуем в Центре инноваций. Наши сотрудники готовы брать на себя повышенную ответственность, они хотят и умеют слушать отзывы клиентов и работать с ними, быть по-настоящему гибкими и быстро подстраиваться под текущие запросы.

Директор Центра инноваций МТС  
ВЛАДИМИР ХРЕНКОВ

## Принципы работы команды Центра инноваций

Максимальная приближенность к работе start-up команд:

- выделенные команды под 1 продукт. Выделенный руководитель (обычно — лучший кандидат с внешнего рынка) и выделенные на full-time основные члены команды из подразделений МТС и дочек;
- единственный КПЭ у всех членов команды — создание и вывод нового продукта на рынок;
- быстрая и недорогая разработка базового продукта (MVP) и выпуск на рынок для сбора отзывов тестовых клиентов и адаптации продукта;
- минимум бюрократии — выделение денег за 1–2 часа (согласовывает только курирующий вице-президент и Президент МТС); упрощенные процедуры закупок;
- после тестов — доработка/масштабирование или закрытие проекта;
- захват лидирующих позиций в новом направлении бизнеса за счет всех ресурсов МТС (каналов продаж, каналов продвижения и т.д.).

Таким образом, оказалось, что все ресурсы, необходимые для того, чтобы быть на гребне той самой накатывающей на нас волны, у нас есть. Важно их увидеть и направить в нужное русло.

## Кто найдет, тот победит

Кто найдет в себе те самые необходимые ресурсы и научится ими чуть по-новому управлять, тот сможет объединить лучшее от стартапа и крупной компании.

Что получается в результате, какие цели можно ставить перед собой?

- Скорость. Идея, возникшая утром, реализуется в работающее решение уже вечером того же дня. Крупные новые продукты проходят путь от идеи до запуска в течение 3–4 месяцев.
- Качество. Новый продукт лучше соответствует запросам клиентов — ведь мы слышим их и работаем с ними после запуска продукта.
- Эффективность. Мы экономим время сотрудников и деньги Компании за счет решимости вовремя отказаться от дальнейшего развития продуктов, которые сразу не «полетели», и быстрого, активного внедрения услуг, которые успешно прошли «пробу пера».

Первые agile-команды МТС работают над масштабными проектами, на которые Компания делает ставку, — над развитием облачных сервисов и eHealth (электронная медицина). В целом, исходя из нашей оценки ситуации сегодня, в 2017 году Центр инноваций планирует запустить порядка 10 крупных digital-продуктов в четырех новых для МТС направлениях бизнеса. При этом мы не цементируем этот план, а действуем step by step, обеспечивая настоящую эффективность уже сегодня.

# Наша стратегия

## Ключевые направления развития и цели

Наиболее ярким глобальным трендом современного мира, на наш взгляд, является процесс цифровизации всех сфер человеческой активности — высокотехнологичных и традиционных отраслей промышленности, научной деятельности и медицины, искусства и повседневной жизни людей. Этот тренд создает поле новых возможностей, стимулирует формирование и развитие новых бизнесов и целых отраслей, способствует становлению новых компаний, радикально изменяет инвестиционный ландшафт. Движение по направлению к цифровому будущему ставит перед нами новые задачи, которые не ограничиваются лишь необходимостью применения новых методов в маркетинге или производственной деятельности, но предъявляет новые требования к принципам позиционирования Компании в экономической среде, стилю управления и корпоративной культуре.

Как телекоммуникационная Компания, мы чувствуем свою особую причастность к этому глобальному тренду. Телекоммуникации являются базой для процессов цифровизации, необходимым условием их существования, что, с одной стороны, предоставляет нам массу новых возможностей, с другой — предъявляет повышенные требования к качеству нашей работы и накладывает на нас особую ответственность за принятие верных управленческих решений. В стремительно меняющейся среде залогом успеха является готовность к изменениям, к постоянной корректировке траектории развития нашей Компании, смелость в принятии решений, четкое видение перспектив.

Следуя представленным выше идеям, в 2016 году нами было принято решение о трансформации действовавшей ранее стратегической концепции «3D: Данные. Дифференциация. Дивиденды» в новую форму, которая приняла вид «3D: Data. Digital. Dividends».

## Data

Мобильная передача данных и Voice & Data тарифы

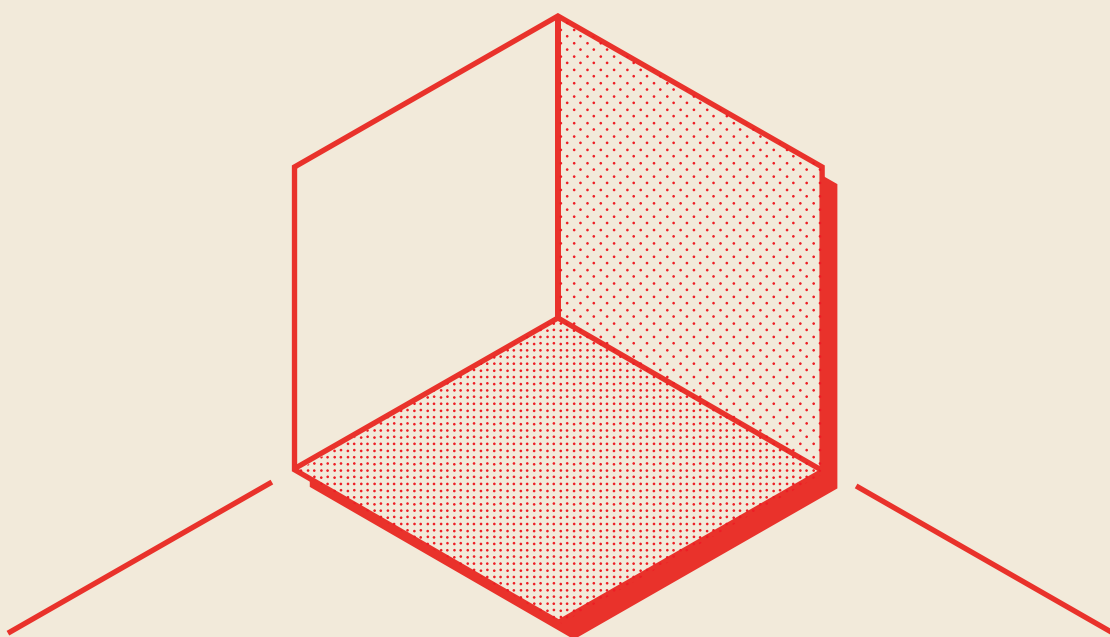
Конкурентное развитие сетей LTE и оптимальное использование частот

Развитие продуктов фиксированного ШПД и ТВ

## Digital

Развитие существующего портфеля цифровых продуктов: финансовые услуги, Internet of Things, BigData, системная интеграция, OTT, digital commerce

Внедрение цифровых технологий в основную деятельность: изменение процессов взаимодействия с клиентами, ИТ-среда поколения, развитие гибкой и стимулирующей инновации корпоративной культуры



## Dividends

Высокая доходность для акционеров

Инвестиционная и операционная эффективность

Оптимальный уровень долга и его стоимость



Весь окружающий нас мир стремительно меняется, цифровизуется, и мы, безусловно, не можем оставаться позади, нам нужно адаптироваться к этим изменениям, уйти от архаичных, устаревших моделей существования в ту область, которую мы называем Digital. Мы должны начать ощущать себя не традиционным телекомом, а Компанией, которая видит своё будущее в новых областях экономики.

Президент ПАО «МТС»  
А.А. Дубовсков

## Data

В новой формулировке нашей стратегии направление «Data» является базой, фундаментом для реализации всего многообразия текущих и будущих продуктов, услуг и проектов, а также для успешной трансформации МТС в digital-компанию. Понятие «Data» является многогранным. С одной стороны, это физическая среда, включающая в себя такие компоненты, как магистральные каналы, 2/3/4G и фиксированные сети, спутниковую составляющую, ИТ-системы. С другой — оно представляет собой базовую услугу передачи данных, базовые тарифы и генерируемый data-трафик, то есть формирует нижний слой клиентского опыта.

Ключевыми приоритетами в данном направлении для нас является постоянное повышение качества работы сети, увеличение скорости передачи данных, оптимизация использования частотного ресурса, наращивание возможностей собственных ИТ-платформ, формирующих инструментарий взаимодействия с клиентами и партнёрами.

## Digital

Понятие «Digital» является центральным в нашей обновлённой стратегической парадигме. Оно пронизывает всё многообразие нашей деятельности, связанной с созданием клиентского опыта, развитием партнёрских проектов, взаимодействием с внешней средой, а также осуществлением изменений внутри самой Компании. В более конкретном виде Digital можно представить как процесс внедрения цифровых технологий в операционную деятельность, включающий построение ИТ-среды нового поколения, изменение принципов и методов взаимодействия с клиентами и партнёрами, развитие гибкой, проактивной, стимулирующей инновации корпоративной культуры.

Направление Data можно назвать инструментарием, в то время как Digital включает в себя собственно процессы реализации всех изменений, которые требует от нас цифровая эпоха. Мы понимаем, что глобальный тренд цифровизации несет в себе большое количество неопределенностей, однако он же предоставляет огромное поле возможностей, и мы намерены быть на этом поле активным игроком.

В настоящее время среди ключевых направлений деятельности в этой части нашей стратегии можно выделить такие, как финансовые услуги, Internet of Things, Big Data, Digital commerce, системная интеграция, OTT. Кроме того, мы видим ряд других перспективных областей, за динамикой которых мы пристально следим и будем готовы обогащать наш портфель проектов по мере их эволюции до уровня коммерчески привлекательных в масштабах нашей деятельности.

Мы будем стремиться занять значимую рыночную позицию во всех таких областях, но в то же время мы отдаём себе отчёт в том, что по ряду причин (в первую очередь это высокий уровень риска или малый масштаб) присутствие

в ряде направлений будет более разумным реализовать при помощи партнёрских программ. Активизация взаимодействия с бизнес-партнёрами, которые могут осуществить свои идеи, используя ресурсы нашей Компании, является важной областью приложения наших усилий. Мы стремимся быть сильным, надёжным и гибким партнёром в цифровой среде. Уверены, что наша инфраструктура, опыт и знания будут надёжной опорой для ряда новых бизнесов и станут залогом взаимовыгодного сотрудничества.

Следует отметить, что база для Digital была заложена благодаря успешной реализации направления «Дифференциация» в рамках стратегии «3Д». На текущий момент можно говорить, что цели дифференциации нами успешно достигнуты, Компания приобрела уникальные компетенции в областях, выходящих за рамки традиционного телекома. Нашей главной задачей в настоящее время становится активное развитие этих областей, что позволит генерировать стоимость на наиболее перспективных рынках, создавать уникальный клиентский опыт, обогащающий жизнь людей и предоставляющий им новые возможности, что в итоге позволит нам и далее занимать лидирующую рыночную позицию.

## Dividends

Направление «Dividends» полностью сохраняет свое содержание, озвученное нами ранее в рамках стратегии «3Д». Этим мы особо подчёркиваем, что ни сложный макроэкономический ландшафт, ни перипетии конкурентной борьбы, ни новые глобальные тренды не отражаются на нашем стремлении к созданию акционерной стоимости и поддержанию стабильной доходности для акционеров. Ключевой задачей в данном направлении для нас остаётся постоянное и последовательное повышение эффективности бизнеса, при этом процессы цифровизации мы рассматриваем как новый инструментальный набор для решения этой задачи. Например, изменение баланса офлайн и онлайн продаж, а также применение новых технологий продаж несет в себе весомый потенциал сокращения издержек по привлечению абонентов.

С целью обеспечения стабильности и предсказуемости денежного потока и снижения валютных рисков особое внимание мы уделяем поддержанию оптимального уровня и структуры долга, а также его стоимости.

Основными стратегическими приоритетами МТС в краткосрочной и среднесрочной перспективе являются:

- Лидерство по доходам на ключевом для нас рынке услуг мобильной связи в России.
- Активное развитие сетей передачи данных для обеспечения базовой услуги (голос + данные).
- Предоставление полного спектра услуг в фиксированном сегменте, обеспечение высокого уровня качества и конкурентное ценовое позиционирование.

- Внедрение цифровых инструментов во все процессы Компании, построение ИТ-среды нового уровня.
- Реализация перспективных проектов, позволяющих действовать в новых областях генерирования стоимости (финансовые услуги, Internet of Things, Big Data, Digital commerce, системная интеграция, ОТТ).
- Обеспечение высокой доходности на инвестиции для акционеров.

По результатам 2016 года МТС подтверждает собственное целевое позиционирование как лидера ключевого для нас, мобильного сегмента отрасли телекоммуникаций. В то же время мы с энтузиазмом смотрим на перспективы, которые открывает перед нами цифровое будущее, и ставим перед собой новую стратегическую цель — трансформироваться в Digital-компанию. Мы считаем, что созданная нами инфраструктура, накопленные знания и опыт, способность реагировать на новые вызовы и готовность к изменениям, в том числе корпоративной культуры, организационной структуры и стиля управления, позволят нам достичь успехов в ряде новых бизнес-направлений и занять весомую позицию на новых рынках. Цель этой эволюции — приобретение новых компетенций в широком спектре направлений деятельности, которые позволят нам формировать ещё более полный и качественный клиентский опыт и обогатят наши возможности как бизнес-партнёра, что в итоге позволит нам успешно вести бизнес в новом цифровом мире и обеспечить высокий уровень доходности для акционеров.



## Реализация стратегии в 2016 году

В первую очередь следует отметить, что продемонстрированные Компанией в 2016 года результаты по основным операционным показателям соответствуют нашим ожиданиям.

Показатель (Группа МТС <sup>1</sup> )	Цель	Факт
Прирост выручки, %	+ 2-3%	2,1%
Изменение OIBDA, %	-4%	-4,4%
CAPEX, млрд руб.	≈ 85	86,1

<sup>1</sup> Без учёта операций в Узбекистане.

Детальный анализ операционных результатов деятельности будет приведён в следующих разделах, пока же сфокусируемся на достижении наших основных стратегических целей. Напомним, что в 2014 году Совет директоров МТС принял стратегию «3D: Данные. Дифференциация. Дивиденды». В прошедшем году все цели, которые мы ставили перед собой в рамках направления «Дифференциация», были успешно достигнуты, в результате чего МТС вышла на новый уровень компетенций в ряде областей, выходящих за пределы традиционного для нас рынка мобильной связи. Сохраняя преемственность с действовавшими ранее стратегическими установками и в то же время стремясь к дальнейшему движению вперёд, мы приняли решение о трансформации нашей стратегической концепции в форму «3D: Data. Digital. Dividends».

### От Дифференциации к Digital

Что мы имеем в виду, говоря об успешном завершении «Дифференциации»? В первую очередь это означает, что ряд новых направлений нашей деятельности эволюционировал с уровня перспективных, пилотных проектов до полноценного функционала, включающего бизнес-подразделения в нашей организационной структуре, продуктовую линейку, ИТ-инфраструктуру, бюджет, чёткие планы развития, наборы операционных показателей и их целевые уровни. Услуги фиксированной связи, проводное и спутниковое ТВ, финансовые сервисы, электронная коммерция, Big Data, Internet of Things, OTT и системная интеграция стали неотъемлемой частью нашего бизнеса.

Не ограничиваясь общими словами, приведём некоторые численные данные, позволяющие материально оценить степень нашего прогресса в ряде наиболее интересных, на наш взгляд, направлений.

- Электронная коммерция не является каким-то новаторским или инновационным направлением, но, учитывая стремительный его рост в масштабах рынка и степень позитивного влияния на общую рентабельность продаж, заслуживает отдельного внимания. На текущий момент симбиоз розничной сети и интернет-магазина МТС позволил добиться унификации портфеля продуктов МТС в обоих каналах (включая мобильную связь, банковские услуги, ТВ и интернет), а также достичь высокого уровня эффективности логистики и операционной деятельности. Наш интернет-магазин занимает первое место среди российских операторов (E-commerce Index TOP-100, 2016) и обеспечивает более 10% розничной выручки, что в денежном выражении составляет 4,4 миллиарда рублей.
- Big Data на данный момент является продуктом, нацеленным в первую очередь на использование внутри Компании для таких целей, как геоаналитика, оптимизация каналов продаж и обслуживания, таргетинг и реклама, контроль сети. Уже по итогам 2016 года совокупный эффект составил 536 миллионов рублей, и в дальнейшем его масштабы будут только возрастать. В будущем, в процессе увеличения объёма данных, совершенствования механизмов их обработки, расширения компетенций в их использовании при неизбежном формировании полноценного рынка продуктов Big Data это направление может стать одним из основных драйверов роста в современной цифровой среде.
- В области сервисов IoT (Internet of Things) МТС обслуживает 4,4 миллиона SIM-карт и, по имеющимся у нас данным, является безоговорочным лидером в России с долей около 46%. Мы понимаем, что этот рынок находится на ранней стадии формирования, а его потенциал исчисляется десятками миллионов подключенных устройств, и намерены в дальнейшем наращивать интенсивность усилий, стремясь к тому, чтобы большая часть доходов на этом направлении доставалась именно нам.
- В области OTT (Over The Top) мы осуществляем формирование уникальной цифровой экосистемы МТС, направленной на обогащение клиентского опыта и интенсификацию взаимодействия между Компанией и пользователями. По состоянию на конец 2016 года запущено 24 приложения МТС, ежемесячное количество пользователей которых составляет 7,3 миллиона. При этом сервисное приложение для самообслуживания «Мой МТС» насчитывает 10 миллионов скачиваний и 1,1 миллиона пользователей с ежедневной активностью.
- Выход на рынок Системной Интеграции мы осуществили в конце 2015 года путём приобретения 100% акций компании NVision Group, и по итогам 2016 года объём выручки от системной интеграции составил 5,6 миллиарда рублей. Отметим, что, по нашему мнению, некоторые направления российского рынка IT-услуг (в частности, облачные сервисы) в ближайшие годы могут демонстрировать ежегодные темпы роста в пределах 10–20% в денежном исчислении.

Анализируя наш опыт в областях дифференциации и сопоставляя его с общими тенденциями цифровизации в телекоммуникационном секторе и других областях, мы пришли к следующим заключениям. Во-первых, потенциал новых направлений, при всей неопределённости, существующей на данный момент, измеряется более высокими порядками, чем единицы процентов выручки нашего бизнеса в текущем его формате. Во-вторых, достижение успеха в этих сферах требует корректировки подхода к организации нашей ежедневной операционной деятельности, изменения корпоративной культуры и стиля менеджмента, применения новых высокоэффективных методов управления и организации рабочего процесса.

Эти размышления, помимо прочих факторов, стали весомым аргументом в пользу принятия нами решения о необходимости осуществления в Компании Digital-трансформации, целью которой в конечном итоге является создание обновлённой организационной среды, характеризующейся высокой степенью автоматизации процессов, скоростью реализации идей и проектов, гибкостью при формировании функциональных подразделений и проектных команд, применением новых методик совместной работы. Осуществление столь комплексной программы требует времени, но уже сейчас у нас есть результаты, о которых мы можем проинформировать:

- Реализован ряд проектов в рамках одного из наиболее важных направлений — трансформации организационной культуры. Функционирует центр электронного обучения «Виртуальная академия», внедряются механизмы удалённой работы и новые форматы взаимодействия между сотрудниками в зонах совместной работы.
- В Компании создан и действует «Центр инноваций» — уникальное подразделение, пионер самых передовых технологий, в задачу которого входит поиск наиболее перспективных точек приложения усилий, запуск пилотных проектов и дальнейшая трансляция их функционала в операционные подразделения Компании.
- Реализуется процесс формирования новой ИТ-среды, способной удовлетворить информационные потребности внутренних подразделений и внешних партнёров в приложении к новым, в том числе и перспективным, бизнес-задачам.
- В подразделениях ИТ в рамках проектной работы активно применяется подход Agile.

Сегодня мы находимся в начале большого пути в цифровое будущее. Не все шаги на этом пути будут приводить к результату, который можно выразить в прямом денежном эквиваленте, но мы уверены, что каждый из них внесёт определённый вклад в формирование нового Digital облика МТС. И конечно же, нашим главным ориентиром, как и ранее, является достижение высоких результатов по основным операционным показателям и обеспечение традиционного для нас лидирующего положения на рынке.

## Data

Под направлением Data мы подразумеваем технологическую базу для реализации Digital-проектов, продуктов и программ, а также базовый набор телекоммуникационных услуг, не привязанных к какому-то определённому Digital-продукту. Своей задачей в этой области мы считаем обеспечение высочайшего уровня качества и скорости передачи голоса и данных.

В 2016 году мы продолжили стирать границы между традиционным голосовым трафиком и трафиком данных, активно продвигая Voice & Data тарифы, которыми по итогам года пользуются уже более трети наших абонентов. В значительной степени этому способствовала реализация программы продажи data-ориентированного оборудования, которую мы осуществляли в собственных розничных точках продаж. На текущий момент доля таких устройств в нашей сети превысила 50% и продолжает увеличиваться, таким образом, расширяется база потенциальных пользователей наших цифровых услуг. Следует отметить, что распространение data-ориентированного абонентского оборудования является общим рыночным трендом, поэтому в этом направлении мы постепенно смещаем свой фокус на устройства из мира Internet of Things.

По итогам 2016 года можно говорить о завершении основной фазы строительства сети 3G в России, в дальнейшем расширение будет носить точечный, локальный характер. Наша сеть LTE развёрнута во всех регионах России, её дальнейшее строительство будет происходить по мере роста потребностей рынка в увеличении скоростей и объёмов трафика. При этом часть инвестиций осуществляется совместно с другими операторами связи, что позволяет сократить затраты и повысить темпы строительства. На текущий момент успешно реализуется и программа развития высокоскоростных магистральных каналов, которую мы планируем завершить в 2018 году. Принесло плоды и активное строительство сети 3G в Украине: по итогам 2016 года услугами 3G могут воспользоваться абоненты во всех регионах страны, что, конечно, существенным образом повлияло на рост выручки на этом рынке.

## Dividends

Руководствуясь стремлением обеспечить высокий уровень доходности для акционеров и следуя принятой ранее дивидендной политике, МТС в течение 2016 года осуществила совокупные дивидендные выплаты в размере 26 рублей на одну обыкновенную акцию или 52 рубля за одну АДР, что в сумме составило 52 миллиарда рублей. Следует отметить, что в течение трехлетнего периода (2014–2016 годы) общий объём дивидендных выплат составил 155,2 миллиарда рублей, таким образом, Компания полностью обеспечила выполнение принятых на себя ранее обязательств перед акционерами в данном направлении.

В конце 2016 года Советом директоров было принято решение о реализации программы выкупа акций МТС путём проведения модифицированных голландских аукционов. В рамках аукционов, состоявшихся в октябре 2016 и в январе 2017 года, был осуществлён выкуп акций МТС на сумму 5 миллиардов рублей. Кроме того, МТС произвела пропорциональный выкуп акций АФК «Система» для сохранения эффективной доли владения акционера. Суммарный объём средств, направленных на реализацию программы, в итоге достиг 10 миллиардов рублей.

В 2016 году Совет директоров утвердил дивидендную политику на период 2016–2018 годы, в соответствии с которой целевой показатель доходности на одну обыкновенную акцию установлен на уровне 25–26 рублей (50–52 рубля за одну АДР) в течение каждого календарного года. При этом минимальный размер дивидендных выплат установлен на уровне 20 рублей на одну обыкновенную акцию (40 рублей за одну АДР) ежегодно. Выплаты, как и ранее, будут производиться 2 раза в год.

По итогам 2016 года котировки акций МТС продемонстрировали наиболее высокую динамику роста по сравнению с основными конкурентами, осуществляющими деятельность на российском телекоммуникационном рынке, что, на наш взгляд, является свидетельством позитивной оценки выбранных нами стратегических приоритетов и результатов деятельности инвестиционным сообществом.

## **Стратегия в области слияний и поглощений**

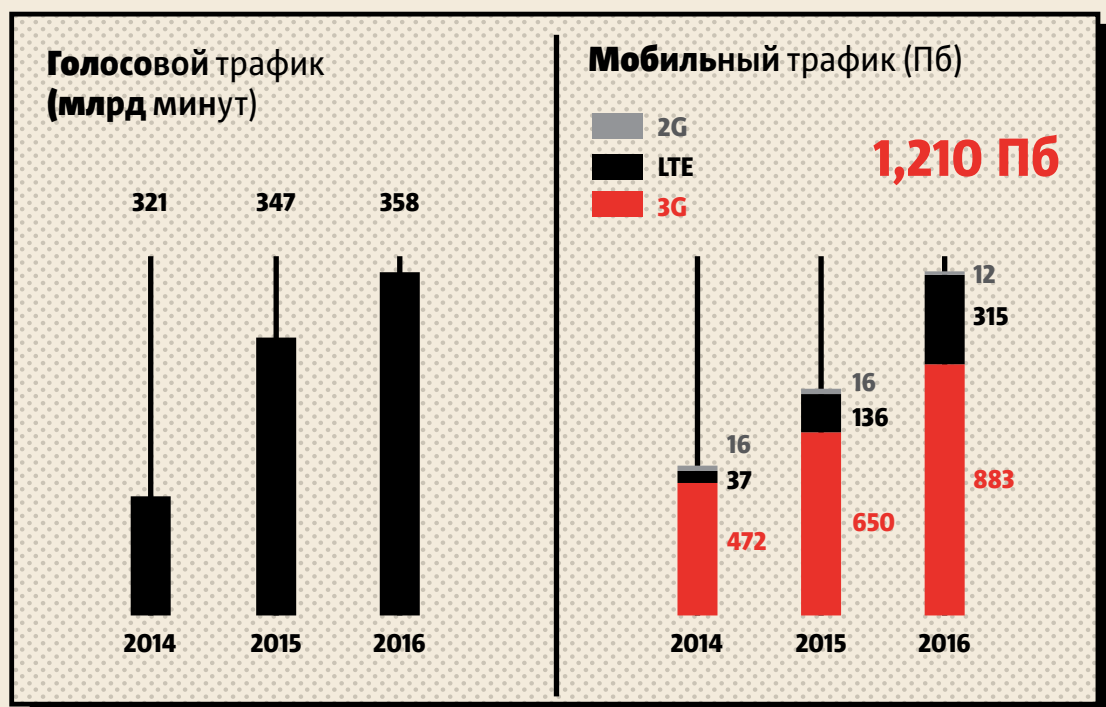
Компания отслеживает возможности неорганического роста как на рынках присутствия, так и за их пределами. ПАО «МТС» обладает достаточным опытом интеграции приобретенных Компаний, что позволяет эффективно включать их в структуру бизнеса и максимально быстро получать положительный экономический эффект.

# Обзор бизнеса

## Мобильный бизнес

### Россия

Для повышения эффективности маркетинговой стратегии предлагаемые тарифные планы ориентированы на различные сегменты потребителей. Ядром нашей тарифной линейки являются пакетные предложения Голос+Интернет (Voice&Data): тарифные планы линейки Smart. Данные тарифы ориентированы на быстрорастущий сегмент пользователей смартфонов и направлены на стабилизацию ARPU, рост потребления и повышение лояльности абонентов. За определенную абонентскую плату в тариф включены пакеты минут, SMS и интернет-трафика. В 2016 году основные усилия по управлению тарифной линейкой были направлены на оптимизацию сплита продаж. При значительном росте объема





Сильный финансовый итог МТС в 2016 году стал результатом реализации стратегии 3Д: данные, дифференциация и дивиденды. В 2017 году мы продолжаем реализовывать нашу 3Д-стратегию с акцентом на digital, так как нацелены использовать цифровые технологии для дальнейшей дата-трансформации Компании, предлагая нашим клиентам новые услуги в области финансовых сервисов, брендированных приложений, электронной коммерции, IoT, системной интеграции Big Data.

Член Правления — Вице-президент по стратегии и маркетингу  
ВАСИЛИЙ ЛАЦАНИЧ

потребления мобильного трафика как в суммарном выражении, так и в расчете на одного абонента наши абоненты сохранили объем потребления голосовых услуг.

Отличительной чертой любого тарифного плана, предназначенного для общения, являются бесплатные вызовы внутри сети, что привело к изменению профиля абонентов и изменению структуры трафика (более 80% трафика сейчас замкнуто внутри сети), а также позволило повысить лояльность абонентской базы.

Отдельная группа тарифных планов — тарифы, ориентированные исключительно на пользователей услугами мобильного интернета. В этой группе мы предлагаем тарифы для пользователей модемов и планшетов. Тарифный план для пользователей планшетов включает безлимитный доступ к мобильному телевидению МТС, что является значимым дифференциатором для абонентов. Эту услугу используют более 40% абонентов данного тарифного плана.

Несмотря на сокращение числа зарубежных поездок, МТС продолжает предлагать привлекательные тарифы для общения наших клиентов в международном роуминге. Сегодня мы предлагаем нашим клиентам опции к основному тарифному плану, позволяющие значительно оптимизировать расходы на голосовую связь в роуминге за счет бесплатных входящих звонков. С 2015 года значительная часть трафика в международном роуминге приходится на клиентов с опцией «Ноль без границ». Для пользователей мобильного интернета в большинстве популярных стран мы предлагаем обновленную опцию «БИТ за границей» с безлимитным доступом в интернет.

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

# Розничная дистрибуция

## Каналы продаж

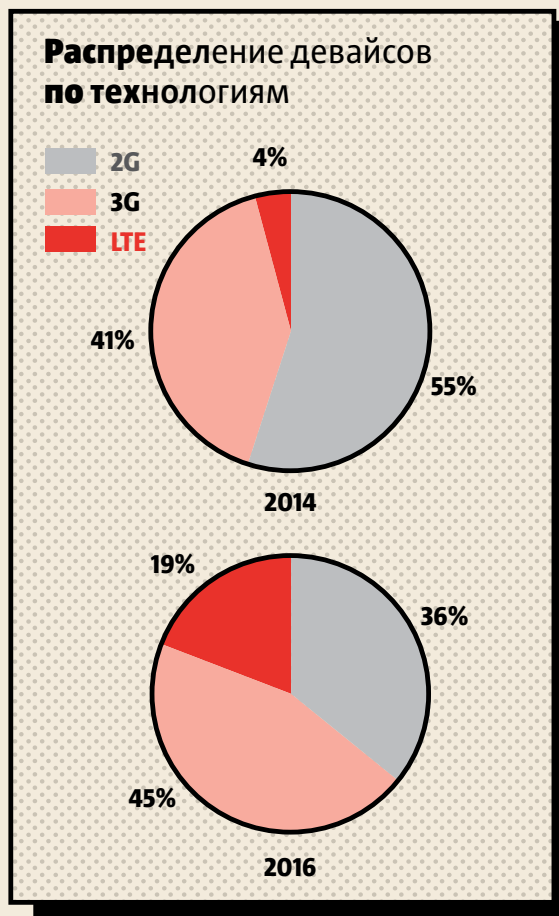
Основной канал привлечения абонентов МТС — монобренд, через который осуществляется более 60% продаж. Основной пик развития розничной сети МТС в России пришелся на 2009–2010 годы, однако приостановление сотрудничества с розничной сетью «Связной» в середине 2015 года потребовало дополнительного увеличения количества салонов монобренда для сохранения доли рынка по продажам. По итогам 2016 года, с приростом более тысячи салонов, МТС сохранила статус крупнейшей непродовольственной розничной сети в России. Под управлением МТС находится более 6,1 тысячи салонов монобренда. Наличие собственного канала продаж позволяет более эффективно управлять количеством и качеством подключений, а также осуществлять более качественный сервис существующим абонентам МТС.

Основными приоритетами по работе с каналами продаж МТС в 2016 году стали:

- продажи V&D тарифов;
- совместные продажи с дата-генерирующими устройствами;
- лидерство по качеству обслуживания среди монобрендовой розницы;
- повышение операционной эффективности;
- продажи ключевых продуктов Группы МТС (МТС Банк, Спутниковое ТВ, ШПД);
- поддержание высокого клиентского потока в салоны МТС;
- трансформация системы управления продажами регионов.

## Продажи абонентского оборудования

- В четвертом квартале 2016 года доля смартфонов среди всех проданных телефонов в рознице МТС составила 76%.
- Проникновение смартфонов за 2016 год увеличилось с 48 до 54%.
- Распределение абонентского оборудования по технологиям наглядно демонстрирует растущий интерес абонентов к новым сервисам и услугам Компании, которые обеспечиваются стандартом LTE.





## Бизнес в Украине и других рынках нашего присутствия

### Украина

На территории Украины Компания предоставляет услуги в стандарте GSM 900/1800, CDMA 450, IMT-2000 (UMTS).

В 2016 году активно разворачивалась сеть 3G, запускались новые тарифы и услуги под брендом Vodafone:

- В августе 2016 года было запущено уникальное предложение на рынке мобильной связи Украины — услуга «Год без абонплат» в тарифах Vodafone, которая позволяет абоненту оплатить услуги на год вперед и сэкономить до 25%, получая ежемесячный объем услуг.
- Расширен перечень каналов и наполнение услуги Vodafone TV — мобильного телевидения на любом устройстве (в том числе на big-screen), подключенному к интернету, предложены Vodafone Music — позволяет слушать любимую музыку в любое время без платы за интернет-трафик, Vodafone Books — библиотека в смартфоне или планшете.
- В IV квартале 2016 года запустились новые услуги для использования звонков, SMS и передачи данных в роуминге в Польше: «Польша, как дома, на день» и «Польша, как дома, на месяц». А также «Польша на связи» для совершения международных звонков в Польшу.
- В ноябре 2016 года стартовали продажи смартфонов под брендом Vodafone.
- Запущена акция «Свободное общение на все сети», в рамках которой абонентам предложены увеличенные объемы услуг.

**На конец 2016 года сеть 3G ПрАО «МТС УКРАИНА»**

покрывает более 54% населения Украины.

## Армения

С сентября 2007 года МТС владеет ведущим оператором на рынке Армении — ЗАО «К-Телеком».

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

VivaCell-MTC сохраняет свои лидерские позиции на рынке с большим отрывом от конкурентов. Доля рынка на конец 2016 года, по нашим оценкам, составила 59%.

Основным приоритетом МТС на рынке Армении в 2016 году стал запуск тарифной линейки Viva, позволяющей получить микс-пакет актуальных для абонента услуг связи за фиксированный ежемесячный платеж.

Бизнес-результаты 2016 года:

- сохранение высокой доли рынка по абонентам и доходам;
- увеличение числа потребителей мобильного интернета на 21% в сравнении с прошлым годом;
- рост объемов потребления как голосовых услуг, так и услуг передачи данных в расчете на одного пользователя (на 3 и 30% соответственно).

## Туркменистан

В 2012 году Компания возобновила деятельность на рынке Туркменистана, а в 2015 году развернула сеть 3G.

Основными приоритетами МТС в 2016 году стали:

- повышение голосовых доходов путем стимуляции потребления внутри-сетевого трафика;
- расширение линейки V&D-тарифов «Smart» и увеличение смартфонов в базе;
- развитие сервисных услуг, VAS-услуг и контентных сервисов.

# Фиксированная связь

## Развитие фиксированных сетей

Темпы роста российского рынка ШПД снижаются — в 2016 году прирост абонентов составил 4%. Услуга развивается в основном за счет роста числа частных пользователей, однако при проникновении 56% на конец 2016 года рынок насыщен не только в крупных, но и в большинстве средних городов. В условиях высокой конкуренции, а также в связи с тенденцией к пакетированию услуг (Интернет+ТВ и Интернет+ТВ+телефония) ARPU в 2016 году снизился с 346 до 342 руб./мес, в связи с этим доходы операторов увеличились только на 3%. Проникновение услуги в подавляющем большинстве городов с населением более 50 тысяч человек превышает 50%, при этом, как правило, конкурентная ситуация в этих городах достаточно острая — услугу предоставляют не менее трех операторов, как федеральных, так и локальных. Возможности для органического роста у операторов уже исчерпаны, а процесс миграции абонентов от оператора к оператору не приносит компаниям долговременной выгоды. Тем не менее по итогам 2016 года МТС показал прирост абонентской базы на 9%, а прирост доходов — на 11%.

В условиях насыщения рынка основной тенденцией на рынке фиксированного ШПД стало изменение стратегий развития операторов с наращивания абонентской базы на ее удержание за счет развития пакетных предложений, увеличения скорости доступа, внедрения конвергентных услуг.

## Услуги фиксированной связи

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

В 2016 году Компания значительно повысила привлекательность цифрового ТВ, увеличив количество доступных каналов, проникновение ЦТВ увеличилось до 83%. Предложение каналов выросло более чем на 30% (в среднем со 130 до 170), количество HD каналов выросло более чем на 50% (с 26 до 40). В Базовый пакет входит 130 каналов, в том числе 24 HD каналов. Это самый большой на региональных рынках Базовый пакет, который также вошел во все пакетные предложения с ШПД и телефонией.

Снятие блокировок и расширение емкости сетей ШПД позволило изменить услугу, увеличив среднюю скорость потребления у действующих абонентов ШПД более чем на 40%, с 36 до 51 Мбит/с, а на новых подключениях — с 58 до 62 Мбит/с.

2016 год отмечен серьезным снижением цен продающих предложений у федеральных операторов ШПД. Следуя рыночной динамике, Компания МТС также снижала тарифы на продающие предложения ШПД и пакетов (в среднем по 2016 году на 6%). Благодаря данным действиям МТС стимулирует дополнительные продажи ШПД на базу ТВ МТС — соотношение баз ШПД к ТВ составило 72%.

В 2016 году Компания МТС продолжила развитие гибридной платформы, расширяющей возможности традиционного цифрового и спутникового ТВ интерактивными компонентами. Гибридное ТВ-решение на программном уровне свяжет кабельное телевидение стандарта IPTV на базе сети МГТС в Москве и DVB-S в регионах России, а также Спутниковое ТВ МТС с онлайн услугами — веб-сервисами с доступом через экран телевизора, программным гидом с расширенными функциями, видео по запросу и сервисом отложенного просмотра. Завершающим этапом проекта стал запуск гибридной платформы на мобильном сервисе МТС ТВ и OTT-портале Stream.

Год завершился стартом федеральной кампании по продвижению нового продукта — «Интерактивное ТВ» — услуги, с помощью которой абонент получает доступ к большому количеству каналов, в том числе в HD качестве, премиальным пакетам и современным интерактивным сервисам. Активное продвижение и подключения запланированы в 2017 году.

## Финансовые сервисы

В 2016 году интеграция МТС и МТС Банка получила энергичный виток развития, что привело к оптимизации существующих сервисов, а также к появлению финансовых продуктов, уникальных для российского рынка.



В июне 2016 года была выпущена банковская карта «МТС Smart Деньги». Ключевая опция карты — бесплатная связь для абонентов МТС на тарифных планах линейки Smart или использующих тарифную опцию МТС Планшет при выполнении условий договора.

Для эффективной и быстрой реализации проектов была сформирована единая команда МТС, МТС Банка и розничной сети МТС. Ключевым проектом команды стал флагманский финансовый продукт «Кошелёк МТС Деньги». Проект был разработан всего за 6 месяцев и запущен в конце 2016 года.

Платежный сервис «Кошелёк МТС Деньги» позволяет осуществлять платежи внутри приложения «МТС Деньги», предоставляет услуги мобильного банкинга и возможность совершать переводы между пользователями кошелька по номеру телефона. Телефонный номер как единый идентификатор — это основное отличие нового сервиса «Кошелёк МТС Деньги». Доступ реализован через мобильное приложение, сайт, по SMS и USSD, что позволяет воспользоваться сервисом независимо от того, какое у абонента устройство — кнопочный телефон, смартфон, планшет или компьютер. В дальнейшем подключиться к сервису сможет абонент любого мобильного оператора.

### Экосистема МТС Кошелек



Особое внимание в развитии финансового сегмента услуг уделяется инновациям. Запущены проекты по оплате банковскими картами МТС Банка через Apple Pay/Samsung Pay и собственное облачное решение для бесконтактных платежей в приложении «МТС Деньги». Кроме того, МТС стала первой Компанией в России, которая реализовала оплату в традиционном ритейле с лицевого счета мобильного телефона.

**Основные достижения:**

- Проникновение финансовых сервисов в абонентскую базу увеличилось на 5 п.п. и достигло 20% на конец 2016 года;
- Объёмы выдач POS-кредитов в салонах розничной сети МТС увеличились на 45% по сравнению с 2015 годом;
- Число интегрированных с МТС Банком салонов увеличено вдвое;
- Обновлена линейка POS-кредитов МТС Банка;
- Реализована новая схема мобильной коммерции с МТС Банком в роли расчётного центра (в том числе переведены платежи и автоплатежи на витринах МТС на эквайринг МТС Банка);
- Запущен пилотный проект «Микрокредитование» на услуги мобильной коммерции;
- Запущен сервис платежей нерезидентов с помощью упрощенной идентификации;
- Реализован проект денежных переводов с выдачей наличных в сети РТК и банкоматах МТС Банка с лицевых счетов МТС;
- Реализовано подключение «Кошелька МТС Деньги» к программе «МТС Бонус»;
- Реализована бесшовная авторизация с МТС Банком для проведения полной идентификации клиента Кошелька.

**Мобильная коммерция:**

- Рост оборотов по мобильной коммерции к прошлому году составил 25%;
- Прирост количества уникальных клиентов мобильной коммерции при этом также составил 25%.

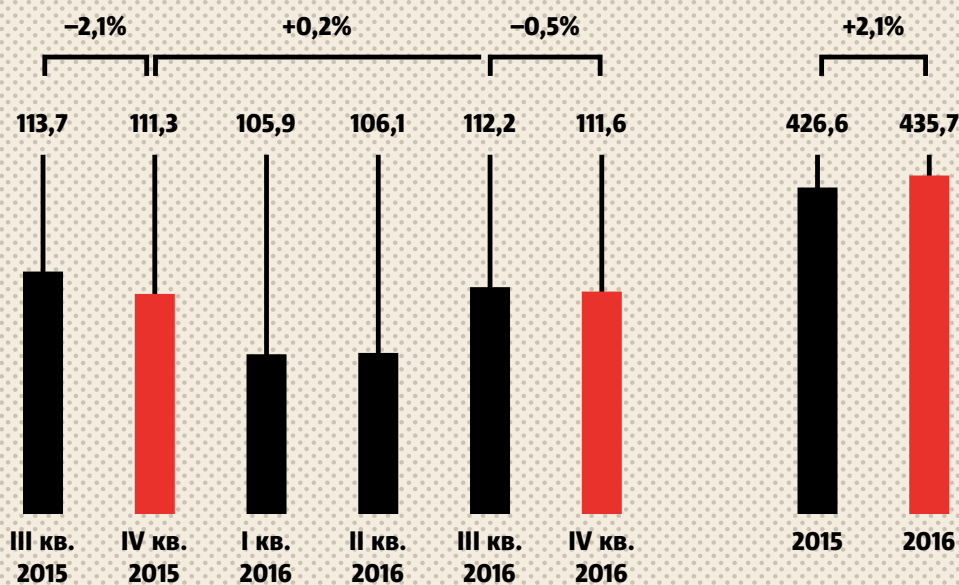
**Ключевые цели (на конец 2017 года):**

- Рост проникновения финансовых услуг в абонентскую базу МТС до 25%;
- 10 миллионов уникальных пользователей «Кошелька МТС Деньги».

# Финансовый обзор<sup>1</sup>

## Финансовые показатели Группы МТС

### Выручка Группы<sup>2</sup> (млрд руб.)



<sup>1</sup> Информацию о консолидированных финансовых и операционных результатах Группы МТС за IV квартал 2016 года и 2016 год см.: [www.company.mts.ru/comp/ir/report/2017-03-21-5771077/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/report/2017-03-21-5771077/).

<sup>2</sup> Без учета прекращенной деятельности в Узбекистане.

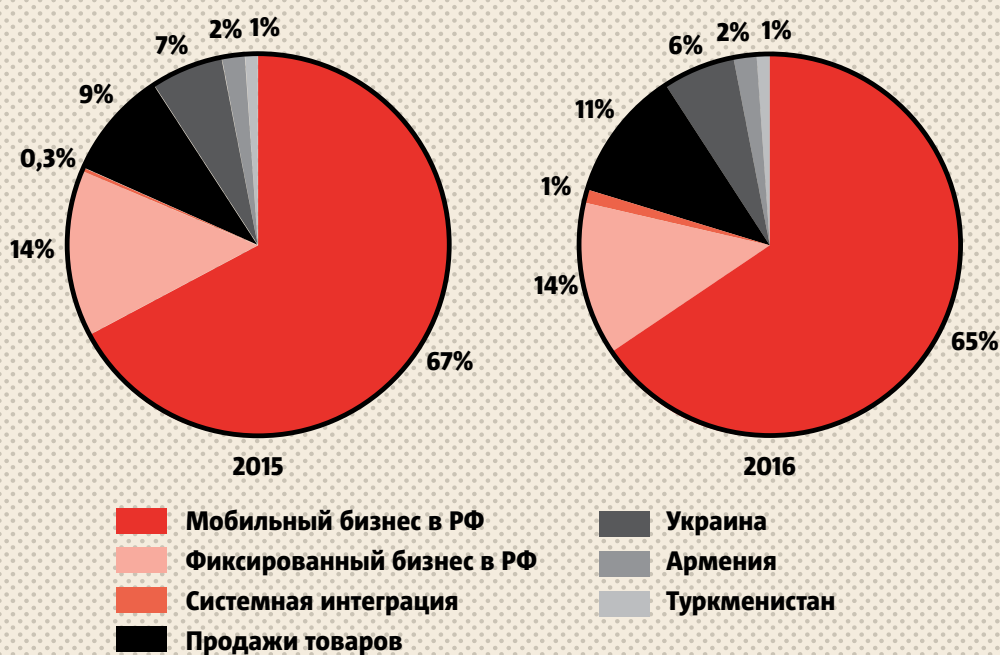


Продолжая реализовывать нашу стратегию, мы продемонстрировали сильные финансовые результаты в 2016 году, несмотря на непростую макроэкономическую ситуацию и конкуренцию. Финансовая волатильность на определенных рынках нашла отражение в результатах Группы, но в целом они соответствуют нашим ожиданиям. Мы верим, что МТС максимально выиграет в случае улучшения макроэкономических условий и бизнес-среды.

Президент ПАО «МТС»  
А.А. ДУБОВСКИЙ



## Распределение выручки Группы<sup>1</sup>



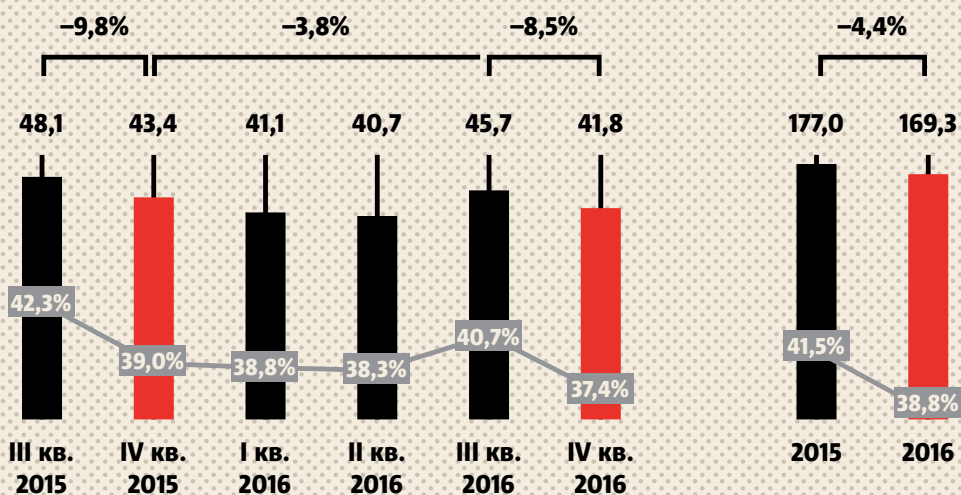
<sup>1</sup> Не учитывая внутригрупповые операции.

Общая сумма процентных соотношений может отличаться от 100% в силу округлений.

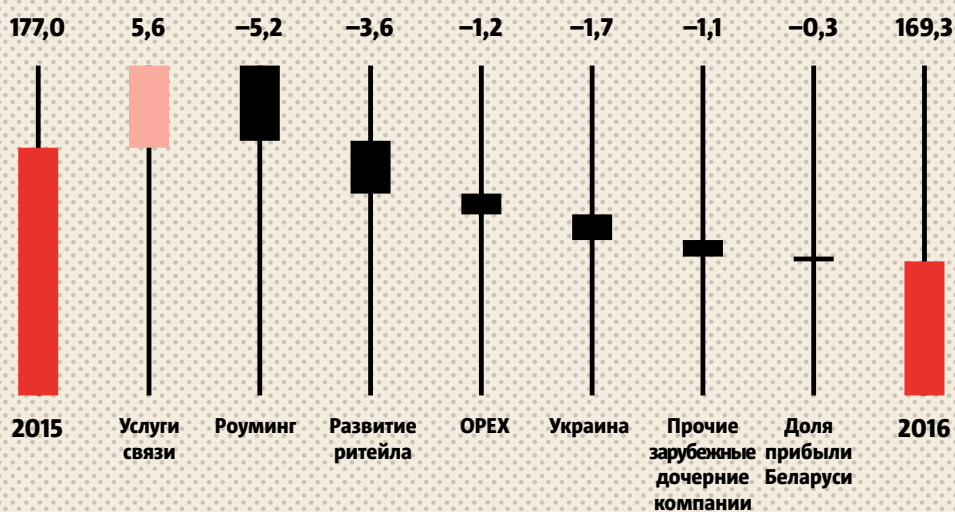
Выручка Группы выросла в 2016 году на 2,1% и составила 435,7 миллиарда рублей. Устойчивый рост пользования услугами передачи данных на ключевых рынках в сочетании с увеличением продаж мобильных телефонов в России компенсировал отрицательное влияние макроэкономических факторов в таких сегментах, как услуги для корпоративных клиентов и роуминговые сервисы, в то время как эффект укрепления рубля привел к сокращению вклада в общие результаты выручки от деятельности зарубежных дочерних компаний. В целом динамика выручки опережала рынок в ключевых регионах присутствия МТС.

Президент ПАО «МТС»  
А.А. Дубовсков

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



### Скорректированная OIBDA: факторный анализ (млрд руб.)



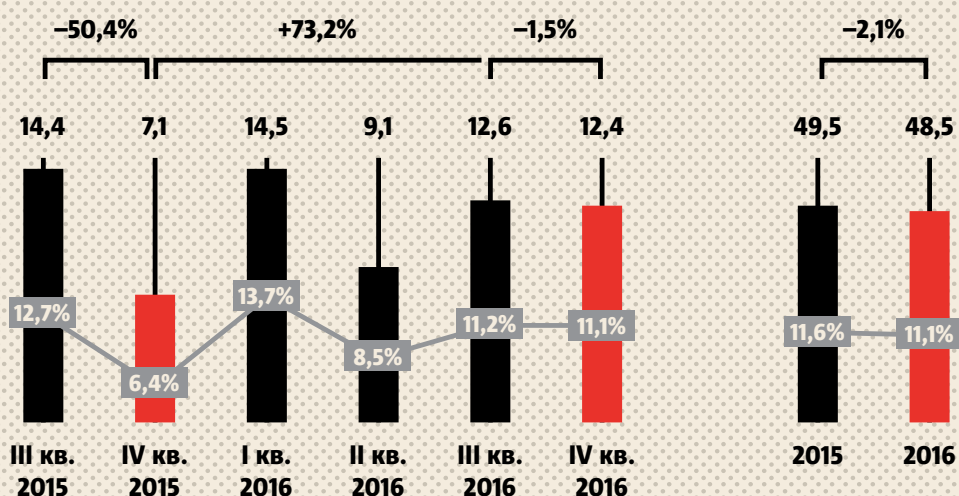
<sup>1</sup> За вычетом резерва под денежные средства в украинских банках, впоследствии признанных неплатежеспособными: в размере 1,7 миллиарда рублей по итогам 9 месяцев 2015 года и на убыток от обесценения гудвилла в Армении на 3,5 миллиарда рублей в IV кв. 2015 года. Скорректирована на эффект от прекращения деятельности в Узбекистане.



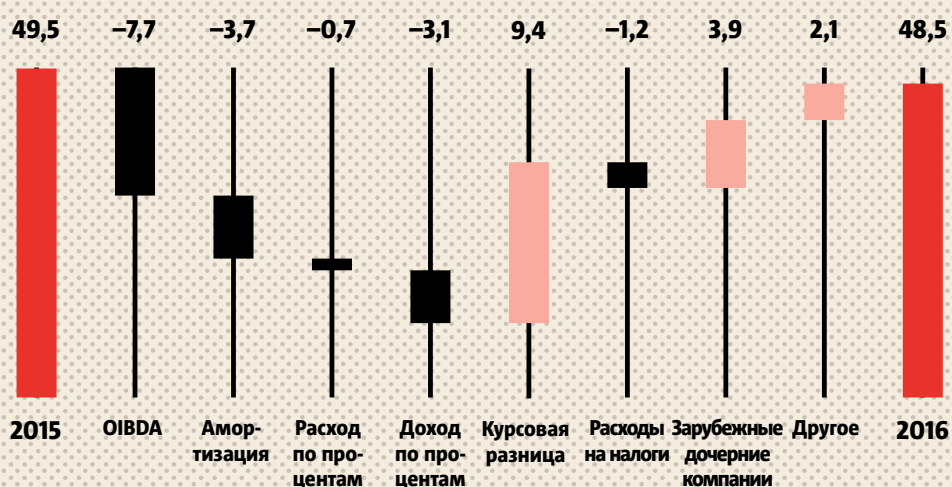
Несмотря на длительную макроэкономическую нестабильность и усиление конкуренции на ключевых рынках скорректированный показатель OIBDA в 2016 году снизился незначительно и составил 169,3 миллиарда рублей. Дополнительные расходы на развитие розничной сети, а также макроэкономические факторы оказали негативное влияние на рентабельность в России, при этом укрепление рубля ограничило вклад зарубежных дочерних компаний. Тем не менее стабилизация макроэкономической среды и стратегический подход к повышению эффективности способствуют тому, что общее улучшение ситуации на российском рынке положительно сказывается на бизнесе МТС в целом.

Президент ПАО «МТС»  
А.А. Дубовсков

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



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



Чистая прибыль Группы за год незначительно сократилась до 48,5 миллиарда рублей, в целом повторяя динамику OIBDA. Постепенное укрепление рубля в течение года в сочетании с улучшением финансовых результатов дочерних и ассоциированных компаний, включая МТС Банк, компенсировало разовые убытки, в том числе от продажи UMS.

Член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям  
АЛЕКСЕЙ КОРНЯ

## Ликвидность и денежный поток (млрд руб.)



■ На 30 сентября 2016 г.

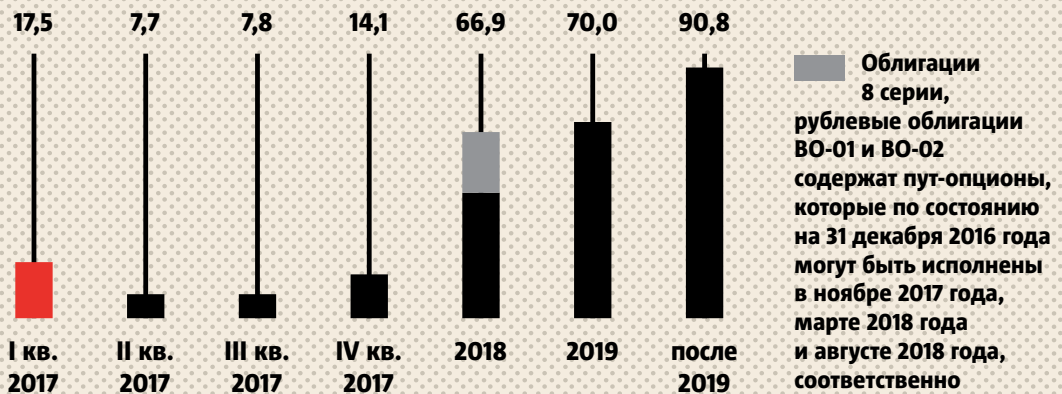
■ На 31 декабря 2016 г.



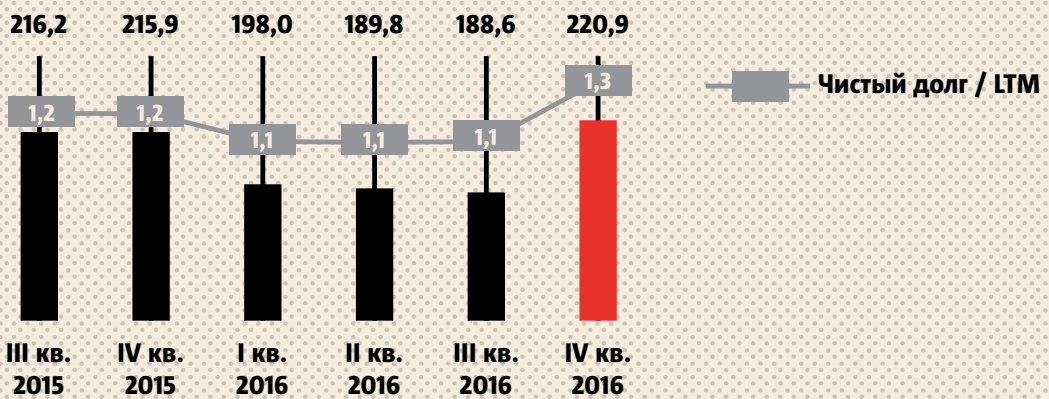
По состоянию на конец года общая задолженность составляла 274,8 миллиарда рублей (за вычетом расходов по лизингу и расходов на привлечение займов). Этот показатель снижается вследствие стабилизации курсов валют, а также погашения различных долговых инструментов. В частности, в июне, воспользовавшись благоприятной рыночной ситуацией и высокой ликвидностью бумаг, МТС выкупила собственные еврооблигации на 267 миллионов долларов США с целью хеджировать будущие валютные риски и колебания балансовой стоимости долга.

Член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям  
АЛЕКСЕЙ КОРНЯ

### График выплат долга (млрд руб.)

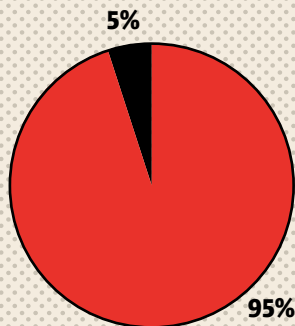


### Чистый долг (млрд руб.)

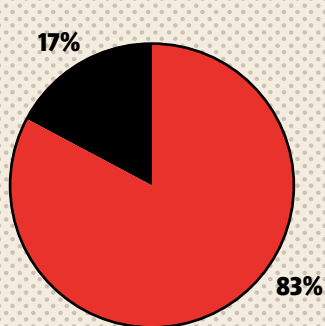


### Структура долга по валютам

Чистый долг

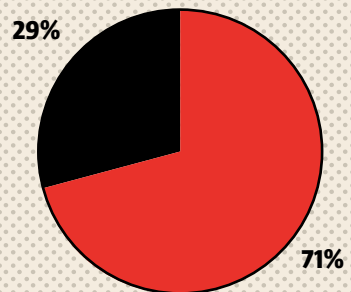


Общий долг



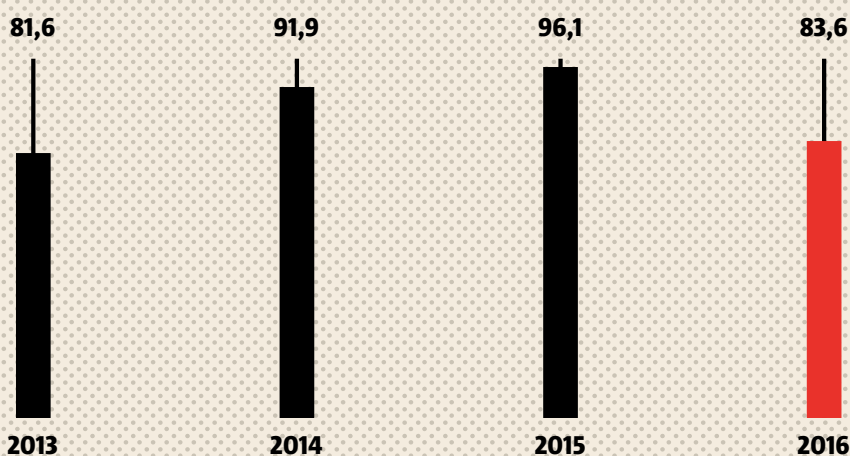
Рубли/другие местные валюты  
USD/EUR

### Структура долга по типу



Кредитные средства  
Облигации

### Капитальные затраты (CAPEX) (млрд руб.)



	2015		2016	
	CAPEX (млрд руб.)	В % от выручки	CAPEX (млрд руб.)	В % от выручки
Россия <sup>1</sup>	79,6	20,4%	73,8	18,4%
Украина <sup>2</sup>	12,4	44,1%	7,5	25,6%
Армения	1,4	15,2%	1,0	11,8%
Туркменистан	0,5	9,8%	0,4	9,0%
<b>Группа<sup>3</sup></b>	<b>96,1</b>	<b>22,5%</b>	<b>83,6</b>	<b>19,2%</b>

<sup>1</sup> За исключением расходов на приобретение 4G лицензий в размере 3,4 миллиарда рублей в 2015 году и 2,6 миллиарда рублей в 2016 году.

<sup>2</sup> За исключением расходов на приобретение 3G лицензий в Украине в размере 7,0 миллиарда рублей в 2015 году.

<sup>3</sup> Включая капитальные затраты в Узбекистане, отраженных в денежном потоке от прекращенной деятельности.



Капитальные затраты МТС в 2016 году составили 83,6 миллиарда рублей, что на 13,1% меньше, чем в 2015 году, и немного ниже прогнозируемых ранее 85,0 миллиардов рублей. В конце 2016 года МТС завершила программу развития оптико-волоконной сети и запустила сети с поддержкой LTE во всех регионах присутствия в России.

В 2016 году МТС дополнительно построила 6200 базовых станций LTE, чтобы расширить высококачественную мобильную сеть для клиентов и сохранить лидирующие позиции на рынке. Продолжая инвестировать в развитие инфраструктуры, Компания видит возможность постепенного сокращения своих капитальных затрат с одновременным сохранением качества предоставляемых сервисов и увеличением денежных потоков.

Член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям  
АЛЕКСЕЙ КОРНЯ

## Свободный денежный поток (млрд руб.)



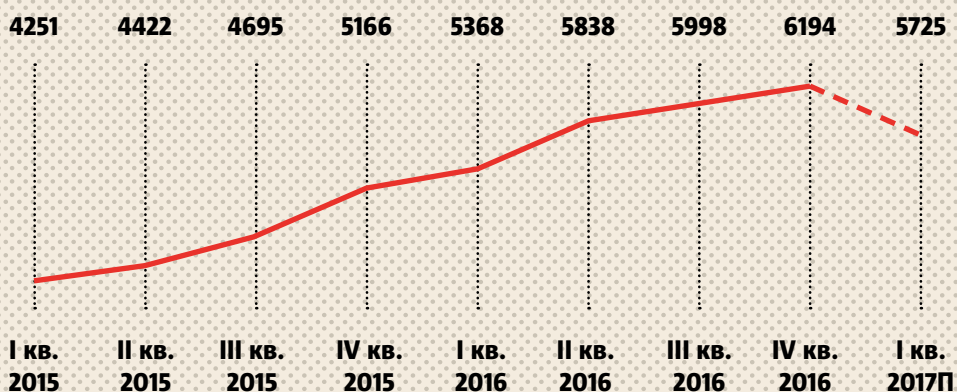
<sup>1</sup> За исключением расходов на приобретение 3G-лицензий в Украине в размере 7,0 миллиарда рублей в 2015 году и 4G-лицензий в России в размере 3,4 миллиарда рублей в 2015 году и 2,6 миллиарда рублей в 2016 году.

Свободный денежный поток составил 47,0 миллиардов рублей в 2016 году. Произошло небольшое снижение по сравнению с 2015 годом, что в значительной степени связано с разовыми операциями, такими как инвестиции в МТС Банк в размере 4,1 миллиарда рублей и более высокие процентные платежи в результате выкупа в июне 2016 года еврооблигаций МТС со сроком погашения в 2020 году. Кроме того, рост курса рубля увеличил налоговую базу Компании, что привело к росту выплат по налогу на прибыль.

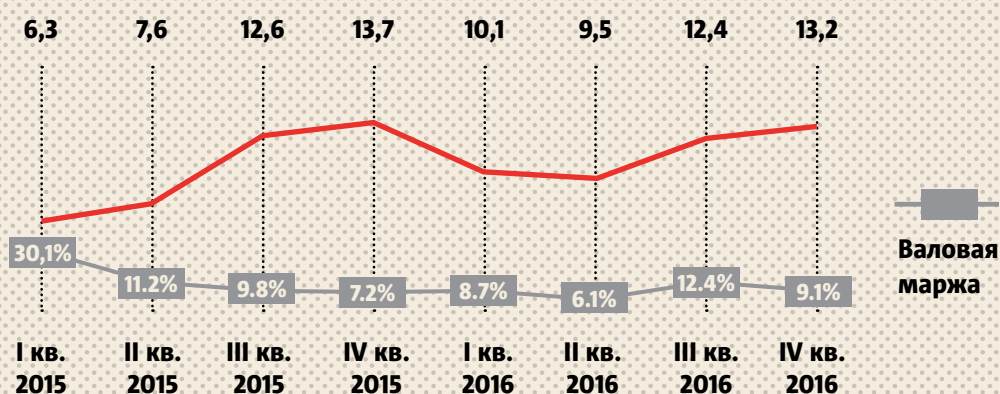
Член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям  
АЛЕКСЕЙ КОРНЯ

# Развитие ритейла

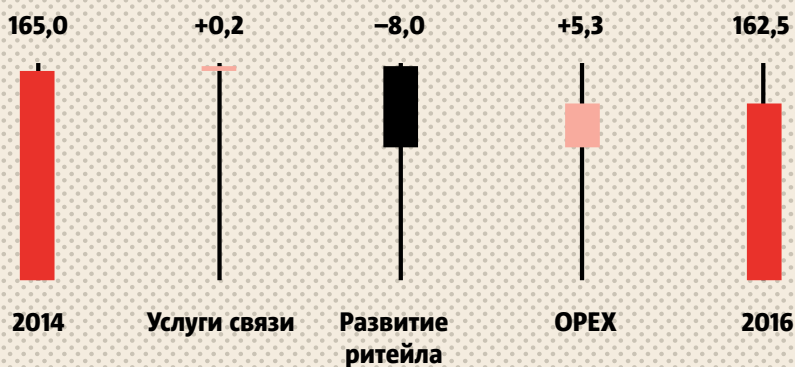
## Количество магазинов



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



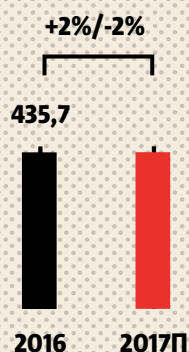
## Влияние на OIBDA, 2014–2016 (млрд руб.)





## Прогноз на 2017

### Прогноз выручки Группы (млрд руб.)



#### Выручка Группы: МТС

прогнозирует изменение выручки группы в рамках +2 / -2% на основе следующих факторов:

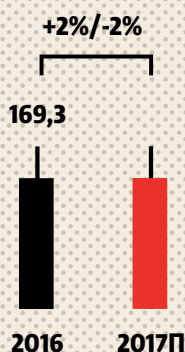
Конкуренции в ритейле и в тарифной политике;

Планируемого объема продаж телефонов и оборудования с учетом оптимизации ритейла;

Динамики выручки от услуг в России;

Динамики выручки в зарубежных дочерних компаниях и волатильности курсов валют по отношению к российскому рублю.

### Прогноз скорректированной OIBDA (млрд руб.)



#### OIBDA Группы: МТС

прогнозирует изменение показателя OIBDA на уровне +2 / -2% на основе следующих факторов:

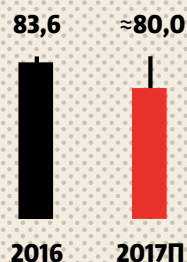
Конкурентной ситуации и планируемой оптимизации в ритейле;

Потенциального роста потребления дорогостоящих услуг, в том числе роуминговых сервисов;

Развития бизнеса в зарубежных дочерних компаниях;

Макроэкономических изменений и волатильности курсов валют на рынках присутствия.

### Прогноз CAPEX (млрд руб.)



#### CAPEX Группы: МТС

планирует сокращение CAPEX до 80 млрд рублей вследствие:

Запуска сетей LTE во всех регионах России к середине 2016 года;

Завершения масштабного строительства оптических сетей в ключевых регионах России;

Продолжения работ по развитию сетей LTE;

Реализации проектов по совместному использованию инфраструктуры и спектра с другими операторами;

Завершения основного строительства 3G в Украине и дальнейшего строительства сетей LTE;

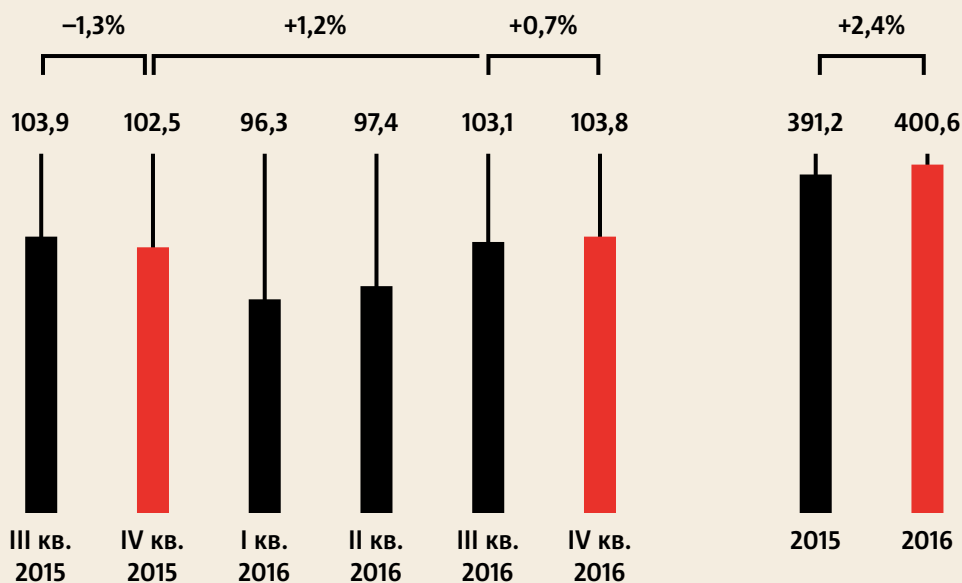
Внедрения эволюционных решений 5G на российском рынке;

Продолжающихся инвестиций в цифровые продукты.

# Ключевые рынки

## Россия

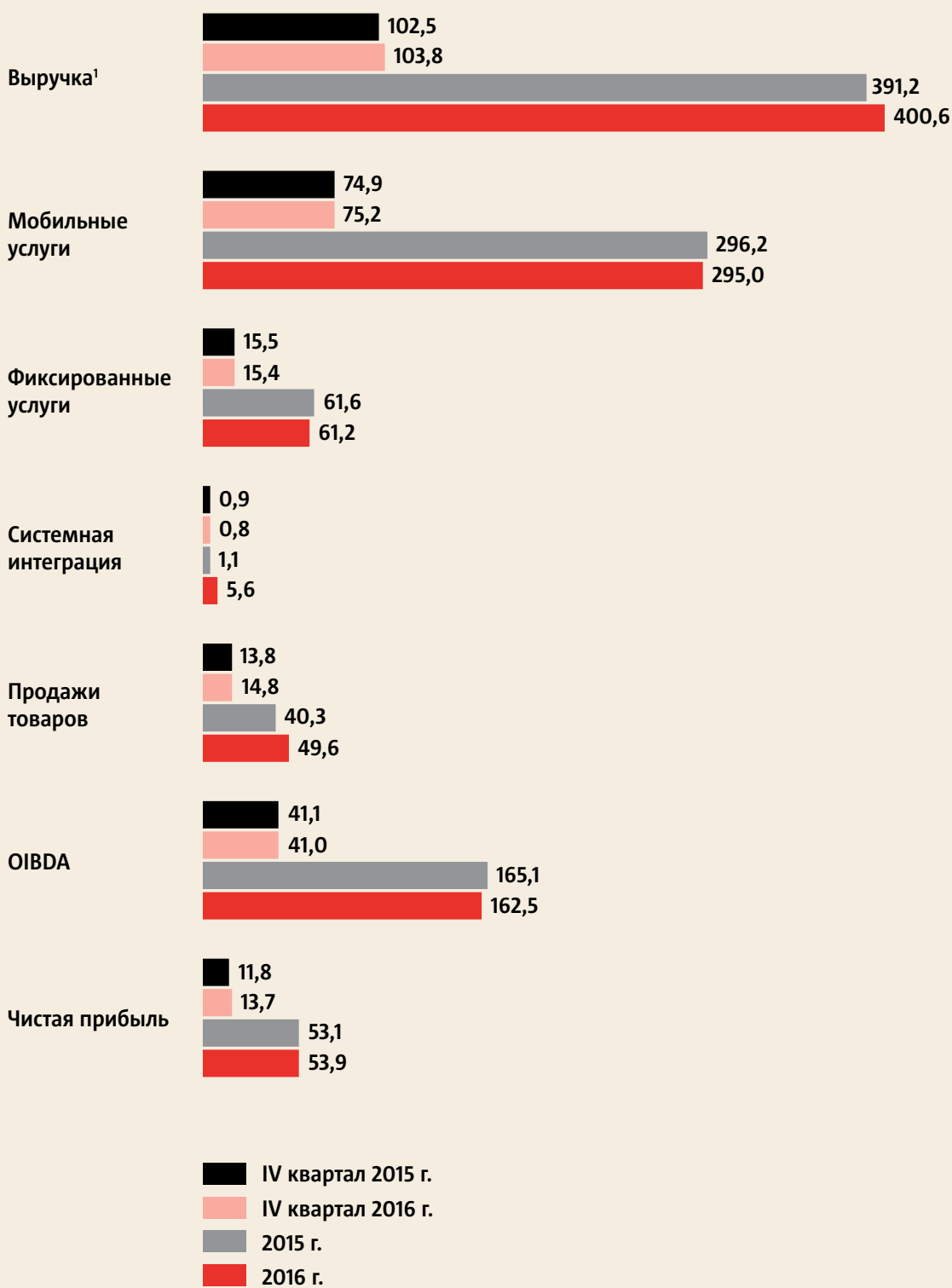
### Выручка (млрд руб.)



Незначительное снижение выручки от мобильного и фиксированного бизнесов МТС в России компенсируется годовым ростом выручки от продаж товаров на 23%. Кроме того, обеспечить высокие результаты Компании позволил пятикратный рост выручки от услуг системной интеграции.

Член правления — вице-президент по стратегии и маркетингу  
Василий ЛАЦАНИЧ

## Выручка по сегментам (млрд руб.)



<sup>1</sup> Без учёта внутригрупповых операций.

## Выручка от фиксированного бизнеса (млрд руб.)

	IV кв. 2016	IV кв. 2015	Изменение %	2016	2015	Изменение %
Итого	15,4	15,5	-0,5%	61,2	61,6	-0,7%
B2C	7,5	7,5	-0,2%	29,9	29,8	0,3%
B2B+B2G+B2O	7,9	8,0	-0,9%	31,3	31,8	-1,8%

<sup>1</sup> Валовая прибыль от продаж телефонов и аксессуаров за предыдущие периоды была пересчитана в связи с изменением методологии расчета себестоимости продаж телефонов и аксессуаров.

В **мобильном** сегменте выручка снизилась на 0,4% до 295,0 миллиарда рублей. Ключевые факторы, в том числе снижение объема голосового трафика в бизнес-сегменте и использования голосовых услуг в роуминге в массовом сегменте, во многом обусловлены макроэкономическими изменениями. При этом в IV квартале 2016 года относительно аналогичного периода 2015 года Компания зафиксировала рост в 0,3%, что отражает общее улучшение бизнес-климата в России. Кроме того, абонентская база МТС в России увеличилась за год на 3,5%, что отражает лояльность бренду МТС, лидерство в ключевых сегментах, таких как услуги для бизнеса и активно растущий M2M-рынок, и общую результативность нашей стратегии в отношении монобрендовой розничной сети

МТС достигла 23% роста выручки **от продаж товаров** за год и продолжает сохранять рыночную долю в ситуации острой конкуренции с помощью агрессивной ценовой политики, партнерства с ключевыми вендорами, привлекательности брендированных интернет-устройств МТС и продажи программного обеспечения.

Проникновение мобильного интернета достигло порядка 50%, что отражает реакцию потребителей на привлекательность продуктовой линейки и тарифной политики МТС. **LTE-трафик** в общем объеме трафика передачи данных в сети МТС в России вырос до 26% в 2016 году по сравнению с 17% в 2015 году благодаря активному развитию LTE-сети в каждом из 83 регионов России.

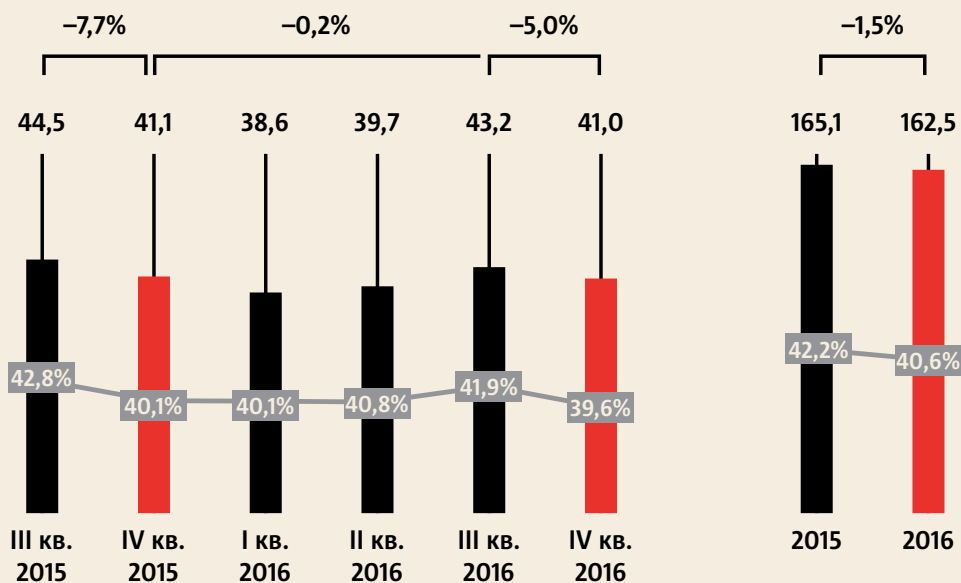
В **фиксированном бизнесе** выручка МТС незначительно снизилась — на 0,7% до 61,2 миллиарда рублей из-за снижения на 3,7% количества абонентов фиксированной телефонии. В то же время выручка от услуг фиксированного ШПД и платного ТВ в сегменте B2C продолжила расти. Доли рынка в Москве выросли как в сегменте домашнего ШПД (на 3 п.п. до 33%), так и в сегменте платного ТВ (на 4,6 пп до 29,6%<sup>1</sup>) благодаря эффективному

<sup>1</sup> Учитываются только пользователи платформы Digital TV.

использованию возможностей сети GPON — предоставлению клиентам максимально высоких скоростей передачи данных и наилучшего качества услуг. В течение года также наблюдалась стагнация на рынке B2B и B2G, связанная с текущей макроэкономической ситуацией.

Бизнес МТС на рынке **системной интеграции**, на который Компания вышла с приобретением «Энвижн Групп», продемонстрировал в 2016 году высокие показатели эффективности. Кроме роста выручки, МТС удалось увеличить масштаб предоставляемых сервисов в сфере системной интеграции, в том числе расширить присутствие на рынке облачных решений, начав работать с сегментом крупного бизнеса, и продолжить развитие проектов в области Big Data и телематических решений. Продажи программного обеспечения «Энвижн Групп» выросли в квартальном исчислении на 17,7%, что также повлияло на динамику общей выручки МТС.

### OIBDA и маржа OIBDA (млрд руб.)

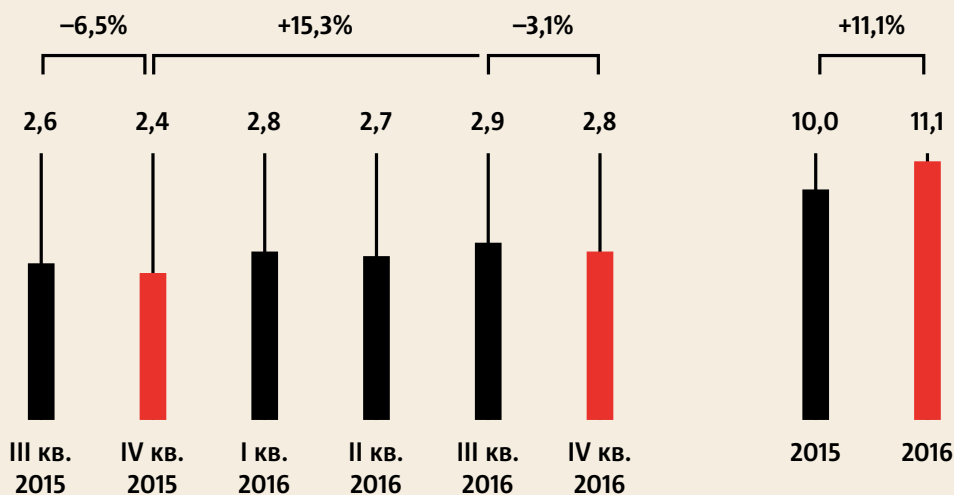


Показатель OIBDA в России снизился в 2016 году на 1,5% до 162,5 миллиарда рублей, что, с учетом общей ситуации на российском рынке, демонстрирует фокус Группы МТС на эффективность и успешность стратегических решений, таких как ставка на монобрендовую дистрибуцию. Как и в ситуации с общей динамикой выручки в четвертом квартале, наблюдается незначительное снижение квартального показателя OIBDA в годовом исчислении — на 0,2%, что связано как с улучшением макроэкономической ситуации, так и с прекращением дальнейшего расширения розничной сети.

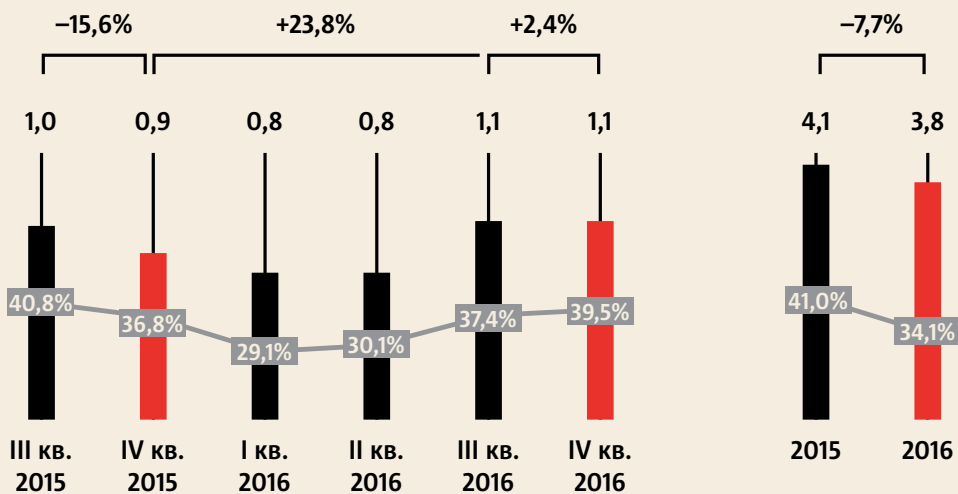
Член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям  
АЛЕКСЕЙ КОРНЯ

# Украина

## Выручка (млрд гривен)



## Скорректированная OIBDA и маржа OIBDA<sup>1</sup> (млрд гривен)



<sup>1</sup> За вычетом резерва под денежные средства в украинских банках, впоследствии признанных неплатежеспособными.

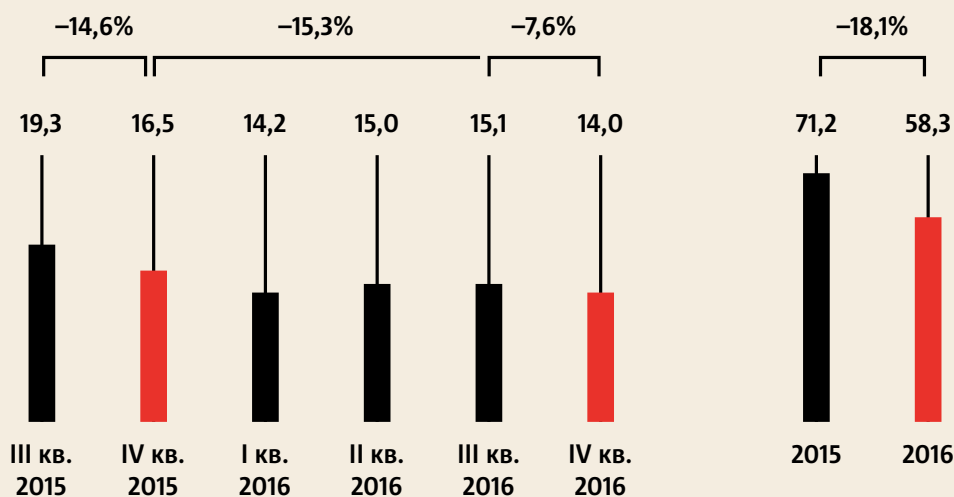


В Украине Группа продолжает наращивать темп роста на рынке благодаря запуску услуг 3G. За год Компания начала предоставлять услуги передачи данных во всех основных населенных пунктах Украины, обеспечив 54% населения страны доступ к 3G-сервисам. В результате мы наблюдаем экспоненциальный рост потребления данных. В то время как скорректированный показатель OIBDA в целом по итогам года сократился на 7,7% по сравнению с 2015 годом до 3,8 миллиарда гривен, во втором полугодии Компании удалось добиться существенного роста этого показателя. Это стало результатом экономии на масштабе при развертывании сетей 3G и запуска бренда Vodafone. Несмотря на то что укрепление рубля по отношению к гривне отрицательно повлияло на результаты Группы, рынок демонстрирует существенное улучшение, что открывает хорошие перспективы деятельности Компании на рынке Украины в будущем.

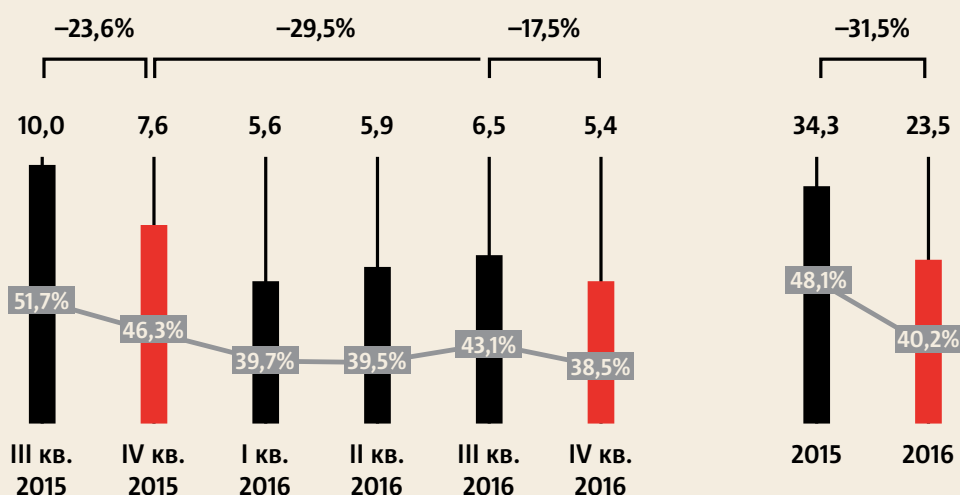
Член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям  
АЛЕКСЕЙ КОРНЯ

# Армения

## Выручка (млрд драм)



## Скорректированная OIBDA и маржа OIBDA (млрд драм)



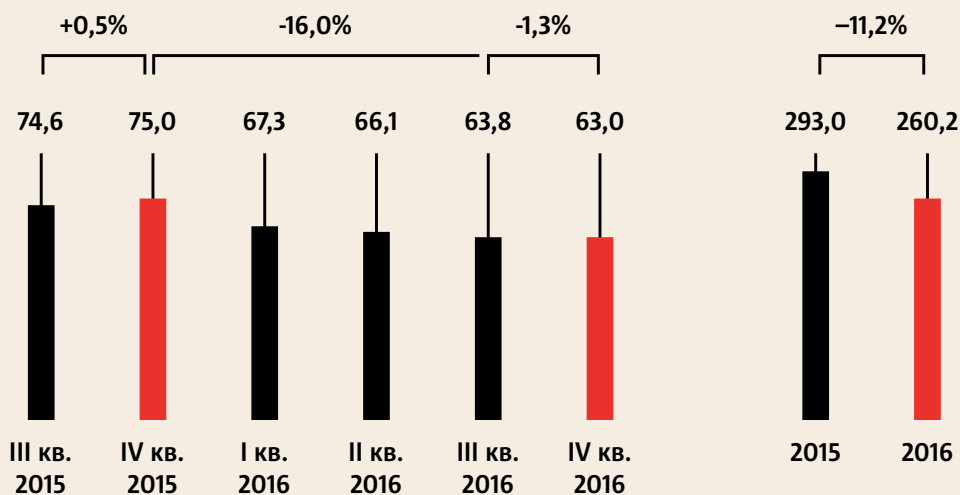
В Армении макроэкономические факторы продолжают негативно влиять на пользование такими услугами, как международные звонки и роуминг, при этом происходит общее ослабление экономики вследствие сокращения объемов денежных переводов из-за рубежа.

Давление на рынок озвученных выше негативных факторов привело к росту конкуренции, что стало одной из предпосылок к снижению скорректированной OIBDA на 32% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Однако в целом, скорректированная маржа OIBDA по результатам года осталась на высоком уровне 40,2%, поскольку основной ориентир Компании – эффективность даже в сложной операционной среде.

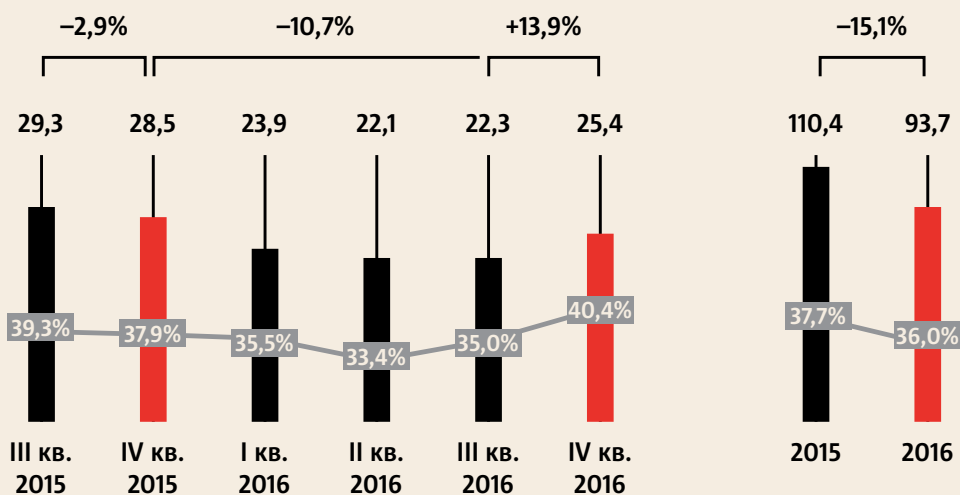
Член правления — вице-президент по стратегии и маркетингу  
ВАСИЛИЙ ЛАЦАНИЧ

# Туркменистан

## Выручка (млн манат)



## OIBDA и маржа OIBDA (млн манат)



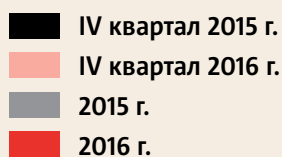
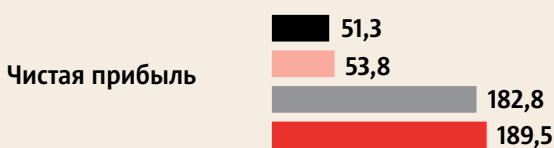
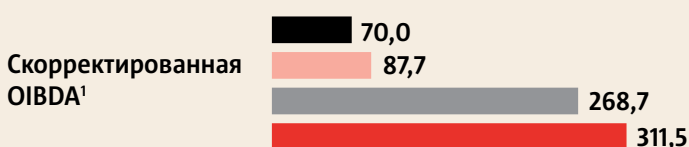
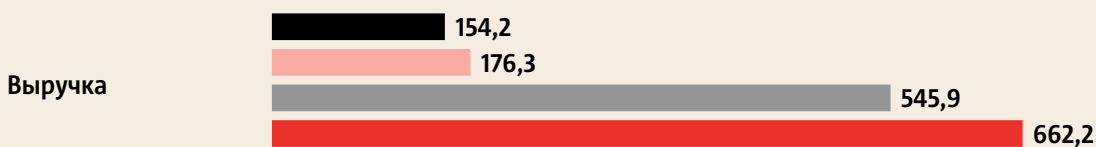
В Туркменистане выручка в 2016 году снизилась на 11,2% до 260 миллионов манатов. Несмотря на рост абонентской базы на 2,6% за год, макроэкономические факторы, негативно повлиявшие на общий уровень пользования голосовыми услугами и сервисами передачи данных, привели к снижению выручки. Негативное влияние макроэкономических факторов в Туркменистане также привело к сокращению OIBDA в годовом исчислении на 15,1%. Компания приняла меры для увеличения ёмкости и количества пользователей сети, но конкурентное давление по-прежнему не позволяет в полной мере получить преимущества от масштаба деятельности.

Член правления — вице-президент по стратегии и маркетингу  
 ВАСИЛИЙ ЛАЦДАНИЧ



# Беларусь

## Выручка (млн белорусских рублей)



<sup>1</sup> Скорректировано на величину резерва под денежные средства в неплатежеспособном Дельта Банке в размере 6,97 миллиона белорусских рублей в 2015 году.

В Беларуси продолжается устойчивый рост потребления услуг голосовой связи и передачи данных в сети МТС.

Показатель скорректированной OIBDA увеличился почти на 16% до 312 миллионов белорусских рублей, чему способствовало укрепление белорусского рубля по отношению к доллару США и евро во второй половине четвертого квартала, когда спрос на роуминг и международные вызовы начал расти в преддверии праздников. В целом скорректированная маржа OIBDA в Беларуси остается высокой — 47,0%.

Член правления — вице-президент по стратегии и маркетингу  
ВАСИЛИЙ ЛАЦАНИЧ

# Обзор существенных сделок Группы

## Ключевые партнерские соглашения МТС

### 1. МТС и Samsung будут совместно развивать 5G

МТС и компания Samsung Electronics сообщили о подписании меморандума о намерениях совместной разработки телеком-технологий нового поколения. В рамках стратегического партнерства компании будут развивать инновации для внедрения сети LTE-Advanced Pro, разработки стандартов и развертывания сети 5G в регионах России.

Более подробная информация по ссылке —

[www.company.mts.ru/comp/press-centre/press\\_release/2016-09-26-5398927/](http://www.company.mts.ru/comp/press-centre/press_release/2016-09-26-5398927/)

### 2. МТС и Samsung будут развивать в России совместный розничный проект

МТС и компания Samsung Electronics объявили о начале сотрудничества в области развития фирменной розницы Samsung в России. МТС построит и будет управлять сетью салонов под брендом Samsung в нескольких ключевых регионах России.

Более подробная информация по ссылке —

[www.company.mts.ru/comp/press-centre/press\\_release/2016-04-20-5137150/](http://www.company.mts.ru/comp/press-centre/press_release/2016-04-20-5137150/)

### 3. МТС и Huawei заключили долгосрочное соглашение о продаже смартфонов и других устройств

МТС и Huawei заключили соглашение о партнерстве в области поставок смартфонов и других устройств потребительской электроники Huawei для розничной сети МТС. Соглашение предусматривает расширение ассортимента. Часть устройств брендов Huawei и Honor будет продаваться в МТС на эксклюзивной основе.

Более подробная информация по ссылке —

[www.company.mts.ru/comp/press-centre/press\\_release/2016-08-09-5316355/](http://www.company.mts.ru/comp/press-centre/press_release/2016-08-09-5316355/)

## **Сведения о существенных сделках подконтрольных юридических лиц**

В течение 2016 года такие сделки не совершались.

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

### **Закрытое** акционерное общество «Русская Телефонная Компания»

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

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

Основной вид деятельности: осуществление продаж услуг ПАО «МТС»

### **Приватное** акционерное общество «МТС Украина»

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

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

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

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

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

Доля ПАО «МТС» в уставном капитале подконтрольной организации: 94,1%

Доля подконтрольной организации в уставном капитале ПАО «МТС»: 0,42%

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

<sup>1</sup> По состоянию на 31 декабря 2016 года.

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

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

---

Standard&Poor's	BB+, стабильный
-----------------	-----------------

---

Fitch	BB+, стабильный
-------	-----------------

---

Изменения, произошедшие после отчетной даты:

---

Standard&Poor's	BB+, позитивный
-----------------	-----------------

---

Fitch	Отсутствуют
-------	-------------

---

<sup>1</sup> Данные по состоянию на 31 декабря 2016 года.

# Управление рисками

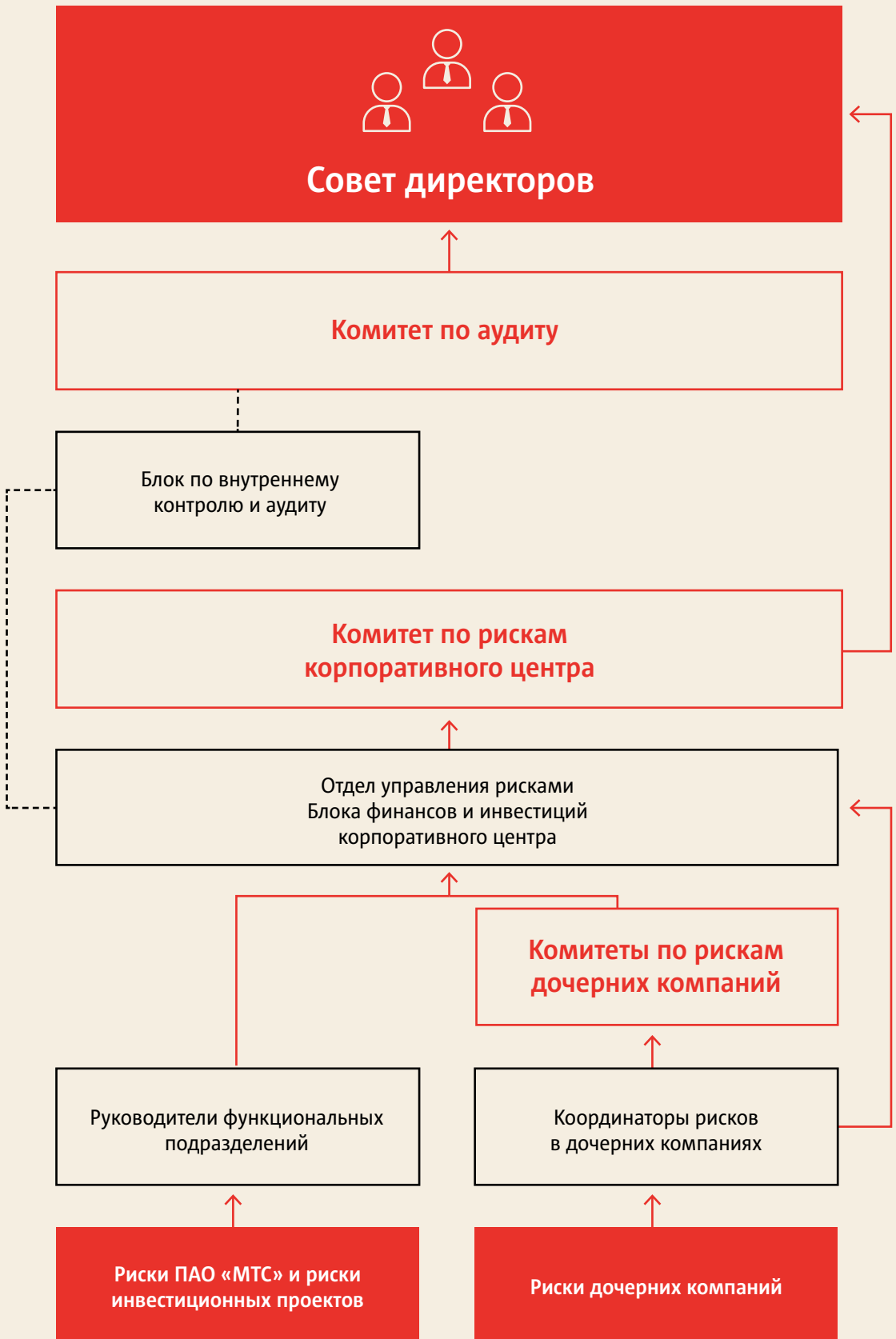
## Система управления рисками

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

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

Основными принципами осуществления процесса управления рисками являются:

- Принцип интегрированности. Предусматривает системный подход к управлению всеми типами рисков, присущих бизнесу МТС, по всей организационной структуре и географии присутствия Группы МТС. Поддерживается межфункциональное взаимодействие и координация структурных подразделений по управлению рисками вне рамок их специализаций, а также учет взаимного влияния рисков разных подразделений. Обеспечивается единый канал информирования менеджмента Компании по всему спектру рисков для гарантирования полноты, качества и сопоставимости предоставляемой информации для каждого из уровней принятия решения.
- Принцип непрерывности. Заключается в реализации на регулярной основе комплекса упорядоченных процедур управления рисками.
- Принцип обоснованности. Предусматривает анализ соотношения затрат на снижение оценки риска к потенциальному ущербу от их реализации.



→  
информационные  
потоки

-----  
контроль за эффективностью процесса  
управления рисками

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

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

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

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

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

## **Организационное обеспечение управления рисками**

Деятельность по управлению рисками распределена между функциональными подразделениями Компании:

- ОУР КЦ отвечает за разработку методики оценки рисков, регулярный сбор информации и подготовку отчетности с результатами данной оценки для Комитета по рискам и менеджмента Компании. ОУР КЦ также осуществляет оперативный контроль процесса и обеспечивает межфункциональное взаимодействие подразделений в рамках интегрированного управления рисками в Компании. Межфункциональное



взаимодействие с владельцами рисков в дочерних компаниях (ДК) обеспечивают координаторы рисков в ДК.

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

## Основные активности в 2016 году

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

## Планы на 2017 год

В 2017 году планируется актуализация раздела 20-F для нью-йоркской фондовой биржи и регулярное проведение Комитетов по рискам. Планируется также дальнейшая интеграция в процессы принятия решений, в том числе предоставление аналитических заключений по отдельным проектам для функциональных блоков.

Ниже представлены наиболее существенные риск-факторы, которые потенциально могут оказать влияние на результаты деятельности ПАО «МТС».

# Факторы риска

## Описание риска

### Макроэкономические и страновые риски

Макроэкономическая и социально-политическая нестабильность, как и возможные будущие спады или замедления экономического роста в странах нашего присутствия, могут привести к снижению спроса на предоставляемые услуги, а также оказать отрицательное воздействие на финансовое состояние наших корпоративных клиентов и партнеров, включая финансовые институты, что может привести к снижению наших доходов, показателей эффективности и отрицательно повлиять на сохранность активов.

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

### Финансовые риски

Значительная часть наших расходов, затрат и финансовых обязательств, включая капитальные затраты и заимствования, номинирована в долларах США и/или евро или привязана к курсу доллара США и/или евро, в то время как большая часть наших доходов выражена в местных валютах стран нашего присутствия. Ситуация на рынках нашего присутствия, включая стабильность банковской системы, инфляцию, изменение курса местных валют по отношению к доллару США и/или евро, возможность свободной конвертации валют и осуществления платежей в валюте влияет на наши операционные показатели и результаты деятельности.

Темпы развития Компании и ее финансовое положение зависят в том числе от привлечения долгового финансирования. Кризис финансовых рынков, внешние ограничения и санкции могут повлиять на возможность Компании по привлечению долгового финансирования.

Договоры касательно отдельных выпусков наших облигаций и облигаций нашего контролирующего акционера, а также некоторые соглашения о предоставлении займов содержат ограничительные положения, снижающие возможности получать заемные средства и заниматься различными видами деятельности. Невыполнение этих положений договоров могло бы привести к дефолту и в результате — к требованию немедленного погашения долга, что могло бы иметь отрицательные последствия для нашего бизнеса.

## Мероприятия по митигации рисков

Мы следим за макроэкономической ситуацией на рынках присутствия Группы компаний.

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

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

Предпринят ряд мер, направленных на структурирование портфеля с целью сокращения зависимости от курсовых колебаний, в том числе существует программа хеджирования валютного риска.

Мы следим за выполнением положений договоров и соглашений о предоставлении займов с целью соблюдения финансовых ковенантов, содержащихся в кредитной документации.

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

### Регуляторные и правовые риски

Наша деятельность в странах присутствия регулируется государствами, в частности, посредством лицензирования и законов. Законодательство в области предоставления услуг связи постоянно меняется.

Например, в настоящее время Минкомсвязи России рассматривает возможность изменения концепции и регулирования межоператорского взаимодействия. Помимо этого, рассматривается вопрос об изменении существующих подходов и правил в области регулирования цен на услуги по присоединению и пропуску трафика.

04.04.2016 Минкомсвязью России принят приказ № 135 «Об утверждении Требований к эксплуатации сетей связи и исправлению сетями связи в части использования операторами связи услуг сторонних организаций». Приказ вступает в силу с 26 июля 2017 г. Согласно утвержденным Требованиям оператор связи обязан ежеквартально направлять в ФСБ сведения об иностранных организациях и иностранных гражданах, привлекаемых к оказанию услуг и выполнению работ, связанных с эксплуатацией и управлением его сетью связи. Одновременно оператор связи обязан хранить в течение трех лет информацию обо всех действиях со средствами связи, выполненных обслуживающим персоналом оператора связи или привлеченными лицами в процессе эксплуатации и управления сетью связи как с рабочих мест, так и с использованием удаленного доступа. В настоящее время проводятся консультации с Минкомсвязи России в целях определения точного перечня средств связи и действий с ними, сведения о которых необходимо хранить. 06.07.2016 принят Федеральный закон № 374-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части установления дополнительных мер противодействия терроризму и обеспечения общественной безопасности», согласно которому операторы связи обязаны хранить на территории РФ в течение трех лет информацию о фактах приема, передачи, доставки и/или обработки голосовой информации и текстовых сообщений, изображений, звуков видео- или иных сообщений пользователей услугами связи, а также содержание всех этих сообщений и голосовую информацию в срок до шести месяцев. Порядок, сроки и объем хранения указанной информации устанавливаются Правительством РФ. Срок вступления в силу указанной нормы в части хранения содержания сообщений установлен 01.07.2018. Минкомсвязи России подготовило и 23.12.2016

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

Мы проводим регулярный мониторинг законодательства с целью соответствия предъявляемым требованиям.

Как представители рынка, совместно с регулирующими органами мы участвуем в рабочих группах по вопросам оптимизации нормативной базы в отрасли связи.

Регуляторным рискам уделяется особое внимание в рамках стратегического планирования.

разместило для общественного обсуждения проект постановления Правительства РФ «О порядке, сроках и объеме хранения операторами связи текстовых сообщений, голосовой информации, изображений, звуков, видео- и иных сообщений пользователей услугами связи». По состоянию на 01.04.2017 этот проект проходит процедуру оценки регулирующего воздействия и согласования в госорганах.

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

Как Компания, ценные бумаги которой обращаются на биржевом рынке США, мы попадаем под действие не только российского, но и американского антикоррупционного законодательства (US Foreign Corrupt Practices Act), а также потенциально — под действие антикоррупционного закона Великобритании (UK Bribery Act). Если будет установлено несоответствие наших действий данным требованиям, к нам могут быть применены санкции уголовного и/или гражданско-правового характера.

В марте 2014 г. ПАО «МТС» получило запрос на предоставление информации от Комиссии по ценным бумагам и биржам США и Департамента юстиции США относительно расследования деятельности бывшей дочерней компании в Узбекистане. ПАО «МТС» сотрудничает с упомянутыми выше организациями — предоставило информацию по запросу и продолжает предоставлять ответы по требованию. Поскольку расследование еще не завершено, нет возможности предсказать его итог, включая возможное наложение штрафов и санкций, которые могут быть существенными.

### Технологические риски

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

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

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

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

Для осуществления деятельности по оказанию услуг связи предусмотрено использование резервного телекоммуникационного оборудования, систем управления сетью, систем эксплуатации и технического обслуживания. Информационная безопасность обеспечивается комплексной системой инженерно-технических и других мер защиты информации.

## Риски конкуренции

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

## Операционные риски

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

Темп роста нашей абонентской базы, доля рынка и выручка зависят в том числе от способности развивать нашу торговую сеть, поддерживать взаимоотношения с региональными дилерами и от структуры рынка независимых дилеров.

Мы инвестируем в развитие/модернизацию сетей связи, а также в смежные направления бизнеса.

Наша стратегия подразумевает создание синергии с компаниями Группы в рамках развития технологической базы для расширения спектра услуг для всех сегментов рынка, укрепления лидерства в отрасли телекоммуникаций.

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

Мы работаем над расширением и совершенствованием собственной торговой сети, сохранением и дальнейшим развитием сети сбыта через национальных, региональных и местных дилеров.

Подробнее об этих и других рисках можно узнать в разделе «Item 3 – Key Information – D. Risk Factors» в Годовом отчете по форме 20-F<sup>1</sup>, а также из ежеквартальных отчетов ПАО «МТС»<sup>2</sup>.

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

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

# Единая система комплаенс ПАО «МТС»

Занимая лидирующее положение в отрасли, Компания осознает свою высокую ответственность за прозрачность, этичность и законность ведения бизнеса. В целях поддержания и сохранения своей высокой деловой репутации перед государством, акционерами, клиентами, партнерами, конкурентами и обществом в целом Компания на протяжении нескольких лет активно развивает корпоративную систему обеспечения соответствия требованиям применимого законодательства и этичного ведения бизнеса (комплаенс).

С целью внедрения единой комплаенс-стратегии Компании, закрепления принципов и унификации подходов к эффективному управлению комплаенс-рисками, а также следуя ведущим мировым практикам, в 2016 году в МТС была принята Комплаенс-политика ПАО «МТС».

Помимо этого, в Компании создан Комитет по комплаенс при Президенте МТС, в состав которого входят сам Президент, руководители прямого подчинения. Директор Департамента комплаенс является Председателем Комитета. Комитет создан с целью принятия решений по вопросам формирования и реализации комплаенс-программ, утвержденных в рамках Единой системы комплаенс. Основными задачами Комитета являются проведение политики в области управления комплаенс-рисками и внесение предложений о направлениях развития Группы МТС в указанной сфере.

По итогам 2016 года в Единую систему комплаенс входят девять комплаенс-программ:

- антикоррупционный комплаенс;
- защита конфиденциальной информации;
- инсайд-комплаенс;
- организация обработки персональных данных;
- противодействие отмыванию денежных средств, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ);
- система предупреждения антимонопольных рисков (антимонопольный комплаенс);

- система управления охраной труда;
- соблюдение прав человека на рабочем месте;
- экология.

Указанные направления комплаенс курируются соответствующими функциональными подразделениями, каждое из которых реализует свою комплаенс-программу и систему по минимизации рисков.

Координация внедрения и работы Единой системы комплаенс возложена на Департамент комплаенс МТС.

Создание Единой системы комплаенс позволит руководству и органам управления Компании иметь более структурированное понимание существующих комплаенс-рисков и учитывать эти факторы при принятии управленческих решений, а также получать консолидированную управленческую отчетность, что положительно скажется на эффективности работы Компании в целом.



Сегодня, чтобы быть успешной компанией, недостаточно стремиться только к инвестиционной привлекательности и операционной эффективности. Публичный статус и известность МТС обязывает нас наилучшим образом поддерживать деловую репутацию Компании как социально ответственной организации перед всеми заинтересованными лицами — государством, абонентами, акционерами, партнерами, работниками и обществом. Поэтому на протяжении нескольких лет мы в МТС активно развиваем единую систему комплаенс, в которую входит в том числе антикоррупционный комплаенс, инсайд-комплаенс, экологический комплаенс, антимонопольный комплаенс и другие.

Мы последовательно работаем над созданием высокой корпоративной комплаенс-культуры в Компании: регулярно проводятся тематические тренинги для сотрудников, с 2015 года в Компании ежегодно отмечается День этики и комплаенс. В 2015 году по итогам независимой оценки эффективности функция антикоррупционного комплаенс МТС была признана примером ведущей российской практики, в 2016 году независимое исследование показало, что мы соответствуем лучшим мировым практикам в области организации и построения функций антикоррупционного комплаенса.

Директор Департамента комплаенс ПАО «МТС»  
Ромашкина Юлия

# Кодекс делового поведения и этики ПАО «МТС»

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

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

Кодекс действует в отношении членов Совета директоров, руководящего состава и остальных сотрудников Компании.

Все сотрудники несут ответственность за соблюдение Кодекса и лично отвечают за свои действия.

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



## Антикоррупционный комплаенс

Компания придерживается принципов соблюдения требований применимого антикоррупционного законодательства (антикоррупционное законодательство стран, на территории которых Компания осуществляет свою деятельность, Foreign Corrupt Practices Act 1977, The Bribery Act 2010) и этического делового поведения во всех видах деловых отношений и независимо от страны мира, в которой Компания осуществляет свою хозяйственную деятельность. В Компании закреплён принцип неприятия коррупции в любых формах и проявлениях как в повседневной деятельности, так и при реализации стратегических проектов.

Основными документами, регулирующими антикоррупционные комплаенс-процедуры внутри МТС, являются Кодекс делового поведения и этики, Политика «Соблюдение антикоррупционного законодательства», Политика «Управление конфликтом интересов». Кроме того, процедуры по обеспечению соблюдения антикоррупционного законодательства закреплены в регламентах бизнес-процессов Компании.

Система антикоррупционного комплаенс в МТС устанавливает меры, направленные на управление регуляторными рисками, совершенствование корпоративной культуры Компании, внедрение и развитие в Компании лучших практик корпоративного управления, а также стандартов ответственного делового поведения, опираясь на нормы применимого законодательства, рекомендации регуляторных органов, отраслевую специфику и лучшие практики в этой сфере.

Основными принципами и элементами системы комплаенс в МТС являются:

- руководство Компании активно демонстрирует свою приверженность принципам комплаенс, а также прилагает усилия по внедрению и обеспечению функционирования корпоративной системы комплаенс (Tone from the top);
- Компания регулярно проводит мероприятия по выявлению и последующей актуализации коррупционных рисков, уделяя особое внимание рискам, характерным для ее деятельности, регионов присутствия, а также потенциально уязвимых бизнес-процессов;
- Компания разрабатывает и внедряет процедуры по противодействию коррупции, разумно и пропорционально отвечающие уровню и характеру выявленных рисков;
- Компания реализует и поддерживает программу обучения своих сотрудников и членов органов управления принципам и стандартам соответствия применимому антикоррупционному законодательству посредством специально разработанной системы тренингов. Путем информирования и обучения Компания содействует повышению

уровня корпоративной культуры, осведомленности в вопросах противодействия коррупции и этичного ведения бизнеса;

- Компания осуществляет мониторинг эффективности внедренных процедур по предотвращению коррупции, контролирует соблюдение, и при необходимости совершенствует их;
- в целях минимизации риска вовлечения Компании в коррупционную деятельность в Компании разработаны процедуры проверки (due diligence) как в отношении контрагентов — юридических лиц (включая участников совместных предприятий, обществ или объединений), так и в отношении физических лиц, с которыми Компания планирует заключить трудовой договор или договор гражданско-правового характера. Процедура проверки применяется также и в случаях приобретения Компанией доли участия в каких-либо юридических лицах;
- ежегодно в Компании проводится оценка коррупционных рисков в бизнес-процессах организации, в которую непосредственно активно вовлечены представители бизнес-подразделений;
- в Компании установлены порядок предварительного контроля, а также система отчетности и последующий анализ наиболее рискованных с точки зрения комплаенс транзакций, в том числе, но не ограничиваясь, в области дарения, осуществления представительских расходов, организации мероприятий, корпоративной социальной ответственности, закупок, маркетинга, продаж, сделок M&A и т.д.;
- в рамках процедур внутреннего контроля в Компании проводятся проверки дисциплины исполнения установленного порядка выполнения бизнес-процессов, включая проверки законности осуществляемых операций с активами Компании;
- в Компании функционирует «горячая линия», позволяющая в том числе направлять сообщения о нарушениях в области комплаенс анонимно. Добросовестные заявители обеспечиваются защитой Компании от любых форм преследования или дискриминации.

В 2016 году Компания реализовала множество проектов и инициатив в рамках развития корпоративной программы антикоррупционного комплаенс и укрепления комплаенс-культуры:

- проведена оценка коррупционных комплаенс-рисков в зарубежных дочерних обществах Компании, составлены карты рисков и определены мероприятия по управлению выявленными рисками;
- по заказу Компании проведено углубленное исследование лучших международных практик организации и построения корпоративных программ антикоррупционного комплаенс. Задачей проекта также было сравнение состояния программы комплаенс Компании с ведущим международным опытом. По итогам исследования независимыми консультантами был сделан вывод о соответствии программы

антикоррупционного комплаенс ведущим мировым практикам с точки зрения организации функции комплаенс, ее функционального подчинения в рамках компании и координации деятельности в рамках комплаенс, а также о преимущественном соответствии ведущим международным практикам с точки зрения распределения зон ответственности между функцией комплаенс МТС и иными структурными подразделениями Компании, а также с точки зрения вовлеченности функции комплаенс в комплаенс процедуры МТС. В рамках исследования также был выделен ряд лучших практик, применяемых в программе антикоррупционного комплаенс Компании;

- для целей процедуры проверки контрагентов были привлечены специализированные базы ведущего информационного агентства, что позволило повысить эффективность процедуры проверки контрагентов;
- определены комплаенс-процессы и процедуры, подлежащие автоматизации, и начался поиск специализированного IT-решения;
- во внутренних коммуникациях активно освещалась тематика комплаенс, в частности, опубликованы видеообращения руководства Компании о важности соблюдения требований комплаенс, запущена серия анимационных роликов на тему соблюдения антикоррупционного законодательства и управления конфликтом интересов, организована трансляция интервью представителей функции комплаенс на корпоративном радио, разослано множество тематических коммуникаций, разработаны анимационные заставки экранов на тему комплаенс и размещены на рабочих компьютерах сотрудников Компании.

Помимо этого, в 2016 году была завершена разработка международного стандарта ISO 37001 «Системы антикоррупционного менеджмента», в создании которого Компания приняла непосредственное участие в составе проектного комитета, а также руководителю функции комплаенс МТС по итогам 2015 года была присуждена престижная премия Международной ассоциации комплаенс за вклад в продвижение комплаенс практики.

## Урегулирование конфликтов интересов

В целях создания единообразной и эффективной системы управления фактическими и потенциальными конфликтами интересов, а также определения требований к поведению сотрудников, соблюдение которых позволяет минимизировать риски принятия решений под влиянием личных интересов и связей, в 2012 году в Компании введена в действие Политика «Управление конфликтом интересов», в 2015 году Политика была утверждена в новой редакции, в 2016 году принята новая версия приложения «Раскрытие сведений о конфликте интересов», дополненная пунктом о наличии родственников в государственных структурах.

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

При приеме на работу все сотрудники знакомятся с данной Политикой, заполняют и подписывают форму «Раскрытие сведений о конфликте интересов». По мере возникновения конфликта интересов каждая ситуация подлежит рассмотрению и урегулированию. В Компании также проводится ежегодное тестирование знаний и сертификация соблюдения норм Кодекса делового поведения и этики для руководства и топ-менеджмента, результаты которого рассматриваются на Комитете по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

В 2016 году на внутреннем Едином информационном портале МТС был проведен опрос «Раскрытие сведений о конфликте интересов» среди всех сотрудников Компании, которые захотели принять в нём участие. В течение 2016 года Департаментом комплаенс проведена проверка и дана экспертная оценка сведений по 19 ситуациям на предмет наличия конфликтов интересов. Урегулированы два фактических и восемь потенциальных конфликтов интересов. В девяти ситуациях конфликт интересов не установлен.

## Защита конфиденциальной информации

Комплаенс-программа «Защита конфиденциальной информации» устанавливает требования к организации режима безопасности информации в Компании, направленного на обеспечение защиты сведений конфиденциального характера, и режима коммерческой тайны. С этой целью в Компании внедрено Положение о режиме безопасности информации (конфиденциальности) ПАО «МТС».

Изложенные в Положении требования являются обязательными для выполнения всеми работниками МТС. Каждый работник несет персональную ответственность за выполнение режима безопасности информации (конфиденциальности) Компании.

Положение разработано на основе применимого законодательства — Федерального закона Российской Федерации от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации», Федерального закона Российской Федерации от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне», учитывает требования Федерального закона Российской Федерации от 07.07.2003 № 126-ФЗ «О связи», Федерального закона Российской Федерации от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».

Важным элементом комплаенс-программы является регулярное обучение и информирование сотрудников Компании об их обязанностях, о требованиях и запретах в области работы со сведениями конфиденциального характера, а также о действующих в МТС процедурах по защите сведений конфиденциального характера.

Не менее важную роль играет и последующий контроль в виде проверок состояния режима безопасности (конфиденциальности) информации и организации работы с конфиденциальными документами. В 2016 году такие проверки не выявили существенных нарушений.

## Инсайд-комплаенс

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

В МТС назначено лицо, ответственное за осуществление контроля над соблюдением требований законодательства об использовании инсайдерской информации. Это лицо подотчетно Совету директоров.

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

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

В отношении совершения сделок с использованием инсайдерской информации Компания придерживается следующих принципов:

1. Никто из должностных лиц, директоров или сотрудников Компании, владея инсайдерской информацией, относящейся к ценным бумагам, не вправе покупать или продавать данные ценные бумаги как напрямую, так и через родственников или прочих лиц, независимо от того, является ли эмитентом таких ценных бумаг Компания или любая другая публичная компания.
2. Никто из должностных лиц, директоров или сотрудников Компании не должен продавать или покупать ценные бумаги Компании в течение периода, начинающегося в первый день финансового квартала Компании и заканчивающегося через два рабочих дня после публикации данных о выручке Компании за предшествующий финансовый квартал («закрытый период»), за исключением исполнения опционов, которые не связаны с продажей ценных бумаг Компании.
3. Сделки с ценными бумагами Компании могут совершаться не ранее чем на третий рабочий день после публичного раскрытия информации о финансовых результатах за финансовый квартал или год с соблюдением иных ограничений, содержащихся в Положении «О принципах и процедурах, касающихся предотвращения сделок с использованием инсайдерской информации МТС».

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

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

В целях обеспечения выполнения требований о «закрытых» периодах система предусматривает ежеквартальное информирование (2 раза в квартал) сотрудников и членов органов управления об их начале и окончании. Помимо этого, для членов органов управления в специальной информационной системе создан календарь, содержащий актуальную информацию о делящемся в настоящий момент «закрытом» или «открытом» периоде.

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

В соответствии с российским законодательством в области предотвращения сделок с использованием инсайдерской информации Компания ведет список инсайдеров. Таким образом, дополнительно МТС уделяет пристальное внимание отслеживанию работников-инсайдеров, контрагентов-инсайдеров, и инсайдеров — участников заседаний органов управления МТС.

Для поддержания эффективной системы инсайд-комплаенс Компания осуществляет аудит контролей системы: ежегодно — силами сотрудников, участвующих в обеспечении функционирования системы инсайд-комплаенс (проверки исполнения требований системы инсайд-комплаенс, связанных с уведомлением инсайдеров об их включении и исключении из Списка инсайдеров, а также с исполнением инсайдерами своих обязательств по уведомлению общества об операциях с ценными бумагами МТС, соблюдения правил раскрытия инсайдерской информации, ведения списка инсайдеров и т.д.); по мере необходимости (с учетом риск-ориентированного подхода) — силами подразделения внутреннего аудита, возглавляемого лицом, подотчетным Совету директоров. В 2016 году подразделение внутреннего аудита провело аудит контролей системы инсайд-комплаенс: существенных отклонений выявлено не было.

## Организация обработки персональных данных

Компания является оператором персональных данных и обязана соблюдать требования применимого законодательства в области персональных данных. Специализированные структурные подразделения Компании реализуют комплаенс-программу по данному направлению и принимают необходимые организационные меры для приведения обработки персональных данных в соответствие с требованиями законодательства.

Программа включает в себя следующие основные организационные мероприятия, которые реализовывались в том числе и в 2016 году:

- прием и обработка обращений субъектов персональных данных;
- учет лиц, обрабатывающих персональные данные субъектов персональных данных по поручению ПАО «МТС»;
- проведение проверок состояния режима безопасности (конфиденциальности) информации;
- консультирование и повышение уровня осведомленности сотрудников ПАО «МТС» по вопросам обработки персональных данных.

В Компании разработан и внедрен электронный курс «Обработка персональных данных в ПАО «МТС», который является обязательным для всех сотрудников, используются иные каналы информирования; для сообщений и обращений, касающихся вопросов организации обработки персональных данных, открыта специальная «горячая линия».



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

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

В Компании разработан и внедрен комплекс соответствующих внутренних нормативных документов, регулярно проводится обучение по данному направлению, в 2016 году его прошли более 3200 сотрудников МТС. В 2016 году также были проведены рабочие встречи с регуляторами — представителями Федеральной службы по финансовому мониторингу, Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций и операторами подвижной радиотелефонной связи по актуальным вопросам соблюдения требований законодательства в области ПОД/ФТ.

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

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

# Система предупреждения антимонопольных рисков (антимонопольный комплаенс)

Развивая внедренную в 2015 году систему управления антимонопольными рисками, Компания МТС продолжила обучение сотрудников требованиям законодательства о защите конкуренции и приняла решение начать внедрение системы в одной из своих дочерних компаний.

Основными элементами системы предупреждения антимонопольных рисков являются:

- приверженность руководства соблюдению требований законодательства о конкуренции (tone from the top);
- ответственность антимонопольного комплаенс-менеджера за поддержание и развитие системы предупреждения антимонопольных рисков;
- ежегодные мероприятия по выявлению и переоценке существующих в работе МТС антимонопольных рисков, а также обновление Карты рисков;
- поддержка, мониторинг эффективности и актуализация внутренних процедур по обеспечению соблюдения требований антимонопольного законодательства;
- регулярное обучение сотрудников и менеджмента требованиям антимонопольного законодательства, а также действующим в Компании комплаенс-процедурам;
- коммуникации, направленные на повышение уровня комплаенс-культуры;
- поддержка «горячей линии», существующей для информирования о потенциальных угрозах.

В 2016 году Компания продолжила развивать систему — было принято решение о ее внедрении в ПрАО «МТС Украина», продолжалось обучение сотрудников, в том числе в ходе специализированных тренингов, направленных на предупреждение наиболее серьезных рисков в области ценообразования, а также был проведен внутренний аудит контрольных процедур системы в области маркетинговых активностей, подтвердивший эффективность контролей.

## Система управления охраной труда

При построении комплаенс-программы «Система управления охраной труда» Компания руководствуется применимым российским и международным законодательством, а также локальными нормативными документами по охране труда. В рамках программы проводятся мероприятия по идентификации и минимизации рисков, обучение сотрудников и специалистов в области охраны труда, различные мероприятия и коммуникации с целью пропаганды вопросов охраны труда, контрольные процедуры различных уровней, а также осуществляется взаимодействие с регуляторными органами. (Подробную информацию о программе см. на с. 294.)

## Соблюдение прав человека на рабочем месте

Компания МТС полностью разделяет общепризнанный мировой подход к соблюдению прав человека и обеспечивает права всех своих сотрудников путем соблюдения применимого законодательства.

Принципы и подходы к соблюдению прав человека закреплены во внутренних регламентирующих документах Компании, в Кодексе делового поведения и этики, в функциональной стратегии МТС в области корпоративной социальной ответственности, а также в Кодексе поставщика МТС.

В случае если сотрудник считает, что его права нарушены, он может направить обращение на Единую горячую линию Компании.

Информация о работе Единой горячей линии ежегодно публикуется в Отчете устойчивого развития.

## Экология

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

Вопросы экологии лежат в ведении нескольких подразделений Компании — Департамента корпоративной социальной ответственности, Административного Блока, Блока по управлению закупками. В данном направлении также реализуется ряд кросс-функциональных инициатив с Блоком маркетинга и другими функциональными подразделениями МТС.

В Компании ведется постоянный мониторинг соответствия всем применимым экологическим требованиям, ежегодно сдаются необходимые отчеты в Федеральную службу по надзору в сфере природопользования и другие профильные органы. Информация об экологической деятельности МТС ежегодно публикуется в Отчете устойчивого развития.

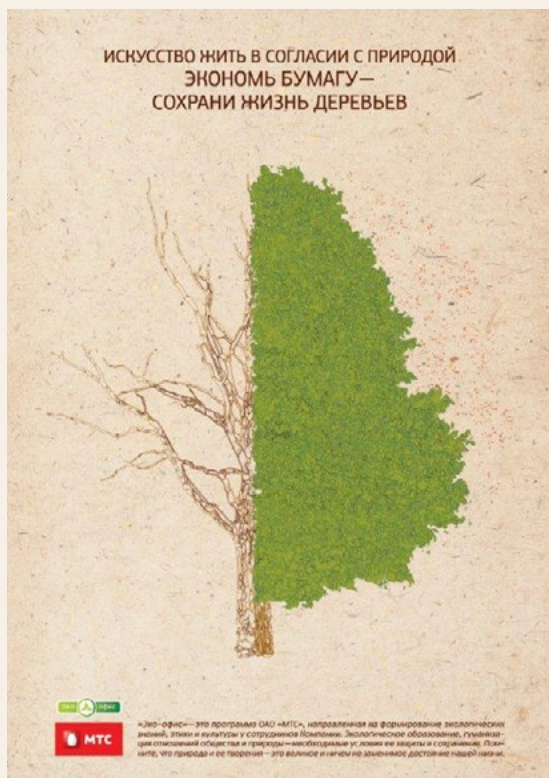
Перед заключением договоров с подрядными организациями МТС проводит оценку этих организаций на предмет соответствия экологическим требованиям. В 2016 году Кодекс поставщика МТС был дополнен разделом по корпоративной социальной ответственности.

Для сотрудников реализуется программа «Эко-офис», предусматривающая внедрение принципов рационального использования электроэнергии, расходных материалов для оргтехники, отдельного сбора мусора и экологичной утилизации отходов, а также программы популяризации бережного отношения к окружающей среде и здорового образа жизни.

В каждом филиале ПАО «МТС» ведутся работы по составлению разрешительной и нормативно-технической природоохранной документации и выполнению работ природоохранного назначения.

Экологические корпоративные мероприятия с привлечением волонтеров, партнеров и других представителей заинтересованных сторон координируются на уровне Корпоративного центра МТС Департаментом корпоративной социальной ответственности, Отделом внутренних коммуникаций, Административным Блоком.

Для сообщений, касающихся аспектов корпоративной социальной ответственности (в том числе вопросов экологии), существует адрес [CSR@mts.ru](mailto:CSR@mts.ru).



# Корпоративное управление

Отчет Совета директоров	119
Взаимодействие с акционерами и инвесторами	126
Наши достижения	136
Система управления Группы МТС	138
Управление дочерними обществами Группы МТС	250
Внутренний контроль и аудит	255
Внешний аудит	262
Капитал и ценные бумаги	264
Развитие корпоративного управления	272

3





# Отчет Совета директоров

## Итоги года в контексте реализации стратегии Компании

**В течение прошедшего года Совет директоров ПАО «МТС» действовал в напряженном рабочем режиме, и достигнутые результаты, на наш взгляд, полностью соответствуют присущему нашей Компании духу уверенного лидерства.**

Высокая интенсивность работы Совета была продиктована сложившимися рыночными условиями, а именно: общей стагнацией основного для МТС телекоммуникационного рынка, сохраняющимся сложным макроэкономическим фоном в странах присутствия, активными действиями со стороны конкурентного окружения. Отдельного внимания заслуживает ярко проявляющийся в настоящее время глобальный тренд цифровизации, существенным образом корректирующий приоритеты инвесторов, способствующий становлению новых бизнесов, ведущий к радикальным изменениям в подходах к осуществлению деятельности со стороны многих компаний и целых секторов экономики.

Все эти факторы в совокупности повышали цену принятия решений, что обусловило необходимость рассматривать большое число альтернативных сценариев развития ситуации и с большим вниманием погружаться в детали. Минувший год потребовал от нас принятия смелых и в то же время взвешенных решений, касающихся вопросов стратегического позиционирования Компании, оказывающих значимое влияние на такие важнейшие элементы, как организационная структура, направления инвестиционных потоков, методы осуществления операционного управления. За этими общими словами скрываются часы напряженной работы всего состава Совета директоров, включая формирование общего видения траектории дальнейшего движения Компании, регулярное активное рабочее

взаимодействие с менеджментом МТС и представителями акционеров, подготовку предварительных материалов в рамках Комитетов и процесс принятия коллегиальных решений во время заседаний Совета.

Ключевым вопросом, требовавшим рассмотрения Совета директоров, являлась стратегия Компании. В 2014 году нами была принята общая стратегическая формулировка в форме «3D: Данные. Дифференциация. Дивиденды». Сейчас мы с удовлетворением констатируем, что цели, поставленные в рамках одного из её ключевых элементов — «Дифференциация» — были успешно выполнены, в результате чего Компания получила новые компетенции и вышла в ряд смежных с традиционным телекомом сфер деятельности. Таким образом, была создана надёжная база для следующего эволюционного шага, связанного с фокусированием на новой области под названием Digital, которая и стала центральным звеном нашей обновлённой стратегии «3D: Data. Digital. Dividends».

Чтобы понимать масштабы работы, проделанной в процессе формулирования обновлённой стратегии, важно чувствовать всю многогранность понятия Digital, осознавать весь объём изменений, который предстоит пройти Компании в процессе Digital-трансформации. Эти изменения затрагивают все ключевые аспекты функционирования организации, включая человеческие ресурсы, финансовые и инвестиционные потоки, операционное и корпоративное управление, поэтому разработка такой программы потребовала вовлечения всех комитетов при Совете директоров. В результате в этом году был задан новый вектор дальнейшему движению Компании, и такое ответственное решение, несомненно, основывается на глубокой аналитической работе, детальном анализе мирового опыта и совместных обсуждениях, которые утвердили в нас уверенность в перспективности выбранного пути и правильности принятого решения.

Необходимо также отметить преемственность новой стратегической формы, в которой базой для Digital-трансформации являются существующие активы Компании в форме сети, компетенции и опыт персонала, сила бренда, лояльность клиентов, а в качестве конечного результата выступает создание акционерной стоимости, обеспечение высокой доходности на вложения.

Ещё одно важное решение Совета директоров — принятие дивидендной политики на период 2016–2018 годы. Принятая политика является простой и ясной проекцией того, что интересы инвесторов имеют для нас первостепенное значение, и иллюстрирует, с каким вниманием Совет директоров относится к выполнению одной из своих важнейших функций — всестороннее обеспечение соблюдения прав и интересов акционеров.

Помимо решений высокого порядка, существенной частью работы Совета является постоянный контроль инвестиционных потоков, и ведущую роль здесь играют Бюджетный комитет и Комитет по аудиту. В прошедшем году Компания активно работала по ряду ключевых направлений инвестирования, а именно:

- Фактически завершился финальный этап формирования сети 3G, в дальнейшем строительство будет носить точечный характер, обусловленный необходимостью локальных расширений или увеличения ёмкости.
- В наиболее активной фазе находилось построение сети LTE. В 2016 году было обеспечено покрытие основных целевых территорий во всех регионах России, так что в дальнейшем мы планируем снизить интенсивность строительства по данному направлению.
- Через участие в частотных аукционах и точечные M&A инвестиции Компания расширила доступный спектр частот, обеспечив потенциал повышения пропускной способности сети в перспективе дальнейшего увеличения объёмов потребляемого трафика.
- Осуществлена масштабная программа строительства сети 3G в Украине, что позволило нам уже сейчас продемонстрировать увеличение выручки на этом рынке на более чем 10% за 2016 год и обеспечило возможность участия в дальнейшем росте рынка, который, как мы полагаем, будет наблюдаться в ближайшие 2–3 года.
- Осуществлены инвестиции в ИТ-инфраструктуру, и этот элемент призван не только удовлетворить текущие потребности Компании, но направлен на формирование технологической среды, необходимой для осуществления Digital-трансформации.

По итогам 2016 года инвестиционные планы были выполнены в установленном объёме: фактические капитальные затраты составили 86,1 млрд руб. по сравнению с целевым ориентиром примерно в 85 млрд руб.

В дальнейшем нам предстоит не менее напряжённый процесс планирования и контроля инвестиций, связанных с осуществлением Digital-трансформации Компании. В первую очередь это будут вложения во внутреннюю ИТ-среду, в интеллектуальные активы и в ряд проектов, перспективность которых была подтверждена на пилотной стадии. Отметим, что интенсивность нашей работы в данной сфере возрастёт в связи с необходимостью детального анализа перспективных проектов, решение по которым с нашей стороны будет приниматься исходя из оценки не только локального эффекта от них, но и с точки зрения влияния на стратегическое положение Компании. При этом мы исходим из понимания, что инвестиционная активность должна быть сбалансирована таким образом, чтобы безоговорочно обеспечить гарантированный уровень дивидендных выплат нашим акционерам.

В 2016 году работа Совета директоров МТС была направлена на достижение наших главных целей: обеспечение устойчивого развития Компании, достижение высоких результатов операционной деятельности, соблюдение прав и интересов акционеров и гарантирование для них высокой и стабильной доходности. Работа Совета директоров в целом была эффективна, Совет играл активную роль в развитии Компании, осуществлял стратегическое управление и контроль за ее деятельностью.

# Роль независимых членов Совета директоров

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

Мы признаем, что для эффективного осуществления Советом директоров своих функций и принятия взвешенных, обоснованных решений, обеспечения контроля за менеджментом в интересах владельцев Компании в его состав должны входить независимые директора.

В июне 2015 года мы увеличили количество независимых директоров в составе Совета директоров до четырех директоров. Увеличение количества независимых директоров позволяет независимой позиции в Совете директоров оказывать большее влияние на принимаемые бизнес-решения, корпоративную политику и стратегию Компании.

Согласно рекомендациям Кодекса, ключевые комитеты — по аудиту, а также по вознаграждениям и назначениям сформированы исключительно из независимых директоров.

В 2016 г. мы увеличили количество независимых директоров в составе Бюджетного комитета, Комитета по стратегии, Комитета по корпоративному управлению, а также Комитета по вознаграждениям и назначениям. Также в состав отдельных комитетов была включена Регина фон Флемминг (независимый директор), ранее не входившая в состав ни одного из комитетов при Совете директоров.

Таким образом, мы отмечаем заметное расширение роли независимого директора в вопросах корпоративной стратегии и мониторинга ее реализации, в повышении качества корпоративного управления Компании в целом, оценке ситуации при реорганизациях, слияниях и поглощениях.

## Оценка работы Совета директоров

**Определение** правильной стратегии развития бизнеса является одной из главных составляющих его успеха.

За стратегическое управление в Компании отвечает Совет директоров, поэтому важно, чтобы его деятельность всегда оставалась эффективной. Решить эту задачу позволяет проведение оценки эффективности деятельности Совета директоров.

В 2016 году, при содействии консультантов, мы пересмотрели методологию проведения оценки эффективности работы Совета директоров, ориентируясь, в том числе, на рекомендации Кодекса корпоративного управления. При методологической поддержке консультантов мы провели оценку деятельности Совета директоров по новой методологии (методом анкетирования) и по ее итогам приняли важные для себя управленческие решения.

## Развитие системы корпоративного управления и планы на 2017 год

**В отчетном году мы продолжили совершенствовать систему корпоративного управления Компании.**

Наши усилия в этой области были направлены на дальнейшую реализацию мероприятий Дорожной карты по внедрению в МТС рекомендаций Кодекса («Дорожная карта»), и мы добились, по нашим расчетам, исполнения в полном объеме более 85% рекомендаций Кодекса. Подробнее о соблюдении Кодекса — в разделе о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

Прошедший год был годом завершения первого этапа модернизации листинга на Московской бирже, когда вступили в силу новые требования к корпоративному управлению эмитентов. Таким образом, наши усилия были также направлены на полное выполнение Правил листинга Биржи. Мы смогли разрешить возникающие вопросы и добились полного соответствия Компании предъявляемым требованиям.

Подводя итог отчетного года, следует отметить, что нам удалось добиться поставленных целей. В следующем году мы продолжим работу

по совершенствованию корпоративного управления Компании, принимая во внимание результаты исследований в области российского корпоративного управления<sup>1</sup>.

## **Новый порядок рассмотрения сделок с заинтересованностью в МТС: основные элементы**

С 1 января 2017 года изменились требования законодательства о рассмотрении сделок с заинтересованностью.

По новым правилам сделка с заинтересованностью не требует обязательного получения согласия/одобрения Совета директоров. Взамен одобрения, общество обязано известить о сделке членов Совета директоров, членов коллегиального исполнительного органа общества, а в отдельных случаях и акционеров общества<sup>2</sup>. В дальнейшем такие лица вправе заявить требование о получении согласия уполномоченного органа на совершение сделки, а если таких требований не заявлено, сделка может быть совершена. Кроме того, закон ввел порог материальности для сделок с заинтересованностью: сделки с заинтересованностью с ценой  $\leq 0,1\%$  балансовой стоимости активов выведены из зоны внимания Совета директоров и могут заключаться единоличным исполнительным органом самостоятельно. Порог материальности может быть пересмотрен по решению Банка России.

В соответствии с изменившимся регулированием в МТС введена новая процедура совершения сделок с заинтересованностью:

- 1) Информация о предстоящих сделках с заинтересованностью с ценой  $> 0,1\%$  балансовой стоимости активов МТС направляется членам Совета директоров и членам Правления за 15 дней до их совершения.
- 2) В течение 15 дней любой член Совета директоров или член Правления вправе потребовать получения согласия Совета директоров на совершение сделки с заинтересованностью.
- 3) Если требование об одобрении сделки не поступило, сделка совершается. При поступлении требования об одобрении, сделка выносится на рассмотрение Совета директоров и совершается только после получения согласия Совета директоров.

В 2016 году в целях соответствия применимым международным аудиторским стандартам, в части раскрытия сделок со связанными сторонами, в ПАО «МТС» введена контрольная процедура Комитета по аудиту Совета

<sup>1</sup> Под «исследованиями в области российского корпоративного управления» понимаются исследование «Индекс корпоративного управления — 2016» (осуществлено Ассоциацией независимых директоров совместно с Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики») и исследование «Национальный индекс корпоративного управления — 2016» (проведено Национальной ассоциацией независимых директоров).

<sup>2</sup> Акционеры извещаются о сделке в случае, если в совершении такой сделки заинтересованы все члены Совета директоров (наблюдательного совета) общества, или в случае, если его формирование не предусмотрено законом или уставом общества (п. 1.1 ст. 81 Закона об акционерных обществах).

директоров за сделками с компаниями группы ПАО «АФК Система». Все сделки между ПАО «МТС» и компаниями группы ПАО «АФК Система» вне зависимости от цены проходят процедуру рассмотрения Комитетом по аудиту на предмет соответствия интересам общества.

## **Собрания акционеров МТС начали свой переход в виртуальное пространство**

МТС внедряет инновации во всех сферах, в том числе и в процессе взаимоотношений с акционерами.

Осенью 2016 года МТС совместно с АО «Независимая регистраторская компания» (НРК) впервые запустили онлайн-сервис электронного голосования на базе сервиса ComVoting, который позволил акционерам МТС проголосовать в электронном формате на внеочередном Общем собрании акционеров 30 сентября 2016 года.

Сервис ComVoting позволяет акционерам дистанционно принять участие в голосовании через web-сайт МТС. Голосование доступно как акционерам, хранящим свои акции непосредственно в реестре, так и акционерам, хранящим свои акции в депозитарии, в том числе на счетах Центрального депозитария.

В 2017 году, при проведении годового Общего собрания акционеров ПАО «МТС», наши акционеры в режиме реального времени смогут не только наблюдать за проведением собрания с экранов своих гаджетов, но также следить и за ходом голосования в онлайн-режиме.

Председатель Совета директоров ПАО «МТС»  
РОН ЗОММЕР

# Взаимодействие с акционерами и инвесторами

## Ценные бумаги МТС

### Динамика цен и объемы торгов обыкновенными акциями ПАО «МТС»

Торговая площадка: MOEX (Москва), код эмитента MTSS





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

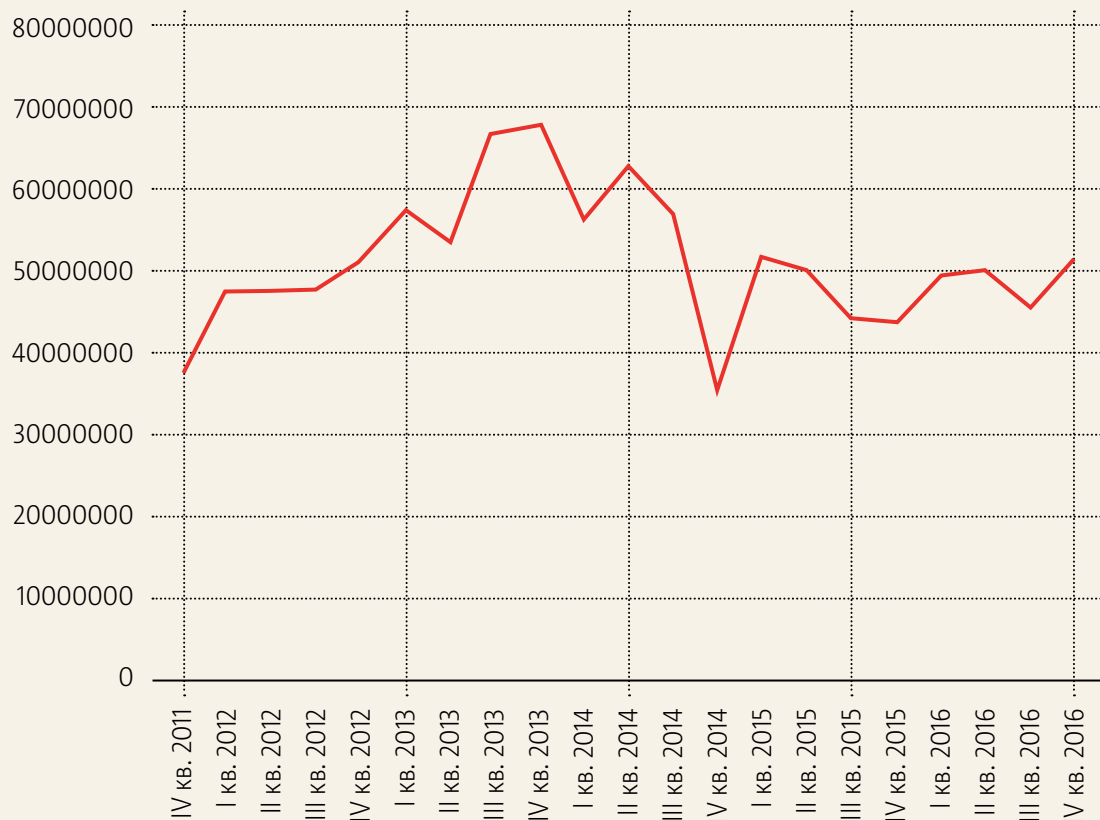
Торговая площадка: NYSE (Нью-Йорк), код эмитента MBT



## Рыночная капитализация ПАО «МТС»

Торговая площадка: MOEX (Москва), код эмитента MTSS

млн руб.



Капитализация рассчитана как произведение общего количества акций ПАО «МТС» на средневзвешенную цену одной акции, рассчитанную по ценам закрытия торгов на акции ПАО «МТС» на Московской бирже.

## Дивиденды

**Совет директоров и руководство МТС понимают, что постоянные и стабильные дивиденды являются неотъемлемой составляющей инвестиционной привлекательности МТС и доходности для акционеров.**

Будучи лидирующей телекоммуникационной Компанией, работающей на быстроразвивающихся, и в то же время волатильных, рынках, первоестепенной задачей МТС является необходимость поддерживать достаточный объем ресурсов и уровень гибкости, чтобы достигать операционных и финансовых целей. Как показывает история, МТС всегда ищет пути создания стоимости для акционеров с помощью как коммерческой, так и финансовой стратегий, которые могут включать как органическое и неорганическое развитие, так и практики Компании по управлению капиталом.

В течение года МТС соблюдала свою дивидендную политику<sup>1</sup> и выплатила акционерам 52,0 миллиарда рублей дивидендов посредством двух полугодовых платежей. В ноябре мы выполнили второй платеж, и в результате общая сумма дивидендов за год составила 26 рублей на акцию.

Кроме того, Совет директоров поставил задачу перед менеджментом Компании рассмотреть целесообразность программы выкупа акций в качестве дополнительного способа формирования дальнейшей стоимости для акционеров. В рамках такой программы Компания смогла бы выделить до 30 миллиардов рублей для выкупа акций в течение последующих трех лет.

### История начисления дивидендов



<sup>1</sup> [www.company.mts.ru/ir/dividends/](http://www.company.mts.ru/ir/dividends/).

<sup>2</sup> Размер годовой выплаты дивидендов был рекомендован Советом директоров и подлежит одобрению на годовом собрании акционеров, которое будет проходить 29 июня 2017 года.

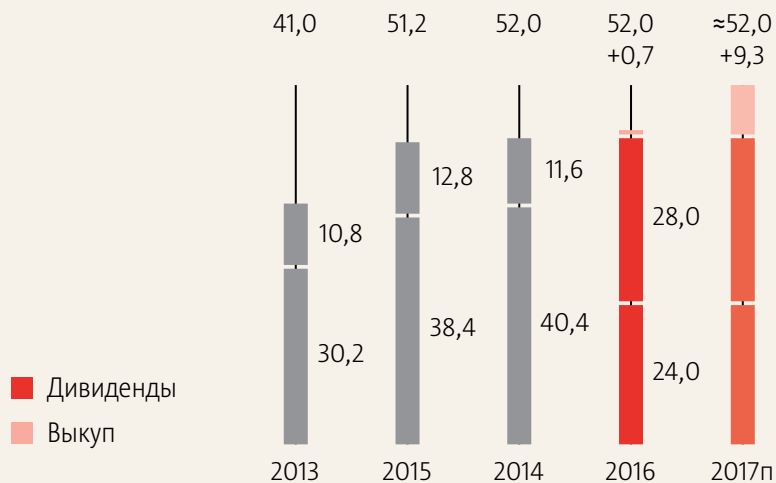
## Выплаты дивидендов в 2016 году

— В 2016 году МТС выплатила 52,0 миллиарда рублей, или 26,0 рубля за акцию в виде дивидендов. В июне МТС осуществила первый платеж в размере 28,0 миллиардов (14,01 рубля за обыкновенную акцию и 28,02 за АДР) на основе результатов полного 2015 года. В IV квартале МТС дополнительно выплатила 24,0 миллиардов, или 11,09 рубля за обыкновенную акцию (23,98 рубля за АДР) за первое полугодие 2016 года.

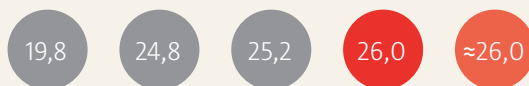
Обязательство перед акционерами по выплате дивидендов исполнено Компанией в полном объеме.

— В октябре и декабре 2016 года Совет директоров принял решение о проведении модифицированных голландских аукционов для программы выкупа акций на сумму до 10 миллиардов рублей. В рамках двух раундов в октябре 2016 и январе 2017 года МТС выкупила 17 532 278 акций на сумму 5 миллиардов рублей. МТС также выкупила пропорционально акции АФК «Система» для сохранения эффективной доли владения акционера. В целом МТС направила на реализацию программы 10 миллиардов рублей, выкупив 35 121 665 акций.

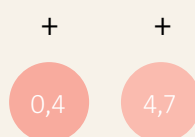
## Дивидендная история и прогноз (млрд руб.)



### Дивиденд на акцию (руб.)



### Возврат на акцию в рамках программы выкупа (руб.)



## Взаимодействие с акционерами и инвесторами

**МТС всегда стремится соответствовать международным правовым нормам.** Прежде всего, это означает, что все внутренние процессы, отношения как с контрагентами, так и в самой Компании четко регламентированы и прозрачны. Одна из важнейших задач МТС — поддержание крепких и доверительных отношений с акционерами и инвесторами, основываясь на принципах прямого диалога в соответствии с действующим законодательством и общепринятой мировой практикой.

Система раскрытия информации, построенная с учетом требований правил листинга Московской биржи и Нью-Йоркской фондовой биржи, является эффективной и обеспечивает соблюдение принципа прозрачности.

ПАО «МТС» делает все возможное для соблюдения интересов инвесторов и акционеров, а также установления доверительных отношений МТС с партнерами с помощью совершенствования прозрачности и открытости деятельности Компании.

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

Кроме того, МТС размещает иную разнообразную информацию на своем официальном сайте. В разделах «Инвесторам и акционерам»<sup>6</sup> и «Корпоративное управление»<sup>7</sup> размещены внутренние корпоративные документы, годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии, материалы к собраниям акционеров, сведения о регистраторе и аудиторе, информация о дивидендной политике, ежеквартальная финансовая отчетность по МСФО и РСБУ, информация о котировках акций и облигаций. Годовой отчет ПАО «МТС» также размещен в iTunes<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> [www.sec.gov](http://www.sec.gov)

<sup>2</sup> [www.disclosure.ru](http://www.disclosure.ru)

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

<sup>4</sup> [www.mtsgsm.com](http://www.mtsgsm.com)

<sup>5</sup> [itunes.apple.com/gb/app/mts-investor-relations/id928385820?mt=8](https://itunes.apple.com/gb/app/mts-investor-relations/id928385820?mt=8)

<sup>6</sup> [www.company.mts.ru/comp/ir/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/)

<sup>7</sup> [www.company.mts.ru/comp/ir/control/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/)

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

Поддержание и развитие эффективного диалога с участниками фондового рынка требует постоянного вовлечения руководства Компании. Представители МТС на регулярной основе принимают участие в международных конференциях, проводят роад-шоу, встречи с инвесторами, организуют дни аналитиков.

Публикация финансовых результатов по итогам ежеквартальной отчетности сопровождается телефонными конференциями с участием руководства МТС. Публикуемая финансовая отчетность поддерживается презентационным материалом для лучшего освещения достигнутых результатов и представления стратегии Компании.

МТС стремится постоянно совершенствовать взаимодействие с инвесторами и акционерами, используя опыт других компаний, отслеживая последние изменения законодательства и передовые стандарты в этой области.

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

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

## **Департамент корпоративного управления ПАО «МТС»:**

Калинин Максим (директор по корпоративному управлению)

Тел.: +7 (495) 911 6552

Факс: +7 (495) 911 6551

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

## **Департамент по корпоративным финансам и связям с инвесторами:**

Тулган Джошуа (директор Департамента)

Тел.: +7 (495) 223 2025

Факс: +7 (495) 911 6588

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

## Вопросы, интересующие инвесторов

Основной темой на встречах с инвесторами по-прежнему оставалась оптимизация избыточной розницы в России с целью снизить давление на рынок с точки зрения конкуренции и улучшить динамику OIBDA телеком операторов. Интерес к этой теме подогревали регулярные новости в СМИ об операторском ритейле и заявления представителей Мегафона и Вымпелкома о планах по разделению Евросети, одного из главных каналов продаж в сфере мульти-бренд. На этом фоне инвесторов интересовал вопрос по сокращению розничной сети МТС, которая является крупнейшей операторской монобрендовой сетью в России.

Инвесторов также интересовала ситуация с конкуренцией на телекоммуникационном рынке, влияние Теле2 в связи с выходом Компании на Московский рынок и возможный рост цен на тарифы.

С развитием информационных технологий и стремлением телеком-компаний диверсифицировать источники доходов операторы активно ищут дополнительные источники доходов и активно выходят на новые рынки. Классические телеком операторы постепенно трансформируются в поставщиков цифровых решений. В связи с этим, помимо непосредственно мобильного бизнеса, инвесторов также интересовала деятельность МТС по новым направлениям: развитие финансовых продуктов, системная интеграция, Big Data, IoT и другим.

# Календарь инвестора на 2017 год<sup>1</sup>

## Январь

**18–20 января 2017 года**  
dbAccess CEEMEA Conference,  
London

**18–24 января 2017 года**  
Goldman Sachs & VTB  
Capital Road Show,  
Washington DC — Miami —  
Tampa — Chicago — San  
Francisco — Nassau

## Февраль

**27 февраля —  
2 марта 2017 года**  
Mobile World Congress,  
Barcelona

## Март

**21 марта 2017 года**  
Раскрытие финансовых  
и операционных результатов  
за IV кв. 2016 года

**21–23 марта 2017 года**  
Citi's 17th Annual European &  
Emerging Markets Telecoms,  
London

## Июль

## Август

**17 августа 2017 года  
(предварительно)**  
Раскрытие финансовых  
и операционных результатов  
за II квартал 2017 года

## Сентябрь

**4–6 сентября 2017 года**  
HSBC 17th Annual EEMEA  
& LATAM Investor Forum,  
London

**6–7 сентября 2017 года**  
DB, 16th Annual Global  
Emerging Markets One-on-  
One Conference, New York

<sup>1</sup> Даты могут быть уточнены.



## Апрель

**5–6 апреля 2017 года**  
Moscow Exchange Forum  
2017, The Ritz-Carlton,  
Moscow

**18–20 апреля 2017 года**  
UBS Road Show, New  
York — Boston

## Май

**15–17 мая 2017 года**  
Morgan Stanley EEMEA  
Conference, London

**17–18 мая 2017 года**  
GS DFM International Investor  
Roadshow, London

**18 мая 2017 года**  
Раскрытие финансовых  
и операционных результатов  
за I квартал 2017 года

**22–24 мая 2017 года**  
JPM Global TMT Conference,  
Boston

**22–23 мая 2017 года**  
Citi's CEEMEA Symposium,  
New York

**23 марта 2017 года**  
Раскрытие финансовых  
и операционных результатов  
за I кв. 2017 года

## Июнь

**1–3 июня 2017 года**  
SPIEF, St. Petersburg

**5–6 июня 2017 года**  
HSBC GEMs Conference,  
New York

**6–8 июня 2017 года**  
BAML 2017 CalGEMs Global  
Emerging Markets One-on-  
One Conference, Rancho Palos  
Verdes, CA

**20–21 июня 2017 года**  
VTB Capital Russia Calling  
Conference, London

## Октябрь

**3–5 октября 2017 года**  
JPM Credit & Equity EM  
Conference, London

## Ноябрь

**13–14 ноября 2017 года**  
GS CEEMEA 1x1 Conference,  
London

**15–17 ноября 2017 года**  
Morgan Stanley TMT  
Conference, Barcelona

**16 ноября 2017 года**  
(предварительно)  
Раскрытие финансовых  
и операционных результатов  
за III квартал 2017 года

**28–30 ноября 2017 года**  
UBS Global Emerging Markets  
One-on-One Conference,  
New York

## Декабрь

**5–8 декабря 2017 года**  
WOOD's EME Conference,  
Prague

# Наши достижения

**XIX Ежегодный конкурс** годовых отчетов (организаторы конкурса — Московская биржа и медиа-группа «РЦБ»)

**Годовой отчет** ПАО «МТС» — победитель в номинации «Лучший годовой отчет телекоммуникационного сектора экономики»

**Ежегодный конкурс** годовых отчетов рейтингового агентства RAEX (организатор конкурса — рейтинговое агентство «Эксперт РА») Годовой отчет ПАО «МТС» — победитель в номинации «Лучший уровень раскрытия информации о практике корпоративного управления»

**Председатель** Совета директоров Рон Зоммер вошел в рейтинг «25 лучших председателей Совета директоров» в рамках вручения Национальной премии «Директор Года 2016»

**Независимый директор** Стэнли Миллер вошел в рейтинг «50 лучших независимых директоров» в рамках вручения Национальной премии «Директор Года 2016»

**Директор Департамента комплаенс** ПАО «МТС» Юлия Ромашкина победила в премии «Woman in Compliance Awards 2017» (организатор премии — глобальное аналитическое агентство The C5 Group). Юлия Ромашкина признана лучшим главным комплаенс офицером в Европе и регионах Ближнего Востока и Африки.

**Компания вошла в ТОП-10 компаний с наилучшей практикой корпоративного управления** по результатам исследования 2016 года «Национальный индекс корпоративного управления», проведенного Национальной ассоциацией корпоративных директоров при поддержке Московской биржи и РСПП.

**ПАО «МТС» заняло 2 место по восприятию корпоративного управления** Компании инвесторами, аналитиками и членами органов управления других эмитентов по результатам исследования 2016 года «Индекс корпоративного управления», проведенного Ассоциацией независимых директоров совместно с Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики».

**Корпоративный университет МТС** удостоен международной премии GlobalCCU Awards 2017 в номинации «Лучший инновационный корпоративный университет» (Best Innovative Corporate University).

# Система управления Группы МТС

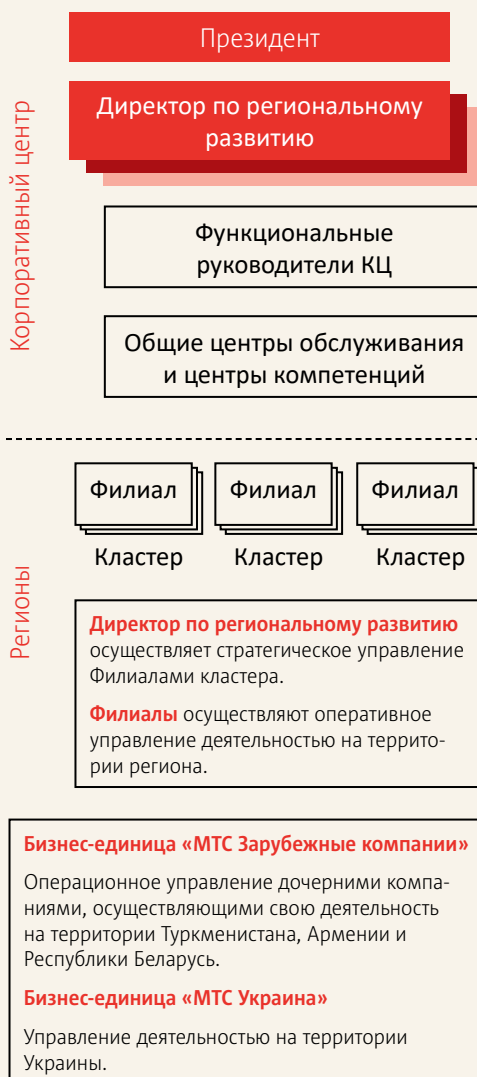
## Целевая организационная модель

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

### Корпоративный центр:

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

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



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

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

#### Основные бизнес-направления Группы

##### **Телекоммуникации**

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

##### **Фиксированный бизнес**

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

##### **Мобильный ритейл (МТС Розничная сеть)**

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

##### **Системная интеграция**

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

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

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

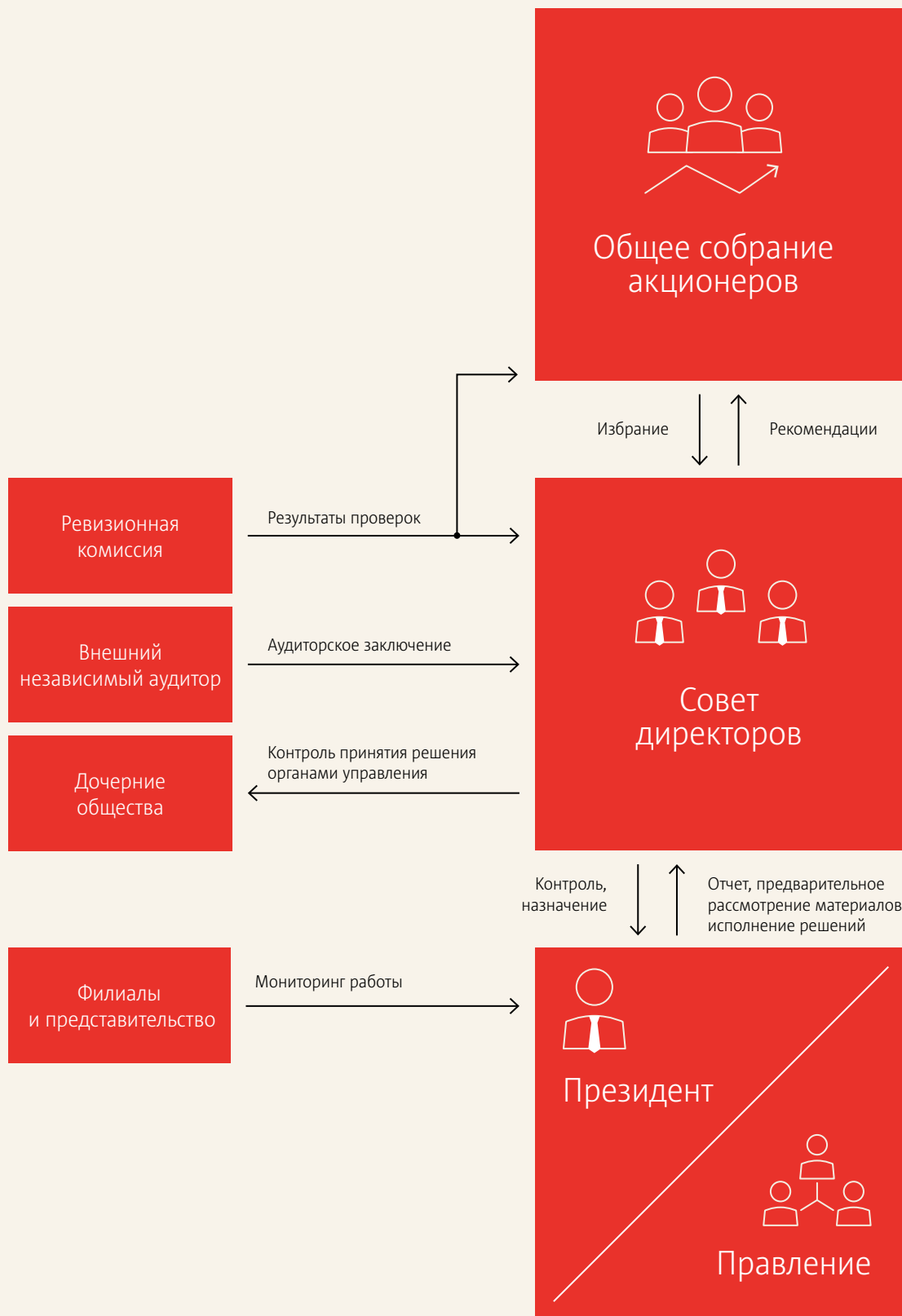
##### **Банковские и финансовые сервисы (МТС Банк)**

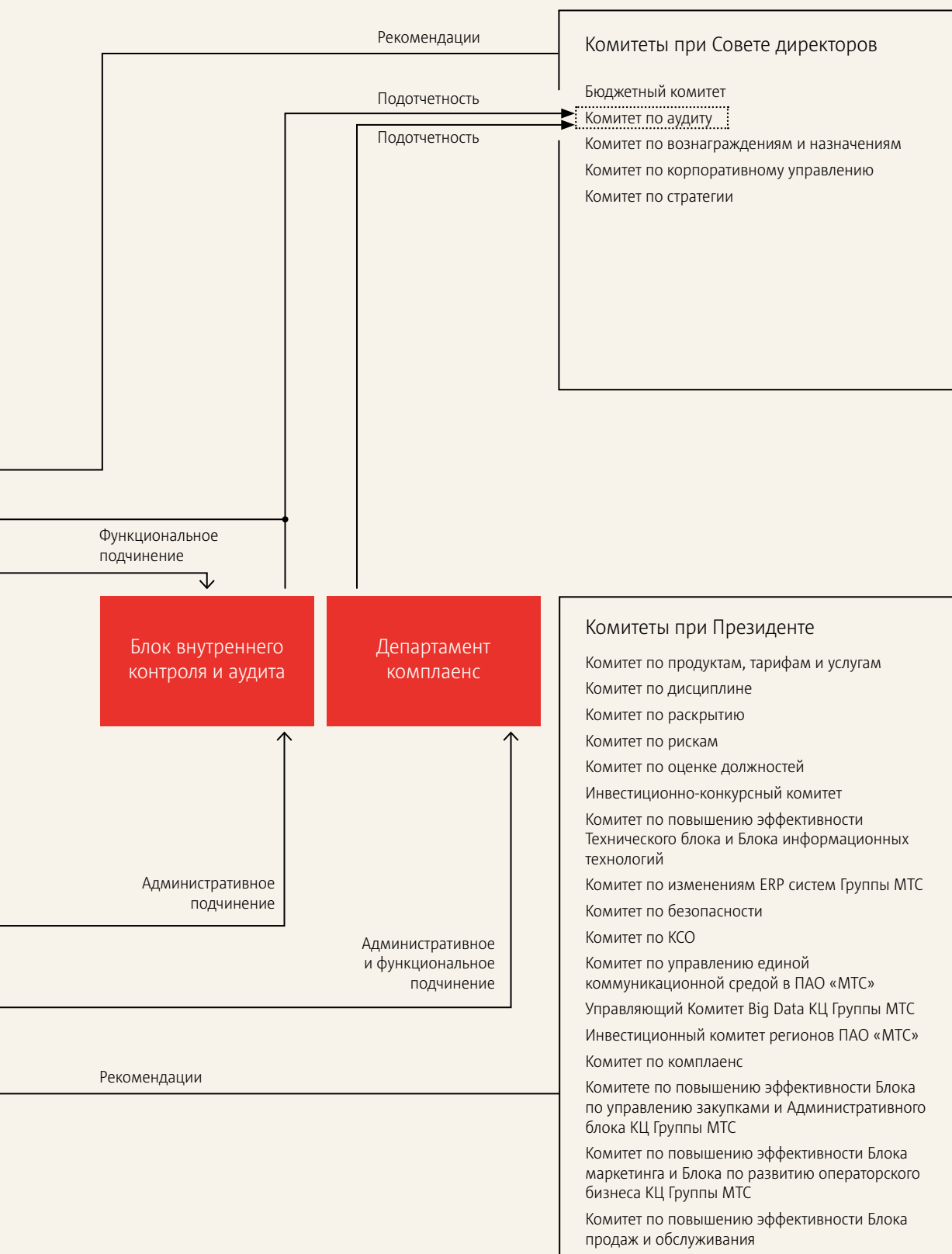
Партнерство с МТС банком позволило стать интегрированным провайдером телеком и финансовых услуг, использовать синергию двух направлений для повышения лояльности и монетизации клиентов, стать поставщиком финансовых услуг для крупнейшей абонентской базы в России для повышения лояльности, увеличения жизненного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

##### **Спутниковое телевидение (СТВ)**

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

# Структура органов управления и контроля ПАО «МТС» в 2016 году





# Структура органов управления и контроля

## Органы управления

Общее собрание акционеров	<p>Высший орган управления ПАО «МТС».</p> <p>Процедура проведения Общего собрания акционеров направлена на обеспечение соблюдения прав акционеров и отвечает всем требованиям законодательства Российской Федерации.</p> <p>Порядок подготовки, созыва, проведения и подведения итогов Общего собрания акционеров определены Уставом и Положением об общем собрании акционеров ПАО «МТС»<sup>1</sup>.</p>
Совет директоров	<p>Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью ПАО «МТС».</p> <p>Является ключевым элементом системы корпоративного управления Компании, представляя интересы акционеров посредством организации эффективного управления.</p> <p>Процедура формирования, статус, состав, функции, цели и задачи, полномочия Совета директоров, порядок его работы и взаимодействия с другими органами управления Компании определены Уставом и Положением о Совете директоров ПАО «МТС»<sup>2</sup>.</p>
Правление	<p>Коллегиальный исполнительный орган ПАО «МТС».</p> <p>Отвечает за организацию эффективного оперативного управления текущей деятельностью Компании, в том числе обеспечивает реализацию решений Совета директоров в пределах существующих компетенций.</p> <p>Количественный и персональный состав Правления утверждается Советом директоров по предложению Президента. Председателем Правления является Президент ПАО «МТС».</p> <p>Правление в своей деятельности руководствуется Уставом и Положением о Правлении ПАО «МТС»<sup>3</sup>.</p>
Президент	<p>Единоличный исполнительный орган ПАО «МТС», который осуществляет оперативное управление текущей деятельностью Компании.</p> <p>Деятельность Президента направлена на обеспечение прибыльности и конкурентоспособности Компании, финансово-экономической устойчивости, обеспечение прав акционеров и социальных гарантий работников Компании.</p> <p>С 5 марта 2011 года и по настоящее время Президентом ПАО «МТС» является Дубовсков Андрей Анатольевич.</p> <p>22 февраля 2017 года Совет директоров ПАО «МТС» продлил полномочия Президента Компании Андрея Дубовскова на 3 (три) года — с 5 марта 2017 года.</p> <p>Президент осуществляет руководство деятельностью Общества в соответствии с Уставом и Положением о Президенте ПАО «МТС»<sup>4</sup>.</p>

<sup>1</sup> [www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/gms/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/gms/)

<sup>2</sup> [www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/board\\_of\\_directors\\_new/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/board_of_directors_new/)

<sup>3</sup> [www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/executive\\_board/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/executive_board/)

<sup>4</sup> [www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/ceo/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/ceo/)



## Система внутреннего контроля

Комитет по аудиту при Совете директоров	Комитет по аудиту является коллегиальным совещательным органом Совета директоров, осуществляющим рассмотрение вопросов, связанных с обеспечением контроля эффективности функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля, достоверности финансовой отчетности Группы компаний МТС, рассмотрение кандидатур и оценку качества выполнения проверок внешних аудиторов, а также обеспечивает подготовку рекомендаций Совету директоров для принятия решения по таким вопросам.
Ревизионная комиссия	Ревизионная комиссия является постоянно действующим выборным органом Общества и осуществляет периодический контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, деятельностью его органов управления и должностных лиц. Деятельность регулируется Уставом и Положением о Ревизионной комиссии ПАО «МТС» <sup>1</sup> .
Блок внутреннего контроля и аудита	Блок внутреннего контроля и аудита является самостоятельным структурным подразделением ПАО «МТС» и состоит из Департамента внутреннего аудита, Департамента контроля, отдела административного контроля и отдела методологии и координации. Блок внутреннего контроля и аудита возглавляет Директор по внутреннему контролю и аудиту, который функционально подчиняется Совету директоров ПАО «МТС», административно, непосредственно — Президенту ПАО «МТС». Деятельность регулируется Положением о Блоке внутреннего контроля и аудита.
Департамент систем внутреннего контроля	Департамент систем внутреннего контроля является самостоятельным структурным подразделением и состоит из отдела развития и поддержки, отдела сертификации и тестирования, отдела контроля ИТ-процессов, а также групп систем внутреннего контроля в шести регионах РФ. Департамент систем внутреннего контроля возглавляет Директор департамента, который находится в прямом подчинении члена Правления — вице-президента по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям ПАО «МТС» и подотчетен Комитету по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС». Деятельность регулируется Положением о Департаменте систем внутреннего контроля.
Департамент комплаенс	Департамент комплаенс является самостоятельным структурным подразделением, состоящим из групп развития системы комплаенс, по работе с дочерними обществами и координации единой системы комплаенс и функциональной группы комплаенс в регионах. Директор департамента находится в прямом подчинении Президента ПАО «МТС» и подотчетен Комитету по аудиту при Совете директоров и Совету директоров ПАО «МТС». Деятельность департамента регулируется Положением о Департаменте комплаенс.
Аудитор	Независимая оценка достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности Общества. Для проверки и подтверждения годовой финансовой отчетности Общества Общее собрание акционеров ежегодно утверждает аудитора.

<sup>1</sup> [www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/audit\\_commission/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/audit_commission/)

# Общее собрание акционеров

**Общее собрание акционеров является высшим органом управления Общества и осуществляет свою деятельность в соответствии с положениями Устава Общества, Положением об Общем собрании акционеров ПАО «МТС»<sup>1</sup> и требованиями законодательства Российской Федерации.**

Акционеры Общества участвуют в управлении Обществом путем принятия решений на Общем собрании акционеров. Посредством голосования акционеры могут значительным образом воздействовать на бизнес. В частности, к полномочиям Общего собрания акционеров относится утверждение годового отчета и бухгалтерской отчетности, распределение прибыли, в том числе выплата дивидендов, избрание ключевых органов управления и контроля Компании, одобрение крупных сделок, а также ряд других важных вопросов.

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

## **Информирование акционеров о проведении Общего собрания акционеров**

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

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

С учетом рекомендации Кодекса корпоративного управления, направленной на создание акционерам максимально благоприятных условий для участия в Общем собрании, примерная форма доверенности на голосование размещается на официальном интернет-сайте Общества.

В рамках подготовки к проведению Общего собрания акционеров МТС акционерам предоставляется возможность задавать вопросы членам исполнительных органов и Совета директоров по материалам повестки дня

<sup>1</sup> [www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/gms/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/gms/).

Общего собрания акционеров, а также высказывать свое мнение по вопросам повестки дня собрания по адресу электронной почты: [shareholder@mts.ru](mailto:shareholder@mts.ru).

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

## Проведение Общего собрания акционеров

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

Организация и проведение Общих собраний акционеров осуществляются таким образом, чтобы обеспечить необременительный доступ для всех акционеров. Общие собрания, проводимые в форме совместного присутствия, организуются исключительно по месту нахождения Компании (г. Москва) по адресам, удобным для приезда и личного участия акционеров и их представителей.

На протяжении последних двух лет (2015—2016 гг.) мы предоставляем нашим акционерам возможность следить за ходом собрания в режиме реального времени на интернет-сайте МТС. По итогам собрания видеозапись становится доступна на сайте в разделе «Общие собрания акционеров». Кроме того, во время проведения регистрации акционеров, а также в перерыве организуются активности, позволяющие продемонстрировать инновационные технологии МТС, а также получить необходимую консультацию по социальным проектам Компании.

МТС завтра — это смарт-компания с ориентацией на IT индустрию и диджитал среду. Уже сейчас мы создаем цифровые продукты и сервисы, в том числе ориентированные для наших акционеров. И если мы говорим об инновациях, связанных с проведением общих собраний акционеров, следует отметить что,

## Собрания акционеров МТС начали свой переход в виртуальное пространство

МТС внедряет инновации во всех сферах, в том числе и в процесс взаимоотношений с акционерами.

Осенью 2016 года МТС совместно с АО «Независимая регистраторская компания» (НРК) впервые запустили онлайн-сервис электронного голосования на



Для нас это был результативный опыт электронного голосования. Для удобства наших акционеров на сайте МТС также была организована переадресация в личный кабинет акционера. Мы продолжим практику электронного голосования и сделаем все возможное, чтобы наши акционеры могли участвовать в собрании и голосовать наиболее удобным для них способом: теперь у акционеров появилась возможность принять участие в очном собрании дистанционно.

Директор по корпоративному управлению МТС  
МАКСИМ КАЛИНИН

базе сервиса ComVoting, который позволил акционерам МТС проголосовать в электронном формате на внеочередном Общем собрании акционеров 30 сентября 2016 года.

В отличие от отправки бумажных бюллетеней по почте, акционеры получают возможность голосовать мгновенно с минимальными затратами ресурсов и времени.

Сервис ComVoting позволяет акционерам дистанционно принять участие в голосовании через web-сайт МТС. Голосование доступно как акционерам, хранящим свои акции непосредственно в реестре, так и акционерам, хранящим свои акции в депозитарии, в том числе на счетах Центрального депозитария.

## Все материальное трансформируется в цифровой аналог

Диджитализация становится главной идеей в бизнес-стратегии нашей Компании. Сейчас это уже не только передача данных, а комплексные решения в области информационных технологий. Учитывая данный подход, в 2017 году мы планируем дальнейшее совершенствование работы с акционерами и предложим им удобный онлайн-сервис — Личный кабинет акционера.

Личный кабинет обеспечит акционерам круглосуточный доступ к информации о количестве и стоимости принадлежащих им акций, начисленных и выплаченных дивидендах, контактах и полезных ссылках; позволит принять участие в общих собраниях акционеров через интернет, в том числе ознакомиться с материалами собрания, наблюдать за ходом онлайн-трансляций, проводимых в очной форме, отправлять вопросы Президиуму собрания непосредственно в ходе собрания; предоставит возможность заранее заполнить формы документов для проведения операций в реестре владельцев ценных бумаг и получать уведомления о поступлении документов по лицевому счёту акционера.

Во время проведения годового Общего собрания акционеров МТС в июне 2017 года наши акционеры в режиме реального времени смогут наблюдать не только за проведением собрания с экранов своих гаджетов, но также следить за ходом голосования в онлайн-режиме из Личного кабинета акционера.

## Общие собрания акционеров в 2016 году

В 2016 году проведено три Общих собрания акционеров:

Внеочередное Общее собрание акционеров ПАО «МТС»  
29 февраля 2016 года  
В форме заочного голосования  
(Протокол от 01.03.2016 г. № 38)

На внеочередном Общем собрании акционеров принято решение о реорганизации ПАО «МТС» в форме присоединения Акционерного общества «Система-Инвенчур» и о внесении изменений в Устав ПАО «МТС».

Годовое Общее собрание акционеров ПАО «МТС»  
23 июня 2016 года  
В форме совместного присутствия  
(Протокол от 23.06.2016 г. № 39)

На годовом Общем собрании акционеров утверждены Годовой отчет за 2015 год и годовая бухгалтерская отчетность за 2015 год. Принято решение о распределении прибыли, в том числе объявлены дивиденды по результатам отчетного 2015 года. Избраны новые составы Совета директоров и Ревизионной комиссии Общества.

Утвержден аудитор Общества.

Принято решение об уменьшении уставного капитала.

Утверждены в новой редакции Устав, Положение об Общем собрании акционеров, Положение о Совете директоров.

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

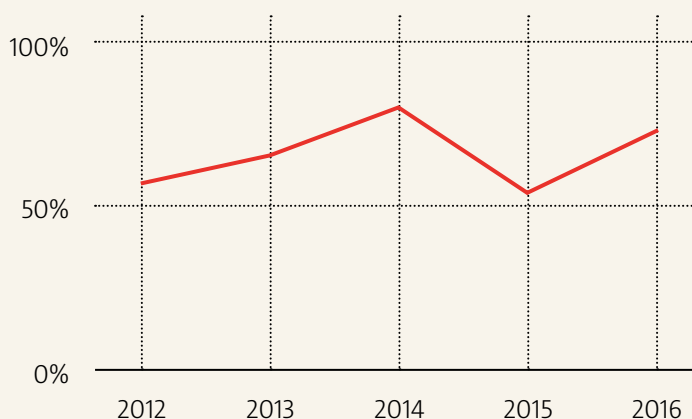
Внеочередное Общее собрание акционеров ПАО «МТС»  
30 сентября 2016 года  
В форме заочного голосования  
(Протокол от 03.10.2016 г. № 40)

На внеочередном Общем собрании акционеров принято решение о распределении прибыли (выплате дивидендов) ПАО «МТС» по результатам первого полугодия 2016 года, а также об участии ПАО «МТС» в некоммерческих организациях:

Региональное объединение работодателей города федерального значения Москвы «Московская Конфедерация промышленников и предпринимателей (работодателей)» (МКПП(р));

Союз «Российско-Германская Внешнеторговая палата».

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



# Совет директоров

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

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

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

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

Основными целями Совета директоров являются:

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

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

## Организация работы Совета директоров

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

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

Традиционно план работы включает основные вопросы деятельности Компании: 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.

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

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

Ежемесячно Председатель Совета директоров проводит встречи/консультации в форме аудиоконференцсвязи с представителями акционеров и/или менеджмента Компании. Основной темой таких переговоров является вопрос управления стратегическими изменениями. Это позволяет инициировать глобальные стратегические изменения, выходя за рамки рутинного управления; а также изменить фокус общего взгляда на системы и процессы Компании.

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

В нашей Компании введена практика проведения выездных заседаний Совета директоров. Этот подход позволяет членам Совета директоров

совместить обсуждение вопросов плановых заседаний с анализом операционной работы Компании в конкретных субъектах, а также деловых встреч с руководителями филиалов Компании.

## **Система электронного документооборота — «Портал Совета директоров»**

В МТС (Совет директоров, Правление, комитеты при Совете директоров и Президенте) и дочерних компаниях Группы МТС эффективно работает система электронного документооборота — «Портал Совета директоров», реализованная на персональных планшетах членов органов управления.

Ежегодно происходит обновление (модернизация) функциональных возможностей Портала, так, в отчетном году, были реализованы следующие доработки:

### **1. Кабинет независимого директора:**

- Подтверждение статуса независимого директора;
- Уведомление о заседании коллегиального органа;
- Работа с запросами независимых директоров.

### **2. Экран информирования о сроках проведения сделок с акциями:**

система информирует о сроках проведения сделок с акциями Компании после раскрытия инсайдерской информации.

**3. Опросник (анкета) пользователя системы (включая режим создания и редактирования анкеты):** анкета позволяет в режиме реального времени (через WEB/iPad) заполнять необходимые данные, а также контролировать процесс анкетирования членов коллегиальных органов.

**4. Реализация входа в приложение на iPad (технология Touch ID):** повышение удобства использования приложения.

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

В дальнейшем, в рамках реализации нашей Digital стратегии и перехода Компании к автоматизации всех бизнес-процессов, мы планируем внедрение интеллектуальных программных комплексов, позволяющих по-новому, с учетом анализа внутренних и внешних данных, формировать повестки заседаний коллегиальных органов управления Компании, что, безусловно, будет способствовать повышению стоимости бизнеса для акционеров МТС. Данные интеллектуальные комплексы станут ключевым инструментом к созданию эффективного бизнеса Компании и важным, неотъемлемым компонентом лучших практик в области корпоративного управления.

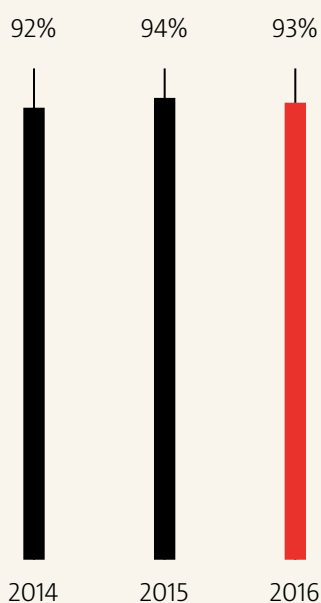
**В 2016 году было проведено 11 заседаний Совета директоров, в том числе 6 очных и 5 в форме заочного голосования.**



## Участие директоров в заседаниях Совета директоров в 2016 году

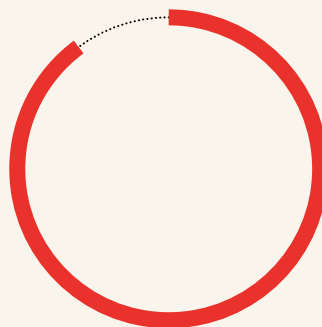
Директор	Очное заседание	Заочное заседание
Зоммер Рон	6	5
Горбунов Александр Евгеньевич	6	5
Дубовсков Андрей Анатольевич	5	5
Комб Мишель Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	5	5
Миллер Стэнли Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	6	5
Розанов Всеволод Валерьевич	6	5
Регина фон Флемминг Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	6	5
Холтроп Томас Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	6	5
Шамолин Михаил Валерьевич	1	5

## Средний процент участия членов Совета директоров в заседаниях



>90%

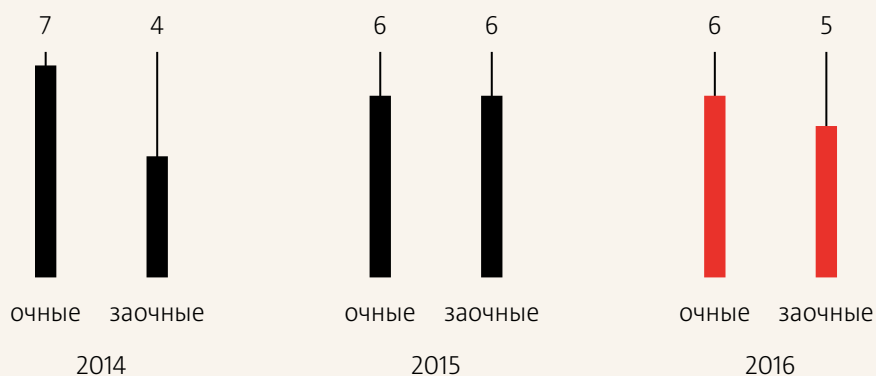
заседаний Совета директоров  
Общества прошли со 100% участием  
членов Совета директоров



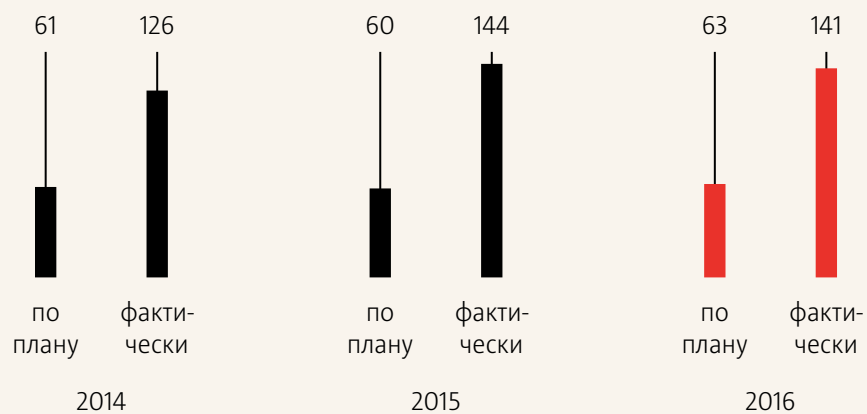
## Длительность заседаний Совета директоров и комитетов в 2016 году

Заседание (в очной форме)	Количество	Средняя продолжительность (в часах)
Совет директоров	6	2,7
Комитет по аудиту	11	1,5
Комитет по вознаграждениям и назначениям	7	1,5
Комитет по корпоративному управлению	4	2
Комитет по стратегии	3	2,3
Бюджетный комитет	4	2

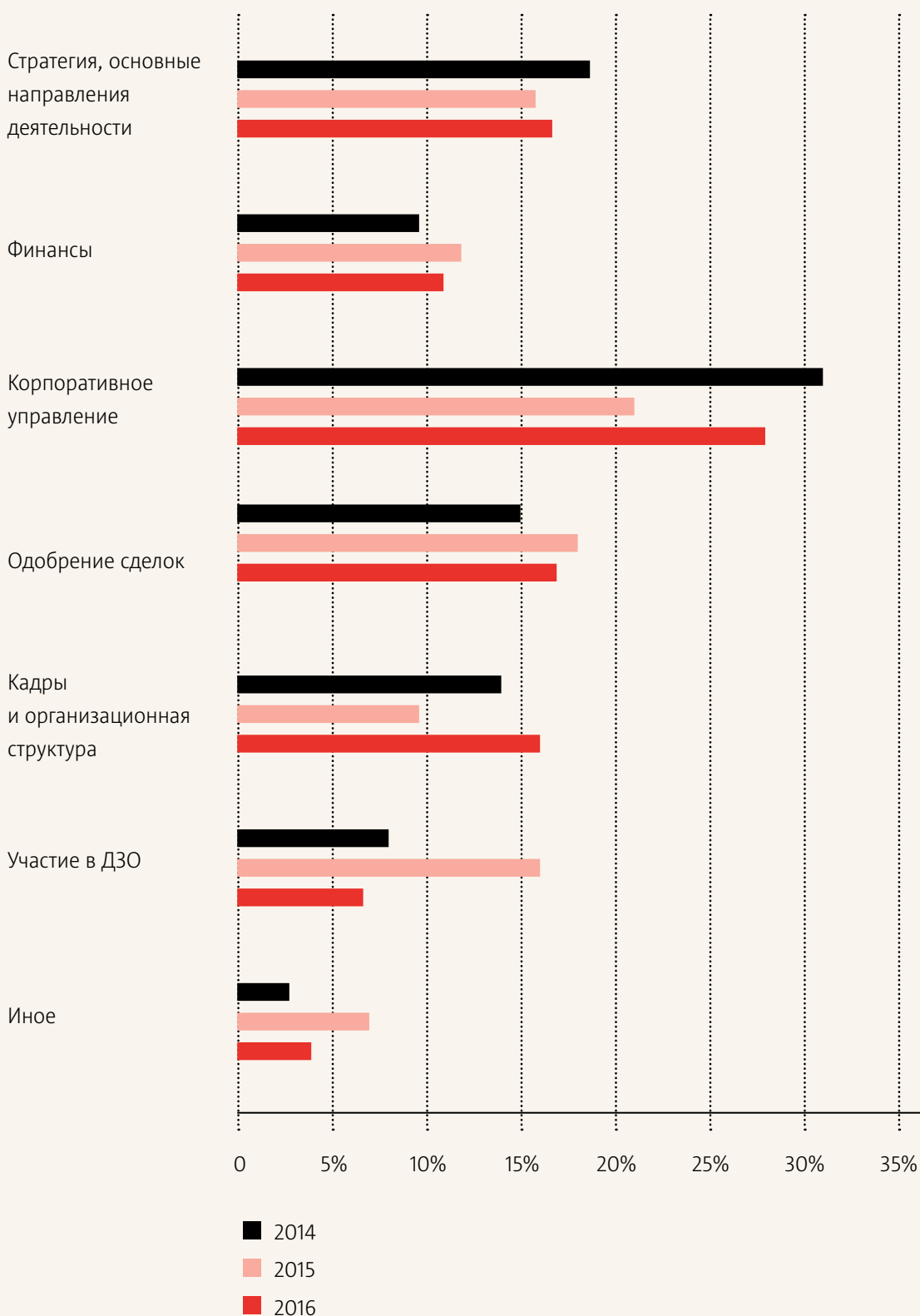
## Количество проведенных заседаний Совета директоров



## Количество вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров



### Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров в 2016 году



## **Вопросы повестки дня заседаний Совета директоров ПАО «МТС» в 2016 году, решения по которым имели существенное значение для Компании**

1. Стратегия Группы МТС на 2017–2019 годы, стратегия развития розничной сети МТС.
2. Рассмотрение итогов выполнения бюджета Группы МТС за 2015 год, об утверждении бюджета Группы МТС на 2017 год.
3. Утверждение дивидендной политики.
4. О регистрации программы биржевых облигаций ПАО «МТС».
5. Развитие системы комплаенс Группы МТС.
6. Рекомендации Совета директоров по выплате дивидендов за 2015 год и первое полугодие 2016 года.
7. Присоединение дочерних компаний, участие ПАО «МТС» в других организациях.
8. Одобрение крупной сделки — заключение Дополнения № 39 к рамочному договору № FCP 101 8128 (D0900610) от 31.12.2008 г., заключенному между ПАО «МТС» и Ericsson AB, предметом которого является поставка оборудования и программных продуктов для сети мобильной связи, стоимость имущества по которому составляет от 25 до 50% балансовой стоимости активов Общества.
9. Одобрение дополнительного соглашения к Депозитарному договору, заключенному между ПАО «МТС» и JP Morgan Chase Bank, NA.
10. Рассмотрение отчетов:
  - об управлении рисками;
  - об оценке выполнения КПЭ и индивидуальных задач Президента и членов Правления;
  - о результатах самооценки Совета директоров;
  - о работе подразделений внутреннего аудита, контроля и комплаенс, включая отчет об эффективности системы управления рисками;
  - о реализации системы защиты данных;
  - о выполнении программы КСО.

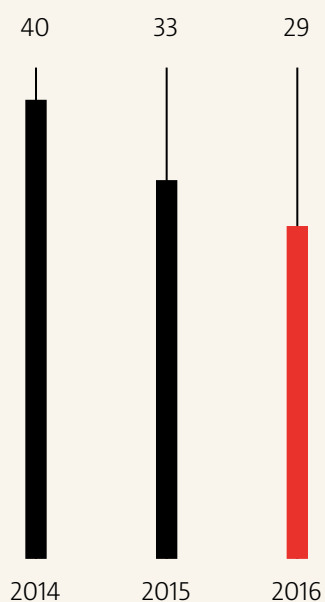
## Поручения Совета директоров, выданные менеджменту Общества

Советом директоров в 2016 году дано 29 поручений менеджменту Общества.

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

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

## Количество поручений Совета директоров, выданных менеджменту Общества



## Состав Совета директоров

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

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

В соответствии с Уставом Общества количественный состав Совета директоров определяется решением Общего собрания акционеров и не может составлять менее 7 (семи) членов. Количественный состав Совета директоров Общества постоянен, он был избран на годовом Общем собрании акционеров ПАО «МТС» 23 июня 2016 года и на протяжении всего 2016 года Совет директоров состоял из 9 (девяти) членов. Такое количество членов Совета директоров позволяет сформировать сбалансированный с точки зрения профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков членов Совета директоров состав, обеспечить высокую эффективность работы и полностью отвечает потребностям Общества и интересам акционеров. Вопросы, связанные с потребностями Совета директоров в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков членов Совета, а также с количественным составом, рассматривались в рамках процедуры оценки работы Совета директоров (подробнее — раздел «Оценка эффективности деятельности Совета директоров»).

Мы признаем, что для эффективного осуществления Советом директоров своих функций и принятия взвешенных, обоснованных решений, обеспечения контроля за менеджментом в интересах владельцев Компании, в его состав должны входить независимые директора. Наличие независимых директоров позволяет обеспечить разумный баланс интересов всех заинтересованных сторон — самой Компании, ее акционеров, иных заинтересованных лиц. Для того чтобы независимые директора могли влиять на решения, принимаемые Советом директоров, их количество должно составлять не менее одной трети состава Совета директоров. В связи с этим количество независимых директоров в нашем Совете директоров — более 1/3.

В июне 2015 года мы увеличили количество независимых директоров в составе Совета директоров до четырех директоров. Увеличение количества независимых

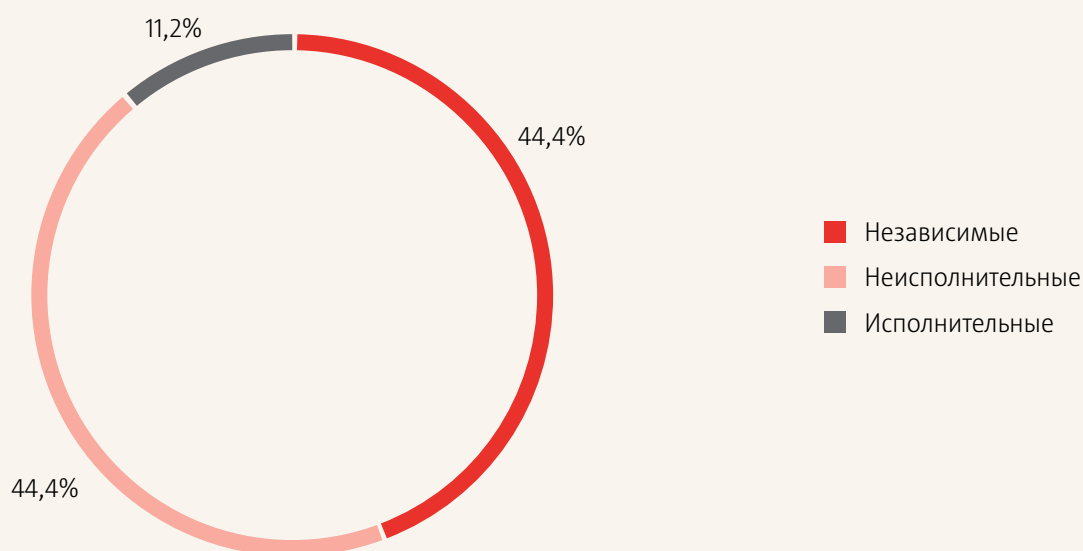
<sup>1</sup> [www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/board\\_of\\_directors\\_new/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/board_of_directors_new/).

директоров позволяет оказывать непосредственное влияние на принимаемые бизнес-решения, корпоративную политику и стратегию Компании.

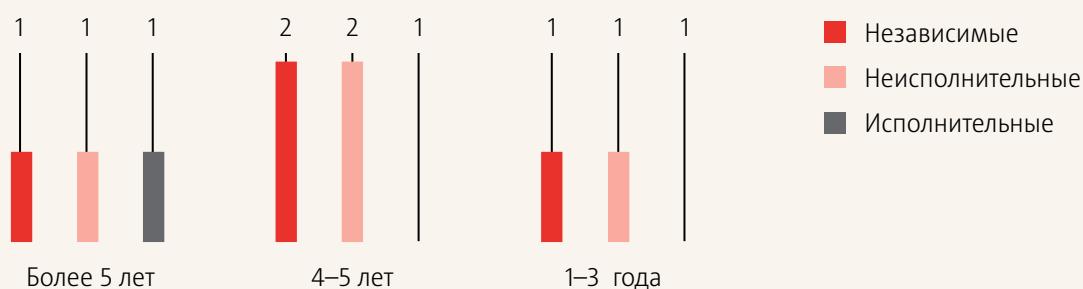
Критерии независимости члена Совета директоров определены в Положении о Совете директоров ПАО «МТС»<sup>1</sup> и соответствуют передовой международной практике корпоративного управления. При этом стоит отметить, что действующие независимые директора полностью соответствуют критериям независимости, закрепленным как в Кодексе корпоративного управления, так и в Правилах листинга Московской биржи и NYSE.

Листинг на NYSE также накладывает на нас дополнительные обязательства в части состава Совета директоров: мы обязаны иметь как минимум одного члена Совета директоров (в составе Комитета по аудиту), обладающего навыками ведения бухгалтерского учета или соответствующим опытом финансового менеджмента (финансовый эксперт). Комитет по аудиту при Совете директоров возглавляет Томас Холтроп, обладающий опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской отчетности.

### Состав Совета директоров ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2016 г.



### Стаж работы в Совете директоров (чел.)



**Информация о членах  
Совета директоров  
по состоянию  
на 31 декабря 2016 года**





# Зоммер Рон

## **Неисполнительный директор Председатель Совета директоров Председатель Комитета по стратегии при Совете директоров**

В 2016 году вошел в рейтинг «25 лучших председателей Совета директоров» в рамках вручения Национальной премии «Директор Года 2016»

Родился в 1949 году в г. Хайфе.

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

Опыт работы:

В 1980 году занял пост управляющего директора в немецком филиале Sony Group, в 1986 году стал председателем Правления Sony Deutschland

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

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

1995–2002 гг. — председатель Правления Deutsche Telekom AG

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

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

2005–2012 гг. — независимый директор Совета директоров ОАО АФК «Система», председатель Комитета по связям с инвесторами

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

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

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

Член Наблюдательного Совета компании Munich Reinsurance, член Совета директоров Tata Consultancy Services, Председатель Наблюдательного совета ПрАО «МТС Украина».

Гражданство: Германия

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

По состоянию на 31.12.2016 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 101 352 акции.



# Дубовсков Андрей Анатольевич

**Президент**

**Председатель Правления**

**Исполнительный директор**

**Член Комитета по корпоративному управлению  
при Совете директоров**

**Член Комитета по стратегии при Совете директоров**

Родился в 1966 году в г. Алма-Ате.

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

Опыт работы:

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

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

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

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

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

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

2011 г. — настоящее время — Президент, Председатель Правления ПАО «МТС»

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

Гражданство: Россия.

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

По состоянию на 31.12.2016 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 350 718 акций.



# Горбунов Александр Евгеньевич

**Неисполнительный директор**

**Заместитель Председателя Совета директоров**

**Член Комитета по стратегии при Совете директоров**

**Член Бюджетного комитета при Совете директоров**

Родился в 1967 году в г. Москве.

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

В 1999 году получил степень MBA Гарвардского университета.

Опыт работы:

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

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

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

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

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

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

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

2015 г. — настоящее время — вице-президент, управляющий телекоммуникационными активами ПАО «АФК «Система».

Председатель Совета директоров SISTEMA SHYAM TELESERVICES LIMITED.

Гражданство: Россия.

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

По состоянию на 31.12.2016 г. акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.



# Комб Мишель

## Независимый директор

## Член Комитета по аудиту при Совете директоров

## Член Комитета по вознаграждениям

## и назначениям при Совете директоров

## Член Комитета по стратегии при Совете директоров

Родился в 1962 году в г. Болонье.

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

Опыт работы:

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

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

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

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

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

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

2003–2014 гг. — неисполнительный директор Assystem, Париж

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

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

2010–2013 гг. — директор ISS

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

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

2015–2016 гг. — главный исполнительный директор Altice NV.

Неисполнительный директор HDL Development, член Совета директоров и главный исполнительный директор Altice NV, главный исполнительный директор и председатель Совета директоров SFR Group, член Правления CVC 2 BV и CVC 3 BV.

Гражданство: Франция.

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

По состоянию на 31.12.2016 г. акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.





# Миллер Стэнли

## Независимый директор

## Председатель Комитета по вознаграждениям

## и назначениям при Совете директоров

## Член Комитета по аудиту при Совете директоров

## Член Комитета по корпоративному управлению

## при Совете директоров

## Член Комитета по стратегии при Совете директоров

В 2016 году вошел в рейтинг «50 лучших независимых директоров» в рамках вручения Национальной премии «Директор Года 2016»

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

Гражданин Бельгии и Южной Африки. Проживает в Бельгии.

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

Окончил несколько программ по бизнес-управлению, включая программу ProteusLeadership в Лондонской Школе бизнеса.

Опыт работы:

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

1991–1997 гг. — различные должности в компании NETHOLD

1994 г. — настоящее время — главный исполнительный директор Leaderman — SA Luxembourg

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

1998–1999 гг. — главный исполнительный директор KPN Orange

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Гражданство: Бельгия.

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

По состоянию на 31.12.2016 г. акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.



# Розанов Всеволод Валерьевич

**Неисполнительный директор**

**Заместитель Председателя Совета директоров**

**Председатель Бюджетного комитета при Совете директоров**

**Председатель Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров**

**Член Комитета по стратегии при Совете директоров**

Родился в 1971 году в г. Москве.

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

Опыт работы:

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

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

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

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

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

2013 г. — настоящее время — старший вице-президент, руководитель Комплекса финансов и инвестиций, член Правления ПАО «АФК «Система».

Председатель Совета директоров ПАО «МТС-Банк», заместитель Председателя Совета директоров SISTEMA SHYAM TELESERVICES LIMITED, член Совета директоров ООО «УК «Система Капитал», EAST-WEST UNITED BANK S.A., ЗАО «Ландшафт», АО «Лидер Инвест», ООО «УК «Сегежа групп», SISTEMA FINANCE S.A., ПАО «Микрон», Insitel, член Правления Благотворительного Фонда «Система».

Гражданство: Россия.

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

По состоянию на 31.12.2016 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 72 792 акций.



# Регина фон Флемминг

**Независимый директор**

**Член Бюджетного комитета при Совете директоров**

**Член Комитета по корпоративному управлению**

**при Совете директоров**

**Член Комитета по вознаграждениям**

**и назначениям при Совете директоров**

Родилась в 1965 году в г. Любеке.

В 1992 году окончила Свободный университет Берлина, диплом политических наук, а также Институт политических исследований (Париж).

В 1993 году окончила Бизнес-школу INSEAD (Париж), а также аспирантуру Немецкого института развития и торговли (Германия).

Опыт работы:

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

1999–2000 гг. — генеральный директор Ehrmann AG

2000–2003 гг. — вице-президент американо-российского инвестиционного фонда «Delta Capital»

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

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

Член Совета директоров Ротари клуб «Александр фон Гумбольдт», член Правления Благотворительного фонда «Русский стандарт», член Совета попечителей Германо-Российского форума в Берлине, член Совета Российско-Германской Внешнеторговой палаты, член управления Фонда пожертвований еврейского музея в Москве.

Гражданство: Германия.

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

По состоянию на 31.12.2016 г. акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владела.



# Холтроп Томас

**Независимый директор**

**Председатель Комитета по аудиту при Совете директоров**

**Член Комитета по вознаграждениям**

**и назначениям при Совете директоров**

**Член Бюджетного комитета при Совете директоров**

**Финансовый эксперт**

Родился в 1954 году в г. Дортмунде.

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

Опыт работы:

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

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

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

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

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

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

Гражданство: Германия.

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

По состоянию на 31.12.2016 г. акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.





# Шамолин Михаил Валерьевич

## Неисполнительный директор

Родился в 1970 году в г. Москве.

В 1992 году окончил Московский автомобильно-дорожный институт. В 1993 году получил второе высшее образование в Российской академии государственной службы при Президенте РФ.

В 1996–1997 гг. прошел программу подготовки для высших руководителей в школе бизнеса Wharton Business School в области финансов и управления.

Опыт работы:

1998–2004 гг. — различные должности в международной консалтинговой Компании McKinsey&Co S7 80

2004–2005 гг. — управляющий директор ферросплавного бизнеса корпорации «Интерпайп» (Украина)

2005–2006 гг. — вице-президент по продажам и абонентскому обслуживанию

2006–2008 гг. — вице-президент, директора бизнес-единицы «МТС Россия»

2008–2011 гг. — Президент, Председатель Правления ПАО «МТС»

2011 г. — настоящее время — президент, председатель Правления ПАО «АФК Система».

Член Комитета по стратегии, Комитета по связям с инвесторами и дивидендной политике Совета директоров ПАО АФК «Система», входит в состав Попечительского Совета Благотворительного фонда «Система».

Председатель Совета директоров SISTEMA FINANCE S.A., член Совета директоров ООО «Русская земля», ОАО «РЗ Агро», ООО «Группа Кронштадт», АО «Москапстрой».

Гражданство: Россия.

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

По состоянию на 31.12.2016 г. акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.

Изменения в составе Совета директоров в течение 2016 года не происходили.



## Ключевые компетенции членов Совета директоров

Член Совета директоров	Продолжительность работы в Совете директоров	Ключевые компетенции								
		Стратегия	Финансы и аудит	Отраслевая специализация (телеком)	Правовые вопросы и корп. управление	Управление персоналом	Управление рисками	M&A	GR/IR	
Зоммер Рон	7 лет (с 06.2009)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Дубовсков А.А.	5 лет (с 06.2011)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Горбунов А.Е.	3 года (с 02.2013)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Комб М.	3 года (с 02.2013)	■	■	■		■	■	■	■	■
Миллер С.	6 лет (с 06.2010)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Розанов В.В.	4 года (с 06.2012)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Регина фон Флемминг	2 года (с 06.2015)	■	■		■	■				■
Холтроп Т.	3 года (с 02.2013)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Шамолин М.В.	2 года (с 06.2015)	■	■	■	■	■	■	■	■	■

По имеющейся в Компании информации, в отчетном году конфликт интересов у членов Совета директоров, в том числе связанный с участием указанных лиц в органах управления конкурентов ПАО «МТС», отсутствовал.

В отчетном году члены Совета директоров не совершали сделок с акциями Общества.

Ни одному из членов Совета директоров в 2015 году Компанией не выдавались займы (кредиты).

## События после отчетной даты

В апреле 2017 года изменился размер доли участия Председателя Совета директоров в уставном капитале Компании — Рон Зоммер стал владельцем 0,00649% обыкновенных акций ПАО «МТС». Изменение размера доли участия г-на Рона в уставном капитале Компании произошло в результате реализации второго транша Программы долгосрочного материального поощрения топ-менеджеров МТС, основанной на обыкновенных акциях МТС, утвержденной Советом директоров МТС в 2013 году.

## Роль Председателя Совета директоров и независимых директоров в работе Совета директоров

### Председатель Совета директоров

Ключевая фигура в Совете директоров — его председатель, от энергии, опыта и такта которого зависят атмосфера работы и в конечном счете эффективность деятельности Совета.

Председатель Совета директоров в своей работе, во-первых, выполняет роль «руководителя». Во-вторых, он должен быть «стратегом», который интерпретирует картину мира и внешней среды компании, инициирует изменения, понимает процесс создания стоимости и определяет стратегию бизнеса. В-третьих, является «наставником», который дает обратную связь генеральному директору и ключевым менеджерам, занимаясь их развитием и личностным ростом. Наконец, он исполняет роль «фасилитатора», создающего продуктивную рабочую обстановку в Совете, профессионально модерлирующего дискуссию и поощряющего директоров высказываться по существу обсуждаемых вопросов.

Председателем Совета директоров ПАО «МТС» с 2009 года является неисполнительный директор — г-н Рон Зоммер. Большой опыт работы Рона Зоммера в органах управления российских и крупнейших зарубежных компаний, в том числе в телеком-отрасли, в совокупности с высокой квалификацией вносят существенный вклад в эффективную организацию работы Совета директоров нашей Компании.

Для обеспечения эффективной работы Совета директоров и его комитетов избраны два заместителя Председателя Совета директоров, определена компетенция каждого из них:

- Александр Горбунов — стратегия, международные слияния/поглощения и партнерства Группы МТС;
- Всеволод Розанов — операционный и финансовый контроль, управление долгом и валютными рисками Группы МТС.

### Независимые директора

Роль независимого директора и правильно построенного Совета директоров — обеспечивать контроль за менеджментом в интересах владельцев Компании.

Немаловажным фактором для Компании является профессиональный опыт и репутация независимого директора. Как правило, именно забота о своей репутации и профессиональность человека помогает ему очень серьезно относиться к работе в Совете директоров, соблюдать принципы отсутствия конфликта интересов, тщательно изучать материалы и принимать взвешенные решения при голосовании на заседаниях Совета директоров.

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

Независимые директора участвуют в стратегических сессиях, на которых обсуждаются вопросы актуализации стратегии Компании с участием членов Совета директоров, представителей мажоритарного акционера и менеджмента Компании. По результатам стратегической сессии вопрос об актуализации стратегии и плана развития Компании выносится на рассмотрение Совета директоров.

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

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

### **Возрастающая роль Совета директоров в процессе Digital-трансформации МТС**

Управление компанией-лидером на высокодинамичном рынке с сильным конкурентным окружением — это череда вызовов различного характера. Макроэкономическая нестабильность, изменение регуляторной среды, перипетии конкурентной борьбы со временем превращаются в обыденную среду существования, беспокойную, бурлящую, жёсткую, однако, привычную. Но эпоха Digital меняет устоявшийся порядок вещей, выводит Компанию и рынки из зоны комфорта, ставит принципиально новые задачи. И главной из таких задач на текущий момент, по нашему мнению, является переосмысление самой сущности нашего бизнеса, механизмов работы Компании, бизнес-процессов, организационной структуры, корпоративной культуры, методов организации взаимодействия сотрудников и подразделений.

Перед нами встают вопросы глобального характера, в частности: как крупной компании, являющейся хорошо отлаженной машиной по решению определённого ряда бизнес-задач, придать гибкость? В каких направлениях осуществлять продвижение самостоятельно, а в каких ограничиться мониторингом рынка и быть готовым в нужный момент завладеть инициативой

через M&A активность? Каким образом изменить организационную структуру, чтобы обрести новые компетенции, не растеряв наработанный годами интеллектуальный капитал? На эти и на многие другие вопросы должен дать ответ топ-менеджмент, и в первую очередь Совет директоров как орган, задачей которого является обеспечение устойчивого долгосрочного развития бизнеса.

Многие направления Digital являются новыми отраслями, еще не сформировавшимися даже в общих чертах. Мы вступаем в поле неопределённости и высоких рисков, и это требует от нас понимания и даже предвидения в определении, какие рынки имеют потенциал и каковы шансы нашей организации преуспеть на них. От нас требуется не только решимость для одновременного движения в различных направлениях, но и смелость в признании их, в случае необходимости, неэффективными. Мы должны добиваться успеха везде, где это возможно, но даже из неудач уметь извлекать пользу для Компании.

Конечно, такие условия существенно повышают требования к уровню компетенций управляющего звена и Совета директоров. Чтобы соответствовать им, нужно одновременно быть блестящим отраслевым специалистом и универсальным топ-менеджером, визионером и практиком, быть способным формировать стратегическое видение и готовым принять тактическое решение в узкой функциональной области.

Перечисленные качества, по нашему убеждению, присущи всем членам Совета директоров нашей Компании, но даже команда профессионалов высочайшего уровня нуждается в лидере, который будет направлять её усилия, основываясь на понимании материй ещё более высокого порядка, таких как:

- Видение глобальных трендов в эволюции человеческого общества;
- Осознание потенциала и перспектив новых рынков;
- Понимание траектории развития Компании, её компетенций и состояния в каждый момент времени;
- Ощущение баланса между интересами сотрудников и клиентов, менеджмента и акционеров.

Таким лидером, безусловно, является Председатель Совета директоров, который, опираясь на коллективный опыт, мудрость, личные качества каждого из коллег, принимает на себя ответственность за принятие верных управленческих решений, конечной целью которых является процветание Компании и гарантирование высокой доходности для акционеров.

Акционеры МТС могут быть уверены, что Компания управляется одной из лучших команд в отрасли, обладающей глубоким пониманием как телекоммуникационного сектора, так и российского рынка.

# Корпоративный секретарь<sup>1</sup>

Функции корпоративного секретаря в ПАО «МТС» выполняет специальное структурное подразделение — Департамент корпоративного управления, основные функции, права и обязанности которого определены в Положении о департаменте корпоративного управления<sup>2</sup>.

Корпоративный секретарь призван обеспечить эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров.

К функциям Департамента корпоративного управления в ПАО «МТС» отнесено:

- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Общества;
- участие в организации подготовки и проведения Общих собраний акционеров Общества;
- обеспечение работы Совета директоров и комитетов Совета директоров Общества;
- участие в реализации политики Общества по раскрытию информации, а также обеспечение хранения корпоративных документов Общества;
- обеспечение взаимодействия Общества с его акционерами и участие в предупреждении корпоративных конфликтов;
- обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами Общества процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров и контроль за их исполнением;
- обеспечение взаимодействия Общества с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг в рамках полномочий, закрепленных за корпоративным секретарем;
- незамедлительное информирование Совета директоров обо всех выявленных нарушениях законодательства, а также положений внутренних документов Общества, соблюдение которых относится к функциям Департамента корпоративного управления.

<sup>1</sup> [www.company.mts.ru/comp/ir/control/department\\_management/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/department_management/)

<sup>2</sup> [static.mts.ru/uploadmsk/contents/1655/Regulations\\_on\\_MTS\\_CG\\_Department-rus.pdf](http://static.mts.ru/uploadmsk/contents/1655/Regulations_on_MTS_CG_Department-rus.pdf)



Департамент корпоративного управления возглавляет директор по корпоративному управлению — должностное лицо Общества, подотчетное Совету директоров Общества.

Помимо прочего, к функциям Директора по корпоративному управлению отнесены:

- подготовка и проведение собраний акционеров ПАО «МТС»;
- управление дочерними обществами Группы МТС;
- обеспечение своевременного раскрытия информации в соответствии с требованиями законодательства о рынке ценных бумагах.
- комплексное управления нематериальными активами;
- иные функции.

Согласование кандидатуры директора по корпоративному управлению в качестве руководителя подразделения, осуществляющего функции корпоративного секретаря, осуществляет Совет директоров.

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

# Калинин Максим Александрович

## Директор по корпоративному управлению ПАО «МТС»

Родился в 1972 году в г. Москве.

В 1997 году окончил Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова по специальности «юриспруденция».

До прихода в Компанию работал в частном бизнесе с иностранным участием: отвечал за юридическую поддержку в сфере корпоративного управления, недвижимости и договорной работы.

В июне 2001 года присоединился к МТС. Работал в составе Отдела инвестиций и ценных бумаг: отвечал за проекты слияний и поглощений на территории РФ и СНГ, сопровождал реорганизацию дочерних компаний Группы МТС, отвечал за корпоративное управление в МТС и дочерних компаниях. Прошел путь от юрисконсульта до заместителя начальника отдела.

С 2005 года и по настоящее время исполняет полномочия Секретаря Совета директоров ПАО «МТС».

В 2010 году стал победителем V Национальной премии «Директор года» в номинации «Директор по корпоративному управлению — корпоративный секретарь».

В последние три года регулярно входит в рейтинг 25 лучших директоров по корпоративному управлению — корпоративных секретарей в рамках вручения Национальной премии «Директор года».

Входит в состав Совета Национального объединения корпоративных секретарей (НОКС), что позволяет МТС осуществлять обмен опытом в сфере корпоративного управления и содействует развитию института корпоративных секретарей в целом.

Опыт работы:

2005 г. — настоящее время — директор по корпоративному управлению ПАО «МТС».

Директор по корпоративному управлению отвечает также за:

подготовку и проведение собраний акционеров ПАО «МТС»;

обеспечение своевременного раскрытия информации в соответствии с требованиями законодательства о рынке ценных бумагах.

развитие системы корпоративного управления Группы МТС;

иные функции.

Гражданство: Россия.

Акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно), а также акциями и долями дочерних обществ ПАО «МТС» не владеет; не имеет родственных связей с иными лицами, входящими в состав органов управления и/или органов контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «МТС».

По имеющейся в Компании информации, в отчетном году конфликт интересов у секретаря Совета директоров, в том числе связанный с его участием в органах управления конкурентов ПАО «МТС», отсутствовал.



## Секретарь Совета директоров

Основной задачей секретаря Совета директоров ПАО «МТС» является обеспечение соблюдения органами управления Компании требований законодательства и внутренних нормативных документов Компании, гарантирующих реализацию прав и интересов ее акционеров.

Нормативной базой для осуществления секретарем Совета директоров своих функций, помимо Устава, является Положение о Совете директоров ПАО «МТС».

Секретарь Совета директоров:

- осуществляет введение в должность вновь избранных членов Совета директоров Общества;
- извещает членов Совета директоров и приглашенных лиц о предстоящих заседаниях Совета директоров;
- направляет членам Совета директоров материалы по вопросам повестки дня заседания Совета директоров;
- обеспечивает предоставление членам Совета директоров запрашиваемой ими дополнительной информации о деятельности Общества;
- осуществляет подсчет голосов по вопросам, поставленным на голосование, и ведет протоколы заседаний Совета директоров;
- обеспечивает хранение документов Совета директоров;
- осуществляет контроль за исполнением решений Совета директоров;
- оказывает содействие Председателю Совета директоров в планировании работы Совета директоров;
- обеспечивает коммуникацию членов Совета директоров с менеджментом;
- оказывает помощь в решении вопросов организационно-технического характера.

**Секретарем Совета директоров с 2005 года является директор по корпоративному управлению ПАО «МТС» Максим Александрович Калинин.**

## Комитеты Совета директоров

Комитеты при Совете директоров служат инструментом предварительной углубленной проработки вопросов перед их вынесением на заседание Совета директоров. Это дает возможность членам комитета более детально вникнуть в существо рассматриваемой проблемы и предложить членам Совета директоров проработанные альтернативы, тем самым позволяя им быстрее включиться в обсуждение вопроса.

Для повышения эффективности принимаемых Советом директоров решений, более подробного предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки соответствующих рекомендаций при Совете директоров на конец 2016 года действовали следующие комитеты: Бюджетный комитет, Комитет по аудиту, Комитет по вознаграждениям и назначениям, Комитет по корпоративному управлению, Комитет по стратегии.

Полномочия и требования к составам комитетов определяются положениями о комитетах, утверждаемыми Советом директоров. Комитеты имеют возможность привлечения внешних экспертов и консультантов для выполнения возложенных на них задач. Результаты рассмотрения Комитетами вопросов повестки дня доводятся до сведения членов Совета директоров перед каждым заседанием Совета директоров.

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

### Персональный состав комитетов Совета директоров (чел.)



## Посещаемость заседаний комитетов в 2016 году

Член Комитета	Комитет по вознаграждениям и назначениям	Комитет по аудиту	Бюджетный комитет	Комитет по стратегии	Комитет по корпоративному управлению
	7 заседаний в очной форме	12 заседаний, в т.ч. 11 в очной форме и 1 в форме заочного голосования	4 заседания в очной форме	3 заседания в очной форме	5 заседаний, в т.ч. 4 в очной форме и 1 в форме заочного голосования
Зоммер Рон <sup>1</sup>			1/4	3/3	
Бабин Андрей Станиславович <sup>2</sup>				2/3	
Виноградов Владимир Александрович <sup>3</sup>				2/3	
Дубовсков Андрей Анатольевич				1/3	2/5
Горбунов Александр Евгеньевич			4/4	3/3	
Засурский Артем Иванович <sup>4</sup>				2/3	
Ибрагимов Руслан Султанович					5/5
Корня Алексей Валерьевич			4/4		
Комб Мишель <sup>5</sup> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	5/7	10/12		1/3	
Лацанич Василий Игоревич <sup>6</sup>				2/3	
Миллер Стэнли <sup>7, 8</sup> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	7/7	12/12	1/4	3/3	1/5
Розанов Всеволод Валерьевич <sup>9</sup>			4/4	0/3	3/5
Регина фон Флемминг <sup>10, 11</sup> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	4/7		3/4		1/5
Холтроп Томас <sup>12, 13</sup> Независимый директор, не являющийся членом исполнительного руководства ПАО «МТС»	7/7	12/12	3/4		4/5
Шишкин Сергей Анатольевич <sup>14</sup>					0/5

<sup>1</sup> Полномочия члена Бюджетного комитета прекращены 23.06.2016 г.

<sup>2</sup> Полномочия члена Комитета по стратегии прекращены 23.06.2016 г.

<sup>3</sup> Полномочия члена Комитета по стратегии прекращены 23.06.2016 г.

<sup>4</sup> Избран членом Комитета по стратегии с 23.06.2016 г.

<sup>5</sup> Избран членом Комитета по стратегии с 23.06.2016 г.

<sup>6</sup> Избран членом Комитета по стратегии с 23.06.2016 г.

<sup>7</sup> Полномочия члена Бюджетного комитета прекращены 23.06.2016 г.

<sup>8</sup> Избран членом Комитета по корпоративному управлению с 23.06.2016 г.

<sup>9</sup> Избран членом Комитета по стратегии с 23.06.2016 г.

<sup>10</sup> Избрана членом Бюджетного комитета и Комитета по вознаграждениям и назначениям с 23.06.2016 г.

<sup>11</sup> Избрана членом Комитета по корпоративному управлению с 23.06.2016 г.

<sup>12</sup> Избран членом Бюджетного комитета с 23.06.2016 г.

<sup>13</sup> Полномочия члена Комитета по корпоративному управлению прекращены 23.06.2016 г.

<sup>14</sup> Избран членом Комитета по корпоративному управлению с 23.06.2016 г.

## Деятельность комитетов в отчетном году

### Бюджетный комитет

Бюджетный комитет является вспомогательным органом Совета директоров ПАО «МТС» для подготовки рекомендаций Совету директоров при рассмотрении вопросов подготовки, утверждения, корректировки и надзора за исполнением бюджетов, долгосрочных бизнес-планов и инвестиционных планов ПАО «МТС».

### Задачи

Разработка и представление Совету директоров рекомендаций по следующим вопросам:

- утверждение и корректировка бюджетов, долгосрочных бизнес-планов и инвестиционных планов;
- надзор за ходом процесса исполнения бюджетов;
- методология определения ключевых показателей бюджетов, долгосрочных бизнес-планов и инвестиционных планов;
- исполнение и необходимость корректировки бюджета.

### Количественный и персональный состав

В составе Комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 23 июня 2016 года был утвержден новый персональный состав Комитета:

Член Комитета	С 25 июня 2015 года	С 23 июня 2016 года
Розанов В.В., председатель, неисполнительный директор	■	■
Зоммер Р., неисполнительный директор	■	—
Горбунов А.Е., неисполнительный директор	■	■
Миллер С., независимый директор	■	—
Регина фон Флемминг, независимый директор <sup>1</sup>	—	■
Холтроп Т., независимый директор <sup>1</sup>	—	■
Корня А.В., член Правления, вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям ПАО «МТС»	■	■

- лицо являлось/является членом Комитета
- лицо не являлось / не является членом Комитета

<sup>1</sup> Указанные лица вошли в состав Комитета 23 июня 2016 года.

## Заседания

В отчетном году состоялось 4 (четыре) заседания Комитета в очной форме.

Участие членов Комитета в заседаниях:

Член Комитета	8 апреля (очное)	15 сентября (очное)	26 октября (очное)	23 ноября (очное)
Розанов В.В.	■	■	■	■
Зоммер Р.	■	□	□	□
Горбунов А.Е.	■	■	■	■
Миллер С.	■	□	□	□
Корня А.В.	■	■	■	■
Регина фон Флемминг	□	■	■	■
Холтроп Т.	□	■	■	■

- член Комитета участвовал в заседании
- член Комитета не участвовал в заседании

## Рассмотренные вопросы и рекомендации

- отчет об управлении дебиторской задолженностью в МТС в 2015 году;
- отчет о выполнении бюджета Группы МТС и программы CAPEX за 2015 год, а также о текущем прогнозе исполнения на 2016 год;
- результаты работы по управлению долгом и ликвидностью в МТС в 2015 году;
- бюджет Группы МТС на 2017 год;
- управление дебиторской задолженностью в Группе МТС, отчет за первое полугодие 2016 года;
- и другие.

## Комитетом даны следующие рекомендации Совету директоров:

- принять к сведению отчет о выполнении бюджета Группы МТС и программы CAPEX за 2015 год, а также о текущем прогнозе исполнения на 2016 год;
- принять к сведению предварительный бюджет Группы МТС на 2017 год и программу повышения эффективности;
- направить проект бюджета на 2017 год на рассмотрение Совета директоров ПАО «МТС».



## Итоги работы в 2016 году

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

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

## Состав Бюджетного комитета (чел.)



## Комитет по аудиту

**Комитет по аудиту является коллегиальным совещательным органом Совета директоров. Комитет создан в целях содействия эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.**

В своей деятельности Комитет руководствуется рекомендациями и требованиями действующего законодательства, Уставом и внутренними документами Компании, Кодексом делового поведения и этики, решениями органов управления Компании и Положением о Комитете по аудиту.

### Задачи:

- контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности финансовой отчетности Группы компаний МТС; анализ совместно с руководством и внешним аудитором годовой финансовой отчетности, промежуточной финансовой информации и соответствующих документов, подаваемых в Комиссию США по ценным бумагам и биржам, и другим регулирующим органам с целью оценки их полноты и непротиворечивости информации;
- контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками, комплаенс и внутреннего контроля, системы корпоративного управления; анализ и оценка исполнения процедур в области управления рисками, комплаенс и внутреннего контроля; контроль процедур, обеспечивающих соблюдение Группой требований законодательства (в том числе антикоррупционного, антимонопольного и др.), этических норм, правил и процедур Группы, требований бирж;
- обеспечение независимости и объективности осуществления функции внутреннего и внешнего аудита; рассмотрение политики в области внутреннего контроля и аудита, плана, соответствующего бюджета и результатов деятельности Блока внутреннего контроля и аудита, а также оценка эффективности осуществления деятельности Блока внутреннего контроля и аудита, в том числе утверждение и оценка выполнения КПЭ; оценка независимости, объективности и отсутствия конфликта интересов внешних аудиторов Группы, включая оценку кандидатов в аудиторы Группы, выработка предложений по назначению, переизбранию и отстранению внешних аудиторов Группы, оплате их услуг и условий их привлечения; надзор за проведением внешнего аудита и оценка качества выполнения аудиторской проверки, а также оценка аудиторского заключения, подтверждающего достоверность финансовой отчетности;
- контроль эффективности функционирования системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий работников Группы и третьих лиц и иных нарушениях в Группе; рассмотрение отчетов о работе Единой горячей линии Группы компаний МТС; контроль соблюдения этических норм, анализ и оценка исполнения политики управления конфликтом интересов;
- другие задачи.

## Количественный и персональный состав

Количественный состав Комитета в течение отчетного года не изменялся (3 члена, включая Председателя).

На заседании Совета директоров 23 июня 2016 года был утвержден персональный состав Комитета:

Член Комитета	С 25 июня 2015 года	С 23 июня 2016 года
Холтроп Т., председатель, независимый директор	■	■
Комб М., независимый директор	■	■
Миллер С., независимый директор	■	■

■ лицо являлось/является членом Комитета

– лицо не являлось / не является членом Комитета

## Заседания

Деятельность Комитета строилась на основании утвержденного плана работы в соответствии с основными возложенными на него функциями. В отчетном году состоялось 12 (двенадцать) заседаний Комитета: 11 – в очной форме и 1 – в форме заочного голосования.

В дополнение к этим заседаниям членами Комитета проводились встречи с финансовым руководством Компании и менеджментом, ответственным за систему управления рисками и внутреннего контроля, а также с внешними консультантами Компании по ряду вопросов.

Член Комитета	17 февраля (очное)	16 марта (очное)	7 апреля (очное)	18 мая (очное)	22 июня (очное)	23 июня (очное)
Холтроп Т.	■	■	■	■	■	■
Комб М.	■	■	■	□	■	■
Миллер С.	■	■	■	■	■	■

Член Комитета	25 июля (заочное)	16 августа (очное)	13 сентября (очное)	26 октября (очное)	15 ноября (очное)	19 декабря (очное)
Холтроп Т.	■	■	■	■	■	■
Комб М.	■	■	■	■	□	■
Миллер С.	■	■	■	■	■	■

■ член Комитета участвовал в заседании

□ член Комитета не участвовал в заседании

## Ключевыми направлениями деятельности Комитета по аудиту в 2016 году являлись:

### — В области управления рисками и системой внутреннего контроля

В течение 2016 года Комитетом осуществлялся контроль процедур, обеспечивающих соблюдение Группой требований Закона Сарбейнса-Оксли. Рассмотрены план на 2016 год и результаты деятельности Департамента систем внутреннего контроля за первое полугодие и за 2016 год в целом. Комитетом рассмотрен и предварительно одобрен отчет об управлении рисками в ПАО «МТС» за 2016 год.

Совместно с руководством и внешним аудитором проведен анализ промежуточной финансовой информации Группы за I, II и III кварталы 2016 года и консолидированной финансовой отчетности Группы за год, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Обсужден и одобрен Годовой отчет ПАО «МТС» по форме 20-F за 2016 год. Рассмотрены и одобрены отчеты о финансовых и операционных результатах Группы МТС за I, II, III и IV кварталы и 2016 год.

В течение 2016 года Комитетом проводилось предварительное рассмотрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, перед их вынесением на утверждение Совета директоров ПАО «МТС». В отношении сделок со связанными через акционера сторонами рассмотрены и приняты к сведению результаты анализа экономической обоснованности и выполнения требований нормативных документов при совершении сделок, проводимого Блоком внутреннего контроля и аудита.

### — В области управления системой комплаенс

Комитетом рассмотрены стратегические направления деятельности функции комплаенс на 2016 год в Группе компаний МТС и обсуждены отчеты о статусе внедрения системы комплаенс в ПАО «МТС» и дочерних обществах в первом полугодии 2016 года и итоги по результатам года. Комитет положительно оценил деятельность функции комплаенс и считает ее эффективной. Комитет принял к сведению отчет по результатам международного исследования функции комплаенс и предложения по дальнейшему развитию системы комплаенс Группы МТС. В декабре 2016 года Комитетом утверждена функциональная стратегия Группы МТС в области комплаенс на 2017 год.



В отчетном году в центре нашего внимания по-прежнему оставались вопросы эффективности системы внутреннего контроля, управления рисками и комплаенс и контроль за внутренним и внешним аудитом. Последовательная работа совместно с менеджментом над качеством и надежностью внедренных в Компании систем и процессов позволила получить результаты, которые, на наш взгляд, полностью соответствуют присущему нашей Компании духу уверенного лидерства.

Председатель Комитета по аудиту  
Томас Холтроп

**— В области управления внутренним контролем и аудитом**

В течение 2016 года Комитетом рассматривалась информация о текущей работе Блока внутреннего контроля и аудита. В октябре 2016 года Комитетом рассмотрена и предварительно одобрена Политика «Внутренний контроль и аудит ПАО «МТС» в новой редакции. Председателем Комитета по аудиту проводились регулярные встречи с Директором по внутреннему контролю и аудиту. Комитетом рассмотрены и утверждены результаты деятельности Блока внутреннего контроля и аудита за первое полугодие и в целом за 2016 год, проведена оценка выполнения КПЭ за 2016 год. Комитет по аудиту положительно оценил деятельность Блока внутреннего контроля и аудита и считает ее эффективной.

В декабре 2016 года Комитетом рассмотрены и предварительно одобрены стратегия, КПЭ и план работы Блока внутреннего контроля и аудита на 2017 год.

**— В области управления внешним аудитом**

В качестве аудитора финансовой отчетности ПАО «МТС» Комитетом по аудиту на 2016 год было рекомендовано ЗАО «Делойт и Туш СНГ», что было подтверждено рекомендацией Совета директоров и акционерами Компании на годовом Общем собрании акционеров 23 июня 2016 года. Согласно рекомендации Комитета по аудиту 25 июля 2016 года Совет директоров согласовал размер вознаграждения аудитора ЗАО «Делойт и Туш СНГ» за аудит финансовой отчетности Группы компаний МТС за 2016 год в размере 121 580 тысяч рублей (без учета НДС и накладных расходов).

Каждый год в начале аудиторского процесса аудитор представляет на рассмотрение Комитета детальный план аудита, выявляет и оценивает ключевые риски. Оценка эффективности и качества процесса аудита формируется Комитетом по итогам анализа отчетов аудитора. Комитетом по аудиту обсуждены и утверждены результаты и выводы внешнего аудитора по итогам рассмотрения ежеквартальных обзоров финансовой информации за I, II и III кварталы 2016 года и годового аудита, включая комментарии в области внутреннего контроля. По итогам 2016 года Комитет дал положительную оценку качества выполнения аудиторской проверки и в целом эффективности процесса аудита.

Комитет по аудиту дал положительную оценку аудиторских заключений по результатам аудита бухгалтерской отчетности ПАО «МТС» за 2016 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, и консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний за 2016 год, подготовленной в соответствии с МСФО.

Комитетом осуществлялся надзор за соблюдением аудиторами принципов независимости. В течение 2016 года Комитетом рассмотрена информация о допустимых неаудиторских услугах, предоставленная внешним аудитором, обсуждено с аудитором возможное воздействие услуг на независимость аудитора. Допустимые неаудиторские услуги предварительно утверждались

Комитетом в соответствии с порядком, описанным в Положении о Комитете по аудиту.

**— В области противодействия недобросовестным действиям работников Группы компаний МТС и третьих лиц и соблюдения этических норм и управления конфликтом интересов**

В течение 2016 года Комитетом рассматривались результаты работы Единой горячей линии Группы компаний МТС, на ежемесячной основе — отчеты о работе линии Блока внутреннего контроля и аудита. Рассмотрены и приняты к сведению отчеты Комитета по дисциплине за 2016 год.

**Рассмотренные вопросы и рекомендации Комитета по аудиту на заседаниях в 2016 году:**

- одобрение отчетов о финансовых и операционных результатах Группы МТС за 2015 год и I, II и III кварталы 2016 года;
- рассмотрение и утверждение отчетов ЗАО «Делойт и Туш СНГ» о результатах годового аудита за 2015 год и ежеквартальных обзоров финансовой информации за I, II и III кварталы 2016 года, плана годового аудита за 2016 год, предварительное одобрение допустимых неаудиторских услуг;
- рекомендация Совету директоров согласовать в качестве аудитора финансовой отчетности ПАО «МТС» на 2017 год ЗАО «Делойт и Туш СНГ» с вознаграждением в размере 121 580 тысяч рублей (без учета НДС и накладных расходов);
- обсуждение и одобрение Годового отчета ПАО «МТС» по форме 20-F;
- рассмотрение и рекомендация Совету директоров утвердить отчет об управлении рисками в ПАО «МТС» за 2016 год;
- рассмотрение и рекомендация Совету директоров утвердить Политику «Внутренний контроль и аудит ПАО «МТС» в новой редакции;
- рассмотрение и утверждение результатов деятельности Блока внутреннего контроля и аудита за 2015 год и первое полугодие 2016 года;
- рассмотрение, предварительное одобрение и рекомендация Совету директоров утвердить стратегию, КПЭ и план работы Блока внутреннего контроля и аудита на 2017 год;
- рассмотрение плана на 2016 год и результатов деятельности Департамента систем внутреннего контроля за 2015 год и первое полугодие 2016 года;
- одобрение функциональной стратегии Группы МТС в области комплаенс на 2016 год, рассмотрение и утверждение отчета о реализации стратегии Группы МТС в области комплаенс за 2015 год и отчета о статусе внедрения

системы комплаенс в ПАО «МТС» и дочерних обществах в первом полугодии 2016 года;

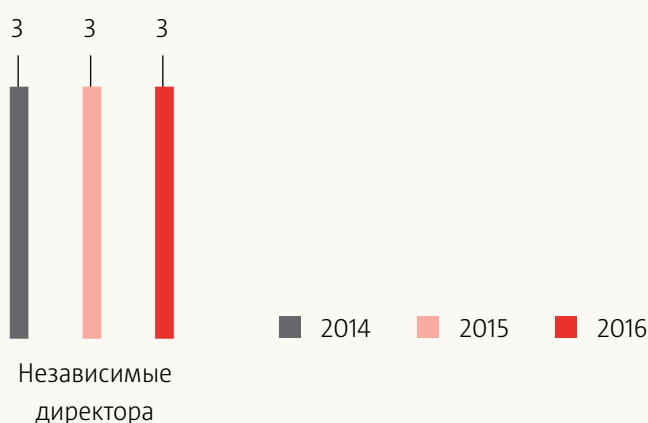
- рассмотрение и утверждение функциональной стратегии Группы МТС в области комплаенс на 2017 год;
- рассмотрение и рекомендация Совету директоров принять к сведению отчет по результатам международного исследования функции комплаенс и предложения по дальнейшему развитию системы комплаенс Группы МТС;
- рассмотрение результатов работы Единой горячей линии Группы компаний МТС в течение 2016 года;
- предварительное рассмотрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, перед их вынесением на утверждение Совета директоров;
- утверждение плана работы Комитета на 2017 год.

### Итоги работы в 2016 году

В отчетном году Комитетом рассмотрены вопросы, связанные с обеспечением контроля надежности и эффективности функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля, системы комплаенс, достоверности финансовой отчетности Группы компаний МТС, независимости и объективности осуществления функций внутреннего и внешнего аудита, эффективности функционирования системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий работников Группы и третьих лиц и иных нарушениях в Группе.

Разработан и утвержден план работы Комитета на следующий год по основным функциональным направлениям.

### Состав Комитета по аудиту (чел.)



## 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.

### Задачи:

- разработка и актуализация кадровой политики ПАО «МТС», формирование кадрового резерва преемников на позиции первых лиц;
- выработка предложений по кандидатурам и по определению существенных условий вознаграждения первых лиц, а также предложений о досрочном прекращении полномочий;
- оценка результатов деятельности Президента Общества и членов Правления, прямых подчиненных Президенту 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;



В отчетном году Комитет по вознаграждениям и назначениям продолжил свою деятельность по важным для Компании аспектам управления персоналом. Используя наработки международного корпоративного управления и лучшие профессиональные практики, Комитет консультирует Совет директоров при рассмотрении этих вопросов.

Мы стремимся к тому, что политики МТС в области компенсаций и льгот признаются лучшими практиками на рынке труда, в Компании работают лучшие управленцы, а деятельность сотрудников оценивается по понятным целям, устанавливаемым органом управления Компании. Комитет подводит итоги выполнения годовых КПЭ и дает рекомендации Совету директоров по вопросам краткосрочного и долгосрочного поощрения, проанализировав рыночную ситуацию на локальном и международных рынках.

Все участники Комитета убеждены, что, привлекая лучшие кадры, вкладываясь в их обучение, удержание и справедливое рыночное вознаграждение, создавая им возможности для развития в конкурентной, но честной среде, Компания обеспечивает себе успех на долгие годы вперед.

Председатель Комитета по вознаграждениям и назначениям  
Стэнли Миллер



- Комитет осуществляет предварительную проработку вопросов, рассматриваемых на заседаниях Совета директоров Общества, в области назначения и вознаграждения руководящего состава Общества.

### Количественный и персональный состав

В составе Комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 23 июня 2016 года был утвержден новый персональный состав Комитета:

Член Комитета	С 25 июня 2015 года	С 23 июня 2016 года
Миллер С., председатель, независимый директор	■	■
Комб М., независимый директор	■	■
Холтроп Т., независимый директор	■	■
Регина фон Флемминг, независимый директор <sup>1</sup>	—	■

■ лицо являлось/является членом Комитета

— лицо не являлось / не является членом Комитета

<sup>1</sup> Указанное лицо вошло в состав Комитета 23 июня 2016 года.

### Заседания

В отчетном году состоялось 7 (семь) заседаний Комитета в очной форме.

Участие членов Комитета в заседаниях отражено в таблице:

Член Комитета	17 февраля (очное)	7 апреля (очное)	22 июня (очное-1)	22 июня (очное-2)	14 сентября (очное)	26 октября (очное)	19 декабря (очное)
Миллер С.	■	■	■	■	■	■	■
Комб М.	■	□	■	■	■	■	□
Холтроп Т.	■	■	■	■	■	■	■
Регина фон Флемминг			■	■	■	■	■

■ член Комитета участвовал в заседании

□ член Комитета не участвовал в заседании

### Основные направления деятельности Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2016 году:

#### — Вопросы назначений и обеспечения преемственности

Рассмотрены кандидаты на позиции прямого подчинения Президенту Компании. Проведены оценка достаточности опыта для внутренних кандидатов, также анализировались достигнутые результаты в Компании. Рассмотрены кандидаты на ключевые менеджерские позиции различных функций Компании, проведена оценка их готовности к назначению, а также сильные стороны и зоны для развития.

Проведена оценка независимости кандидатов для включения в состав Комитета по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

#### — Вопросы в области систем вознаграждения менеджмента

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

Реализованы процедуры, необходимые для поддержания программы долгосрочной мотивации, в том числе определены участники программы текущего года, определены цели по КПЭ программы.

В соответствии с текущими потребностями обновлены материально-технические нормативы топ-менеджмента.

#### — Вопросы эффективности развития функции управления персоналом в МТС

Рассмотрены результаты имплементации HR-стратегии и цели на будущие периоды. Даны рекомендации по основным направлениям деятельности менеджменту Компании.

Ключевые преобразования в организационной структуре Компании, их соответствие бизнес-целям верхнего уровня и стратегии Компании.

### Рассмотренные вопросы и рекомендации

- Оценка результатов деятельности Президента и топ-менеджмента Компании в 2015 году.
- Постановка задач на 2016 год, включая перечень, целевые значения и долю влияния (вес) каждого из параметров на итоговое премиальное вознаграждение.
- Рассмотрение результатов по КПЭ программы долгосрочного премирования за 2015 год и постановка целей на 2016 год.
- Формирование списков участников долгосрочных программ премирования в соответствии с правилами положения по программе.



Комитет отслеживает выполнение стратегических инициатив развития Компании. Важная задача — обеспечить достойное вознаграждение за выдающиеся результаты, с одной стороны, и не оставить без внимания недостаток прикладываемых усилий — с другой. Совместно с Комитетом по аудиту пристальное внимание уделяется соответствию правилам корпоративного управления, регуляторным предписаниям и предотвращению финансовых преступлений. По рекомендации Комитета по вознаграждениям и назначениям в КПЭ менеджмента Компании были добавлены задачи, связанные с корпоративным управлением и соблюдением принципов комплаенс. В обязанности Комитета входит рассмотрение внешних и внутренних кандидатов на ключевые управленческие вакансии в Компании, а также оценка независимых кандидатов в Совет директоров. Недавно Комитет подвел итоги работы Президента и топ-менеджмента Компании за 2016 г., а также утвердил решения по таким ключевым вопросам управления персоналом, как программа преемников и развитие корпоративной культуры.

Председатель Комитета по вознаграждениям и назначениям  
Стэнли Миллер

- Назначения и прекращение отношений с членами Правления и топ-менеджерами, рекомендовано обновление состава Правления Общества.
- Изменения в организационной структуре Общества в целом и в части прямых подчиненных Президенту Общества.
- Состав и готовность преемников на позиции топ-менеджеров Общества.
- Оценка соответствия уровня вознаграждения топ-менеджеров рыночному уровню и вкладу в достижение результатов Компанией.
- Обновлены нормативы материально-технического обеспечения топ-менеджеров Общества.
- Оценка соответствия кандидатов в Совет директоров ПАО «МТС» критериям независимости.
- Развитие организационной структуры Компании.

### Комитетом даны следующие рекомендации Совету директоров:

По всем рассмотренным вопросам Комитетом даны рекомендации для принятия качественных решений в соответствии с лучшими мировыми практиками, текущей бизнес-ситуацией и стратегией развития Компании.

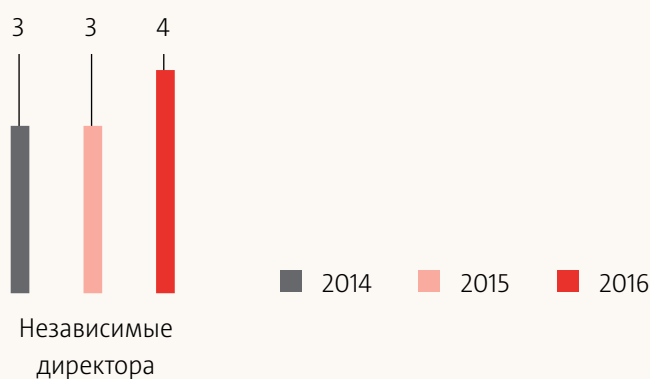
### Итоги работы в 2016 году

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

Особое внимание уделено развитию внутренних преемников на руководящие позиции и digital трансформации Компании.

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

### Состав Комитета по вознаграждениям и назначениям (чел.)



## Комитет по корпоративному управлению

**Комитет создан с целью развития и совершенствования системы и практики корпоративного управления в Компании. В рамках своей компетенции Комитет осуществляет предварительное рассмотрение наиболее важных вопросов и готовит рекомендации Совету директоров для принятия соответствующих решений.**

### Задачи

Перед Комитетом стоят задачи по разработке приоритетных направлений деятельности Компании в части внедрения стандартов корпоративного управления, а также контролю за практикой в этой области и урегулированию корпоративных конфликтов.

В связи с поставленными задачами Комитет осуществляет следующие функции:

- контроль за надежностью и эффективностью системы и практик корпоративного управления и подготовка предложений по их совершенствованию, а также сравнительный анализ политики и программ корпоративного управления в других компаниях;
- определение политики в области добровольного раскрытия информации Компанией и контроль за соблюдением информационной политики;
- содействие в предотвращении и разрешении корпоративных конфликтов между акционерами, а также между акционерами и исполнительными органами Компании, и рассмотрение жалоб и обращений акционеров;
- предварительное рассмотрение внутренних нормативных документов Компании, представленных на утверждение (предварительное рассмотрение) Совета директоров, и годового отчета Компании.

## Количественный и персональный состав

В составе Комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 23 июня 2016 года был утвержден новый персональный состав Комитета:

Член Комитета	С 25 июня 2015 года	С 23 июня 2016 года
Розанов В.В., председатель, неисполнительный директор	■	■
Холтроп Т., независимый директор	■	–
Дубовсков А.А., Президент, Председатель Правления ПАО «МТС», исполнительный директор	■	■
Ибрагимов Р.С., член Правления, вице-президент ПАО «МТС» по корпоративным и правовым вопросам	■	■
Миллер С., независимый директор	–	■
Регина Фон Флемминг, независимый директор	–	■
Шишкин С. А., член Правления ПАО АФК «Система»	–	■

■ лицо являлось/является членом Комитета

– лицо не являлось / не является членом Комитета

<sup>1</sup> Указанные лица вошли в состав Комитета 23 июня 2016 года.

## Заседания

В отчетном году состоялось 5 заседаний Комитета: 4 в очной форме и 1 в форме заочного голосования.

Участие членов Комитета в заседаниях отражено в таблице:

Член Комитета	17 февраля (очное)	8 апреля (очное)	19 мая (заочное)	22 июня (очное)	14 сентября (очное)
Розанов В.В.	■	■	■	□	□
Холтроп Т.	■	■	■	■	–
Дубовсков А.А.	□	■	■	□	□
Ибрагимов Р.С.	■	■	■	■	■
Миллер С.	–	–	–	–	■
Регина Фон Флемминг	–	–	–	–	■
Шишкин С.А.	–	–	–	–	□

■ член Комитета участвовал в заседании

□ член Комитета не участвовал в заседании

– лицо не являлось членом Комитета в момент проведения заседания

## Рассмотренные вопросы и рекомендации

В отчетном году в общей сложности было рассмотрено 16 вопросов.

Помимо организационных вопросов, в рамках своей компетенции Комитет рассмотрел следующие вопросы:

- предварительное рассмотрение Устава и внутренних документов Компании, в том числе регулирующих деятельность органов управления;
- предварительное рассмотрение Годового отчета Компании за 2015 год;
- контроль реализации плана мероприятий по имплементации рекомендаций Кодекса корпоративного управления в практику Компании;
- рассмотрение предложений по совершенствованию практик корпоративного управления Компании;
- предварительное рассмотрение методологии самооценки Совета директоров и отчета о результатах такой самооценки;
- рассмотрение отчета о работе системы обеспечения соответствия требованиям законодательства об инсайте за 2015 год;
- одобрение договора страхования ответственности директоров, должностных лиц и компаний группы МТС;
- рассмотрение нового порядка одобрения сделок с заинтересованностью;
- и другие.

## Комитетом даны следующие рекомендации Совету директоров Компании:

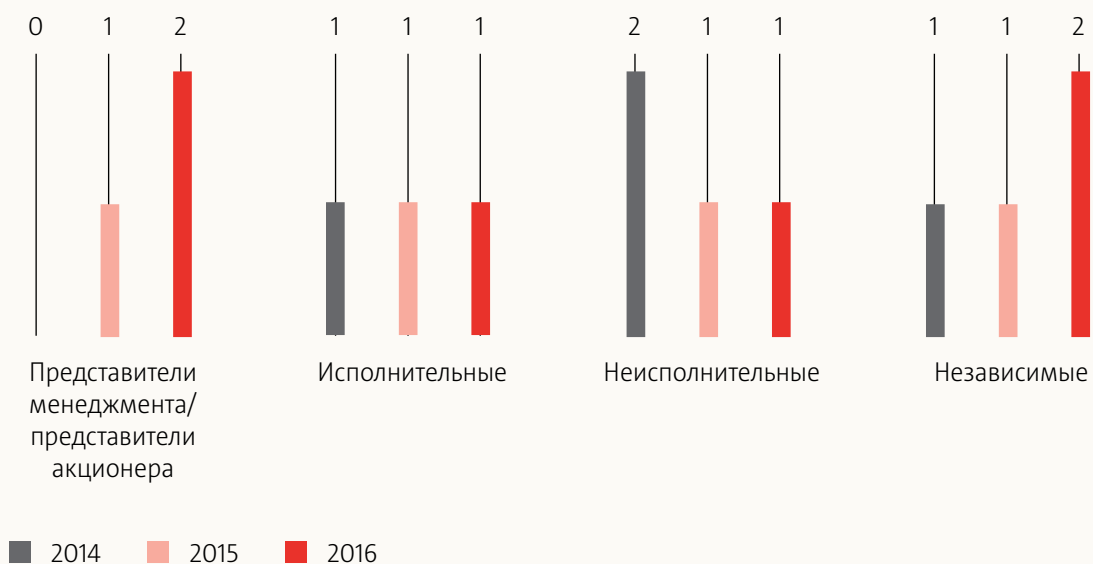
- рекомендовать годовому Общему собранию акционеров утвердить Устав, Положение об Общем собрании акционеров, Положение о Совете директоров, Положение о Комитете по вознаграждениям и назначениям и Положение о Департаменте корпоративного управления в новых редакциях;
- утвердить методологию проведения самооценки Совета директоров;
- предварительно утвердить Годовой отчет Компании за 2015 год;
- определить Департамент корпоративного управления в качестве подразделения, осуществляющего функции Корпоративного секретаря; согласовать в качестве руководителя подразделения, осуществляющего функции Корпоративного секретаря, – Директора по корпоративному управлению М.А. Калинина; подтвердить действующие условия вознаграждения и принципы премирования Директора по корпоративному управлению в качестве руководителя подразделения, осуществляющего функции Корпоративного секретаря;

- одобрить договор страхования ответственности директоров, должностных лиц и компаний группы МТС;
- согласовать рассмотрение Отчета о работе системы соответствия требованиям законодательства об инсайде периодически: по факту появления существенной информации.

### Итоги работы в 2016 году

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

### Состав Комитета по корпоративному управлению (чел.)



## Комитет по стратегии

Комитет является вспомогательным органом Совета директоров ПАО «МТС» для подготовки рекомендаций Совету директоров при рассмотрении вопросов стратегического развития ключевых функций, проектов и Компании в целом, реализации инвестиционных проектов и программ долгосрочных вложений.

### Задачи:

- предварительное рассмотрение и представление рекомендаций Совету директоров по вопросам, входящим в компетенцию Комитета по стратегии;
- обсуждение и выработка рекомендаций по стратегическим направлениям и проектам Компании.

### Количественный и персональный состав

В составе Комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 23 июня 2016 года был утвержден новый персональный состав Комитета:

Член Комитета	С 17 декабря 2015 года	С 23 июня 2016 года
Зоммер Р., председатель, неисполнительный директор	■	■
Горбунов А.Е., неисполнительный директор	■	■
Дубовсков А.А., Президент, Председатель Правления ПАО «МТС, исполнительный директор	■	■
Миллер С., независимый директор	■	■
Комб М., независимый директор <sup>1</sup>	—	■
Розанов В.В., неисполнительный директор <sup>1</sup>	—	■
Лацанич В.И., член Правления — вице-президент по стратегии и маркетингу ПАО «МТС» <sup>1</sup>	—	■
Засурский А.И., вице-президент — руководитель Комплекса по стратегии ПАО АФК «Система»	—	■
Бабин А.С., Департамент акционерной стратегии ПАО «МТС»	■	—
Васильков Н.А., руководитель комплекса стратегии ПАО АФК «Система»	■	—
Виноградов В.А., директор Департамента слияний и поглощений ПАО «МТС»	■	—

■ лицо являлось/является членом Комитета

— лицо не являлось / не является членом Комитета

<sup>1</sup> Указанные лица вошли в состав Комитета 23 июня 2016 года.



## Заседания

В отчетном году состоялось 3 (три) заседания Комитета в очной форме.

Участие членов Комитета в заседаниях:

Член Комитета	17 февраля (очное)	22 июня (очное)	19 декабря (очное)
Зоммер Р.	■	■	■
Горбунов А.Е.	■	■	■
Дубовсков А.А.	□	■	□
Миллер С.	■	■	■
Комб М.	–	–	□
Розанов В.В.	–	–	□
Лацанич В.И.	–	–	■
Засурский А.И.	–	–	■
Бабин А.С.	■	■	–
Васильков Н.А.	□	□	–
Виноградов В.А.	■	■	–

- член Комитета участвовал в заседании
- член Комитета не участвовал в заседании
- лицо не являлось членом Комитета в момент проведения заседания

## Рассмотренные Комитетом в 2016 году вопросы

- Стратегия Группы МТС в области информационных технологий на 2016–2018 годы.
- Статус реализации проектов по трансформации бизнеса МТС.
- Структура управления по стратегическим направлениям дифференциации.
- Стратегия развития ТВ-услуг МТС.
- Стратегия развития розничной сети МТС.
- Ситуация с внутрисетевым и международным роумингом МТС Россия.
- Стратегия развития МГТС на 2017–2019 годы.
- Стратегия развития финансовых услуг МТС и МТС-Банка.
- Стратегия Группы МТС в области маркетинга на 2017 год.



В отчетном году мы рассмотрели все ключевые аспекты долгосрочного развития бизнеса МТС. В фокусе нашего внимания были вопросы трансформации бизнеса МТС, в том числе управления этими преобразованиями; функциональные стратегии в области маркетинга, ТВ-услуг, розницы, финансовых услуг. Хотел бы отметить, что все вопросы вызвали живые дискуссии членов Комитета, по результатам которых был вынесен ряд рекомендаций руководству Компании.

Председатель Комитета по стратегии  
РОН ЗОММЕР

**Комитетом даны следующие рекомендации Совету директоров Компании и менеджменту Группы МТС:**

- В области ИТ-стратегии менеджменту МТС использовать больше объективных, бизнес-ориентированных КПЭ.
- Руководству Группы проработать введение для региональных команд специального набора КПЭ, связанных с уровнем цифровизации бизнеса и операционной деятельности.
- Рекомендовать менеджменту МТС рассмотреть идею найма высококвалифицированных специалистов высшего звена для управления рядом стратегических областей дифференциации.
- Рекомендовать менеджменту МТС осуществить анализ вопроса привлекательности бренда МТС в молодёжном сегменте.
- Руководству МГТС представить в рамках цикла стратегического планирования 2017 года финансовые КПЭ развития новых услуг МГТС, а также анализ способности этих новых направлений обеспечить рост выручки и OIBDA МГТС в долгосрочной перспективе.

**Итоги работы в 2016 году**

В отчетном году Комитетом рассмотрены вопросы, связанные со стратегическим развитием Компании по основным функциональным направлениям, а также с ключевыми проектами по дифференциации и трансформации бизнеса Группы МТС. Кроме того, был разработан план работы Комитета на следующий год, основу которого составляет анализ развития новых цифровых бизнес-направлений МТС и рассмотрение функциональных стратегий.

**Состав Комитета по стратегии (чел.)**



## Сведения о вознаграждении членов Совета директоров

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

**Вознаграждение** за выполнение обязанностей членов Совета директоров ПАО «МТС» выплачивается членам Совета директоров, являющимся независимыми директорами, а также членам Совета директоров, не являющимся работниками или членами органов управления компаний, входящих в Группу МТС.

**Право на компенсацию накладных расходов**, связанных с выполнением обязанностей члена Совета директоров Общества, имеют все категории членов Совета директоров Общества.

**Вознаграждение членам Совета директоров осуществляется в трех формах:**

### Базовое вознаграждение

Базовое вознаграждение выплачивается за исполнение обязанностей члена Совета директоров Общества в течение корпоративного года и не зависит от количества заседаний, в которых принял участие Директор.

Размер базового вознаграждения директора составляет 250 000 долл. США.

### Вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей, связанных с работой в Комитетах Совета директоров

Обязательные комитеты: 15 000 долл. США в год (за работу в каждом комитете);

Иные комитеты: 5 000 долл. США в год (за работу в каждом комитете);

Специальные комитеты: 20 000 долл. США в год (за работу в каждом комитете).

### Премия по итогам работы

Члены Совета директоров получают премию по итогам работы за год в зависимости от величины капитализации Общества по итогам работы Общества при наличии прибыли по стандартам US GAAP.

При этом максимальная величина премии по итогам работы за год, выплачиваемой Директорам, не может превышать 200 000 долл. США.

### Совокупный размер вознаграждения не может превышать 500 000 долларов США

Общество не компенсирует Директорам, не являющимся налоговыми резидентами РФ, суммы налога на доходы физических лиц, который должен быть удержан с них в соответствии с законодательством РФ и/или уплачен ими в соответствии с законодательством иного государства.

<sup>1</sup> [www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/bod\\_compensation/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/bod_compensation/)

## Компенсация расходов

Компенсации выплачиваются по фактически произведенным и документально подтвержденным целевым расходам:

- на проезд до места назначения и обратно;
- по найму жилого помещения;
- по оплате услуг связи;
- иным документально подтвержденным расходам.

Членам Совета директоров также компенсируются прочие расходы в сумме, составляющей не более 200 тыс. долл. США в год.

Директорам, не являющимся гражданами РФ, выплата компенсации расходов осуществляется в долларах США.

## Вознаграждение, выплаченное членам Совета директоров в 2016 году

Наименование показателя	Сумма, руб.
Вознаграждение за участие в работе органа управления	87 627 828,04
Компенсации расходов	5 521 882,77
<b>ИТОГО</b>	<b>93 149 710,81</b>

# Оценка эффективности деятельности Совета директоров

**От эффективности** деятельности Совета директоров зависит качество управления, эффективность деятельности организации и, как следствие, размер ее рыночной капитализации. Для совершенствования практик Совета директоров необходима систематическая оценка, в результате которой члены Совета директоров лучше понимают свои сильные стороны и зоны для развития и могут определить возможности для конструктивных и устойчивых в долгосрочной перспективе перемен.

Оценка работы Совета директоров выступает действенным инструментом развития корпоративного управления и призвана повысить эффективность работы Совета директоров.

После принятия Кодекса и проведения аудита корпоративного управления МТС в 2015 году Комитет по корпоративному управлению при Совете директоров принял решение о необходимости разработки новой методологии. В 2016 году при совместном участии Комитета по вознаграждениям и назначениям, Комитета по корпоративному управлению и Совета директоров был выбран независимый консультант для обновления существующей методологии проведения оценки Совета директоров. Новая методология была утверждена Советом директоров.

В Методологии определен подход к проведению оценки, целью которой является повышение эффективности деятельности Совета директоров, его комитетов, членов Совета директоров, а также повышение качества корпоративного управления в МТС в целом. Методология содержит описание:

- контекста международной и российской практики, в которой рассматривается вопрос о проведении оценки;
- объектов и субъектов (участников) оценки;
- методов и инструментов оценки;
- принципов, процедур и основных направлений оценки;
- порядка проведения оценки;
- подхода к анализу и использованию результатов оценки;
- подхода к управлению рисками в ходе проведения оценки.

Принципами оценки являются:

- регулярность проведения;
- актуальность;
- практическая направленность;
- объективность результатов;
- сравнимость результатов;
- конфиденциальность.

К объектам оценки относятся:

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

Целью оценки деятельности Совета директоров является максимизация вклада Совета директоров в успешное развитие и рост стоимости Компании через решение таких задач, как:

- определение сбалансированности состава Совета директоров с точки зрения профессионального опыта, знаний, навыков и личностных качеств его членов;
- анализ эффективности подходов и процедур, используемых Советом директоров и комитетами в работе;
- отслеживание наличия и уровня мотивации членов Советов директоров;
- подтверждение достаточности контроля со стороны Совета директоров за деятельностью организации и определение качества взаимоотношений между Советом директоров и менеджментом;
- определение вклада Совета директоров в развитие системы корпоративного управления МТС и обеспечение эффективного взаимодействия ее субъектов.

Основной целью оценки деятельности комитетов Совета директоров является определение их эффективности в предварительной проработке вопросов и содействии Совету директоров в процессе принятия решений. Эта цель может быть достигнута путем решения таких задач, как:

- уточнение роли, функций и задач комитета;
- проверка степени сбалансированности состава комитета с точки зрения количества его членов, их знаний, профессионального опыта и компетенций;
- анализ качества и эффективности взаимодействия комитета с Советом директоров и менеджментом.

Индивидуальная оценка членов Совета директоров направлена на максимизацию их вклада в работу Совета директоров и комитетов, а также выявление потребностей директоров в повышении их квалификации или развитии определенных навыков, способствующих более эффективной работе Совета директоров и комитетов.

Оценка проводится на регулярной основе (ежегодно) и может быть проведена как самостоятельно (методом анкетирования), так и с привлечением независимого консультанта.

Оценка Совета директоров по новой методологии впервые была проведена в 2016 году: в форме самооценки методом анкетирования. Для проведения Оценки применялась 4-балльная шкала.

В ходе оценки был проведен анализ широкого перечня вопросов: баланс власти в Совете директоров, роль Совета директоров в формировании и реализации стратегии Компании, анализ количественного и персонального состава Совета директоров и комитетов, квалификация и опыт членов Совета директоров, роль независимых директоров, порядок проведения заседаний Совета директоров и комитетов, оценка эффективности работы Председателя, Секретаря и каждого из комитетов при Совете директоров.

В рамках проведения самооценки Советом директоров были рассмотрены вопросы, направленные на выявление недостатков в области профессиональной квалификации, опыта, деловых навыков членов Совета директоров, а также соответствия количественного состава Совета директоров потребностям Общества. Результаты самооценки показали, что состав Совета директоров сбалансирован, совокупность профессиональных компетенций, знаний и опыта членов Совета директоров отражает потребности Общества и позволяет эффективно выполнять задачи и функции Совета директоров.

Результаты оценки были рассмотрены на совместном заседании Комитета по корпоративному управлению и Комитета по вознаграждениям и назначениям, а затем на заседании Совета директоров. Заседания были проведены в очной форме.

В целом оценка показала как сильные стороны, так и области для развития.

Была отмечена эффективность работы Совета директоров, оптимальность его состава, профессионализм корпоративного секретаря<sup>1</sup>, эффективность организации деятельности Совета директоров Председателем.

Средний балл по всем элементам оценки составил 3,85. При этом ни по одному из элементов оценки средний балл не был ниже 3,5 балла.

По итогам проведенной оценки были сформированы рекомендации по совершенствованию работы Совета директоров и разработан план мероприятий на 2016–2017 гг.

<sup>1</sup> Под корпоративным секретарем понимается руководитель подразделения, осуществляющего функции корпоративного секретаря.

В частности, уже сейчас мы изменили отдельные процедуры работы Совета директоров, чтобы уменьшить время, которое члены Совета директоров уделяют «техническим» вопросам. Мы пересмотрели состав комитетов при Совете директоров. Например, было увеличено количество независимых директоров в составе Комитета по стратегии. По результатам оценки были внедрены дополнительные инструменты для повышения вовлеченности независимых директоров в вопросы мотивации и преемственности менеджмента.

Мы положительно оцениваем результаты и ощущаем эффект от проведенной оценки, поэтому планируем в дальнейшем проводить ее ежегодно, а также рассмотрим целесообразность привлечения к процессу оценки независимого консультанта (в соответствии с рекомендацией Кодекса).



## **Информирование вновь избранных членов Совета директоров о работе Компании**

**В соответствии** с лучшими практиками корпоративного управления для вновь избранных членов Совета директоров проводится ознакомительный (информационный) курс в формате интерактивной презентации на русском и английском языках. Данный курс позволяет в краткой форме ознакомить новых членов Совета директоров с историей развития Компании, работой Совета директоров, основными документами, регулирующими деятельность Компании, годовой финансовой отчетностью, стратегией развития, структурой управления Компанией 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.

В 2016 году ознакомительный курс не проводился в связи отсутствием изменений в составе Совете директоров.

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

**В рамках своей компетенции Совет директоров отвечает за организацию системы управления рисками и внутреннего контроля в Компании, в том числе утверждает отчеты об эффективности системы управления рисками, эффективности системы внутреннего контроля Общества, в том числе комплаенс-системы.**

Совет директоров несет ответственность за эффективность процесса управления рисками, построение и поддержание системы управления рисками и внутреннего контроля Компании; два раза в год рассматривает отчет об управлении рисками, ежегодно рассматривает отчет Комитета по аудиту по итогам работы за год с анализом действующих систем контроля и выявленных нарушений.

Сегодня в Компании создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

<sup>1</sup> Более полная информация представлена в разделе «Система управления рисками и внутреннего контроля».

## Страхование ответственности директоров, должностных лиц и компаний Группы МТС

---

**Страховая сумма (лимит ответственности) в течение 5 (пяти) последних лет остается неизменной и составляет 250 миллионов долларов США (по каждому из ежегодно заключаемых договоров страхования).**

---

### Полис D&O

Позволяет обеспечить защиту членов Совета директоров, Правления и менеджмента ПАО «МТС» (далее — Должностные Лица) и предоставить покрытие для возмещения убытков Должностных Лиц в связи с предъявлением к ним исков или претензий или преследованием их уполномоченными государственными органами за их действия/бездействие при осуществлении служебных обязанностей в занимаемой должности, а именно:

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

# Президент и Правление МТС

**Ключевая роль в реализации выбранной стратегии, организации эффективного выполнения решений Совета директоров, руководства текущей деятельностью Общества принадлежит Исполнительным органам Компании — Президенту (единоличный исполнительный орган) и Правлению (коллегиальный исполнительный орган).**

Исполнительные органы подотчетны Совету директоров и Общему собранию акционеров.

Образование Исполнительных органов Общества осуществляется Советом директоров.

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

Исполнительные органы:

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

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

**В течение 2016 года (с 5 марта 2011 года) функции Президента ПАО «МТС» осуществлял Дубовсков Андрей Анатольевич.**

**22 февраля 2017 года Совет директоров ПАО «МТС» продлил полномочия Президента Компании Андрея Дубовскова на 3 (три) года — с 5 марта 2017 года.**

<sup>1</sup> [www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/ceo/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/ceo/)

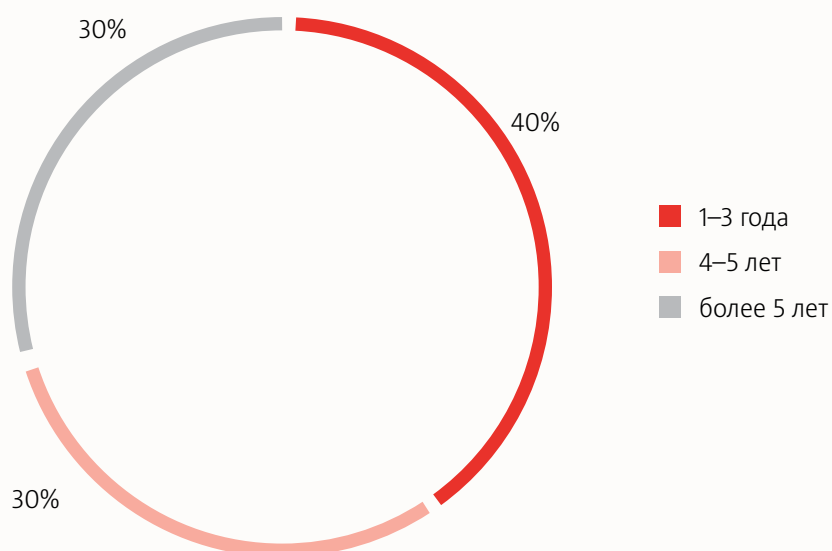
<sup>2</sup> [www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/executive\\_board/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/regulations/executive_board/)

## События после отчетной даты

Советом директоров ПАО «МТС» 22 февраля 2017 года принято решение о назначении Президентом ПАО «МТС» г-на Дубовскова Андрея Анатольевича сроком на 3 (три) года с 5 марта 2017 года, а также подтверждены полномочия действующего состава Правления:

- 1) Дубовсков Андрей Анатольевич – Председатель Правления ПАО «МТС»
- 2) Архипов Михаил Алексеевич
- 3) Дмитриев Кирилл Александрович
- 4) Егоров Игорь Альфридович
- 5) Ибрагимов Руслан Султанович
- 6) Корня Алексей Валерьевич
- 7) Лацанич Василий Игоревич
- 8) Смелков Андрей Геннадьевич
- 9) Ушацкий Андрей Эдуардович
- 10) Шоржин Валерий Викторович

## Стаж работы в Правлении



**Информация  
о Президенте  
и членах Правления  
по состоянию  
на 31 декабря  
2016 года**



# Дубовсков Андрей Анатольевич

## Президент, Председатель Правления<sup>1</sup>

Родился в 1966 году в г. Алма-Ате.

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

Опыт работы:

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

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

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

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

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

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

2011 год — настоящее время — Президент, Председатель Правления ПАО «МТС»

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

Гражданство: Россия.

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

По состоянию на 31.12.2016 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 350 718 акций.

<sup>1</sup> Заместитель Председателя Правления не избирался.





# Архипов Михаил Алексеевич

## Член Правления — вице-президент по управлению персоналом

Родился в 1982 году в г. Мурманске.

В 2004 году окончил социологический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова.

Опыт работы:

2004–2004 гг. — ООО МПЗ «Кампомос», менеджер по персоналу

2004–2008 гг. — ОАО «Сан ИнБев», менеджер по компенсациям и льготам, директор по компенсациям и льготам

2008–2009 гг. — старший менеджер по работе с персоналом ЗАО «КПМГ»

2009–2013 гг. — директор по персоналу ПАО «СИБУР Холдинг»

2013 г. — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по управлению персоналом.

Член Совета директоров SISTEMA SHYAM TELESERVICES LIMITED.

В составе Правления ПАО «МТС» с 2013 года.

По состоянию на 31.12.2016 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 50 043 акций.



# Дмитриев Кирилл Александрович

## Член Правления — вице-президент по продажам и обслуживанию

Родился 1978 году в г. Кингисеппе.

В 2000 году окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов.

Опыт работы:

2006–2009 гг. — директор по работе с ключевыми розничными клиентами компании Baltic Beverages Holding (Украина)

2009–2011 гг. — ПрАО «МТС Украина», директор Западного территориального управления

2011–2014 гг. — ПАО «МТС», генеральный директор Макрорегиона «Северо-Запад»

2014–2016 гг. — ПАО «МТС», член Правления — директор Макрорегиона «Москва»

2016 г. — наст. время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по продажам и обслуживанию

Член Наблюдательного совета ПрАО «МТС УКРАИНА», член Совета директоров, член Комитета по стратегии, член Комитета по вознаграждениям и назначениям ПАО МГТС, член Совета директоров АО «РТК» и ЗАО «СИТИ-ТЕЛЕКОМ».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2014 года.

По состоянию на 31.12.2016 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 29 135 акций.



# Ибрагимов Руслан Султанович

## Член Правления — вице-президент по корпоративным и правовым вопросам

Родился в 1963 году в г. Талдыкоргане.

В 1986 году окончил юридический факультет МГУ им М.В. Ломоносова.

В 1992 году окончил аспирантуру РУДН им. П. Лумумбы. Кандидат юридических наук.

Опыт работы:

1992–1996 гг. — работал в коммерческих банках, возглавлял юридические службы.

1996–2002 гг. — RSM Top Audit, занимал должность директора юридической службы, директора юридического департамента, заместителя Генерального директора, директора Департамента налогового и правового консультирования, директора-партнера по налоговому и юридическому консультированию.

2002–2004 гг. — работал адвокатом в различных адвокатских коллегиях

2004–2006 гг. — Московская коллегия адвокатов «Ибрагимов, Каган и партнеры», адвокат

2006–2007 гг. — ПАО «МТС», директор юридического департамента, затем был переведен на должность директора по правовым вопросам

2007–2008 гг. — ПАО «МТС», директор по корпоративным и правовым вопросам

2008 г. — настоящее время — ПАО «МТС», вице-президент по корпоративным и правовым вопросам, член Правления

Член Правления, вице-президент Некоммерческого партнерства «Объединение Корпоративных Юристов», член Некоммерческого партнерства «Содействие развитию конкуренции в странах СНГ», член Общероссийской общественной организации «Ассоциация юристов России», старший директор Ассоциации независимых директоров, член Правления, Председатель Правления Ассоциация субъектов национальной платежной системы «Национальная платежная ассоциация», член Партнерства Ассоциация анти-монопольных экспертов, независимый директор ОАО «Издательство «Высшая школа», член Совета директоров ООО «Доктор рядом» и АО «Издательство «Просвещение», член Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров ПАО «МТС».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2007 года.

По состоянию на 31.12.2016 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 72 383 акций.



# Корня Алексей Валерьевич

## Член Правления — вице-президент по финансам и инвестициям, слияниям и поглощениям

Родился в 1975 году в г. Брянске.

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

Опыт работы:

2000–2000 гг. — ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит», консультант-аудитор

2000–2004 гг. — ОАО «Северо-Западный Телеком», ведущий финансовый консультант, главный специалист по финансовому консультированию

2004–2007 гг. — ПАО «МТС», в июле 2004 года — финансовый директор филиала ПАО «МТС» Макрорегион «Урал»; в октябре 2004 года — директор Департамента финансового планирования и анализа Финансового блока Группы МТС

2007–2008 гг. — ПАО «МТС», директор по контроллингу Блока финансов и инвестиций

2008–2009 гг. — ПАО «МТС», заместитель вице-президента по финансам и инвестициям, ВРИО вице-президента по финансам и инвестициям

2010–2013 гг. — ПАО «МТС», вице-президент по финансам и инвестициям

2013–2016 гг. — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по финансам и инвестициям

2016 г. — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям

Председатель Совета директоров ООО УК «Система Капитал», член Совета директоров ООО «Мобильные ТелеСистемы», член наблюдательного совета ПрАО «МТС Украина», член Совета директоров ПАО «МТС-Банк», АО «РТК», член Бюджетного комитета при Совете директоров ПАО «МТС».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2008 года.

По состоянию на 31.12.2016 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 86 525 акций.





# Лацанич Василий Игоревич

## Член Правления — вице-президент по стратегии и маркетингу

Родился в 1972 году в селе Великий Березный.

В 1995 году окончил Высший государственный институт им. Н. Лысенко (Украина, Львов).

Опыт работы:

1996–2001 гг. — Coca-Cola Ukraine Ltd, Coca-Cola Bottlers Siberia, занимал ряд позиций в сфере маркетинга и общего управления

2001–2011 гг. — ПрАО «МТС Украина», начальник отдела маркетинга, в октябре 2005 года назначен на должность директора по маркетингу ПрАО «МТС Украина»

2011–2011 гг. — ПрАО «МТС Украина», Генеральный директор

2011–2013 гг. — ПАО «МТС», вице-президент по маркетингу

2013–2016 гг. — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по маркетингу

2016 г. — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по стратегии и маркетингу

Председатель Совета директоров ПАО «НИС», АО «Группа компаний «Медси», ООО «Стрим», член наблюдательного Совета ПрАО «МТС Украина», член Совета директоров АО «РТК», член Совета директоров, председатель Комитета по стратегии при Совете директоров ПАО МГТС, член Совета директоров ПАО «МТС Банк», ООО «Сегмент», член Советательного комитета Ozon Holdings Ltd.

В составе Правления ПАО «МТС» с 2011 года.

По состоянию на 31.12.2016 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 2 акций.



# Егоров Игорь Альфридович

## Член Правления — директор Региона «Москва»

Родился в 1968 году в г. Иркутске.

Окончил Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет по специальности «Инженер систем автоматического управления».

Опыт работы:

1993–1995 гг. — ТОО «VEC ltd», менеджер

1995–2003 гг. — ООО «Джамп», коммерческий директор

2003–2005 гг. — ЗАО «Примтелефон», коммерческий директор

2005–2006 гг. — ЗАО «Примтелефон», директор по маркетингу

2006–2007 гг. — ОАО «МТС», директор филиала ОАО «МТС» в Читинской области

2007–2008 гг. — филиал ОАО «МТС» МР «Дальний Восток», директор по маркетингу

2008–2011 гг. — филиал ОАО «МТС» МР «Дальний Восток», коммерческий директор по работе с розничным рынком

2011–2014 гг. — филиал ОАО «МТС» МР «Дальний Восток», директор филиала

2014–2016 гг. — филиал ОАО «МТС» (с 2015 г. ПАО «МТС»), МР «Центр», директор филиала

2016 г. — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — директор Региона «Москва»

В составе Правления ПАО «МТС» с 2016 года.

По состоянию на 31.12.2016 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 29 135 акций.



# Смелков Андрей Геннадьевич

## Член Правления — вице-президент, директор бизнес-единицы «МТС Зарубежные компании»

Родился в 1976 году в г. Великом Новгороде.

В 1998 году окончил факультет менеджмента и экономики Новгородского государственного университета им. Я. Мудрого. В 2000 году получил степень в Университете Telemark (Норвегия) по специальности «Экономика и бизнес-администрирование». В 2012 году прошел курс в бизнес-школе Wharton (США) по программе развития компетенций для руководителей компаний.

Опыт работы:

Имеет обширный опыт работы в телекоммуникационной отрасли в странах СНГ

2001–2002 гг. — Arrive AS (Норвегия), директор по информационной безопасности

2002–2002 гг. — ЗАО «Новгородские телекоммуникации», менеджер по маркетингу и рекламе

2002–2003 гг. — ЗАО «Новгородские телекоммуникации», директор по маркетингу и продажам

2003–2004 гг. — ЗАО «Новгородские телекоммуникации», заместитель Генерального директора

2004–2006 гг. — ПАО «Вымпелком», руководитель филиала в Великом Новгороде

2006–2008 гг. — ПАО «Вымпелком» (дочерняя компания в Узбекистане), главный менеджер по развитию региональной сети, заместитель Генерального директора по развитию бизнеса в регионах

2008–2010 гг. — компания «СкайМобайл» (Кыргызстан), Генеральный директор

2010–2013 гг. — Tele2 (Казахстан), Главный исполнительный директор, Председатель Правления

2013–2013 гг. — Tele2 AB (Швеция), Главный советник вице-президента

2013 г. — настоящее время — ПАО «МТС», Член Правления — вице-президент, директор Бизнес-единицы «МТС Зарубежные компании».

Председатель Совета директоров ХО «МТС-Туркменистан» и ЗАО «К-Телеком», член Совета директоров СООО «Мобильные ТелеСистемы», Sistema Shyam Teleservices Limited.

В составе Правления ПАО «МТС» с 2013 года.

По состоянию на 31.12.2016 г. акциями ПАО «МТС» (прямо/косвенно) не владел.



# Ушацкий Андрей Эдуардович

## Член Правления — вице-президент по технике и ИТ

Родился в 1974 году в г. Москве.

В 1997 году окончил Московский энергетический институт.

В 2002–2004 гг. обучался по программе MBA для руководителей в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

Опыт работы:

Работает в ПАО «МТС» с 1996 года, начав с должности специалиста службы радиорелейных линий, затем начальником службы эксплуатации сети, директором Департамента эксплуатации сети и заместителем директора бизнес-единицы «МТС Россия»

2009–2013 гг. — ПАО «МТС» вице-президентом по технике

2013 г. — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по технике и ИТ

Председатель Совета директоров АО «Метро-Телеком», член наблюдательного совета ПрАО «МТС Украина», член Совета директоров ХО «МТС-Туркменистан», АО «Интеллект Телеком» и АО «Энвижн Групп», член Совета директоров, член Комитета по стратегии ПАО «МГТС».

В составе Правления ПАО «МТС» с 2009 года.

По состоянию на 31.12.2016 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 65 256 акций.





# Шоржин Валерий Викторович

## Член Правления — вице-президент по закупкам и административным вопросам

Родился в 1963 году в г. Ульяновске.

В 1986 году окончил МВТУ им. Н.Э. Баумана.

Опыт работы:

1993–1996 гг. — АКБ «Тверьуниверсал банк», Управление автоматизации банковских технологий

1996–2000 гг. — СЦС «Совинтел», инженер связи, руководитель группы анализа и контроля трафика, директор Департамента контроля и развития сети

2000–2006 гг. — СЦС «Совинтел», директор по ИТ

2006–2008 гг. — «Фарлеп-Инвест» (Украина), директор по ИТ и главный технический директор

2008–2011 гг. — ПАО «МТС», директор по ИТ

2011–2014 гг. — ПАО «МТС», директор по управлению закупками

2014 г. — настоящее время — ПАО «МТС», член Правления — вице-президент по закупкам и административным вопросам.

Член Наблюдательного совета ПрАО «МТС Украина», член Совета директоров ПАО МГТС и АО «Энвижн Груп».

Впервые был избран в состав Правления ПАО «МТС» в 2011 году; повторно был избран в состав Правления в 2009 году.

По состоянию на 31.12.2016 г. владел обыкновенными именными акциями ПАО «МТС» в количестве 47 624 акций.



# Деятельность Правления

За прошедший 2016 год Правлением проведено 26 заседаний:  
20 – в очной форме и 6 – в форме заочного голосования.

## Участие членов Правления в заседаниях Правления в 2016 году

Член Правления	Очные заседания	Заочные заседания
Дубовсков А.А.	20	6
Архипов М.А.	22	5
Дмитриев К.А.	18	6
Егоров И.А. <sup>1</sup>	14	3
Ибрагимов Р.С.	20	6
Корня А.В.	17	6
Лацанич В.И.	14	6
Савченко В.Э. <sup>2</sup>	2	1
Смелков А.Г.	14	6
Ушацкий А.Э.	19	6
Шоржин В.В.	19	6

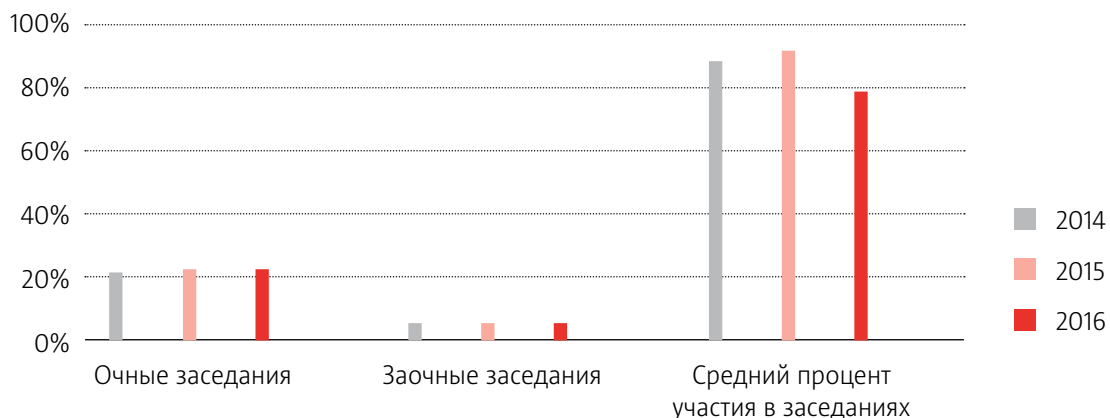
<sup>1</sup> Избран членом Правления с 17.05.2016 г.

<sup>2</sup> Прекращены полномочия члена Правления с 16.05.2016 г.

По имеющейся в Компании информации, в отчетном году конфликт интересов у членов Правления, в том числе связанный с участием указанных лиц в органах управления конкурентов ПАО «МТС», отсутствовал.

Президенту и членам Правления в 2016 году Компанией не выдавались займы (кредиты).

## Статистика работы Правления в 2014–2016 гг.



**Существенные вопросы, рассмотренные на заседаниях Правления ПАО «МТС» в 2016 году:**

1. О статусе управления интеллектуальной собственностью и нематериальными активами.
2. Об утверждении принципов системы КПЭ ПАО «МТС» на 2016 год.
3. О предварительном рассмотрении материалов к заседанию Совета директоров ПАО «МТС».
4. Отчеты о реализации функциональных стратегий за 2016 год, в том числе об утверждении стратегий на 2017 год:
  - стратегия Группы МТС в области маркетинга;
  - стратегии Группы МТС в области продаж и обслуживания;
  - технологическая стратегия Группы МТС, и др.;
  - стратегия Группы МТС в области информационных технологий;
  - стратегия Группы МТС в области закупочной деятельности;
  - стратегия Группы МТС в области безопасности;
  - стратегия Группы МТС в области связей с общественностью;
  - стратегии Группы МТС в области комплаенс.
5. О результатах деятельности в области мобильной передачи данных за 2015 год, первое полугодие 2016 года.
6. О результатах деятельности в области фиксированной связи на массовом рынке за 2015 год, первое полугодие 2016 года.
7. Контроллинговые отчеты по Группе МТС за IV квартал 2015 года и 2015 год, I–III кварталы 2016 года.
8. О результатах деятельности Группы МТС за 2015 год, I полугодие 2016 года.
9. О трансформации региональной системы управления ПАО «МТС».
10. О плане развития программ признания и нематериальной мотивации в 2016 году.
11. Об изменении региональных законодательных актов в целях упрощения строительства сооружений связи.
12. О развитии МТС: от дата- к диджитал трансформации.
13. Бизнес-план Группы МТС на 2017–2019 годы.
14. О программе корпоративного МВА для руководителей Группы МТС.

## Ключевые компетенции членов Правления

Член Правления	Продолжительность работы в Правлении	Ключевые компетенции								
		Стратегия	Финансы и аудит	Отраслевая специализация (телеком)	Маркетинг	Правовые вопросы и корп. управление	Управление персоналом	Управление рисками	M&A	GR/IR
Дубовсков А.А.	5 лет (с июня 2011 года)	■	■	■	■		■	■	■	■
Архипов М.А.	4 года (с апреля 2013 года)	■		■			■	■		■
Дмитриев К.А.	3 года (с февраля 2014 года)	■	■	■	■		■	■	■	■
Ибрагимов Р.С.	10 лет (с апреля 2007 года)	■		■		■	■	■	■	■
Корня А.В.	8 лет (с сентября 2008 года)	■	■	■	■		■	■	■	■
Лацанич В.И.	5 лет (с сентября 2011 года)	■		■	■		■	■	■	■
Егоров И.А.	1 год (с апреля 2016 года)	■	■	■	■		■	■	■	
Смелков А.Г.	3 года (с октября 2013 года)	■	■	■			■	■	■	■
Ушацкий А.Э.	8 лет (с апреля 2009 года)	■		■	■		■	■		
Шоржин В.В.	3 года (с марта 2014 года)	■		■	■		■	■		

## Принципы вознаграждения членов Правления и высших должностных лиц

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

### Сведения о принципах и системе вознаграждения высших должностных лиц

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

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

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

- базовое вознаграждение — ежемесячный должностной оклад;
- краткосрочная система мотивации — годовая премия, выплачиваемая за выполнение ключевых показателей эффективности (КПЭ), установленных в целом для Компании на соответствующий отчетный период, а также за выполнение функциональных индивидуальных задач, определяемых Советом директоров;
- программа долгосрочного материального поощрения направлена на увеличение акционерной стоимости Компании, а также на сохранение долгосрочных трудовых и корпоративных отношений между Компанией и ее менеджментом.

## 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 2016 год была проведена в соответствии с существующей методикой на основании выполнения ключевых показателей эффективности Компании в целом, функциональных индивидуальных задач и уровня развития компетенций.

## Вознаграждение членов Правления и высших должностных лиц по итогам 2016 года

### Вознаграждение, выплаченное членам Правления в 2016 году

Наименование показателя	Сумма, руб.
Заработная плата	153 121 068,67
Премии	475 732 038,00
Компенсации расходов	123 589 040,82
Иные виды вознаграждений	11 103 395,83
<b>ИТОГО</b>	<b>763 545 543,32</b>

### Вознаграждение, выплаченное высшим должностным лицам в 2016 году<sup>1</sup>

Наименование показателя	Сумма, руб.
Заработная плата	251 944 113
Премии	473 572 184
Компенсации расходов	156 734 652
Иные виды вознаграждений	2 420 613
<b>ИТОГО</b>	<b>884 671 562</b>

<sup>1</sup> Включает информацию о вознаграждении 21 высшего должностного лица Общества (включая членов Правления).



## Структура вознаграждения топ-менеджмента в 2016 году

В зависимости от уровня должности варьируется структура дохода первых лиц Компании.

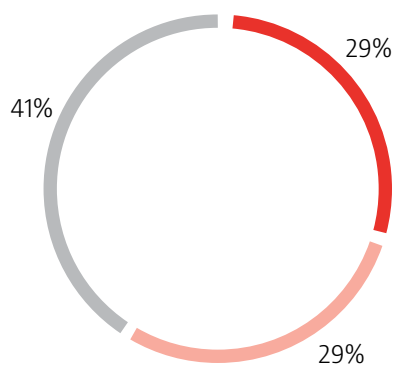
Чем выше позиция во внутренней иерархии Компании, тем большую долю занимает переменная часть вознаграждения.

Фактическое значение по элементам индивидуально отличается в зависимости от графика работы в отчетном году, достигнутых результатов по КПЭ и акционерной стоимости по долгосрочной программе премирования.

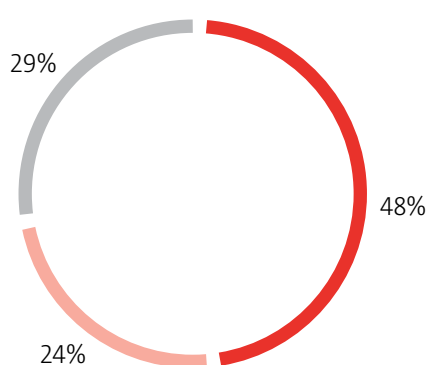
Типовое соотношение по элементам представлено в следующих вариантах

### Типовое соотношение по структуре вознаграждения

#### Члены Правления



#### Директора департаментов



- Базовое вознаграждение
- Краткосрочное премирование
- Долгосрочное премирование

## События после отчетной даты

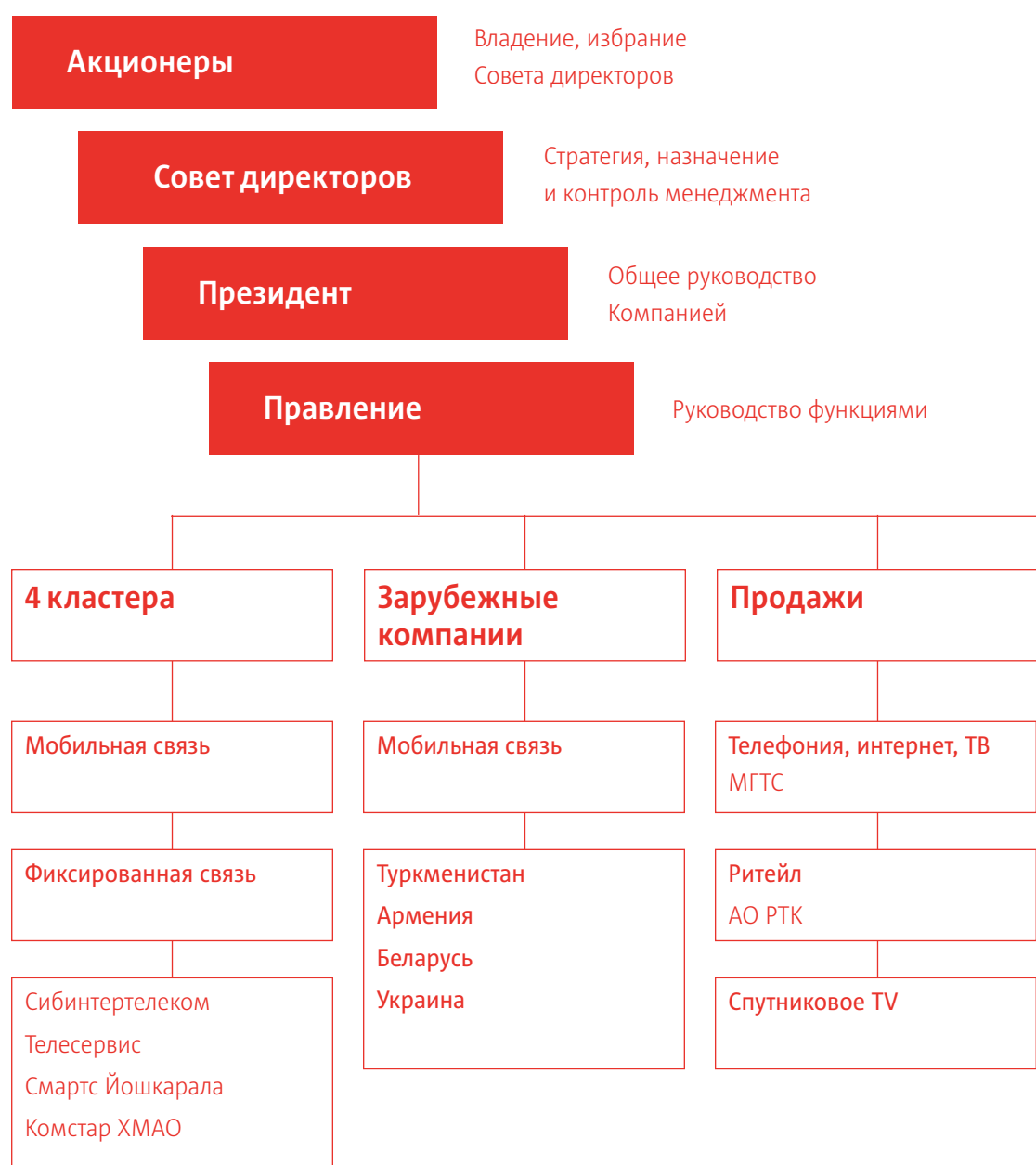
В апреле 2017 года изменился размер доли участия членов Правления в уставном капитале ПАО «МТС» в результате реализации второго транша Программы долгосрочного материального поощрения топ-менеджеров ПАО «МТС», основанной на обыкновенных акциях ПАО «МТС», утвержденной Советом директоров ПАО «МТС» в 2013 году.

Член Правления	Размер доли соответствующего лица в уставном капитале ПАО «МТС» до реализации второго транша Программы долгосрочного материального поощрения топ-менеджеров	Размер доли соответствующего лица в уставном капитале ПАО «МТС» после совершения сделки	Дата, с которой изменилась доля соответствующего лица в уставном капитале ПАО «МТС»
Архипов Михаил Алексеевич, член Правления — вице-президент по управлению персоналом	0,00250%	0,00394%	25.04.2017
Дмитриев Кирилл Александрович, член Правления — вице-президент по продажам и обслуживанию	0,00146%	0,00292%	25.04.2017
Дубовсков Андрей Анатольевич, Президент, председатель Правления	0,01755%	0,02341%	25.04.2017
Егоров Игорь Альфридович, член Правления — директор Региона «Москва»	0,00146%	0,0026%	25.04.2017
Ибрагимов Руслан Султанович, член Правления — вице-президент по корпоративным и правовым вопросам	0,00362%	0,0057%	25.04.2017
Корня Алексей Валерьевич, член Правления — вице-президент по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям	0,00433%	0,00744%	25.04.2017
Лацанич Василий Игоревич, член Правления — вице-президент по стратегии и маркетингу	0,0000001%	0,00277%	25.04.2017

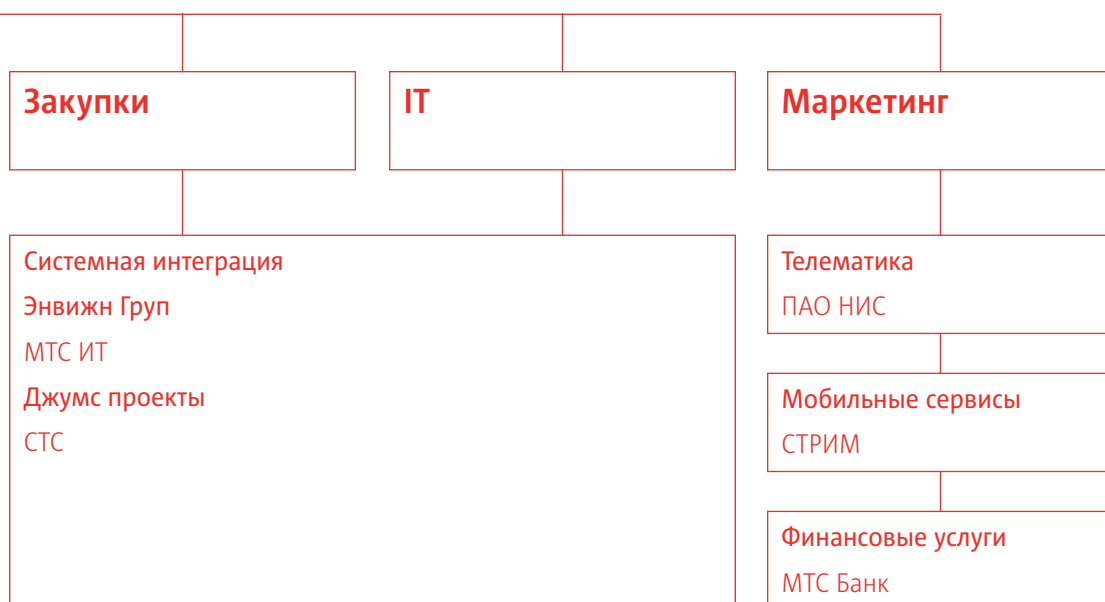
Смелков Андрей Геннадьевич, член Правления – вице-президент, директор бизнес-единицы «МТС Зарубежные компании»	акциями не владел	0,00173%	25.04.2017
Ушацкий Андрей Эдуардович, член Правления — вице-президент по технике и информационным технологиям	0,00327%	0,00557%;	25.04.2017
Шоржин Валерий Викторович, член Правления — вице-президент по закупкам и административным вопросам	0,00238%;	0,00449%;	25.04.2017

---

# Управление дочерними обществами Группы МТС



**В Компании сформирована** многоуровневая система корпоративного управления, в которой предусмотрено последовательное взаимодействие всех органов управления холдинга, начиная с Общего собрания акционеров МТС до исполнительных органов дочерней компании. Данная модель позволяет материнской компании эффективно координировать деятельность всех дочерних компаний, обеспечивая интересы всех заинтересованных сторон.



# Способы управления дочерними обществами

## Факторы, влияющие на способы управления

>50%

Контроль

<50%

### Стратегическое управление через представителей в СД

Профильные с сильным брендом  
Непрофильные с наличием миноритариев

### Профиль Компании

Сильный бренд  
Публичность  
Миноритарии  
Интеграция  
Юрисдикция

### Устав

Компании с контролем более 25%

### Функциональное управление через выполнение функций подразделений HR, IT, КУ

Непрофильные компании в целях интеграции

### Соглашение о защите инвестиций

Профильные иностранные компании

### Операционное управление через управляющую компанию

Профильные компании в целях интеграции

### Корпоративный договор

Гарантия прав и полномочий

Примечание:

ДО: дочернее общество    СД: Совет директоров    РК: Ревизионная комиссия

# Формирование Совета директоров в дочерних обществах

1

Президент назначает бизнес-кураторов ДО

## Критерии формирования СД

Менеджмент МТС и ДО  
Профиль компании/актуальность  
Согласие кандидата  
Занятость в других СД  
Конфликт интересов/заинтересованность

2

Кураторы выдвигают кандидатуры в СД ДО

## Влияние МТС на ключевые бизнес-процессы ДО через СД

Стратегия и инвестиции  
Бизнес-план и бюджет  
Функциональные стратегии  
Система вознаграждений  
Контроль менеджмента, аудит, compliance  
Контроль активов

3

Представители на основании Политики управления ДО: контроль реализации решений рекомендации по голосованию информацию о ДО

## Сквозные компетенции Совета директоров МТС в отношении ДО

Стратегия и бюджет группы  
Кандидатуры в СД и РК зарубежных компаний  
M&A, реорганизация  
Определение позиции представителей в СД ДО

132

представителя в СД выдвигаются МТС ежегодно

# Процесс участия представителей МТС в Советах директоров дочерних обществ

1

План СД.  
Матрица согласующих от МТС.  
**Ответственные в ДО**  
согласуют материалы к СД  
с подразделениями МТС

2

**Корпоративный секретарь**  
согласует материалы к СД у  
Председателя СД ДО/куратора  
по бизнес-направлению

3

**Корпоративный секретарь**  
уведомляет членов СД  
и направляет материалы

4

**Куратор по бизнес-  
направлению** направляет  
рекомендации по голосова-  
нию, содержащие мнения  
подразделений МТС

5

**Члены СД** голосуют либо  
по позиции определенной  
СД МТС, либо руководствуясь  
собственным мнением  
с учетом рекомендаций

6

**Корпоративный секретарь**  
согласовывает с членами СД  
протокол



# Внутренний контроль и аудит

## Система внутреннего контроля

**Система внутреннего контроля** ПАО «МТС» представляет собой совокупность процессов внутреннего контроля, осуществляемых субъектами СВК на базе существующей организационной структуры, внутренних политик и регламентов, процедур и методов внутреннего контроля и управления рисками, применяемых в Компании на всех уровнях управления и в рамках всех функциональных направлений.

Создание и эффективное функционирование системы внутреннего контроля направлено на обеспечение разумной уверенности в достижении стоящих перед Компанией целей и позволяет обеспечить надлежащий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, а также на ее эффективность.

Система внутреннего контроля ПАО «МТС» представляет собой совокупность взаимосвязанных между собой компонентов, структура которых соответствует общепринятой методологии COSO Internal Control — Integrated Framework 2013. В соответствии с моделью COSO в Компании формируется контрольная среда, действует система оценки рисков, внедряются контрольные процедуры и оценивается эффективность их исполнения, осуществляется мониторинг изменений организационной структуры и бизнес-процессов.

В рамках системы внутреннего контроля предусмотрен комплекс направленных на недопущение коррупции мер, снижающих репутационные риски и риски применения к ПАО «МТС» мер ответственности за подкуп должностных лиц. Для целей противодействия злоупотреблениям осуществляются санкционирование (авторизация) сделок и операций, разграничение

полномочий и ротация обязанностей, контроль фактического наличия и состояния объектов.

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

В рамках Единой горячей линии Группы компаний МТС организована линия Блока внутреннего контроля и аудита как безопасный, конфиденциальный и доступный способ информирования Комитета по аудиту Совета директоров и Блока внутреннего контроля и аудита о фактах нарушений законодательства, внутренних процедур, Кодекса делового поведения и этики ПАО «МТС» любым его работником и (или) любым членом органа управления или органа контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «МТС».

По «горячей линии» в адрес Комитета по аудиту Совета директоров и Блока внутреннего контроля и аудита поступают предложения по улучшению антикоррупционных процедур и иных процедур внутреннего контроля. Лицо, предоставившее соответствующую информацию, защищено от любых форм давления (в том числе от увольнения, преследования, любых форм дискриминации).

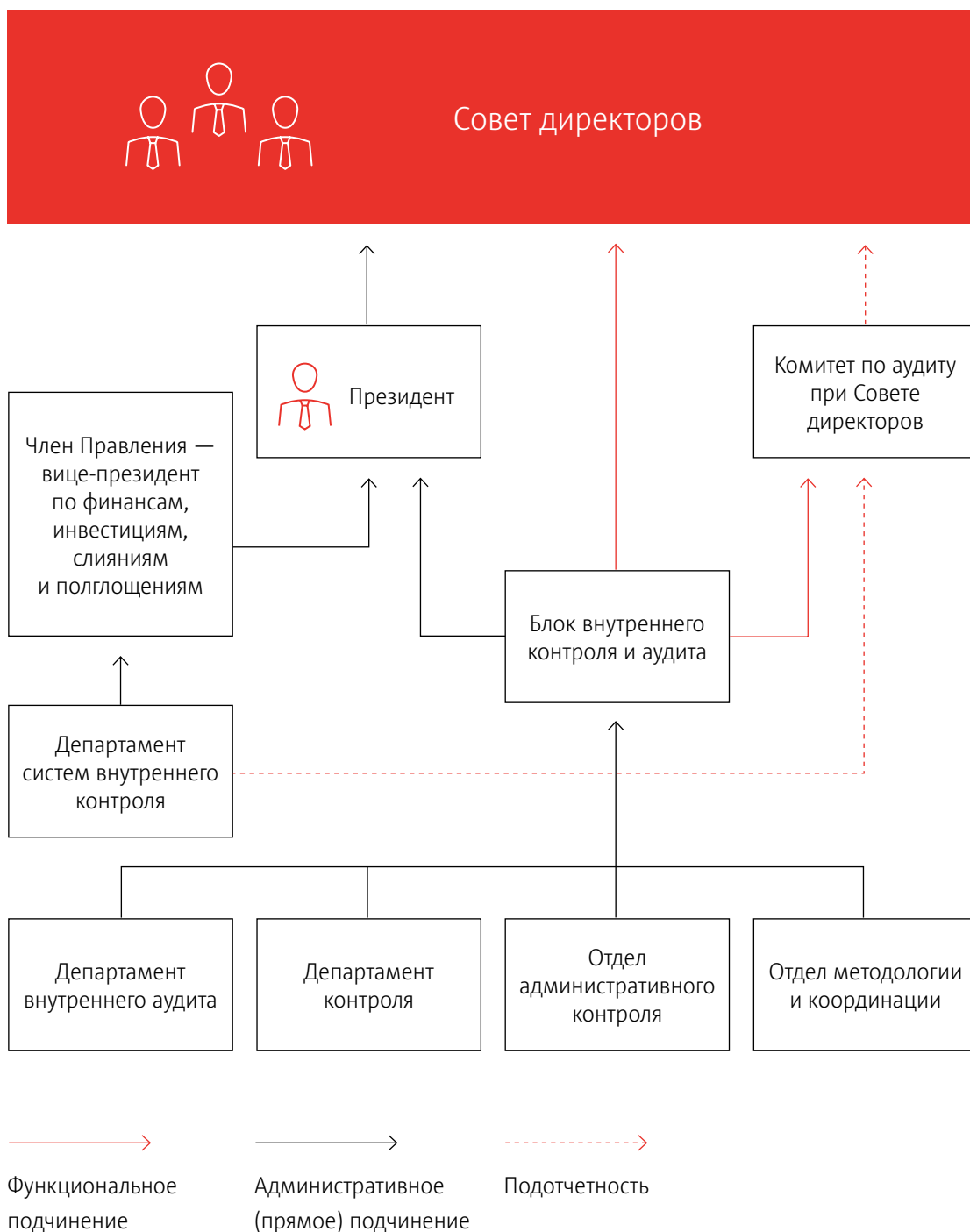
Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также практики корпоративного управления в ПАО «МТС» организовано проведение внутреннего аудита Блоком внутреннего контроля и аудита ПАО «МТС». Блок внутреннего контроля и аудита — это отдельное структурное подразделение ПАО «МТС», функционально подчинённое Совету директоров, а административно — непосредственно Президенту ПАО «МТС».

Комитет по аудиту Совета директоров ПАО «МТС» два раза в год рассматривает отчеты о работе подразделений внутреннего аудита, Департамента систем внутреннего контроля, комплаенс и управления рисками. Так, Комитет по аудиту положительно оценил работу Блока внутреннего контроля и аудита в области оценки эффективности системы внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, оценил деятельность функции управления рисками как эффективную и соответствующую задачам на данный момент, а также положительно оценил деятельность функции комплаенс и считает ее эффективной.

Комитет по аудиту положительно оценил работу Департамента систем внутреннего контроля в части построения, внедрения и развития эффективной системы внутреннего контроля, в том числе в новых видах бизнеса, за достоверностью процесса формирования финансовой отчетности Группы МТС за 2016 год.

Комитет по аудиту Совета директоров ПАО «МТС» ежеквартально рассматривал отчеты внешних аудиторов ЗАО «Делойт и Туш СНГ» с одобрением результатов их работы.

Совет директоров определяет политику в отношении внутреннего контроля и ежегодно рассматривает отчет Комитета по аудиту по итогам работы за год с анализом действующих систем контроля и выявленных нарушений. Отчет Ревизионной комиссии ежегодно прилагается к материалам годового Общего собрания акционеров ПАО «МТС».



## Комитет по аудиту при Совете директоров

Комитет по аудиту является коллегиальным совещательным органом Совета директоров. Комитет создан в целях содействия эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.

Подробная информация об итогах работы Комитета по аудиту в отчетном году представлена в разделе «Комитеты Совета директоров».

Результаты оценки Комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита указаны в разделе «Отчет о работе Комитета по аудиту».

## Ревизионная комиссия

23 июня 2016 года на годовом общем собрании акционеров ПАО «МТС» членами Ревизионной комиссии избраны:

1. Борисенкова Ирина Радомировна, 1963 г.р., занимает должность главного бухгалтера, управляющего директора Комплекса финансов и инвестиций ОАО АФК «Система».
2. Мамонов Максим Александрович, 1978 г.р., занимает должность директора по внутреннему контролю и аудиту ПАО «МТС».
3. Панарин Анатолий Геннадьевич, 1988 г.р., занимает должность руководителя по планированию Комплекса финансов и инвестиций ОАО АФК «Система».

Ревизионная комиссия, действующая в соответствии с Уставом ПАО «МТС», а также Положением о Ревизионной комиссии ПАО «МТС», является постоянно действующим выборным органом Общества и осуществляет периодический контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, деятельностью его органов управления и должностных лиц (в том числе его обособленных подразделений, служб, филиалов и представительств) путем документальных и фактических проверок.

Ревизионная комиссия независима от должностных лиц органов управления Общества и подотчетна только Общему собранию акционеров Общества.

## Отчет о работе Ревизионной комиссии

В апреле 2016 года по итогам состоявшейся проверки Ревизионной комиссией не было отмечено существенных фактов нарушения порядка ведения бухгалтерского учета и представления финансовой отчетности при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности Общества.

Ревизионная комиссия подтвердила, что бухгалтерская отчетность Общества за 2015 год и Годовой отчет о деятельности Общества за 2015 год, в части бухгалтерской отчетности Общества, достоверны.

В апреле 2017 года Ревизионной комиссией проводилась проверка финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2016 год. Заключение Ревизионной комиссии будет представлено на утверждение Годового общего собрания акционеров МТС в июне 2017 года.

## Блок внутреннего контроля и аудита

Блок внутреннего контроля и аудита является самостоятельным структурным подразделением и состоит из Департамента внутреннего аудита, Департамента контроля, отдела административного контроля и отдела методологии и координации. Блок возглавляет Директор по внутреннему контролю и аудиту, который функционально подчиняется Председателю Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «МТС», административно — непосредственно Президенту ПАО «МТС».

Блок внутреннего контроля и аудита выполняет следующие функции:

- оценка эффективности системы внутреннего контроля по следующим направлениям: эффективность и результативность операционной деятельности, достоверность финансовой и управленческой отчетности, соответствие внутренним нормативам и внешним требованиям;
- оценка эффективности системы управления рисками в Компании в целом и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления рисками;
- разработка рекомендаций по совершенствованию процедур внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, содействие менеджменту в разработке корректирующих мероприятий по результатам проведенных аудитов/проверок финансово-хозяйственной деятельности;
- осуществление мониторинга выполнения рекомендаций по устранению нарушений и недостатков, выявленных по результатам проверок;
- анализ достоверности показателей эффективности и достижения запланированных результатов при проведении аудитов/проверок финансово-хозяйственной деятельности;

- координация, анализ и регистрация сообщений, поступивших на Единую горячую линию;
- анализ соответствия деятельности Компании требованиям законодательства (в том числе антикоррупционного) при проведении аудитов/ проверок финансово-хозяйственной деятельности.

Блоком внутреннего контроля и аудита представлены три доклада на заседания Комитета по аудиту. Все доклады Комитетом по аудиту одобрены.

## Отчет о работе Блока внутреннего контроля и аудита

В течение 2016 года Блок внутреннего контроля и аудита осуществлял деятельность в соответствии с возложенными на него функциями, в том числе:

- В октябре 2016 года разработана и утверждена Советом директоров новая редакция Политики «Внутренний контроль и аудит», соответствующая требованиям Кодекса корпоративного управления ЦБ РФ и Положения «О допуске ценных бумаг к организованным торгам».

## Департамент систем внутреннего контроля

Департамент систем внутреннего контроля является самостоятельным структурным подразделением и состоит из отдела развития и поддержки, отдела сертификации и тестирования, отдела контроля ИТ-процессов, а также группы систем внутреннего контроля в шести регионах РФ.

Департамент систем внутреннего контроля возглавляет Директор департамента, который находится в прямом подчинении Члена Правления — вице-президента по финансам, инвестициям, слияниям и поглощениям ПАО «МТС» и подотчетен Комитету по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

Деятельность регулируется Положением о Департаменте систем внутреннего контроля.

Департамент систем внутреннего контроля выполняет следующие основные функции:

- построение, внедрение и развитие системы внутреннего контроля за достоверностью процесса формирования финансовой отчетности Группы МТС;
- проведение тестирования, оценки и сертификации системы внутреннего контроля над формированием финансовой отчетности Группы МТС;
- координация взаимодействия внешних аудиторов и функциональных подразделений Компании в ходе проведения аудита эффективности системы внутреннего контроля Группы МТС.

Департамент систем внутреннего контроля находится в прямом подчинении вице-президента ПАО «МТС» по финансам и инвестициям и подотчетен Комитету по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

## **Отчет о работе Департамента систем внутреннего контроля**

В 2016 году проведено развитие системы внутреннего контроля по Группе компаний ПАО «МТС», включая построение и внедрение системы внутреннего контроля в новых видах бизнеса, а также с учетом результатов тестирования менеджмента и внешнего аудита за 2015 год, изменений организационной структуры и бизнес-процессов.

По результатам внутренней оценки и внешнего аудита система внутреннего контроля Группы МТС по состоянию на 31 декабря 2016 г. признана эффективной, не имеющей существенных недостатков.

# Внешний аудит

## Аудитор

23 июня 2016 года на годовом Общем собрании акционеров ПАО «МТС», в качестве аудитора Общества, утверждено Закрытое акционерное общество «Делойт и Туш СНГ» (место нахождения: 125047, Российская Федерация, Москва, ул. Лесная, д. 5), ОГРН 1027700425444, свидетельство о членстве в Саморегулируемой организации аудиторов «Российский Союз аудиторов» (Ассоциация). Свидетельство о членстве от 07.12.2016 г., ОРНЗ 11603080484.

Компания «Делойт», СНГ — одна из ведущих аудиторских и консалтинговых фирм, предоставляющая услуги в области аудита, консалтинга, корпоративных финансов, управления рисками и консультирования по вопросам налогообложения и права, использующая профессиональный опыт около 3400 сотрудников в девяти странах СНГ, а также Грузии и Украине. Компания «Делойт», СНГ входит в международное объединение фирм «Делойт Туш Томацу Лимитед», которое является одним из мировых лидеров в области предоставления профессиональных услуг и насчитывает более 244 400 сотрудников более чем в 150 странах мира.

За высокое качество услуг и уникальную корпоративную культуру Компания «Делойт» получила международное признание и многократно отмечалась наградами.

В отчетном году аудитором проведены:

- аудит годовой бухгалтерской отчетности ПАО «МТС» за 2016 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета;
- обзорная проверка сокращенной консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее — МСФО) по состоянию на 31 марта, 30 июня и 30 сентября 2016 года;
- интегрированный аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний в соответствии с МСФО и аудит эффективности системы внутреннего контроля за подготовкой финансовой отчетности за 2016 год.



В марте 2017 года Комитетом по аудиту утверждены результаты проведенного внешним аудитором интегрированного аудита консолидированной финансовой отчетности и аудита эффективности системы внутреннего контроля за подготовкой финансовой отчетности за 2016 год.

По результатам проведенных проверок аудитором ПАО «МТС» выражено мнение о достоверности бухгалтерской отчетности ПАО «МТС», подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета и отчетности, а также выражено мнение о достоверности консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО.

## **Порядок выбора аудитора эмитента**

Тендер по выбору внешнего аудитора ПАО «МТС» проводится не реже, чем 1 раз в пять лет. Для проведения тендера ПАО «МТС» формирует тендерную комиссию. По результатам тендера тендерная комиссия формирует рекомендации по выбору внешнего аудитора, которые направляются на утверждение членам Комитета по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

В случае утверждения кандидатуры аудитора Комитетом по аудиту, Советом директоров и Общим собранием акционеров Общества с аудиторской Компанией подписывается договор на оказание услуг по аудиту бухгалтерской отчетности.

Размер вознаграждения аудитора за аудит отчетности Группы компаний МТС за 2016 год утверждается Советом директоров ПАО «МТС» и по итогам 2016 года составил 121 580 тысяч рублей, без учета НДС (включая работы по аудиту соответствия требованиям Закона Сарбейнса-Оксли).

В течение 2016 года Делойт также оказывал ПАО «МТС» консультационные услуги по отдельным вопросам налогообложения и иные сопутствующие аудиту услуги, в том числе связанные с расследованием в отношении деятельности бывшего дочернего предприятия ПАО «МТС» «Уздунробита» в Узбекистане. Общая стоимость таких услуг в 2016 году составила 6025 тысяч рублей

# Капитал и ценные бумаги

## Структура акционерного капитала

**Уставный капитал** ПАО «МТС»  
по состоянию на 31 декабря  
2016 года составил  
199 838 157,50 рублей

### Размещенные и объявленные акции ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2016 года

Категории (типы) акций	Количество (шт.)	Номинальная стоимость одной акции (руб.)
<b>Размещенные акции</b>		
Обыкновенные акции	1 998 381 575	0,1
Голосующие акции	1 998 381 575	0,1
Привилегированные акции	0	0
<b>Объявленные акции</b>		
Обыкновенные акции	100 000 000	0,1
Привилегированные акции	0	0

## Структура акционерного капитала ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2016 года<sup>1</sup>

**Сведения о лицах, владеющих акциями, распоряжающихся голосами по акциям, являющихся выгодоприобретателями по акциям ПАО «МТС»**

	Количество обыкновенных акций	Доля уставного капитала
ПАО АФК «Система» <sup>2,3</sup>	993 961 917	49,74% <sup>3</sup>
ПАО МГТС <sup>4</sup>	8 421 463	0,42%
ООО «Стрим Диджитал» <sup>5</sup>	3 060 409	0,15%
Акции в свободном обращении <sup>6</sup>	992 937 786	49,69%
<b>Итого</b>	<b>1 998 381 575</b>	<b>100,00%</b>

<sup>1</sup> Все обыкновенные именные голосующие акции, находящиеся в распоряжении ПАО «МТС», в соответствии с требованиями действующего законодательства не предоставляют право голоса, не учитываются при подсчете голосов, по ним не начисляются дивиденды.

<sup>2</sup> Доля владения ПАО АФК «Система» включает доли владения его следующих дочерних обществ: ООО «Система Телеком Активы» (11,03% акций ПАО «МТС») и Sistema Finance S.A. (6,95% акций ПАО «МТС»).

<sup>3</sup> Контролирующим лицом ПАО АФК «Система» является Евтушенко Владимир Петрович.

<sup>4</sup> Доля владения ПАО АФК «Система» с учетом косвенного участия через подконтрольные лица (ПАО МГТС и ООО «Стрим Диджитал») составляет 50,31% акций ПАО «МТС», доля эффективного участия – 50,03%.

<sup>5</sup> ПАО МГТС и ООО «Стрим Диджитал» – дочерние общества ПАО «МТС».

<sup>6</sup> Включает 10,5% акций ПАО «МТС» и АДР на 39,19% акций ПАО «МТС».

### Сведения о количестве акционеров

Общее количество лиц, зарегистрированных в реестре акционеров эмитента на дату окончания IV квартала 2016 года: 875.

Общее количество лиц, включенных в составленный последним список лиц (по состоянию на 05.09.2016 г.), имеющих право на осуществление (реализацию) прав по акциям ПАО «МТС», и для составления которого номинальные держатели акций эмитента представляли данные о лицах, в интересах которых они владели (владеют) акциями ПАО «МТС»: 17 153.

Актуальную информацию о структуре акционерного капитала можно уточнить на сайте Компании – [www.company.mts.ru/comp/ir/shareholders/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/shareholders/).

# События после отчетной даты

## 1. Запуск Программы выкупа акций

Совет директоров МТС одобрил программу выкупа собственных акций для создания дополнительной доходности для акционеров. Согласно программе МТС может направить до 30 миллиардов рублей на выкуп акций в течение последующих трех лет.

В октябре и декабре 2016 года Совет директоров одобрил решение о проведении двух модифицированных голландских аукционов для выкупа акций на общую сумму до 10 миллиардов рублей. В октябре 2016 года и январе 2017 года МТС выкупила 17 532 278 акций на общую сумму 5,0 миллиардов рублей, а также приобрела у своего мажоритарного акционера — АФК «Система» акции, пропорционально его эффективной доле владения, по ценам, установленным в рамках аукциона. Всего МТС потратила 10 миллиардов рублей на приобретение 35 121 665 акций.

Подробнее с итогами Программы приобретения можно ознакомиться по ссылке — [www.company.mts.ru/comp/press-centre/press\\_release/2017-03-07-5739186/](http://www.company.mts.ru/comp/press-centre/press_release/2017-03-07-5739186/)

## 2. Выкуп евробондов

В июне МТС выкупила собственные еврооблигации номинальной стоимостью 267,44 миллиона долл., выпущенные в июне 2010 года на 750 миллионов долл. с доходностью 8,625% годовых и погашением в 2020 году.

Подробнее с итогами выкупа евробондов можно ознакомиться по ссылке — [www.company.mts.ru/comp/press-centre/press\\_release/2016-06-24-5229467/](http://www.company.mts.ru/comp/press-centre/press_release/2016-06-24-5229467/)

У менеджмента ПАО «МТС» отсутствует информация о существовании долей владения акциями, превышающих 5% уставного капитала ПАО «МТС», помимо указанных выше<sup>1</sup>.

<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) и котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже. С 3 октября 2003 года акции ПАО «МТС» включены в перечень внесписочных ценных бумаг Московской межбанковской валютной биржи. В декабре 2003 года акции ПАО «МТС» включены в котировальный список «Б» на ММВБ. С октября 2010 года акции торгуются в котировальном списке «А1». С июня 2014 года акции ПАО «МТС» торгуются в 1 уровне списка ценных бумаг ММВБ.

На Нью-Йоркской фондовой бирже акции МТС котируются в виде Американских депозитарных расписок — АДР (соотношение: 1 АДР к 2 акциям).

Обыкновенная акция ПАО «МТС» закрепляет за ее владельцем (акционером) определенный объем имущественных прав, в том числе право на участие в управлении Обществом, право на получение части прибыли Общества в виде дивиденда, а также право на получение части имущества, остающегося после ликвидации Общества.

Все выпущенные и размещенные акции Общества являются обыкновенными именными акциями, одинаковой номинальной стоимостью.

## Информация об обращении акций ПАО «МТС» на биржах

Наименование торговой площадки

Код эмитента

NYSE, Нью-Йорк

MBT

МОЕХ, Москва

MTSS

## Информация о текущих котировках и ценах сделок:

[www.moex.com](http://www.moex.com)

[www.nyse.com](http://www.nyse.com)

## Американские депозитарные расписки

30 июня 2000 года МТС был успешно размещен выпуск американских депозитарных расписок (АДР) 3-го уровня на Нью-Йоркской фондовой бирже ([www.nyse.com/about/listed/mbt.html](http://www.nyse.com/about/listed/mbt.html)). ПАО «МТС» стала второй в России Компанией, осуществившей программу АДР самого высокого уровня.

В настоящее время АДР Компании также торгуются на Лондонской фондовой бирже, Франкфуртской бирже, Берлинской фондовой бирже и Мюнхенской фондовой бирже. Основные объемы торгов приходятся на Нью-Йоркскую фондовую биржу.

20 апреля 2010 года ПАО «МТС» сообщила об изменении соотношения между АДР и обыкновенными акциями Компании начиная с 3 мая 2010 года. В результате данного изменения соотношение АДР к обыкновенным акциям было изменено с 1:5 на 1:2. Таким образом, держатели АДР МТС, зарегистрированные на конец рабочего дня 28 апреля 2010 года, получили дополнительные 1,5 АДР на каждую имеющуюся АДР.

По состоянию на 31 декабря 2016 года общее количество АДР на обыкновенные именные акции составило 398 248 937 АДР, что составляет 796 497 874 обыкновенных именных акций, или 39,86% от уставного капитала Компании.

Депозитарием по программе АДР и держателем акций ПАО «МТС» является JP Morgan Chase Bank, N.A., которому открыт счет депо депозитарных программ.



### Цена и объем акций ПАО «МТС» (RUR), 2016

ММВБ	Цена (руб.)
Минимальная цена за акцию	200,55
Максимальная цена за акцию	268,3
Среднедневной объем торгов (шт.)	2 462 041
Цена на 31.12.2016	259,0



### Цена и объем американских депозитарных расписок ПАО «МТС» (USD), 2016

NYSE	Цена (долл.)
Минимальная цена за акцию	5,22
Максимальная цена за акцию	9,64
Среднедневной объем торгов (шт.)	3 028 646
Цена на 31.12.2016	9,11

## Облигации

ПАО «МТС» является одним из крупнейших эмитентов корпоративных облигаций в России. Средства от размещения облигаций Компания использует на рефинансирование долгового портфеля и реализацию инвестиционной программы.

Первая эмиссия рублевого облигационного займа ПАО «МТС» на сумму 10 миллиардов рублей состоялась в июне 2008 года. В октябре 2008 года ПАО «МТС» разместило еще два выпуска облигаций по 10 миллиардов рублей. В мае 2009 года произошла эмиссия рублевого облигационного займа на сумму 15 миллиардов рублей, в июле 2009 года — еще один выпуск на 15 миллиардов рублей. 16 ноября 2010 года ПАО «МТС» разместило два выпуска облигаций на сумму 10 и 15 миллиардов рублей. Средства, полученные от размещения облигаций, использовались на корпоративные цели для оптимизации долгового портфеля Компании и реализации инвестиционной программы.

В апреле 2011 года размещены три выпуска облигаций серий А, Б, В на общую сумму 35 990 400 рублей путем конвертации именных процентных бездокументарных неконвертируемых облигаций ОАО «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы» в именные процентные бездокументарные неконвертируемые облигации ПАО «МТС».

28 января 2012 года погашены еврооблигации Mobile TeleSystems Finance SA на сумму 400 миллиардов долл. США.

3 апреля 2013 года осуществлена первая эмиссия биржевых облигаций в рублях ПАО «ОАО МТС» на сумму 10 миллиардов рублей со сроком обращения 10 лет и офертой через 5 лет.

30 мая 2013 года размещены долларовые еврооблигации на сумму 500 миллиардов долл. с погашением через 10 лет.

17 октября 2013 года полностью погашены облигации серии 01 на сумму 10 миллиардов рублей.

13 мая 2014 года полностью погашены облигации серии 04 на сумму 15 миллиардов рублей.

20 октября 2015 года полностью погашены облигации серии 02 на сумму 10 миллиардов рублей.

30 ноября 2015 года были погашены облигации серии «А» на сумму 11 991 600 рублей.

19 июля 2016 года полностью погашены облигации серии 05 на сумму 15 миллиардов рублей.

2 сентября 2016 года осуществлена вторая эмиссия биржевых облигаций в рублях ПАО «МТС» на сумму 10 миллиардов рублей со сроком обращения 15 лет и офертой через 2 года.

21 августа 2016 года были погашены облигации серии «Б» на сумму 11 998 800 рублей.

## Выпуски облигаций

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии ОЗ
Купон	1–4 купон – 8,7%, 5–10 купоны – 8% годовых, 11 купон – 7% годовых, 12–13 купоны – 7,5% годовых, 14–15 купоны – 12% годовых, 16–20 купоны – 10% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	24 июня 2008 года
Дата погашения	12 июня 2018 года
ISIN Reg No	RU000A0JPTJ4
Оферта	–
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии О7
Купон	1–14 купоны – 8,7% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	16 ноября 2010 года
Дата погашения	07 ноября 2017 года
ISIN Reg No	RU000A0JR4H6
Оферта	–
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии О8
Купон	1–10 купоны – 8,15% годовых, 11–12 купоны – 10,75% годовых, 13–14 купоны – 9,25% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	15 000 000 000
Дата размещения	16 ноября 2010 года
Дата погашения	03 ноября 2020 года
ISIN Reg No	RU000A0JR4J2
Оферта	03 ноября 2016 года
Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии БО-01
Купон	1–10 купоны – 8,25% годовых, 11–20 купоны – 8,25% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	03 апреля 2013 года
Дата погашения	22 марта 2023 года
ISIN Reg No	RU000A0JTTA5
Оферта	28 марта 2018 года



---

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением серии БО-02
Купон	1–4 купоны – 9,40% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	10 000 000 000
Дата размещения	02 сентября 2016 года
Дата погашения	15 августа 2031 года
ISIN Reg No	RU000AOJWRV9
Оферта	31 августа 2018 года

---

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Облигации именные процентные бездокументарные неконвертируемые серии «В»
Купон	5% от номинальной стоимости Облигации за весь период обращения.
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	12 000 000
Дата размещения	01.04.2011
Дата погашения	28.06.2022
Гос. рег. номер	4-11-04715-A
Оферта	–

---

Эмитент	MTS International Funding Limited
Тип ценной бумаги	Еврооблигации (144A/Reg S), гарантированы Компанией
Купон	8,625% фиксированный, выплата раз в полгода
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Доллар США
Сумма выпуска	750 000 000
Дата погашения	22 июня 2020 года

---

Эмитент	MTS International Funding Limited
Тип ценной бумаги	Ноты (144A/Reg S), гарантированы Компанией
Купон	5,00% фиксированный, выплата раз в полгода
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Доллар США
Сумма выпуска	500 000 000
Дата погашения	30 мая 2023 года

---

# Развитие корпоративного управления

Ключевыми принципами корпоративного управления МТС являются:

- всесторонняя защита прав и интересов акционеров;
- информационная открытость и прозрачность;
- единая корпоративная политика в отношении дочерних обществ;
- независимость Совета директоров в определении стратегии Компании, утверждении бизнес-планов, иных важных решений;
- контроль за деятельностью менеджмента;
- соблюдение деловой этики при ведении бизнеса;
- ведение социально ответственного бизнеса, направленного на обеспечение устойчивого развития Компании, роста ее благосостояния.



Наиболее ярким глобальным трендом современного мира является процесс цифровизации. Как телекоммуникационная Компания, мы чувствуем свою особую причастность к этому процессу.

Digital-трансформация ставит перед нами новые задачи, которые не ограничиваются лишь необходимостью применения новых методов в маркетинге или производственной деятельности, но предъявляет также и новые требования к качеству корпоративного управления.

Подтверждая приверженность принципам информационной открытости и прозрачности, неукоснительного соблюдения норм деловой этики, ведения социально ответственного бизнеса и поддержания баланса интересов менеджмента и акционеров, наша Компания демонстрирует выполнение стандартов корпоративного управления на самом высоком уровне.

Директор по корпоративному управлению ПАО «МТС»  
МАКСИМ КАЛИНИН

Процедуры подготовки и проведения Общего собрания акционеров позволяют МТС обеспечить равное отношение ко всем акционерам со стороны Компании при реализации ими своих прав на участие в управлении обществом и получение прибыли.

Действующая в МТС система вознаграждения направлена на рост акционерной стоимости Компании, а уровень выплачиваемого вознаграждения является справедливым и достаточным для мотивации сотрудников и членов органов управления.

Система управления рисками и внутреннего контроля разработана с учетом общепринятых концептуальных основ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), является эффективной и направлена на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

В Компании существует действенная система контроля за сделками, совершаемыми в условиях конфликта интересов.

Система раскрытия информации построена с учетом требований правил листинга Московской биржи и NYSE, является эффективной и обеспечивает соблюдение принципа прозрачности.

Системный подход Компании также распространяется на области, где особенно важно соблюдение законодательства. Так, в Компании построены по лучшим международным комплаенс стандартам системы обеспечения соблюдения антикоррупционного, антимонопольного и инсайдерского законодательства.

## Регулирование возможных конфликтов интересов органов управления ПАО «МТС»

В целях недопущения конфликтов интересов в Компании проводится ежегодное тестирование знаний и сертификация соблюдения норм Кодекса делового поведения и этики для руководства и топ-менеджмента, результаты которого рассматриваются на Комитете по аудиту при Совете директоров ПАО «МТС».

Члены Правления и сотрудники не вправе участвовать в одобрении, согласовании, ином принятии решений в отношении сделок, заключаемых Компанией, если находятся или могут оказаться под влиянием конфликта интересов.

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

В течение 2016 года конфликта интересов у членов Правления ПАО «МТС» не установлено.

В Компании также созданы процедуры, исключающие возможность возникновения конфликта интересов директоров. Члены Совета директоров обязаны воздерживаться от действий, которые могут привести к возникновению конфликта интересов, а в случае наличия или возникновения такой ситуации — раскрывать информацию о ней Совету директоров и не участвовать в голосовании по конфликтным вопросам повестки дня.

Члены Совета директоров, у которых имеется заинтересованность по вопросам повестки дня Совета директоров, не принимают участие в обсуждении и голосовании по указанным вопросам повестки дня.

В течение 2016 года конфликта интересов у членов Совета директоров ПАО «МТС» не установлено.

## Развитие системы корпоративного управления и планы на 2017 год

В 2016 году мы продолжили работу по развитию нашей системы корпоративного управления.

В 2015 году мы провели самостоятельный аудит системы корпоративного управления на предмет соответствия положениям Кодекса и по его итогам разработали план мероприятий по внедрению рекомендаций Кодекса в МТС со сроком реализации 2 года («Дорожная карта»). Дорожная карта предусматривала более 300 мероприятий в различных областях корпоративного управления.

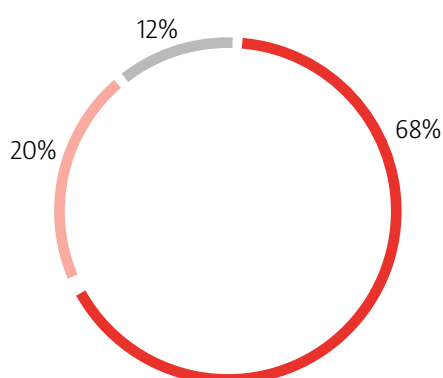
В отчетном году были подведены промежуточные итоги реализации Дорожной карты: 59% запланированных мероприятий были выполнены по состоянию на начало 2016 г.

В наступившем 2017 году мы подвели окончательные итоги реализации Дорожной карты: в итоге порядка 95% запланированных мероприятий было реализовано, а от исполнения ряда мероприятий нам пришлось отказаться по причине нерелевантности отдельных практик Кодекса для нашей модели корпоративного управления.

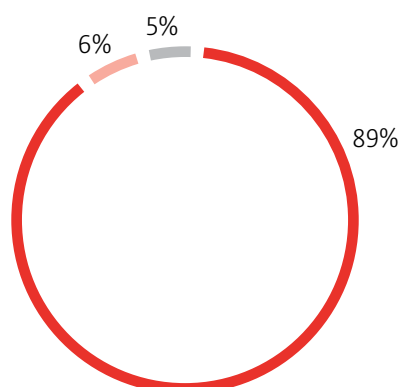
Для нас важно, что по состоянию на начало 2017 года МТС полностью выполнила 89% рекомендаций Кодекса, 6% — частично, 5% — не выполнила,

### Исполнение Кодекса корпоративного управления

В начале 2015 года



В начале 2017 года



- Исполняется полностью
- Исполняется частично
- Не исполняется

при том, что в начале 2015 года, когда была утверждена «Дорожная карта», МТС полностью выполнила всего лишь 68% рекомендаций Кодекса, 20% — частично, 12% — не выполнила.

За время реализации «Дорожной карты» мы смогли обеспечить простые и удобные процедуры для подготовки и участия акционеров в собрании, ввели процедуру регулярной оценки Совета директоров, обеспечили достаточную независимость корпоративного секретаря<sup>1</sup>, закрепили за Комитетом по вознаграждениям и назначениям новые функции, улучшили наш уровень прозрачности и осуществили ряд других мероприятий, направленных на поднятие общего уровня корпоративного управления Компании.

## Основные мероприятия, реализованные в рамках «Дорожной карты»:

№	Раздел Кодекса	Мероприятие	Дата реализации
1.	Общее собрание акционеров	Трансляция общего собрания акционеров в сети Интернет	2015
		Электронное голосование на общем собрании акционеров	2016
		Иные процедуры проведения собрания Например, сейчас акционер имеет право задавать интересующие его вопросы о деятельности Компании как в преддверии собрания, так и непосредственно в процессе его проведения	2015
2.	Корпоративный секретарь	Обеспечение достаточной независимости корпоративного секретаря от менеджмента Департамент корпоративного управления был определен как подразделение, выполняющее функции корпоративного секретаря (Департамент возглавляется директором по корпоративному управлению), а за Советом директоров были закреплены следующие функции: согласование на должность кандидатуры Директора по корпоративному управлению и прекращения его полномочий; определение условий, размера и порядка выплаты вознаграждения, а также принципов премирования директора по корпоративному управлению; утверждение Положения о Департаменте корпоративного управления; оценка работы и утверждение отчета о работе директора по корпоративному управлению.	2016

<sup>1</sup> Под корпоративным секретарем понимается руководитель подразделения, осуществляющего функции корпоративного секретаря.

3.	Совет директоров	Более детальная регламентация процессов, связанных с конфликтом интересов директоров	2015
		Приведение в соответствие критериев независимости	2015
		Расширение перечня вопросов, решение по которым принимается только на очных заседаниях Совета директоров	2015
		Утверждение новой методологии оценки эффективности деятельности Совета директоров и возобновление регулярного процесса оценки	2016
4.	Комитет по вознаграждениям и назначениям	Доработка функций комитета по вознаграждениям и назначениям Были формализованы роли комитета в утверждении методологии и проведении оценки Совета директоров, в назначении директора по корпоративному управлению (в качестве руководителя подразделения, осуществляющего функции корпоративного секретаря), в формировании и надзоре за программой обучения и повышения квалификации членов Совета директоров.	2016
5.	Раскрытие информации	Улучшение раскрытия в Годовом отчете и на сайте Мы стали включать в годовой отчет подробную информацию о работе Совета директоров и комитетов, улучшили, на сколько это возможно на текущий момент, наше раскрытие о системе вознаграждения и мотивации, мы стали раскрывать на сайте подробную информацию о структуре акционерного капитала, улучшили раскрытие в области системы внутреннего контроля и управления рисками, а с этого года начали раскрывать информацию о методологии и процессе оценки Совета директоров.	2015–2016

В отчетном году завершился 1-й этап модернизации листинга Московской биржи. Наша Компания заранее начала готовиться к возможным изменениям правил листинга и, по нашему мнению, в целом соответствовала новым требованиям до их вступления в силу. Однако нам потребовались определенные доработки наших внутренних документов и процедур, чтобы выполнить пожелания Московской биржи, которые не носили характер существенных для нашей системы корпоративного управления. Все эти мероприятия были выполнены в рамках реализации «Дорожной карты».

В 2017 году вступил в силу Закон, который ввел новый порядок совершения сделок с заинтересованностью. Часть нематериальных сделок была выведена

из зоны внимания Совета директоров, а процедура одобрения сделок была заменена на информирование членов Совета директоров о сделках, что потребовало от нас обновления наших внутренних процедур. Подробнее об осуществленных нами изменениях — раздел «Новый порядок совершения сделок с заинтересованностью в МТС».

## Индекс корпоративного управления

В конце 2016 года вниманию эмитентов были представлены результаты исследований российских практик корпоративного управления, в том числе на предмет их соответствия принципам Кодекса. По нашему мнению, это знаковое событие, так как после прекращения оценки российского корпоративного управления по методологии GAMMA рынку очень не хватало как раз такой аналитики.

Исследование «Индекс корпоративного управления — 2016», проведенное Ассоциацией независимых директоров совместно с Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики», показывает нам уровень российского корпоративного управления с двух разных позиций. Первый подход — оценивает корпоративное управление только по формальным показателям, второй — принимает во внимание только мнение инвестиционного сообщества, директоров, экспертов, корпоративных секретарей, представителей регуляторов.

По формальным показателям МТС не удалось войти в ТОП-10. И, по нашему мнению, это во многом связано с использованием инструментов раскрытия информации, не всегда позволяющих получить доступ к необходимой информации в короткий промежуток времени. Например, Компания может соблюдать конкретную рекомендацию Кодекса, но при этом недостаточно качественно раскрывать информации, что может привести к выводу о несоблюдении рекомендации в целом. Мы сделали для себя определенные выводы из этого и поработаем над более удобным для рынка раскрытием информации.

При этом стоит отметить, что по восприятию инвестиционного сообщества, директоров, экспертов, корпоративных секретарей, представителей регуляторов МТС находится на второй позиции.

Второе исследование, которое было проведено по итогам отчетного года, — «Национальный индекс корпоративного управления — 2016». Индекс присваивался Национальной ассоциацией корпоративных директоров. Критерии оценки были разработаны с учетом национальных правил листинга, положений Кодекса, лучшей российской и зарубежной практики корпоративного управления. Для оценки использовались открытые источники информации (годовые и ежеквартальные отчеты компаний, информация с корпоративных сайтов, новостные ленты). Информация о конкретных позициях, которые заняли эмитенты по итогам исследования не раскрывались, однако стоит отметить, что МТС вошла в ТОП-10.



Указанные выше результаты исследований, по нашему мнению, говорят о качестве проделанной нами за последнее время работы в области корпоративного управления.

В 2017 году мы продолжим проводить регулярный мониторинг в отношении не исполняемых МТС рекомендаций Кодекса, оценим изменяющуюся практику и проанализируем возможность внедрения неисполняемых рекомендаций. Отдельной задачей для нас будет выявление слабых сторон МТС в области корпоративного управления (на основании вышеуказанных результатов исследований) и определение дальнейших направлений для развития системы.

Также в дальнейшем, в рамках реализации нашей Digital стратегии и перехода Компании к автоматизации всех бизнес-процессов, мы рассмотрим возможность внедрения интеллектуальных программных комплексов, позволяющих по-новому, с учетом анализа внутренних и внешних данных, формировать повестки заседаний коллегиальных органов управления Компании, что безусловно будет способствовать повышению стоимости бизнеса для акционеров МТС. Данные интеллектуальные комплексы станут ключевым инструментом к созданию эффективного бизнеса Компании и важным, неотъемлемым компонентом лучших практик в области корпоративного управления.

# Устойчивое развитие

Наш подход к устойчивому развитию / социальной ответственности	282
Наши сотрудники	286
Социальные инвестиции	297
Безопасность и защита информации	304

4

# Наш подход к устойчивому развитию / социальной ответственности

В прошедшем году в Компании была утверждена первая Стратегия в области корпоративной социальной ответственности<sup>1</sup>.

При разработке Стратегии мы учитывали накопленный опыт нашей Компании в области корпоративной социальной ответственности и примеры из лучшей мировой практики. Осознавая свою ответственность перед нашими заинтересованными сторонами и принимая во внимание социальные и экологические проблемы мирового масштаба, в рамках реализации стратегии мы учли основные направления стратегических документов Российской Федерации и стран, находящихся в зонах нашего присутствия, а также Цели устойчивого развития ООН до 2030 года.

Наша основная цель — повышение качества жизни и безопасности человека и общества за счет развития инноваций и предоставления широкого спектра услуг нашим клиентам.

Качество жизни является основным условием устойчивого социального развития гражданского общества и личности, включает в себя совокупность социально-экономических или иных критериев, отражающих уровень и степень достигнутого благосостояния человека в различных сферах его жизнедеятельности.

Наш существующий подход к безопасности является надежной основой, необходимой для удовлетворения потребностей общества в настоящее время и в будущем.

Мы уделяем значительное внимание созданию гибкой корпоративной культуры Компании, стимулирующей развитие инноваций и позволяющей постоянно совершенствовать наши услуги и технологии, что способствует повышению качества жизни.

Наша стратегия корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития (далее — КСО) является продолжением бизнес-стратегии Компании 3D (Дата, Диджитализация, Дивиденды). В рамках внедрения и реализации стратегии КСО мы планируем в том числе пересматривать и при необходимости устанавливать новые ключевые показатели эффективности в области КСО на ежегодной основе.

<sup>1</sup> [www.company.mts.ru/comp/social\\_responsibility/strategy/principles/](http://www.company.mts.ru/comp/social_responsibility/strategy/principles/)

Мы выстраиваем систему КСО в соответствии с запросами общества, потребителей, акционеров, своих сотрудников, государства, некоммерческих и общественных организаций, партнеров и поставщиков, местных сообществ.

Наша деятельность в области КСО охватывает социальную, экономическую и экологическую сферы и предполагает работу по девяти основным направлениям:

- повышение качества жизни абонентов;
- забота о сотрудниках и их развитие;
- развитие корпоративного волонтерства;
- благотворительность;
- развитие регионов, территорий присутствия и местных сообществ;
- синергия КСО практик и создание общих ценностей;
- ответственное ведение бизнеса;
- развитие услуг, повышающих экологическую устойчивость;
- мероприятия по защите окружающей среды.

Принципы ведения социально ответственного бизнеса, направленные на обеспечение устойчивого развития и роста благосостояния Компании, формирование конкурентоспособной экономики, повышение качества жизни и процветание общества лежат в основе КСО-деятельности МТС.



МТС каждый год стремится совершенствовать практики в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.

В 2016 году мы впервые подготовили и утвердили Стратегию корпоративной социальной ответственности МТС до 2020 года.

Как крупнейший работодатель, мы понимаем свою ответственность перед персоналом и членами их семей. Мы стремимся предоставлять возможности не только для профессионального развития сотрудников, но и возможности для социальной самореализации. Мы гордимся нашим волонтерским движением и планируем продолжить развитие наших социальных проектов.

Член-Правления, вице-президент по управлению персоналом  
Михаил Архипов

Эти принципы были сформулированы при участии и с учетом ожиданий всех заинтересованных сторон и зафиксированы в Политике по корпоративной социальной ответственности. Политика «Деятельность МТС в области корпоративной социальной ответственности» является внутренним документом и регламентирует реализацию КСО-проектов.

Деятельность Компании в области КСО основывается на следующих принципах:

- уважение интересов заинтересованных сторон;
- соблюдение верховенства закона;
- соблюдение международных норм поведения;
- разработка и внедрение инновационных технологий;
- этичное поведение;
- соблюдение прав человека;
- прозрачность;
- совершенствование системы корпоративного управления;
- подотчетность;
- неприятие коррупции в любых формах и проявлениях.

Совет директоров и Правление МТС являются главными органами управления КСО.

К их компетенциям относится утверждение стратегии КСО и социальных программ, контроль за их выполнением и оценка эффективности социальных проектов. За планирование, непосредственную реализацию и консолидацию КСО-активностей отвечает вице-президент по управлению персоналом, а также Департамент корпоративной социальной ответственности Блока по управлению персоналом. Планирование и реализацию социальных инициатив МТС в регионах осуществляют сотрудники Департамента по управлению персоналом, Маркетинга и PR, назначаемые в регионах.

С 2014 года в Компании действует Комитет по корпоративной и социальной ответственности (Комитет КСО). Это совещательный орган при Президенте, члены которого рассматривают, обсуждают и утверждают различные КСО-проекты, связанные с привлечением партнерских программ, для трансляции во внешнюю и внутреннюю среду Политики КСО, создания КСО-среды внутри и вокруг Компании, консолидации и эффективного использования ресурсов МТС в интегрированных КСО-проектах, создания Отчета устойчивого развития, утверждения планов работы Корпоративного центра и Кластеров МТС.

Одной из стратегических целей и задач в рамках HR стратегии 2016 года было вовлечение топ-менеджмента в реализацию социальных проектов и их личное активное участие.

Мы твердо убеждены, что участие руководства повышает уровень проектов, помогает получить стратегическое видение и развить новые направления.

Фокус на реализацию социального потенциала сотрудников и возможность принимать участие в мероприятиях совместно с высшим руководством, несомненно, повышает уровень вовлеченности персонала и положительно сказывается на развитии бизнеса в целом.

В 2016 году топ-менеджмент принял участие в ключевых федеральных проектах КСО: «Дети в Интернете», «Сети все возрасты покорны», «Телеком Идея» и Международный день волонтера.

В 2017 году мы планируем продолжить вовлечение представителей топ-менеджмента в реализацию ключевых проектов за счет повышения уровня их информированности.

На нашем официальном сайте<sup>1</sup> можно ознакомиться с Отчетами устойчивого развития Группы МТС, основными благотворительными проектами, реализуемыми Компанией, а также получить контакты для обратной связи.

Мы поддерживаем постоянный диалог с заинтересованными сторонами и даем возможность получить всю информацию о своей социальной деятельности.

## Планы на 2017 год:

- повысить качество жизни абонентов за счет популяризации и продвижения использования мобильного интернета в обществе;
- перейти на более современный и качественный уровень нефинансовой отчетности: применение стандарта GRI Standards, который позволит сосредоточиться на существенных аспектах устойчивого развития Группы МТС при составлении Отчета Устойчивого Развития;
- продолжить вовлечение регионов в реализацию ключевых КСО-проектов в регионах и странах присутствия МТС: «Дети в Интернете», «Сети все возрасты покорны», «Мобильная Академия МТС», «Телеком Идея», волонтерство и творческий проект «Мобильный театр сказок МТС»;
- продолжить развитие направления «Социальный HR»: расширение возможностей для стажировок, практики и найма на работу специалистов с инвалидностью и людей старшего возраста, активное участие и вовлечение сотрудников Компании в социально значимые мероприятия, направленные на социализацию молодых людей с инвалидностью в жизнь общества;
- продолжить работу по направлению «Эко-телеком»: популяризация экологически-ответственного образа жизни и отношения к природным ресурсам, поддержка федеральных и международных эко-активностей;
- продолжить работу по применению положений международного стандарта ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» с функциональными подразделениями МТС.

<sup>1</sup> [www.company.mts.ru/comp/social\\_responsibility/](http://www.company.mts.ru/comp/social_responsibility/)

# Наши сотрудники

---

**Экономически активная численность работников ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2016 года составила 28 910 человек**

---

Сегодня в Компании действует конкурентоспособная система оплаты труда, состоящая из фиксированной и переменной частей. Сотрудникам Компании предоставляется пакет компенсаций и льгот, отвечающий имеющимся на рынке труда практикам.

Размер фиксированной части заработной платы (должностного оклада) определяется с учетом диапазонов заработной платы, установленных для каждого должностного разряда (грейда) на основании анализа рынка труда в регионе присутствия и политики позиционирования Компании относительно рынка оплаты труда.

Переменная часть в Компании представлена системой мотивации, предусматривающей четкие и прозрачные принципы установления целевых размеров премии и расчета ее фактических значений на основе ключевых показателей эффективности и индивидуальных задач, закрепленных в оценочных формах каждого работника.

Помимо описанной выше системы мотивации, в Компании действует система премирования для работников, занятых продажами и абонентским обслуживанием, базовый принцип которой — мотивация на достижение конкретного результата. Отличительной особенностью системы является структура дохода с большей переменной частью и иная частота выплат. Для работников Компании, отвечающих за прямые продажи, действует комиссия схема премирования (прямые проценты от продаж).

Все сотрудники Компании ежегодно участвуют в процедуре оценки эффективности деятельности, которая включает как оценку выполнения





ключевых показателей эффективности, так и уровень развития компетенций. Руководители в ходе процесса оценки предоставляют развернутую обратную связь по итогам работы за год, также по результатам оценки сотрудникам формируется план развивающих мероприятий.

Благодаря качественно выстроенной системе развития персонала четыре из пяти менеджерских вакансий в Компании закрываются за счет внутренних кандидатов. Внедрение в 2016 году новых передовых платформ дистанционного обучения позволило с большим качеством и доступностью предоставлять сотрудникам возможности для развития.

МТС предоставляет своим работникам широкий пакет компенсаций и льгот, основное внимание в котором уделяется социальной защите работников. Работникам предоставляются служебные льготы (в том числе автомобили и компенсация затрат на их использование, мобильная связь с широким лимитом), социальные льготы (в том числе страхование жизни, доплата по больничному листу, материальная помощь), представительские льготы, дополнительные льготы (в том числе компенсация посещения фитнесов и бассейнов, широкий перечень услуг в рамках ДМС, пакет льгот при релокации в периметре Компании). Сотрудникам также предоставляется возможность участия в программе «Кафетерий льгот», где индивидуально по решению сотрудника может быть изменен его набор льгот. Такой подход позволяет качественно удовлетворить различающиеся потребности сотрудников при высокой эффективности расходов.

# Повышение квалификации персонала

**В ПАО «МТС»** действует системная модель обучения, в основу которой положены стратегические цели Компании и цели в области управления персоналом. Система обучения также базируется на корпоративных ценностях ПРОСТО Группы МТС и требованиях к профессиональным знаниям и навыкам сотрудников.

В Компании действует Корпоративный университет, задающий стандарты обучения и координирующий процессы в области обучения и развития персонала. К задачам Корпоративного университета также относится выстраивание систем обучения для разных функциональных подразделений Компании. Миссия Корпоративного университета — создавать возможности развития, расширяя границы людей и бизнеса, для уверенного будущего МТС.

В 2016 году сразу три национальные HR-премии признали систему обучения и развития персонала МТС лучшей в России.

- Digital-технологии, используемые в обучении персонала МТС, были удостоены премии «Хрустальная пирамида» в номинации «Технологическое решение года». Победа подтверждает инновационный подход МТС в области работы с персоналом и следование современным глобальным трендам в области интернетизации.
- Команда Корпоративного университета получила премию Trainings-2016, став лучшим подразделением в области развития персонала и инвестиций в человеческий капитал. Премия с 2001 года вручается компаниям, продемонстрировавшим высокие достижения в сфере HR, обучения и развития персонала.
- МТС стала обладателем премии «Эффективное бизнес-образование» в номинации «Лучшая система развития персонала», что подтверждает эффективный комплексный подход МТС к обучению своих сотрудников, формированию в них профессиональных и личностно-деловых качеств, а также внимание Компании к вопросам инвестиций в человеческий капитал.

Основные цели функции «Обучение и развитие персонала»:

- обеспечение системного, эффективного развития сотрудников по корпоративным ценностям и ключевым для Компании компетенциям;

- формирование необходимых знаний, навыков и установок, необходимых сотрудникам и менеджерам для повышения эффективности на существующей позиции;
- создание инструмента для развития кадрового резерва и преемников на ключевые позиции;
- обеспечение преемственности экспертных/уникальных знаний и опыта;
- создание в Компании самообучающейся среды, где каждый руководитель и каждый сотрудник заинтересован в развитии и вовлечен в процессы создания, сохранения и преумножения знаний и навыков в Компании.

Обучение и повышение квалификации персонала производится посредством следующих форм и методов:

- **Интеграционное обучение.** Компания проводит единые централизованные вводные курсы для всех новых сотрудников, цель которых — понимание бизнеса и культуры Компании, ее структуры, а также изучение внутренних процессов и организационных процедур новыми сотрудниками. Для новых руководителей проводятся дополнительные программы по введению во внутреннюю структуру, бизнес-процессы Компании и принятые процедуры взаимодействий. Для действующих сотрудников проводятся командообразующие мероприятия по повышению корпоративного духа и укреплению корпоративной культуры. Руководители функциональных подразделений Компании проводят обучение действующих сотрудников согласно правилам, разработанным во внутренних нормативных документах. По вновь внедряемым процессам проводятся функциональные семинары, мастер-классы и вебинары.
- **Профессиональное обучение.** В Компании осуществляется системное профессиональное обучение, направленное на обеспечение постоянного развития профессиональных знаний и навыков персонала. Нормативы и содержание программ обучения, а также нормативы по участию сотрудников в профессиональных конференциях задаются в соответствии с требованиями позиций, а также в соответствии с требованиями к профессиональным знаниям сотрудников. Планирование профессионального обучения осуществляется на основе бизнес-потребностей конкретного подразделения. Профессиональное обучение сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, осуществляется преимущественно внутренними ресурсами по единым стандартам (с учетом территориальных особенностей).
- **Развитие управленческих компетенций менеджеров.** В основе системы развития управленческих компетенций лежит концепция выполнения индивидуального плана обучения, а также целевого и модульного обучения для менеджеров. Целевые и модульные программы являются рекомендованными для выделенных категорий

менеджеров, индивидуальные планы обучения формируются по результатам ежегодной оценки компетенций руководителей. Особое внимание уделяется обучению руководителей методам управления персоналом (отбор, оценка, грейдинг, развивающая обратная связь, создание индивидуальных планов развития, наставничество, коучинг, мотивирование сотрудников и др.) и взаимодействию с подчиненными на основе единых корпоративных стандартов. Важной целью управленческого обучения, помимо формирования единого подхода к управлению у руководителей, является мотивация и удержание руководителей Компании. Направление и содержание программ обучения руководителей определяется стратегией развития Компании, бизнес-задачами подразделений и уровнем развития компетенций руководителей по итогам оценки.

- **Обучение кадрового резерва и преемников на управленческие позиции.** В основе системы обучения кадрового резерва лежат индивидуальные планы развития каждого сотрудника, входящего в группу кадрового резерва. Программы обучения формируются индивидуально в соответствии с результатами оценочных мероприятий и уровнем развития компетенций.
- **Самообразование.** В Компании созданы условия для самообразования сотрудников. Создана внутренняя библиотека рекомендуемой литературы по компетенциям.
- **Очные тренинги, семинары.** При проведении подобного рода тренингов и семинаров активно задействуется внутренний ресурс, разрабатываются авторские, адаптированные под специфику бизнеса Компании внутренние тренинги. Существенная доля внутренних программ проходит в удобном онлайн формате, что позволяет любому сотруднику воспользоваться возможностями обучения в Компании. Внедрена Академия тренерского мастерства для подготовки внутренних тренеров, запущена дистанционная программа для тренеров из удаленных регионов РФ.
- **Посттренинговое сопровождение.** По итогам тренинга сотрудники получают список рекомендованной литературы и дополнительных материалов для изучения, для части программ предусмотрено выполнение домашнего задания и обсуждение его тренером для лучшего закрепления навыков. Возможно проведение семинаров followup, ворк-шопов, мастерских по проблематике пройденного тренинга с целью закрепления знаний и навыков у сотрудников и обсуждения вопросов применения полученных знаний на практике.
- **Дистанционное обучение.** Дистанционные формы обучения активно используются Компанией по всем видам обучения. Теоретические курсы проводятся преимущественно в дистанционном формате. Дистанционные методы также активно используются для оценки

эффективности обучения: тестирование знаний по итогам обучения, оценка удовлетворенности программами обучения, практическая применимость программ обучения.

- **Обучение на рабочем месте** рассматривается в качестве приоритетного и наиболее эффективного метода. Одной из главных задач руководителя любого уровня является профессиональный рост его подчиненных. В Компании действует система наставничества для всех сотрудников — от стажеров до экспертов.
- **Мастер-классы от топ-менеджеров Компании.** Топ-менеджеры Компании принимают активное участие в обучении и развитии сотрудников Компании. В Компании на регулярной основе проводятся мастер-классы ключевых руководителей Компании, задачей которых является донесение до персонала основных целей Компании, стратегии Компании, а также обсуждение ключевых проектов. На данных мастер-классах топ-менеджеры имеют возможность получить обратную связь от сотрудников и обсудить возможные изменения в своих процессах.

Кроме того, на конец 2016 года в Компании:

- В сентябре 2016 года начался новый цикл комплексной программы развития «Управление талантами» для преемников на руководящие позиции, высокопотенциальных сотрудников (Hi-Po), специалистов с уникальной экспертизой (Hi-Pro). Цикл программы будет действовать с 2016 по 2018 г. Для каждой из групп талантов были разработаны целевые программы обучения, включающие составление индивидуального плана развития, оценку обратной связи 360 и Hogan, внутреннее обучение, внешнее обучение, конкурсы, коучинг, менторинг и самообразование. Традиционно программа охватывает 4% общей численности персонала Компании/блока/региона, из которых преемники составляют 15%, Hi-Po — 65%, Hi-Pro — 20%. В 2016 году 190 талантов заняли новые позиции.
- В январе 2016 года Корпоративный университет запустил Виртуальную академию — новую платформу для индивидуального развития каждого сотрудника. Виртуальная академия — учебная среда, где сочетаются все форматы обучения: очный и дистанционный, внутренний и внешний. Теперь каждый сотрудник сможет найти готовую программу для профессионального и личного роста, в один клик зарегистрироваться на интересующие обучающие мероприятия и порекомендовать понравившиеся курсы своим коллегам.
- Каталог online-курсов Виртуальной академии в течение 2016 года пополнился 60 новыми видеокурсами и более 1100 записями вебинаров, мастерских и других полезных обучающих видео.
- Каждый сотрудник прошел более пяти курсов в Виртуальной академии; всего же сотрудники прошли 168 408 человеко-курсов.



- Среди проектов, запущенных в Виртуальной академии в 2016 году:
  - Глобальный диктант МТС. 3600 сотрудников приняли в нем участие.
  - Марафоны вебинаров — новый формат онлайн-мероприятий, включающий серию вебинаров, объединенных единой тематикой: «Ценности ПРОСТО» (6 вебинаров) 2190 участников; «Родители и дети» ко дню защиты детей (5 вебинаров) 1298 участников; «Конференция Технического Блока» (5 вебинаров) 1399 участников; «Конференция Блока Информационных технологий» (8 вебинаров) 3472 участника.
  - Вебинары по научно-популярным тематикам для расширения кругозора с экспертами по темам: космос, экология, генетика, мозг и сила воли.
  - Вебинары блоков Компании и видеотрансляция обращения Президента.
  - Онлайн-программа «Лига Скорочтения», в которой участвовало 1200 сотрудников.
  - Проект «Поделись знаниями». Сотрудники проводят вебинары по их экспертным темам и обучают других сотрудников.
- Обновлена и дополнена корпоративная электронная библиотека, теперь, помимо электронных книг, в ней также размещены и аудиокниги по личностному и профессиональному развитию. Всего библиотека насчитывает более 500 книг. Сотрудникам доступны библиотеки статей ИД Гребенников и Harvard Business Review.
- В рамках поддержки стратегии Компании разработаны и проведены целевые программы обучения «Системное мышление как новый подход

как к саморазвитию», «Природа команды: как создать среду для ее эволюции», «Секреты общения с боссом».

- Продолжилась реализация программы по обучению английскому языку в формате очных клубов. В качестве модераторов — приглашенные преподаватели (русскоязычные и носители языка). В 2016 году стартовал проект «Английский для всех» — более 5500 сотрудников получили возможность изучать язык на современной платформе e-Learning Advance с любого устройства в удобное время.
- Совершенствовались неклассические форматы развития сотрудников — проведен турнир по Управленческим поединкам, Ораторский клуб для развития презентационных навыков, программа «Женщина в бизнесе».

В соответствии с HR-стратегией Компании развивались и были запущены новые функциональные академии:

- «Академия клиентского сервиса» для сотрудников, занятых в обслуживании клиентов;
- «Академия бизнес-продаж» для сотрудников, занятых в продажах продуктов и услуг для корпоративных клиентов;
- «Академия тренерского мастерства» для развития тренеров Группы МТС. Задачами Академии является профессиональное развитие корпоративных и штатных тренеров Группы МТС и трансляция единой философии/политики/принципов обучения в Компании;
- «Академия лидерства 2.0.» для выпускников программ развития 2012–2015 гг. Ключевыми задачами Академии является развитие управленческих и коммуникативных навыков у высокопотенциальных специалистов;
- «Академия HR» для сотрудников блока по управлению персоналом;
- iMBA для сотрудников удаленных регионов;
- «Академия маркетинга»;
- «Академия закупок».

Критериями направления сотрудников на профессиональное обучение являются утвержденные планы профессионального обучения, сформированные функциональными руководителями с использованием результатов ежегодной оценки.

Интеграционное обучение проходят все новые сотрудники, в случае внедрения нового нормативного документа/процесса — все действующие сотрудники Компании.

# Охрана здоровья работников и обеспечение безопасности труда

Вопросам обеспечения благоприятных и безопасных условий труда ПАО «МТС» уделяет самое пристальное внимание. Безопасность сотрудников — основная составляющая корпоративной социальной ответственности Компании. В области охраны труда МТС руководствуется требованиями законодательства Российской Федерации, а также нормами международного права и локальными нормативными документами по охране труда.

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

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

- обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности;
- совершенствование системы управления охраной труда;
- своевременное обучение руководителей и специалистов по вопросам охраны труда;
- организацию проведения предварительных и периодических медицинских осмотров работников;
- своевременное обеспечение работников спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты;
- организацию проведения производственного контроля и специальной оценки условий труда;
- обеспечение безопасности производственного оборудования и технологических процессов;
- учет и анализ состояния производственного травматизма, организацию расследования несчастных случаев и проведение мероприятий по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- обеспечение подразделений нормативными документами, доведение до сведения работников действующих законов и нормативных правовых актов по охране труда;
- пропаганду вопросов охраны труда.

В январе 2017 года проведен анализ выполнения запланированных мероприятий по охране труда за истекший год. Всего на мероприятия по охране труда в ПАО «МТС» в 2016 году израсходовано 79,6 миллиона



рублей (в 2015 году — 74,1 миллиона рублей), что составило в среднем сумму в 2562 рублей (в 2015 году — 2324 рублей) на одного работника.

В 2016 году прошли внешнее и внутреннее обучение по охране труда 19 872 человека. В число лиц, прошедших обучение по охране труда, входят: руководители, специалисты, члены комиссий по охране труда и другие категории работников. Для внутреннего обучения по охране труда используются различные обучающие системы, в том числе и система дистанционного обучения по охране труда Корпоративного университета МТС. В Компании проводится обучение по оказанию первой помощи пострадавшим на производстве. Первая помощь — это комплекс мероприятий, направленных на восстановление или сохранение жизни и здоровья пострадавшего. Основная задача обучения — отработка самостоятельных действий и поведения работников, направленных на сохранение жизни каждого пострадавшего до прибытия спасательных служб. Для повышения эффективности практического обучения в Компании приобретаются роботы-тренажеры типа «Гоша».

Одним из важнейших направлений в работе по профилактике производственного травматизма и профессиональных заболеваний является специальная оценка условий труда. Этот процесс позволяет полностью идентифицировать и объективно оценить вредные и (или) опасные производственные факторы и риски на рабочих местах, спланировать мероприятия по улучшению условий труда. По состоянию на 31 декабря 2016 года в Корпоративном центре Группы МТС и филиалах ПАО «МТС» оценены 23 576 рабочих мест (94% общего количества рабочих мест), в 2017 году работа по проведению специальной оценки условий труда будет продолжена.

В предотвращении воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов на организм работника большую роль играют применяемые средства индивидуальной защиты (СИЗ). В ПАО «МТС» разработаны и утверждены Нормы бесплатной выдачи специальной одежды, специальной обуви и других СИЗ работникам, которые заняты на работах с вредными и (или) опасными условиями труда. Своевременно осуществляется закупка сертифицированных СИЗ, соблюдаются сроки носки и испытания СИЗ. Надлежащим образом организованы хранение и учет СИЗ.

Сотрудники МТС, занятые на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, проходят предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры. Целью периодических медицинских осмотров является динамическое наблюдение за состоянием здоровья работников в процессе трудовой деятельности, профилактика и своевременное установление признаков профессиональных и общих заболеваний, а также предупреждение несчастных случаев. За отчетный период в ПАО «МТС» прошли предварительные и периодические медицинские осмотры 2110 и 10 729 человек соответственно. По результатам периодических медицинских осмотров 28 работников нуждались в переводе на другую работу, 110 работникам было рекомендовано санаторно-курортное лечение.

Особое внимание МТС уделяет организации работы по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний, проведению превентивных мероприятий по управлению профессиональными рисками. С этой целью реализованы различные организационные и технические мероприятия по профилактике производственного травматизма. Уровень производственного травматизма, который характеризуется коэффициентом частоты несчастных случаев (Кч), составил 0,16 (в 2015 году — 0,21), для сравнения: по виду экономической деятельности «Связь» — 1,4.

Ежегодно в ПАО «МТС» проводится работа с Фондом социального страхования РФ по финансовому обеспечению предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников и санаторно-курортного лечения работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными производственными факторами, а также на получение скидок к страховому тарифу на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. В 2016 году общая сумма, полученная от этой работы, составила 9,1 миллиона рублей (в 2014 году — 9,6 миллиона рублей). За счет средств ФСС РФ проведены медицинские осмотры; приобретена спецодежда, спецобувь и другие СИЗ; проведена специальная оценка условий труда; организовано санаторно-курортное лечение работников МТС.

Система управления охраной труда в ПАО «МТС» получила признание на региональном, областном и федеральном уровнях. В 2016 году ряд филиалов МТС стали победителями и призерами городских и областных смотров-конкурсов по охране труда.

В течение 2016 года большое внимание уделялось пропаганде вопросов охраны труда, использовались различные формы работы. Ежегодно, в апреле, в преддверии Всемирного дня охраны труда, проводятся различные мероприятия, направленные на улучшение условий и охраны труда работников Компании, предотвращение производственного травматизма и профессиональных заболеваний. В прошлом году представители МТС и дочерних компаний приняли участие в работе второй Всероссийской недели охраны труда в г. Сочи.

В 2016 году ПАО «МТС» г. Москвы получен Сертификат соответствия Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья требованиям ГОСТ Р 54934–2012 (OHSAS 18001:2007).

Два филиала ПАО «МТС» получили Сертификат доверия работодателю.

Ежегодно в Компании проводится оценка эффективности системы управления охраной труда на основе количественных показателей, которые позволяют объективно оценить степень реализации проводимой политики в области охраны труда. Оценку получает каждый регион. По результатам оценки эффективности системы управления охраной труда проводится анализ, планируются конкретные мероприятия по улучшению и совершенствованию работы по охране труда.

# Социальные ИНВЕСТИЦИИ

## Социальные проекты и благотворительность

### **Корпоративное волонтерское движение МТС** «ПРОСТО дари добро»

В МТС более шести лет действует корпоративное волонтерское движение «ПРОСТО дари Добро!», которое из года в год набирает обороты, дает возможности для социальной самореализации и полнится отзывчивыми сотрудниками МТС с активной жизненной позицией. Сегодня движение насчитывает более 6 тысяч сотрудников МТС, постоянно участвующих в волонтерских акциях Компании.

Волонтеры Компании поддерживают воспитанников детских социальных учреждений, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, а также ветеранов Великой Отечественной войны и отрасли «Связи». Добровольцы принимают участие в акциях Компании, приуроченных к значимым датам и событиям: Дню Победы, Дню защиты детей, Дню знаний, празднованию Нового года. Кроме того, активисты МТС участвуют в акциях Благотворительного фонда «Система».

Особое внимание МТС уделяет социально незащищенным детям. Наши сотрудники совместно с партнерами Компании организуют федеральные волонтерские мероприятия для детей с ограниченными возможностями, воспитанников подшефных детских домов, школ-интернатов, детей из неблагополучных и малообеспеченных семей, а также маленьких пациентов больниц и медико-реабилитационных центров. Приуроченный к началу учебного года «Зеленый экспресс МТС» и новогодний тур «Елки — детям!» стали самыми ожидаемыми событиями для многих ребят из подшефных учреждений.

За 2016 год волонтеры МТС провели более 500 акций.



## Мобильный театр сказок

В 2012 году самые креативные волонтеры создали кукольный «Мобильный театр сказок». За эти годы в репертуаре театра появились новогодние музыкальные сказки «Морозко», «Волшебное зеркало», «Снегуршка и лиса», образовательная музыкальная сказка «Дети в Интернете», спектакли на экологическую тему «Спасение планеты Земля» и «История одного принца».

Эти спектакли волонтеры МТС создают для детей подшефных детских учреждений, больниц, реабилитационных центров, детей сотрудников и партнеров.

В 2016 году театр получил звание лауреата Международного открытого конкурса «Культурная столица» в Санкт-Петербурге, в этом же году театр второй раз участвовал в Международном фестивале искусств в Ереване «High Fest».

В категории «Корпоративное волонтерство» в 2016 театр получил награду «Чемпионы добрых дел», учрежденную Национальным Советом по корпоративному волонтерству и Ассоциацией Менеджеров России.



За четыре года спектакли театра увидели более 25 тысяч зрителей.

Корпоративный волонтерский кукольный театр МТС 2016: в репертуаре 12 спектаклей, труппа 50 человек, 52 мероприятия, аудитория 2016 — около 4 тысяч детей.

#### Планы на 2017 год

- Развитие практик творческого волонтерства.
- Поддержка региональных театров: Краснодар, Санкт-Петербург, Иркутск, Нижний Новгород.
- Гастрольные поездки в рамках федеральных проектов КСО (Казань, Воронеж, Новосибирск).

Сайт театра: [www.puppet-mts.ru](http://www.puppet-mts.ru)



## Дети в Интернете

Федеральный образовательный проект МТС «Дети в Интернете» представляет собой комплекс интерактивных мероприятий, объединяющий уроки по безопасности в интернете для младших школьников «Полезный и безопасный Интернет», специальную интерактивную выставку и мастер-классы и вебинары для учителей и родителей.

Для защиты юных пользователей Компанией МТС совместно с Фондом развития интернет в 2011 году был разработан урок «Полезный и безопасный Интернет», который стал основой федерального образовательного проекта МТС «Дети в Интернете».

За 5 лет обучение по этой программе прошло более 340 тысяч учеников более чем в 30 регионах РФ, и за это время программа зарекомендовала себя как надёжное и эффективное средство повышения цифровой компетентности учащихся начальной школы.

В 2016 году проект активно развивался. Выставки и уроки прошли в восьми городах России: Красноярске, Саратове, Кемерово, Омске, Оренбурге, Орске, Кургане и Ижевске. Свои площадки для проведения образовательных выставок и уроков предоставили городские библиотеки, музеи, Дома детского творчества, которые стали полноправными партнерами и участниками проекта.

В каждом регионе более 2 тысяч младших школьников стали участниками проекта «Дети в Интернете».

За 2016 год устойчиво росло количество посещений страницы проекта в интернете ([detionline.com](http://detionline.com)) — 232 тысяч раз, скачивание методички урока — 2726 раз.

Работа над проектом «Дети в Интернете» постоянно совершенствуется. И уже в 2017 году МТС представит новый формат проекта с обновленным уроком и выставкой, где будет еще больше интерактивности и новых современных форм коммуникации с детьми и взрослыми.

#### Планы на 2017 год:

- Модернизация проекта: новые интерактивные средства коммуникации, новый дизайн, обновление урока.
- Организация и проведение образовательной интерактивной выставки «Дети в Интернете» и проведение открытых уроков полезного и безопасного интернета для детей в Казани, Воронеже, Перми, Иркутске, Чите и Балаково (Саратовская область).
- Проведение мастер-классов и лекций для учителей и вебинаров для работников образования и родительского сообщества.
- Развитие научно-методической базы и поддержка интернет-ресурса проекта.

## Сети все возрасты покорны

### Мобильная Академия МТС

Развитие информационных технологий и их стремительная интеграция в повседневную жизнь населения существенно актуализировали проблему цифрового «разрыва» между разными поколениями. С целью повышения интернет-грамотности среди людей старшего возраста в 2012 году Группа МТС запустила социально-просветительский проект «Сети все возрасты покорны» для тех, кто еще не успел научиться пользоваться всеми преимуществами интернета. На сегодняшний день обучено более 17 тысяч человек.

В 2016 году в Москве запущены четыре площадки по обучению пенсионеров мобильному интернету, в том числе на базе МГТС.

МТС и Союз пенсионеров России открыли Мобильные академии в 10 регионах РФ.

МТС и Союз пенсионеров России организовали специальные классы по обучению мобильному интернету «Мобильная академия МТС» граждан пенсионного возраста в 10 регионах РФ на базе Университетов третьего возраста при местных учебных заведениях.

Для проекта МТС разработала специальный образовательный курс «Мобильная Академия», ориентированный на пользователей смартфонов и планшетов возрастом старше 50 лет и укомплектовала учебные классы современными гаджетами. Слушатели курсов на практике узнают, как использовать популярные онлайн-сервисы, улучшающие качество жизни: дистанционно оплачивать услуги связи и ЖКХ, покупать товары, продукты



и лекарства, удаленно общаться с близкими, пользоваться возможностями порталов государственных услуг.

За 2016/2017 учебный год курсы «Мобильная академия» пройдут порядка тысячи пенсионеров в Москве, Орловской, Курганской, Новосибирской, Амурской, Саратовской областях, Краснодарском и Алтайском краях, Республиках Адыгея и Дагестан.

## **VI Всероссийский чемпионат по компьютерному многоборью среди пенсионеров**

Новосибирский Академгородок на три дня стал компьютерной столицей России, собрав со всей страны если и не самых продвинутых, то уж точно самых увлеченных и активных пользователей современных IT-технологий среди старшего поколения. В этом году в соревнованиях приняли участие более 130 пенсионеров из 61 региона России — от Калининградской области до Сахалина, по два участника от каждого субъекта, одержавших победу сначала на муниципальном, а затем на региональном чемпионате по компьютерному многоборью. На турнир также приехали соотечественники из Израиля, Белоруссии, Бельгии, Польши, Словении и Финляндии.

Чемпионат прошёл в столице Сибири 15–17 июня 2016 года. По инициативе МТС в этом году впервые за всю историю проведения чемпионата в официальную программу соревнований был включен этап «Использование мобильного интернета с помощью планшета».

Для проведения нового этапа соревнований в 2017 году МТС предоставила 130 планшетов, после Чемпионата они будут переданы в региональные отделения Союза пенсионеров России (СПР) для организации классов по обучению мобильному интернету.





## Телеком Идея

В конкурсе «Телеком Идея 2016» приняли участие студенты, юные ученые, научные коллективы и молодые предприниматели. В этом году конкурс расширил свои границы: мероприятия были проведены в 18 городах РФ, собрано более 500 проектов, 96 из которых прошли в полуфинал и 42 вышли в финал.

В экспертный совет конкурса вошли представители Компании МТС, МГТС, Розничной сети МТС, Группы компаний МЕДСИ, Стрим, МТС Банка, NVision Group, АФК «Система», ключевых партнеров конкурса, ведущие эксперты в сфере телекоммуникаций, инноваций и венчурного рынка.

15 лучших проектов были отмечены на торжественной церемонии награждения.

Кроме того, на церемонии было отмечено лучшее решение задачи МТС по развитию рынка офлайн-платежей в России, проходившее в рамках кейс-чемпионатов Changellenge. Победителями кейса «Кошелек в телефоне» стали студенты Новосибирского государственного университета из команды High Flights. Им удалось поразить жюри и обойти 2 тысячи других студентов из четырех регионов страны (от Санкт-Петербурга до Новосибирска).

Главной наградой для победителей конкурса стало приглашение в инновационный образовательный тур в Республику Корея, а также возможность представить свои проекты на рассмотрение экспертов МТС и партнеров. По итогам конкурса авторы идей, в наибольшей степени отвечающих бизнес-задачам МТС, смогли принять участие в уникальной акселерационной программе совместно с сотрудниками Компании с целью доработки проектов для дальнейшего внедрения.



# Безопасность и защита информации

## Информационная безопасность

### **Мировые** тенденции угроз в сфере информационной безопасности

Имеется высокий уровень активности субъектов законодательной инициативы в части усиления требований по информационной безопасности (далее — ИБ). Тенденция является мировым трендом и связана с усилением значимости информационных технологий в экономике, социальной сфере, национальной и международной безопасности, противодействии киберпреступности. Российская особенность заключается в распространении обязательных мер защиты информации на негосударственные информационные ресурсы (персональные данные, профессиональную, коммерческую тайну и иные охраняемые законами сведения), что приводит к ограничениям в развитии рынка информационно-телекоммуникационных технологий, издержкам на выполнение требований законодательства по ИБ для обладателей (владельцев) информации, информационных систем и систем связи.

Появилась особая категория данных — Big Data, правовой статус которых не определен законодательством. Правительство РФ предлагает издать отдельный закон, регламентирующий обработку Big Data, что может ограничить возможности по созданию бизнес-проектов с их использованием.

В ближайшее время прогнозируется принятие Федерального закона «О безопасности критической информационной инфраструктуры РФ», в котором сети связи прямо указаны в качестве объектов регулирования. Поэтому возможен новый этап усиления государственных требований по ИБ с акцентом на сети связи. Законопроект предлагает сведения о безопасности объектов критической информационной инфраструктуры (КИИ) относить к государственной тайне и ввести уголовную ответственность за невыполнение требований по ИБ к объектам КИИ, если нанесен ущерб.

Активно развивается «Интернет вещей» и становятся актуальными новые угрозы ИБ.

## Риски информационной безопасности

Риски информационной безопасности могут быть реализованы тремя основными сценариями:

- **Риск нарушения безопасности информации.** Нарушение конфиденциальности, целостности или доступности информации из-за несоответствия системы защиты информации актуальным угрозам безопасности информации, невыполнения администраторами и пользователями информационных систем или партнерами установленной политики ИБ компании. Как следствие, ущерб из-за утечки коммерческой тайны, претензий физических лиц или партнеров из-за нарушения безопасности персональных данных, тайны связи, коммерческой тайны партнеров или иной информации ограниченного доступа.
- **Регуляторные риски информационной безопасности.** Санкции контролирующих органов или аудиторов (Прокуратура, Минкомсвязи, Роскомнадзор, ФСТЭК и ФСБ России, контролирующие органы стран присутствия, аудиторы SOX, PCI DSS и др.) из-за невыполнения требований российского, международного или национальных законодательств в странах присутствия по обеспечению безопасности информации, охраняемой законами.
- **Контрактные риски информационной безопасности.** Отказ в заключении государственных или иных контрактов из-за несоответствия конкурсным условиям по информационной безопасности (отсутствие лицензий ФСТЭК и ФСБ России, российских или международных сертификатов на процессы и системы ИБ, необходимой инфраструктуры ИБ для предоставления услуг и др.).

## Система защиты информации в МТС

- Централизованная инфраструктура информационной безопасности, построенная с учетом лучших мировых практик на основе международных стандартов серии ISO 27000 и 15408.
- Система защиты персональных данных с 3-м уровнем защищенности ПДн в соответствии с требованиями законодательства РФ.
- Защита тайны связи в сетях связи с встроенными в средства связи механизмами защиты информации, которые соответствуют международным стандартам связи.
- Лицензии ФСТЭК и ФСБ России на деятельность по технической и криптографической защите конфиденциальной информации для оказания услуг по ИБ.

## Результаты и достижения по итогам 2016 года

- Создан единый Центр оперативного мониторинга и реагирования на инциденты информационной безопасности ПАО «МТС». Внедрены механизмы защиты от несанкционированного определения местоположения абонентов из международных и национальных сетей — Home Routing (услуга маршрутизации SMS-сообщений домашней сети).
- Внедрён на всей мобильной сети стандарта GSM ПАО «МТС» алгоритм криптографической защиты информации A5/3, что обеспечило усиленную защиту голосовых данных абонентов Компании.
- Внедрён процесс мониторинга сети сигнализации, включая введение ограничений для внешних узлов, генерирующих аномальный трафик на сеть связи ПАО «МТС».
- Запущена коммерческая услуга по выявлению зараженных мобильных устройств абонентов.
- Отсутствуют замечания Роскомнадзора, ФСТЭК и ФСБ России в части обеспечения ограничения доступа к сайтам в интернете и обеспечения безопасности персональных данных при обработке в информационных системах.
- Обеспечена защита информационно-коммуникационной инфраструктуры ПАО «МТС» обрабатываемой в ней информации от неправомерных действий и нанесения Компании, посредством таких действий, финансового ущерба.

## Проблемы в области информационной безопасности

### **Существенное запаздывание процессов разработки мер и средств защиты информации от процесса внедрения новых информационных технологий.**

Новые информационные технологии и средства их реализации внедряются на 2–3 года раньше появления средств защиты информации, обеспечивающих компенсацию новых угроз безопасности информации. Возможны реализации угроз безопасности информации.

### **Использование сертифицированных по требованиям ФСТЭК и ФСБ России средств защиты информации при обеспечении защиты персональных данных.**

В законодательстве о ПДн установлено требование об использовании для защиты ПДн средств защиты информации (СЗИ), прошедших оценку соответствия. Сертифицированные по требованиям ФСТЭК или ФСБ России СЗИ, как правило, имеют более высокую стоимость, ограниченные функциональные характеристики и могут создать технологические проблемы при внедрении. Рынок сертифицированных СЗИ ограничен. Для реализации некоторых мер защиты могут отсутствовать сертифицированные СЗИ. Сертификаты действуют не более 5 лет (как правило, 3 года), что приводит к необходимости продления действия сертификата или к замене СЗИ. Подготовлен проект приказа ФСТЭК России, который расширяет перечень сертифицированных СЗИ для защиты ПДн и изменяет их классы защиты.

### **Реализация мер защиты, установленных нормативными правовыми актами Минкомсвязи, ФСТЭК и ФСБ России, которые могут превышать минимально достаточный уровень.**

Уровень требований к защите конфиденциальной информации сравним с уровнем защиты государственной тайны.

### **Неоднозначность и неопределенность положений законодательства по ИБ.**

Законы могут устанавливать к одному объекту правового регулирования разные требования по ИБ, которые не совпадают. При этом приоритет законов не установлен. Например, сведения одновременно могут являться тайной связи, персональными данными и коммерческой тайной, к которым установлены разные требования по ИБ.

## Экономическая безопасность

В современных условиях процесс успешного функционирования и экономического развития Компании напрямую зависит от совершенствования деятельности в области обеспечения экономической безопасности. Широкие деловые связи и значительное число контрагентов усложняют управление деятельностью Компании. По линиям внутренних и внешних связей Компании могут реализовываться угрозы ее экономической безопасности.

Защищенность жизненно важных интересов Компании от внутренних и внешних экономических угроз обеспечивается деятельностью Департамента экономической безопасности и противодействия коррупции ПАО «МТС» (далее — Департамент).

Для обеспечения максимальной безопасности от этих угроз выстроена слаженная и эффективная система защиты.

Задачи, решаемые Департаментом в этой сфере, следующие:

- прогнозирование возможных угроз в сфере экономики;
- организация деятельности по предупреждению возможных угроз;
- выявление, анализ и оценка возникших реальных угроз экономической безопасности;
- принятие решений и организация деятельности по реагированию на возникшие угрозы;
- постоянное совершенствование системы обеспечения экономической безопасности Компании.

Высокий уровень экономической безопасности Компании позволяет эффективно предотвращать угрозы и риски, устранять ущербы от негативных воздействий на различные элементы экономической безопасности. К приоритетным направлениям противодействия экономическим рискам можно отнести:

- Внутренний фрод. Хищения товарно-материальных ценностей и денежных средств сотрудниками Компании;
- Дилерский и абонентский фрод:
  1. Заключение фиктивных контрактов для получения дилерской комиссии.
  2. Социальный инжиниринг (обман абонентов под разными предложениями с целью вымогательства средств для их последующего изъятия).

- Фрод партнеров:
  1. Заключение договоров на поставку товаров (работ, услуги), заведомо не выполнимых, с целью хищения денежных средств.
  2. Завышение цен на поставку товаров (работ, услуг).
- Хищения товарно-материальных ценностей и основного оборудования. Нарушение функционирования объектов инфраструктуры связи и ИТ вследствие порчи или хищения оборудования.

С целью обеспечения экономической безопасности Компании Департамент ставит перед собой следующие первоочередные задачи:

- Анализ и контроль формирования инвестиционных проектов;
- Проверка контрагентов перед заключением договоров и контрактов;
- Организация и проведение мероприятий по предотвращению и профилактике коррупционных проявлений;
- Проверка кандидатов при приеме на работу;
- Проверка исполнения договоров, заключенных по результатам закупочных процедур;
- Участие в мероприятиях по взысканию, минимизации и предотвращению просроченной дебиторской задолженности;
- Функционал по линии обеспечения внутренней безопасности.

Важным элементом поддержания высокого профессионального уровня работников Департамента является совершенствование деловых навыков, расширение знаний, что достигается постоянным повышением квалификации и переподготовкой на специализированных курсах.

# Дополнительная информация

История развития Компании	312
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	314
Использованные энергетические ресурсы	337
Глоссарий	338
Дополнительная информация о Компании	340
Юридическое предупреждение	342



5

# История развития Компании

- 
- 1993** Компания МТС образована оператором фиксированной связи МГТС, компаниями Deutsche Telekom, Siemens и другими инвесторами
  - 1994 Запуск услуг на московской лицензионной территории
  - 1997 Начало региональной экспансии на территории России
  - 2000 IPO на NYSE превысило 350 миллионов долларов для финансирования экспансии в России и странах СНГ
  - 2001 В августе абонентская база Компании превысила 2 миллиона пользователей
  - 2002 Экспансия в СНГ и запуск операции в Беларуси
  - 2003 Приобретение ведущего украинского мобильного оператора УМС
  - 2004 Приобретение компании «Уздунорбита», мобильного оператора № 1 в Узбекистане
  - 2005 Приобретение ВСТ1, мобильного оператора № 1 в Туркменистане

- 2006 Глубокий ребрендинг Компании
- 2007 Приобретение ведущего армянского мобильного оператора VivaCell
- 2008 Заключение стратегического партнерства с Vodafone. Получение лицензии на строительство сети UMTS в России
- 2009 Начало развития монобрендовой розничной сети МТС (ЗАО «РТК»)
- 2010 Покупка ряда региональных операторов ШПД и КТВ, начало консолидации фиксированных активов МТС. Приостановка деятельности в Туркменистане. Запуск первой в СНГ сети LTE в Узбекистане
- 2011 Подписание меморандума со «Скартел». Участие в Союзе операторов связи LTE. Завершение присоединения ОАО «Комстар-ОТС» к МТС  
  
Получение частот и федеральной лицензии на оказание услуг связи стандарта LTE в России, запуск собственной сети в Москве.
- 2012 Приобретение ЗАО «Таском». Возобновление деятельности в Туркменистане, подключение порядка 1 млн абонентов к концу года.  
Подписание индикативного предложения с МТС Банк и АФК «Система» о приобретении 25,095% от уставного капитала в ОАО «МТС-Банк».  
Приостановка деятельности в Узбекистане  
  
Заключение соглашения между Altimio, МТС, компанией Nomihold Security Inc. и другими связанными сторонами об урегулировании споров, связанных с инвестициями в ОсОО «Бител», бывшего крупнейшего оператора мобильной связи в Кыргызстане.  
Утверждение новой редакции дивидендной политики МТС
- 2014 Презентация новой «ЗД» стратегии, основными фокусами которой являются «данные», «дифференциация» и «дивиденды»
- 2015 Стратегическое партнерство с Vodafone на Украине, ребрендинг «МТС Украина»
- **2016** Выход на рынок аренды башенной инфраструктуры: создание нового бизнеса для управления и дальнейшей монетизации активов

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Настоящим Совет директоров ПАО «МТС» заявляет, что принципы корпоративного управления, закрепленные Кодексом корпоративного управления (далее — Кодекс), соблюдаются Обществом, за исключением отдельных принципов и рекомендаций Кодекса, указанных в Приложении к настоящему Заявлению.

Настоящий отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления в ПАО «МТС» был рассмотрен Советом директоров ПАО «МТС» на заседании 25 мая 2017 г., протокол № 258.

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса за 2016 год, а также за период после отчетной даты до даты утверждения Годового отчета ПАО «МТС» Советом директоров ПАО «МТС»<sup>1</sup>.

## Краткое описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления Общества

Система (модель) корпоративного управления ПАО «МТС» построена на базе норм действующего законодательства Российской Федерации, положениях Устава Общества и принципах, рекомендованных к применению Кодексом корпоративного управления, с учетом требований правил листинга Московской биржи и NYSE. Описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления приведено в разделе «Корпоративное управление» Годового отчета ПАО «МТС».

<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.

### **Описание методологии, по которой акционерным обществом проводилась оценка соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом корпоративного управления**

Оценка соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом, осуществлена методом анализа и сопоставления внутренних стандартов и процедур с рекомендациями Кодекса.

### **Планируемые (предполагаемые) действия и мероприятия акционерного общества по совершенствованию модели и практики корпоративного управления**

В 2015 году была разработана и утверждена Президентом «Дорожная карта» по имплементации рекомендаций Кодекса корпоративного управления в ПАО «МТС» (далее — Дорожная карта). Сведения об итогах реализации Дорожной карты были рассмотрены Комитетом по корпоративному управлению при Совете директоров в 2017 г. Информация о планируемых мероприятиях по совершенствованию модели и практики корпоративного управления приведена в разделе «Развитие системы корпоративного управления и планы на 2017 год».

Подробные сведения о соблюдении принципов Кодекса по состоянию на дату утверждения Годового отчета ПАО «МТС» Советом директоров ПАО «МТС», а также о мероприятиях по дальнейшей имплементации рекомендаций Кодекса представлены ниже, в Приложении к настоящему Заявлению.

## Приложение к Заявлению Совета директоров ПАО «МТС» о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус <sup>1</sup> соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения <sup>2</sup> отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении Обществом			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	соблюдается  1. В открытом доступе находится внутренний документ Общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания.  2. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с Обществом, такой как «горячая линия», электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались Обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период	■ соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  ■ 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	соблюдается  1. Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания.  2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение.  3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию Общества	■ соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  ■ соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  ■ соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам Совета директоров Общества, общаться друг с другом	соблюдается  1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров Общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания.  2. Позиция Совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров.  3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его Обществом, во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде	■ соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  ■ соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  ■ соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	

<sup>1</sup> Статус «соблюдается» указывается только в том случае, если общество отвечает всем критериям оценки соблюдения принципа корпоративного управления. В ином случае указывается статус «частично соблюдается» или «не соблюдается».

<sup>2</sup> Приводятся по каждому критерию оценки соблюдения принципа корпоративного управления в случае, если общество соответствует только части критериев или не соответствует ни одному критерию оценки соблюдения принципа. В случае если общество указало статус «соблюдается», приведение объяснений не требуется.

1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	соблюдается	1. В отчетном периоде акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			2. В отчетном периоде Общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы Общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	соблюдается	1. Внутренний документ (внутренняя политика) Общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
1.1.6	Установленный Обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	соблюдается	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			2. Кандидаты в органы управления и контроля Общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли Общества посредством получения дивидендов			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	соблюдается	1. В Обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			2. Если дивидендная политика Общества использует показатели отчетности Общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
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	частично соблюдается	1. Дивидендная политика Общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых Обществу не следует выплачивать дивиденды.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			1. Дивидендная политика Общества <sup>1</sup> не содержит четких указаний на финансовые/экономические обстоятельства, при которых Обществу не следует выплачивать дивиденды, однако включает положение о том, что Общество не вправе объявлять или выплачивать объявленные дивиденды в случаях, установленных законодательством РФ.	Следуя исторической практике, МТС регулярно выплачивает дивиденды уже более 10 лет подряд. Компания применяет регулярную выплату дивидендов как элемент политики, направленной на увеличение акционерной стоимости Общества. В 2014 г. была представлена стратегия МТС «3Д», в соответствии с которой выплата дивидендов является одним из её ключевых элементов.

<sup>1</sup> [static.mts.ru/uploadmsk/contents/1656/Statute\\_on\\_MTS\\_Dividends\\_Policy\\_2016\\_rus.pdf](http://static.mts.ru/uploadmsk/contents/1656/Statute_on_MTS_Dividends_Policy_2016_rus.pdf)

			<p>Мы не исключаем использование механизма, когда дивиденды выплачиваются из нераспределенной прибыли прошлых лет, в связи с чем не считаем возможным закрепить, например, запрет на принятие решения о выплате дивидендов в случае, если размер чистой прибыли за отчетный год будет ниже размера рекомендованных к выплате за отчетный год дивидендов.</p> <p>В соответствии с Дивидендной политикой, Совет директоров Общества при определении рекомендуемого размера дивидендов принимает во внимание финансовые результаты деятельности Общества. При определении размера дивидендов Совет директоров учитывает целый ряд дополнительных факторов, в том числе перспективы роста доходов, требования по капитальным затратам, поступление средств от основной деятельности, потенциальные возможности приобретений, а также состояние долговых обязательств Компании.</p> <p>Компания не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности Общества.</p> <p>Сложившиеся практики в области выплаты дивидендов и значительное внимание, уделяемое данному вопросу со стороны Совета директоров, обеспечивают взвешенный подход и нивелируют риски, связанные с не полным выполнением рекомендации.</p> <p>Общество не планирует изменять свою дивидендную политику, по крайней мере, на протяжении 2017–2018 годов.</p>
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	<p>соблюдается</p> <p>1. В отчетном периоде Общество не принимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет Общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	<p>соблюдается</p> <p>1. В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет Общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах Общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, приходящимися на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны Общества		
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц Общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	<p>соблюдается</p> <p>1. В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, Совет директоров уделил надлежащее внимание</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>



1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	соблюдается	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	соблюдается	1. Качество и надежность осуществляемой регистратором Общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям Общества и его акционеров	<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 организации в Обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов Общества, а также реализует иные ключевые функции	соблюдается	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
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	соблюдается	2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа 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	соблюдается	1. В течение отчетного периода на заседаниях Совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) Общества, а также рассмотрению критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов Общества	<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	соблюдается	1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля Общества в течение отчетного периода	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.1.4	Совет директоров определяет политику Общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам Совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам Общества	соблюдается	1. В Обществе разработана и внедрена одобренная Советом директоров Политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов Совета директоров, исполнительных органов Общества и иных ключевых руководящих работников Общества.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			2. В течение отчетного периода на заседаниях Совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами Общества, акционерами Общества и работниками Общества	соблюдается	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности Общества, своевременности и полноты раскрытия Обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам Общества	соблюдается	1. Совет директоров утвердил Положение об информационной политике.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			2. В Обществе определены лица, ответственные за реализацию Информационной политики	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в Обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях Общества	соблюдается	1. В течение отчетного периода Совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в Обществе	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.2.	Совет директоров подотчетен акционерам Общества			
2.2.1	Информация о работе Совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	соблюдается	1. Годовой отчет Общества за отчетный период включает информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов отдельными директорами.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы Совета директоров, проведенной в отчетном периоде	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.2.2	Председатель Совета директоров доступен для общения с акционерами Общества	соблюдается	1. В Обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю Совета директоров вопросы и свою позицию по ним	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.3.	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления Общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции Совета директоров и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами Совета директоров	соблюдается	1. Принятая в Обществе процедура оценки эффективности работы Совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов Совета директоров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			2. В отчетном периоде Советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в Совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т.д.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.3.2	Члены Совета директоров Общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	соблюдается	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании Совета директоров, Общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены Совета директоров, результаты оценки таких кандидатов, проведенной Советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102–107 Кодекса, и письменное согласие кандидатов на избрание в состав Совета директоров	<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	соблюдается	1. В рамках процедуры оценки работы Совета директоров, проведенной в отчетном периоде, Совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.3.4	Количественный состав Совета директоров Общества дает возможность организовать деятельность Совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов Совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам Общества возможность избрания в состав Совета директоров кандидата, за которого они голосуют	соблюдается	1. В рамках процедуры оценки Совета директоров, проведенной в отчетном периоде, Совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава Совета директоров потребностям Общества и интересам акционеров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.4	В состав Совета директоров входит достаточное количество независимых директоров			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов Общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член Совета директоров), который связан с Обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом Общества или связан с государством	соблюдается	1. В течение отчетного периода все независимые члены Совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению Совета директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены Совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой	соблюдается	<p>1. В отчетном периоде Совет директоров (или комитет по номинациям Совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в Совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.</p> <p>2. За отчетный период Совет директоров (или комитет по номинациям Совета директоров), по крайней мере, один раз рассмотрел независимость действующих членов Совета директоров, которых Общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров.</p> <p>3. В Обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена Совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом Совета директоров</p>	<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
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава Совета директоров	соблюдается	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава Совета директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в Обществе и совершении Обществом существенных корпоративных действий	соблюдается	1. Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются Совету директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

2.5	Председатель Совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на Совет директоров		
2.5.1	<p>Председателем Совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем Совета директоров</p>	частично соблюдается	<input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> не соблюдается
	<p>1. Председатель Совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор<sup>1</sup>.</p>		<p>1. Председатель Совета директоров не является независимым директором, старший независимый директор не определен.</p> <p>Председателем Совета директоров ПАО «МТС» с 2009 года является неисполнительный директор — г-н Рон Зоммер. Большой опыт работы Р. Зоммера в органах управления российских и крупнейших зарубежных компаний, в том числе, в телеком-отрасли, в совокупности с высокой квалификацией вносят существенный вклад в эффективную организацию работы Совета директоров ПАО «МТС». Работа Р. Зоммера высоко оценивается независимыми экспертами<sup>2</sup>.</p> <p>Общество полагает, что дополнительного эффекта/влияния на организацию работы Совета директоров и качество принимаемых им решений назначение независимого Председателя Совета директоров иметь не будет.</p> <p>Состав Совета директоров общества сбалансирован как с точки зрения количественного состава, так и с точки зрения опыта и квалификации его членов. Независимые директора активно участвуют в работе Совета директоров и имеют возможность напрямую общаться с Председателем Совета директоров.</p> <p>Кроме того, в Обществе созданы Комитеты, состоящие исключительно из независимых директоров и возглавляемые независимыми директорами. Комитеты проводят заседания на регулярной основе.</p> <p>Деятельность независимых директоров в Обществе организована эффективно и введение дополнительной должности Старшего независимого директора не повлечет за собой каких-либо улучшений в системе корпоративного управления Общества.</p> <p>С учетом вышеизложенного, отсутствие статуса независимого директора у Председателя Совета директоров, а также назначенного Старшего независимого директора не влечет за собой дополнительных рисков для Общества и его заинтересованных сторон. Комитетом по корпоративному управлению и Советом директоров принято решение о нецелесообразности избрания независимого Председателя Совета директоров или назначения Старшего независимого директора.</p> <p>Вместе с тем Компания не ограничивает право Независимых директоров инициировать введение института Старшего независимого директора или право членов Совета директоров избрать Председателем независимого директора, если это потребуется. Таким образом, в будущем Общество не исключает возможность избрания независимого Председателя Совета директоров или назначения Старшего независимого директора.</p>

<sup>1</sup> Укажите, какой из двух альтернативных подходов, допускаемых принципом, внедряется в обществе, и поясните причины избранного подхода.

<sup>2</sup> В 2016 г. Рон Зоммер вошел в рейтинг «25 лучших председателей Совета директоров» в рамках вручения Национальной премии «Директор года».

		2. Роль, права и обязанности Председателя Совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах Общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.5.2	Председатель Совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых Советом директоров	соблюдается	<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	соблюдается	<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	соблюдается	<p>1. Внутренними документами Общества установлено, что член Совета директоров обязан уведомить Совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания Совета директоров или комитета Совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.</p> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			<p>2. Внутренние документы Общества предусматривают, что член Совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</p> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			<p>3. В Обществе установлена процедура, которая позволяет Совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет Общества</p> <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	соблюдается	<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	соблюдается	<p>1. Индивидуальная посещаемость заседаний Совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывалась в рамках процедуры оценки Совета директоров, в отчетном периоде.</p> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			<p>2. В соответствии с внутренними документами Общества члены Совета директоров обязаны уведомлять Совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций Общества), а также о факте такого назначения</p> <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	соблюдается	<p>1. В соответствии с внутренними документами Общества члены Совета директоров имеют право получать доступ к документам и делать запросы, касающиеся Общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы Общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы.</p> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			<p>2. В Обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов Совета директоров</p> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

2.7	Заседания Совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов Совета директоров обеспечивают эффективную деятельность Совета директоров			
2.7.1	Заседания Совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед Обществом в определенный период времени задач	соблюдается 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	
2.7.2	Во внутренних документах Общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний Совета директоров, обеспечивающий членам Совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	соблюдается 1. В Обществе утверждён внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний Совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за 5 дней до даты его проведения	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.7.3	Форма проведения заседания Совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	соблюдается 1. Уставом или внутренним документом Общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях Совета	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности Общества принимаются на заседании Совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов Совета директоров	частично соблюдается 1. Уставом Общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании Совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов Совета директоров	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>1. Уставом Общества не предусмотрено, что решения по вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании Совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов Совета директоров.</p> <p>В соответствии с Уставом, решения по большинству вопросов, относящихся к компетенции Совета директоров, принимаются простым большинством (более ½ (половины)) голосов участвующих в заседании членов Совета директоров. Незначительная часть вопросов требует единогласного решения всех членов Совета директоров, без учета выбывших членов Совета директоров.</p> <p>На практике, указанная рекомендация Кодекса исполняется: на протяжении последних лет более 90% заседаний Совета директоров проходят со 100% участием членов Совета директоров. Соответственно, в большинстве случаев простое большинство голосов участвующих в заседании членов Совета директоров сопоставимо с большинством голосов всех избранных членов Совета директоров.</p> <p>После утверждения Кодекса вопрос об имплементации рекомендации был рассмотрен членами Комитета по корпоративному управлению при Совете директоров с привлечением других членов Совета директоров и менеджмента. Комитет пришел к выводу о неоправданности внедрения более строгих процедур принятия решений Советом директоров, в том числе в связи с тем, что их имплементация может негативно сказаться на оперативности принятия решений.</p> <p>Риски, связанные с неполным исполнением рекомендации, нивелируются традиционно высокой посещаемостью членами Совета директоров его заседаний, а также принятыми в Компании процедурами принятия решений: решения, принимаемые Советом директоров, строятся на консенсусе всех членов Совета директоров, а ключевые решения предварительно прорабатываются независимыми членами Совета директоров в рамках работы комитетов.</p> <p>Внесение изменений в Устав Общества в части, касающейся условий принятия решений на заседаниях Совета директоров в настоящее время не планируется.</p>

2.8	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Общества		
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, создан Комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	соблюдается	
		1. Совет директоров сформировал Комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. Во внутренних документах Общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		3. По крайней мере, один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан Комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем Совета директоров	соблюдается	
		1. Советом директоров создан Комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем Совета директоров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		3. Во внутренних документах Общества определены задачи Комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы Совета директоров, создан Комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	частично соблюдается	
		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
		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	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		1. Задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, возложены на Комитет по вознаграждениям и назначениям.	
		2. Деятельность Комитета по вознаграждениям и назначениям осуществляется на основании Положения о комитете. В соответствии с Положением, к функциям комитета отнесены, помимо прочего, все задачи, перечисленные в рекомендации 186 Кодекса, за исключением подп. 8.	
		Задача по описанию индивидуальных обязанностей директоров и Председателя Совета директоров не была включена в список функций Комитета по вознаграждениям и назначениям по двум основным причинам:	
		- основные обязанности членов Совета директоров (включая Председателя Совета директоров) четко определены в Положении о Совете директоров;	
		- состав Совета директоров Общества достаточно стабилен: семь из девяти директоров были назначены на должность до 2014 года, когда вступил в силу Кодекс. Таким образом, круг индивидуальных обязанностей каждого директора уже сложился, и Общество считает, что дополнительное описание обязанностей директоров Комитетом по вознаграждениям и назначениям будет носить исключительно формальный характер и не станет катализатором повышения эффективности работы Совета директоров.	

<sup>1</sup> Если задачи комитета по номинациям реализуются в рамках иного комитета, укажите его название.

Риски, связанные с частичным неисполнением данной рекомендации, нивелируются путем внедрения в Компании Вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров, содержащего в том числе описание обязанностей директоров и Председателя Совета директоров. В связи с вышеизложенным Комитетом по корпоративному управлению было принято решение о нецелесообразности отнесения к функциям Комитета по вознаграждениям и назначениям задачи, указанной в подп. 8 рекомендации 186 Кодекса. Общество не планирует относить данную задачу к функциям Комитета по вознаграждениям и назначениям.

<p>2.8.4 С учетом масштабов деятельности и уровня риска Совет директоров Общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности Общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (Комитет по стратегии, Комитет по корпоративному управлению, Комитет по этике, Комитет по управлению рисками, Комитет по бюджету, Комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)</p>	<p>соблюдается</p>	<p>1. В отчетном периоде Совет директоров Общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам Совета директоров и целям деятельности Общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p><sup>1</sup></p> <p>1. По состоянию на 01.01.2016 г. при Совете директоров были сформированы следующие комитеты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Комитет по аудиту;</li> <li>— Комитет по вознаграждениям и назначениям;</li> <li>— Комитет по стратегии;</li> <li>— Бюджетный комитет;</li> <li>— Комитет по корпоративному управлению;</li> <li>— Специальный комитет.</li> </ul> <p>На заседании 23.06.2016 г. Совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам Совета директоров и целям деятельности Общества. Специальный комитет не был признан необходимым и, следовательно, не был сформирован. Остальные комитеты продолжили свою деятельность. Необходимость в создании дополнительных комитетов не была выявлена.</p>
<p>2.8.5 Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений</p>	<p>соблюдается</p>	<p>1. Комитеты Совета директоров возглавляются независимыми директорами.</p> <p>2. Во внутренних документах (политиках) Общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав Комитета по аудиту, Комитета по номинациям и Комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	
<p>2.8.6 Председатели комитетов регулярно информируют Совет директоров и его председателя о работе своих комитетов</p>	<p>соблюдается</p>	<p>1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед Советом директоров</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	
<p>2.9 Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы Совета директоров, его комитетов и членов Совета директоров</p>				
<p>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</p>	<p>соблюдается</p>	<p>1. Самооценка или внешняя оценка работы Совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов Совета директоров и Совета директоров в целом.</p> <p>2. Результаты самооценки или внешней оценки Совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании Совета директоров</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	

<sup>1</sup> Укажите перечень созданных дополнительных комитетов.



2.9.2	Оценка работы Совета директоров, комитетов и членов Совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	частично соблюдается	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>1. В течение трех последних отчетных периодов внешний консультант для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров не привлекался. При этом в отчетном периоде при методологической поддержке внешнего консультанта в Обществе проводилась самооценка качества работы Совета директоров. Методология оценки, действовавшая в МТС ранее, была разработана до принятия Кодекса и лишь частично соответствовала рекомендациям Кодекса. В связи с этим в 2016 г. Компания пересмотрела методологию проведения оценки Совета директоров.</p> <p>Новая методология была разработана с привлечением внешнего консультанта и в полной мере учитывает рекомендации Кодекса, а также лучшую международную практику в области организации работы Совета директоров.</p> <p>В отчетном году оценка Совета директоров по новой методологии была проведена впервые и осуществлялась в форме самооценки методом анкетирования. Результаты оценки рассматривались на очном заседании Совета директоров.</p> <p>В 2017 г. МТС планирует провести очередную самооценку Совета директоров методом анкетирования, а в 2018 г. рассмотреть вопрос проведения оценки Совета директоров с привлечением внешнего консультанта</p> <p>В связи с тем, что трехлетний период, в течение которого для проведения оценки должен быть привлечен внешний консультант, начал течь в 2016 г., то в соответствии с положениями Кодекса Компании следует привлечь Внешнего консультанта не позднее 2018 г.</p> <p>Таким образом, дополнительных рисков в связи с непривлечением внешнего консультанта для проведения оценки Совета директоров в 2016 г. не возникает.</p>
3.1	Корпоративный секретарь Общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий Общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров	соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>1. Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.</p> <p>2. На сайте Общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре, с таким же уровнем детализации, как для членов Совета директоров и исполнительного руководства Общества</p>
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>1. Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря</p>
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов Общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	

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	соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
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. В Обществе принят внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
4.1.2	Политика Общества по вознаграждению разработана Комитетом по вознаграждениям и назначением и утверждена Советом директоров Общества. Совет директоров при поддержке Комитета по вознаграждениям и назначениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в Обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривает и вносит в нее коррективы	соблюдается	<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	соблюдается	<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	соблюдается	<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	не соблюдается	<input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> не соблюдается
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. Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов Совета директоров за работу в Совете директоров в течение отчетного периода	<input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> не соблюдается  1. Фиксированное годовое вознаграждение не являлось единственной денежной формой вознаграждения членов Совета директоров МТС за работу в Совете директоров в течение отчетного периода.  Размер и порядок выплаты вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров регламентируются Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров.

В соответствии с Положением члены Совета директоров получают вознаграждение в следующих формах:

- базовое вознаграждение;
- вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей (за работу в комитетах);
- премия по итогам работы за год.

Положение о вознаграждениях и компенсациях было разработано с привлечением внешнего консультанта и утверждено в 2009 году, до введения в действие Кодекса. Закрепленные в нем нормы соответствовали действовавшим на тот момент рыночным практикам и были призваны обеспечить соответствие применяемых форм вознаграждения целям Компании.

Так, использование в структуре вознаграждения переменной части, основанной на рыночной стоимости акций Компании, направлено на мотивацию членов Совета директоров на увеличение акционерной стоимости Общества в интересах акционеров и инвесторов.

Действующая процедура вознаграждения является абсолютно прозрачной, что позволяет минимизировать возможные риски неисполнения рекомендации Кодекса.

Рекомендация Кодекса о неприменении краткосрочных форм мотивации была рассмотрена на заседании Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2016 г. Представителям менеджмента было поручено провести комплексную оценку по данному вопросу и предоставить соответствующую информацию на рассмотрение Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2017 г. Таким образом, в 2017 г. мы планируем рассмотреть вопрос о целесообразности внедрения указанной практики.

4.2.2	<p>Долгосрочное владение акциями Общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов Совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом Общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены Совета директоров не участвуют в опционных программах</p>	<p>соблюдается</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
4.2.3	<p>В Обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов Совета директоров в связи с переходом контроля над Обществом или иными обстоятельствами</p>	<p>соблюдается</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>

4.3	Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы Общества и их личного вклада в достижение этого результата	соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
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	соблюдается	<p>1. В течение отчетного периода одобренные Советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества.</p> <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 и назначениям) 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. В Обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение Обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества с использованием акций Общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции Общества)	соблюдается	<p>1. Общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества с использованием акций Общества (финансовых инструментов, основанных на акциях Общества).</p> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
		2. Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее, чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности Общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
4.3.3	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая Обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе Общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	соблюдается	<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	соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
5.1.1	Советом директоров Общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе	соблюдается	<p>1. Функции различных органов управления и подразделений Общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах/соответствующей политике Общества, одобренной Советом директоров</p> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
5.1.2	Исполнительные органы Общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе	соблюдается	<p>1. Исполнительные органы Общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными ими руководителями (начальниками) подразделений и отделов</p> <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается

5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в Обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах Общества, целостность и прозрачность отчетности Общества, разумность и приемлемость принимаемых Обществом рисков	соблюдается	<p>1. В Обществе утверждена политика по противодействию коррупции.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p>2. В Обществе организован доступный способ информирования Совета директоров или Комитета Совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики Общества</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
5.1.4	Совет директоров Общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в Обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным Советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	соблюдается	<p>1. В течение отчетного периода Совет директоров или Комитет по аудиту Совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета Общества</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления Обществом 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 подотчетности подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется Совету директоров	соблюдается	<p>1. Для проведения внутреннего аудита в Обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное Совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	соблюдается	<p>1. В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p>2. В Обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц		
6.1.1	В Обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие Общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	соблюдается	<p>1. Советом директоров Общества утверждена информационная политика Общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p>2. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением Обществом его информационной политики минимум один раз за отчетный период</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	частично соблюдается	<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><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</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><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается</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>	<p><input type="checkbox"/> соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>Обществом не опубликован меморандум контролирующего лица относительно его планов в отношении Общества в связи с тем, что такой меморандум не был принят контролирующим лицом.</p> <p>Контролирующий акционер Общества (ПАО АФК «Система», далее также «Корпорация») своевременно предоставляет публичный доступ к информации обо всех своих планах в отношении Общества с помощью различных каналов раскрытия информации (годовой отчет, сообщения о существенных фактах, пресс-релизы и т.д.), руководствуясь принципами защиты конфиденциальной информации и прав акционеров Общества.</p> <p>Кроме того, на сайте ПАО АФК «Система» размещен Кодекс корпоративного управления<sup>1</sup>.</p> <p>В Кодексе корпоративного управления ПАО АФК «Система» декларируется стремление Корпорации обеспечить соблюдение норм и требований действующего законодательства, а также лучших стандартов корпоративного управления в практике своих дочерних и зависимых компаний. Кроме того, кодекс содержит информацию о принципах построения отношений в группе компаний ПАО АФК «Система». В соответствии с кодексом основной задачей в отношении дочерних и зависимых компаний (портфельных компаний) Корпорация считает содействие всестороннему их развитию в целях роста их стоимости.</p> <p>При этом при принятии управленческих решений Корпорация учитывает интересы всех акционеров, инвесторов, основных потребителей продукции дочерних компаний, а также прочих заинтересованных лиц, включая органы государственной власти и сотрудников портфельных компаний.</p> <p>В связи с вышесказанным использование дополнительного инструмента раскрытия информации (меморандума контролирующего лица) для раскрытия являющейся публичной информации является нецелесообразным. Риски неисполнения рекомендации нивелируются своевременным и качественным раскрытием всей существенной информации Корпорации.</p> <p>У МТС отсутствуют сведения о планах ПАО АФК «Система» по принятию указанного меморандума. В случае принятия контролирующим лицом рекомендованного Кодексом меморандума, он будет опубликован Обществом.</p>
<p>6.2</p>	<p>Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об Обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами Общества и инвесторами</p>		
<p>6.2.1</p>	<p>Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных</p>	<p>соблюдается</p>	
	<p>1. В информационной политике Общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку Общества и стоимость его ценных бумаг, и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</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><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	

<sup>1</sup> [www.sistema.ru/fileadmin/user\\_upload/corporate\\_documents/kodeks\\_korporativnogo\\_upravljenija.pdf](http://www.sistema.ru/fileadmin/user_upload/corporate_documents/kodeks_korporativnogo_upravljenija.pdf)

		3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций Общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	<p>соблюдается</p> <p>1. В течение отчетного периода Общество раскрывало годовую и полугодовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет Общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением.</p> <p>2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала Общества в соответствии с Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте Общества в сети Интернет</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности Общества за год	<p>соблюдается</p> <p>1. Годовой отчет Общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности Общества и его финансовых результатах.</p> <p>2. Годовой отчет Общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности Общества</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1	Предоставление Обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности	<p>частично соблюдается</p> <p>1. Информационная политика Общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных Обществу юридических лицах, по запросу акционеров</p>	<p><input type="checkbox"/> соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>В информационной политике Общества не закреплено право акционеров на доступ к информации о подконтрольных Обществу юридических лицах.</p> <p>Компания проанализировала рекомендацию Кодекса и пришла к выводу, что акционерам предоставляется достаточная для осуществления ими своих прав информация, а следовательно, закрепление права акционеров на доступ к информации о подконтрольных Обществу юридических лицах является нецелесообразным.</p> <p>Общество и его деятельность являются полностью прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц. Вся обязательная к раскрытию информация регулярно публикуется на сайте Общества. Дополнительно МТС обеспечивает публичный доступ к отдельным видам информации, рекомендованным к раскрытию Кодексом.</p> <p>Кроме того, информационной политикой предусмотрены различные методы и формы предоставления информации (в том числе интернет-конференции, встречи, телефонные переговоры и прочие контакты с профессиональными участниками рынка и акционерами, предусмотрена возможность посещения офисов Компании). Таким образом, Общество предоставляет значительный объем информации о себе и своей деятельности в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.</p> <p>В связи с этим реализация акционерами права на доступ к документам и информации Общества на практике не сопряжена с неоправданными сложностями.</p>

Вместе с тем, при предоставлении информации акционерам Общество стремится поддерживать разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность. Такой подход полностью соответствует рекомендациям Кодекса (п.6.3.2). Вследствие этого все запросы дополнительной, не находящейся в свободном доступе информации, Общество рассматривает в индивидуальном порядке. Общество планирует придерживаться сложившейся практики и в дальнейшем.

6.3.2	<p>При предоставлении Обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого Общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность</p>	<p>соблюдается</p>	<p>1. В течение отчетного периода Общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>2. В случаях, определенных информационной политикой Общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	
7.1	<p>Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние Общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон</p>	<p>Частично соблюдается</p>	<p>1. Уставом Общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции Совета директоров. В случаях если осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, Совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.</p> <p>2. Уставом Общества к существенным корпоративным действиям отнесены как минимум: реорганизация Общества, приобретение 30 процентов и более голосующих акций Общества (поглощение), совершение Обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала Общества, осуществление листинга и делистинга акций Общества</p>	<p><input type="checkbox"/> соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>1, 2. На протяжении отчетного периода в уставе Общества не была определена отдельная категория существенных корпоративных действий, а также не были закреплены критерии для их определения. При этом фактически рекомендация Кодекса исполнялась.</p> <p>Все существенные корпоративные действия, предусмотренные Кодексом, а также другие действия, квалифицируемые Обществом как существенные, подлежат рассмотрению Советом директоров Общества. В соответствии с положениями устава Общества (ст. 27.1, 32.2) и практиками работы Совета директоров в отношении указанных действий Совет директоров либо принимает решение, либо формирует рекомендацию для Общего собрания акционеров.</p> <p>Участие Совета директоров не формализовано в уставе лишь в отношении совершения следующих существенных корпоративных действий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принятие решения об уменьшении уставного капитала Общества путем приобретения Обществом части акций в целях сокращения их общего количества, а также путем погашения приобретенных или выкупленных Обществом акций;</li> <li>- принятие решения об обращении с заявлением о делистинге акций Общества и (или) эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции Общества.</li> </ul> <p>При этом материалы по указанным вопросам подлежат рассмотрению Советом директоров в рамках подготовки к проведению Общего собрания акционеров.</p> <p>Участие Совета директоров в совершении существенных корпоративных действий в указанном выше объеме свидетельствует, что дополнительных рисков в связи с неопределением категории «существенные корпоративные действия», не возникает.</p>
7.1.1	<p>Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация Общества, приобретение 30 процентов и более голосующих акций Общества (поглощение), совершение Обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала Общества, осуществление листинга и делистинга акций Общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом Общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции Совета директоров Общества</p>	<p>Частично соблюдается</p>	<p>1. Уставом Общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции Совета директоров. В случаях если осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, Совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.</p> <p>2. Уставом Общества к существенным корпоративным действиям отнесены как минимум: реорганизация Общества, приобретение 30 процентов и более голосующих акций Общества (поглощение), совершение Обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала Общества, осуществление листинга и делистинга акций Общества</p>	<p><input type="checkbox"/> соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>1, 2. На протяжении отчетного периода в уставе Общества не была определена отдельная категория существенных корпоративных действий, а также не были закреплены критерии для их определения. При этом фактически рекомендация Кодекса исполнялась.</p> <p>Все существенные корпоративные действия, предусмотренные Кодексом, а также другие действия, квалифицируемые Обществом как существенные, подлежат рассмотрению Советом директоров Общества. В соответствии с положениями устава Общества (ст. 27.1, 32.2) и практиками работы Совета директоров в отношении указанных действий Совет директоров либо принимает решение, либо формирует рекомендацию для Общего собрания акционеров.</p> <p>Участие Совета директоров не формализовано в уставе лишь в отношении совершения следующих существенных корпоративных действий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принятие решения об уменьшении уставного капитала Общества путем приобретения Обществом части акций в целях сокращения их общего количества, а также путем погашения приобретенных или выкупленных Обществом акций;</li> <li>- принятие решения об обращении с заявлением о делистинге акций Общества и (или) эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции Общества.</li> </ul> <p>При этом материалы по указанным вопросам подлежат рассмотрению Советом директоров в рамках подготовки к проведению Общего собрания акционеров.</p> <p>Участие Совета директоров в совершении существенных корпоративных действий в указанном выше объеме свидетельствует, что дополнительных рисков в связи с неопределением категории «существенные корпоративные действия», не возникает.</p>



На утверждение Годового общего собрания акционеров, проводимого в 2017 г., будет вынесен устав МТС в новой редакции. Предлагаемые к внесению изменения направлены на выполнение указанных рекомендаций Кодекса.

7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, Совет директоров опирается на позицию независимых директоров Общества	соблюдается	1. В Общества предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров Общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров Общества. При этом Общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе	соблюдается	1. Уставом Общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством минимальные критерии отнесения сделок Общества к существенным корпоративным действиям.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			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
7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	соблюдается	1. В течение отчетного периода Общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях Общества, включая основания и сроки совершения таких действий	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением Обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах Общества	Частично соблюдается	1. Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
			2. Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается
				<p>1, 2. Внутренние документы Общества не предусматривают процедуры привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью, а также для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества.</p> <p>Общество привлекает независимого оценщика во всех случаях, предусмотренных законодательством.</p> <p>Также в уставе Общества определено, что независимый оценщик должен привлекаться при оплате акций Общества неденежными средствами для определения рыночной стоимости такого имущества, если иное не определено законодательством РФ.</p> <p>Мы не считаем необходимым привлекать независимого оценщика при осуществлении всех сделок, поскольку такое обязательство повлечет за собой неоправданные затраты, как временные (связанные, в том числе, с необходимостью организации и проведения тендеров по выбору оценочной организации), так и финансовые.</p> <p>На практике независимый оценщик может привлекаться по инициативе Совета директоров или его членов.</p>

Возможные негативные последствия, связанные с отсутствием обязательства привлекать внешнего оценщика компенсируются наличием четких и прозрачных процедур осуществления крупных сделок и сделок с заинтересованностью, активным участием независимых директоров в предварительном обсуждении сделок с заинтересованностью, а также полным соблюдением законодательства РФ, в том числе при оценке стоимости приобретения и выкупа акций общества.

В настоящее время Обществом рассматривается вопрос о необходимости формализации процедуры привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью, а также для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества и закрепления соответствующей процедуры во внутренних документах.

3. Внутренние документы Общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены Совета директоров Общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках Общества

- соблюдается
- частично соблюдается
- не соблюдается

## Перечень совершенных ПАО «МТС» в 2016 году крупных сделок и сделок, в совершении которых имелась заинтересованность

- В 2016 году ПАО «МТС» не одобряло (не совершало) сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками, а также иными сделками, на совершение которых в соответствии с Уставом Общества распространяется порядок одобрения крупных сделок.
- Перечень совершенных ПАО «МТС» в 2016 сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имелась заинтересованность и необходимость одобрения которых уполномоченным органом управления акционерного общества предусмотрена главой XI Федерального закона «Об акционерных обществах».

Информация доступна на корпоративном сайте ПАО «МТС» по адресу: [www.company.mts.ru/comp/ir/control/data/annual\\_reports/66/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/data/annual_reports/66/)

## Годовая консолидированная финансовая отчетность ПАО «МТС» и дочерних компаний за 2016 год

Информация доступна на корпоративном сайте ПАО «МТС» по адресу: [www.company.mts.ru/comp/ir/control/data/annual\\_reports/66/](http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/data/annual_reports/66/)

# Использованные энергетические ресурсы

Информация об объеме каждого из использованных  
ПАО «МТС» в 2016 году видов энергетических ресурсов  
(в натуральном и денежном выражении)

Вид ресурса	Натуральное выражение		Денежное выражение, руб., без НДС
	количество	ед. измерения	
Электроэнергия	1 052 982,30	кВт/ч	5 673 499 351,25
Тепловая энергия	54 730,10	Гкал	70 054 782,08
Водоснабжение	297 470,69	куб.м	10 517 847,16
Газоснабжение	932 260,12	куб.м	5 988 396,73
Бензин	3 574 533,83	литров	98 318 783,74
Дизтопливо	4 094 035,58	литров	115 328 778,35

# Глоссарий

<b>MOU</b> (Minutes Of Usage)	объем голосового трафика, мин
<b>ARPU</b> (Average Revenue Per User)	средняя выручка на одного пользователя
<b>GPON</b> (Gigabit Passive Optical Network)	гигабитная пассивная оптическая сеть
<b>3G</b> (3rd Generation)	третье поколение
<b>4G</b> (4th Generation)	четвертое поколение
<b>LTE</b> (Long-Term Evolution)	стандарт мобильной связи четвертого поколения
<b>TDD</b> (Time Division Duplex)	дуплексная связь с разделением во времени
<b>FDD</b> (Frequency Division Duplex)	дуплексная связь с разнесением каналов приема и передачи по частоте
<b>M2M</b> (Machine-To-Machine)	взаимодействие между машинами
<b>SaaS</b> (Software as a Service)	программное обеспечение как услуга
<b>HSPA+</b> (High Speed Packet Access Plus)	высокоскоростной пакетный доступ плюс
<b>MVNO</b> (Mobile Virtual Network Operator)	виртуальный оператор сотовой связи
<b>CDMA</b> (Code Division Multiple Access)	множественный доступ с кодовым разделением
<b>GSM</b> (Global System for Mobile Communications)	глобальный стандарт цифровой мобильной сотовой связи
<b>Wi-Fi</b> (Wireless Fidelity)	стандарт беспроводной передачи данных по радиоканалам
<b>UMTS</b> (Universal Mobile Telecommunications System)	Универсальная Мобильная Телекоммуникационная Система
<b>VAS</b> (Value Added Services)	услуги, приносящие дополнительный доход
<b>IoT-сети</b> (Internet of Things Networks, Сети Интернета Вещей)	множество автономных физических устройств, связанных в единую сеть через цифровые коммуникационные каналы
<b>NB-IoT</b> (NarrowBand Internet of Things, Узкополосный Интернет Вещей)	один из стандартов IoT, разработанный консорциумом 3GPP
<b>LTE-M</b> (Long Term Evolution for Machines, буквально: Долговременное развитие для машин)	один из стандартов IoT, разработанный консорциумом 3GPP
<b>3GPP</b> (3rd Generation Partnership Project, буквально: Партнерский проект третьего поколения)	международный консорциум, разрабатывающий спецификации для мобильной телефонии

<b>e-Health</b> (Electronic Health, eHealth, Электронное Здравоохранение)	осуществление функций здравоохранения с использованием информационных и телекоммуникационных технологий
<b>m-Health</b> (Mobile Health, mHealth, Мобильное Здравоохранение)	осуществление функций здравоохранения с использованием мобильных устройств (смартфонов, планшетов и т.п.)
<b>VR</b> (Virtual Reality, Виртуальная Реальность)	реалистичная имитация среды, созданная при помощи информационных технологий и имитирующих погружения в неё пользователя
<b>AR</b> (Augmented Reality, Изменённая Реальность, Дополненная Реальность)	воспринимаемое человеком смешение реального мира и виртуальных элементов, созданных компьютерными средствами
<b>SDN</b> (Software-Defined Network, программно-определяемая сеть)	сеть передачи данных, в которой функции управления сетью реализуются на программном уровне и не зависят от аппаратного решения
<b>NFV</b> (Network Function Virtualization, Виртуализация сетевых функций)	концепция сетевой архитектуры, подразумевающая использование виртуальных машин без привязки к специализированному оборудованию
<b>ШПД</b>	широкополосный доступ
<b>ВОЛС</b>	волоконно-оптическая линия связи
<b>OIBDA</b> (Operating Income Before Depreciation And Amortization)	аналитический показатель, означающий операционный доход до вычета износа основных средств и амортизации нематериальных активов
<b>CAPEX</b> (CAPital EXpenditure)	капитальные расходы
<b>Московская биржа</b>	крупнейший в России и Восточной Европе биржевой холдинг
<b>NYSE</b>	Нью-Йоркская фондовая биржа (New York Stock Exchange), США
<b>Банк России</b>	Центральный банк Российской Федерации
<b>SEC</b>	Комиссии по ценным бумагам и биржам (The United States Securities and Exchange Commission), США
<b>АДР</b>	американские депозитарные расписки
<b>МСФО</b>	Международные стандарты финансовой отчётности
<b>РСБУ</b>	Российские стандарты бухгалтерского учёта
<b>КСО</b>	корпоративная социальная ответственность

# Дополнительная информация о Компании

---

## Информация о Компании

Полное фирменное наименование Общества:

— на русском языке:

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»

— на английском языке:

Mobile TeleSystems Public Joint Stock Company

Сокращенное фирменное наименование Общества:

на русском языке: ПАО «МТС»

на английском языке: MTS PJSC

Место нахождения ПАО «МТС»:

Российская Федерация, 109147, г. Москва, ул. Марксистская, д. 4

Тел.: (495) 911 6555

Факс: (495) 911 6599

Почтовый адрес ПАО «МТС»: Российская Федерация, 109147, г. Москва,  
ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2

Адрес электронной почты: [info@mts.ru](mailto:info@mts.ru)

Адрес страницы в сети Интернет: [www.mts.ru](http://www.mts.ru)

---

## Информация о подразделении по связям с акционерами и инвесторами

Место нахождения подразделения по связям с акционерами и инвесторами:

Российская Федерация, 109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2

Подразделение по работе с акционерами

Департамент корпоративного управления ПАО «МТС»:

Калинин Максим (Директор по корпоративному управлению)

Тел.: +7 (495) 911 6552

Факс: +7 (495) 911 6551

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

Подразделение по работе с инвесторами

Департамент по корпоративным финансам и связям с инвесторами:

Тулган Джошуа (директор Департамента)

Тел.: +7 (495) 223 2025

Факс: +7 (495) 911 6588

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

---

---

Аудитор	Закрытое акционерное общество «Делойт и Туш СНГ» Адрес: 125047, Российская Федерация, г. Москва, ул. Лесная, д. 5 Телефон:(495) 787 0600 Факсу:(495) 787 0601 Адрес страницы в сети Интернет: <a href="http://www.deloitte.com">www.deloitte.com</a>
Регистратор	Акционерное общество «Независимая регистраторская компания» Адрес: 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корпус 5Б. Телефон: +7 (495) 926 8160 Факс: +7 (495) 926 8178 E-mail: <a href="mailto:info@nrcreg.ru">info@nrcreg.ru</a> Адрес страницы в сети Интернет: <a href="http://www.nrcreg.ru">www.nrcreg.ru</a>
Депозитарий	Небанковская кредитная организация закрытое акционерное общество «Национальный расчетный депозитарий» Адрес: 105066, г. Москва, ул. Спартаковская, д. 12 Многоканальный телефон: +7 (495) 234 4827 E-mail: <a href="mailto:info@nsd.ru">info@nsd.ru</a> Адрес страницы в сети Интернет: <a href="http://www.nsd.ru">www.nsd.ru</a>

---

# Юридическое предупреждение

Настоящий Годовой отчет подготовлен ПАО «МТС» (Компания) исключительно в информационных целях и может содержать заявления, основанные на прогнозных данных, или сами прогнозы. Такие заявления или прогнозы касаются вопросов, которые не являются историческими фактами или заявлениями и отражают намерения Компании, ее убеждения или имеющиеся на данный момент ожидания относительно, помимо прочего, результатов деятельности, финансового состояния, ликвидности, эффективности, перспектив, темпов роста, стратегий Компании и отрасли, в которой она работает. Характер заявлений, основанных на прогнозных данных, и прогнозов таков, что они содержат в себе риск и неопределенность, поскольку они связаны с событиями и зависят от обстоятельств, которые могут возникнуть, а могут и не возникнуть в будущем. Компания предупреждает, что заявления, основанные на прогнозных данных, и прогнозы не являются гарантией будущих результатов, что фактические результаты деятельности, финансовое состояние и ликвидность Компании, а также изменения, происходящие в отрасли, в которой работает Компания, могут существенно отличаться от заявленного или допускаемого в заявлениях, основанных на прогнозных данных, или прогнозах, содержащихся в настоящем отчете. К числу факторов, которые могут привести к существенному расхождению между фактическими результатами и допущениями, содержащимися в заявлениях, основанных на прогнозных данных, или прогнозах, могут относиться общие экономические условия, преобладающие на рынках, на которых работает Компания, конкурентная среда и риски, связанные с работой на таких рынках, рыночные изменения в отрасли и смежных отраслях, а также другие риски, затрагивающие Компанию и ее деятельность. Более того, даже если результаты деятельности, финансовое состояние и ликвидность Компании и изменения, происходящие в отрасли, в которой работает Компания, соответствуют изложенному в заявлениях, основанных на прогнозных данных, или прогнозах, представленных в данном отчете, такие результаты и изменения могут не давать представления о результатах или изменениях будущих периодов. Компания не принимает на себя никаких обязательств по пересмотру или подтверждению ожиданий, оценок или обновлению каких-либо заявлений, основанных на прогнозных данных, или прогнозов с целью отражения событий или обстоятельств, происходящих или возникающих после даты настоящего отчета.





## Уважаемые акционеры!

2016 год во многом является поворотным для определения стратегии развития Группы и этот год можно смело назвать годом перемен.

Сегодня мы представляем вам электронный кабинет акционера, предоставляющий широкий набор функций и возможностей, доступных ранее только в формате очного голосования и личного присутствия.

Это важнейший шаг навстречу нашим акционерам. Надеемся, что быть акционером МТС станет проще, удобнее и выгоднее!

Дубовсков А. А.

**МТС. Воплощаем перемены**





