



# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 68 Отчет Совета директоров
- 71 Система корпоративного управления
- 74 Органы корпоративного управления
- 122 Управление рисками
- 137 Капитал и ценные бумаги



365

# ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

## о результатах развития МТС по приоритетным направлениям деятельности

### Резюме итогов года и работы менеджмента в контексте реализации стратегии

**В процессе реализации стратегии Customer Lifetime Value 2.0 (CLV 2.0) Группа МТС прошла этап трансформации из моноотраслевого (телекоммуникационного) игрока в мультиотраслевую компанию, действующую на нескольких рынках, развивающую разноплановые бизнес-направления, находящиеся на разных этапах зрелости и обладающие различным масштабом и динамикой. Следующей ключевой стратегической задачей органов корпоративного управления и высшего менеджмента МТС стал поиск и настройка механизмов трансляции возрастающей стоимости продуктового наполнения в рост акционерной стоимости.**

На текущем этапе мы выделяем три стратегические области приложения управленческих усилий, прогресс в которых, по нашему убеждению, сможет обеспечить такой рост:

- построение экосистемы цифровых продуктов;
- трансформация в Группу с реализацией принципа sum of the parts;
- достижение совершенства в цифровых технологиях и компетенциях.

**Построение экосистемы цифровых продуктов** является для Компании одним из основных стратегических приоритетов в течение последних нескольких лет. Экосистемное рыночное предложение — это наш ключевой инструмент извлечения стоимости в сегменте B2C, база,

которая обеспечивает и будет обеспечивать финансовую устойчивость Компании как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах.

В этой области основной объем необходимых решений и действий со стороны высшего менеджмента и Совета директоров уже выполнен. Определены основные продуктовые направления, установлены принципы и правила взаимодействия между ними, выстроена система операционного управления. Таким образом основная управленческая работа здесь ведется менеджментом направлений, в то время как высший менеджмент и органы корпоративного управления оставляют за собой функции высокоуровневого распределения финансовых потоков, контроля за формированием и реализацией стратегий бизнес-направлений, а также за степенью достижения бизнес-результатов. Кроме

того, мы производим точечные воздействия, связанные, в частности, с ключевыми кадровыми решениями, рассмотрением вопросов выхода в новые продуктовые направления и усиления текущих, в том числе через M&A.

В течение 2023 года реализация указанных функций составляла существенную часть нашей работы, но это направление деятельности, не умаляя его стратегической значимости, мы воспринимаем как «операционное», в котором основная роль в формировании креативных и ярких управленческих решений отводится менеджменту бизнес-направлений.

Для нас же областью таких решений является **трансформация в Группу с реализацией принципа sum of the parts**. С учетом текущего исторического контекста не представляется возможным говорить о каких-то определенных временных ориентирах вывода бизнес-направлений в категорию самостоятельных бизнесов (и тем более об их IPO). Но, на наш взгляд, это не мешает нам, во-первых, наполнять эти бизнес-направления ценностью и стоимостью, развивая их; во-вторых, помогать им обретать самостоятельность, не лишая их операционных связей с Группой; и в-третьих, постепенно формировать целевую юридическую структуру собственно Группы. Таким образом, мы продолжаем движение в соответствии с принятыми стратегическими установками и считаем, что именно эта область является ключевой для высшего менеджмента и корпоративных органов управления.

Важнейшими вопросами, которые мы рассматриваем и будем рассматривать, в ближайшей перспективе являются:

- Плавная передача бизнес-направлениям ответственности и обеспечение возможности их самостоятельной деятельности с мотивацией на рыночное лидерство.
- Перенастройка системы управления бизнес-направлениями (в том числе с точки зрения формирования самостоятельных органов корпоративного управления) с учетом перспектив выделения бизнес-направлений в качестве самостоятельных компаний.
- Сохранение во всех бизнесах высокого качества процессов операционного и корпоративного управления и соблюдение процессов и процедур контроля, комплаенс и управления рисками.

- Обеспечение высокого уровня мотивации персонала через программы мотивации и долгосрочного материального поощрения сотрудников.

#### **Достижение совершенства в цифровых технологиях и компетенциях**

мы видим в непрерывном процессе внедрения передовых технологических компетенций, инструментов и решений в бизнес-процессы и продукты компании, в формировании и поддержании цифровой корпоративной культуры и «цифрового сознания» у персонала. Мы придаем этому процессу статус отдельной стратегической области и таким образом подчеркиваем, что общий вектор развития Группы лежит в технологической среде. В практическом смысле для Совета директоров это означает, что все вопросы и решения, которые могут способствовать прогрессу в этой области, имеют повышенный приоритет, а действия менеджмента оцениваются в том числе с точки зрения их позитивного вклада в этот процесс.

Функция защиты прав и интересов акционеров является одной из важнейших для Совета директоров. В рамках ее исполнения нами были выполнены все необходимые действия для организации годового общего собрания акционеров и принятия решений о выплате дивидендов за 2022 год в общем объеме 67,2 млрд руб. Также в 2023 году Советом директоров были рассмотрены вопросы реструктуризации владения зарубежными бизнесами МТС и перевода их в дружественные юрисдикции с целью сохранения акционерной стоимости.

Следует отметить, что важной составляющей нашей управленческой философии является реализация принципов экологической и социальной ответственности (ESG). Мы последовательно реализуем инклюзивные проекты для достижения устойчивых положительных изменений в обществе на основе принципов равенства и разнообразия. В 2023 году МТС стала лидером рэнкинга компаний с развитой инклюзивной культурой RAEX, получив высший уровень AAA. Также мы получили высший рейтинг нефинансовой (ESG) отчетности и высший рейтинг степени устойчивого развития по мнению АК&M.

Среди прочих вопросов, рассмотренных Советом директоров МТС в 2023 году, и принятых в связи с этим решений можно отметить следующие.

- Следуя лучшим практикам корпоративного управления, Совет директоров рассмотрел вопросы, связанные с функционированием

системы внутреннего аудита, контроля и комплаенс, системы управления рисками МТС.

- Приняты необходимые решения относительно состава корпоративных органов управления ПАО «МТС» и дочерних компаний.
- Произведена оценка выполнения в 2022 году целевых КПЭ президента и членов правления

МТС, а также утверждены целевые уровни КПЭ на 2023 год.

- Для обеспечения непрерывности финансирования деятельности ПАО «МТС» и оптимального управления долгом рассмотрены вопросы, касающиеся программ выпуска и выкупа облигаций и других инструментов финансирования.

**Расширение бизнеса МТС в новые высокотехнологичные и высокодинамичные направления, более энергичное освоение таких рыночных сегментов, как B2B и B2B2X, развитие партнерской программы, усложнение юридической структуры Группы, а также текущий исторический контекст существенно повысили нагрузку на менеджмент всех уровней и органы корпоративного управления компании. В связи с этим Совет директоров отдельно отмечает высочайший уровень профессионализма, сплоченность и целеустремленность команды МТС, нашу нацеленность на достижение стратегических целей, выполнение всех обязательств перед клиентами, деловыми партнерами, персоналом и акционерами.**

# СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## Развитие модели корпоративного управления

**Компания МТС с началом своей публичной истории уделяет большое внимание развитию корпоративного управления и стремится, чтобы практики корпоративного управления МТС соответствовали лучшим стандартам.**

Работа по внедрению принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России в практику Компании ведется с 2014 года, когда была принята новая редакция Кодекса корпоративного управления<sup>1</sup>.

В 2023 году, реализуя принципы и рекомендации ККУ, мы продолжили поддерживать высокий уровень корпоративного управления с учетом стоящих перед Компанией вызовов<sup>2</sup>.

### Индекс корпоративного управления

По итогам 2023 года МТС шестой год подряд входит в число «Лидеров в области корпоративного управления» Национального индекса корпоративного управления RUCGI.

МТС показывает стабильно высокий уровень соблюдения основных рекомендаций Кодекса корпоративного управления. Высокий уровень корпоративного управления — одна из фундаментальных ценностей для МТС, поэтому Компания и дальше продолжит стремиться следовать лучшим практикам.

### Принципы корпоративного управления МТС

- Всесторонняя защита прав и интересов акционеров.
- Информационная открытость и прозрачность.
- Единая корпоративная политика в отношении дочерних обществ.
- Независимость Совета директоров в определении стратегии Компании, утверждении бизнес-планов, иных важных решений.
- Контроль за деятельностью менеджмента.
- Соблюдение деловой этики при ведении бизнеса.
- Ведение социально ответственного бизнеса, направленное на обеспечение устойчивого развития Компании, роста ее благосостояния.

<sup>1</sup> Одобрена 21 марта 2014 года советом директоров Банка России (Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463).

<sup>2</sup> Подробнее о результатах см. приложение «Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления».

## Система управления в Группе МТС

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

### Управление дочерними обществами Группы МТС

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

#### Принципы управления контролируемыми дочерними обществами МТС

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

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

- стратегия и инвестиции;
- бизнес-план и бюджет;
- система вознаграждений;

- контроль менеджмента, аудит, комплаенс;
- контроль активов.

При формировании советов директоров дочерних обществ во внимание принимаются:

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

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

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

- личные навыки, квалификация, опыт;
- знание индустрии и отрасли бизнеса дочерних обществ;
- общая занятость, в том числе в других органах управления компаний;
- исключение возможного конфликта интересов;
- согласие кандидата, в том числе согласие соблюдать требования антикоррупционного комплаенс;
- положительное заключение по итогам проверки кандидата.

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

В целях эффективного исполнения своих обязанностей представители:

- получают и анализируют информацию о деятельности компании;
- инициируют вопросы в повестку дня органов управления;
- принимают активное участие в заседаниях органов управления;
- голосуют с учетом позиции органов управления МТС, определенной в соответствии с Уставом МТС;
- контролируют исполнение принятых решений;
- участвуют в формировании культуры этичного ведения бизнеса и соблюдения применимого антикоррупционного законодательства;
- информируют МТС о возникновении конфликта интересов и возможных нарушениях требований применимого антикоррупционного законодательства компанией.

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

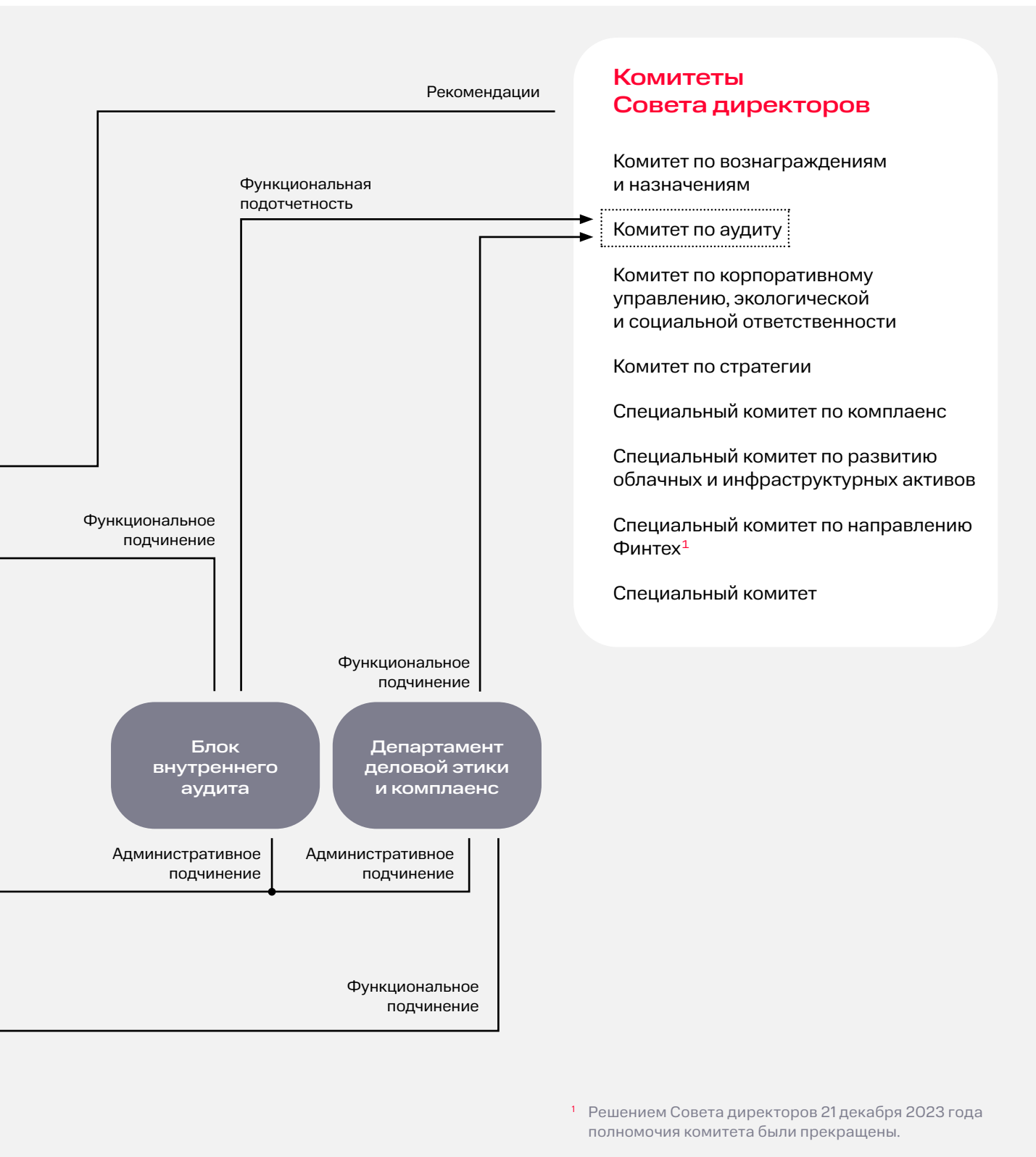
Программа антикоррупционного комплаенса Группы МТС реализуется путем внедрения единых подходов, стандартов, политик и процедур как в ПАО «МТС», так и в его дочерних обществах. Обеспечение единообразия в условиях многочисленности состава Группы МТС достигается за счет приверженности принципам корпоративного управления, эффективной договорной работы в инвестиционных сделках и проактивного подхода к организации взаимодействия с руководителями новых компаний Группы МТС.



# ОРГАНЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## СТРУКТУРА ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ ПАО «МТС» В 2023 ГОДУ





<sup>1</sup> Решением Совета директоров 21 декабря 2023 года полномочия комитета были прекращены.

# ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

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

Акционеры участвуют в управлении Обществом и оказывают влияние на приоритетные направления развития бизнеса путем принятия решений на Общем собрании акционеров Общества. К полномочиям Общего собрания акционеров относится утверждение годового отчета и бухгалтерской отчетности, распределение прибыли, в том числе выплата дивидендов, избрание ключевых органов управления и контроля Компании, принятие решений о реорганизации Общества, а также ряд других важных вопросов.

## Информирование акционеров о проведении Общего собрания акционеров

Информирование акционеров о проведении Общего собрания акционеров осуществляется путем размещения сообщения на официальном интернет-сайте Общества<sup>2</sup> не менее чем за 30 (тридцать) календарных дней до даты его проведения.

Сообщение о проведении Общего собрания акционеров может дополнительно направляться лицам, имеющим право на участие в Общем собрании акционеров и зарегистрированным в реестре акционеров Общества, заказным письмом по адресу, указанному в реестре акционеров Общества, или вручаться лично таким лицам под подпись одновременно с направлением или вручением бюллетеней для голосования. Лицам, учитывающим свои права на акции Общества в депозитарии, информация и материалы по вопросам повестки дня Общего собрания

акционеров предоставляется путем направления регистратору Общества информации для направления номинальному держателю, зарегистрированному в реестре акционеров в соответствии с правилами законодательства РФ о ценных бумагах.

Акционерам предоставляется возможность в рамках подготовки к проведению Общего собрания акционеров МТС задавать вопросы членам исполнительных органов и Совета директоров по материалам повестки дня Общего собрания акционеров, а также высказывать свое мнение по вопросам повестки дня собрания по адресу электронной почты: [shareholder@mts.ru](mailto:shareholder@mts.ru). Материалы по вопросам повестки дня собрания размещаются на специальной странице сайта, посвященного годовому Общему собранию акционеров.

## Проведение Общего собрания акционеров

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

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

<sup>2</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/obshhie-sobraniya-akcionerov/resheniya-obshhih-sobranij-akcionerov-paomts>.

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

### **Итоги годового Общего собрания акционеров 2023 года<sup>1</sup>**

Годовое Общее собрание акционеров ПАО «МТС» состоялось 18 июня 2023 года в заочной форме с использованием сервисов электронного голосования «Реестр-Онлайн» регистратора АО «Реестр». На годовом Общем собрании акционеров электронно проголосовало более 84,5% принявших участие в собрании.

---

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/media-centr/soobshheniya-kompanii/novosti-mts-v-rossii-i-mire/2023-06-20/mts-obyavlyayet-itogi-godovogo-obshhego-sobraniya-akcionerov>.

# СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

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

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

Основные функции Совета директоров:

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

## Состав Совета директоров

Состав Совета директоров формируется в соответствии с интересами акционеров, с учетом баланса профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков его членов. Вопросы, связанные с потребностями Совета директоров в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков его членов, а также с количественным составом, рассматривались в рамках процедуры оценки работы Совета директоров<sup>2</sup>. Действующий состав Совета

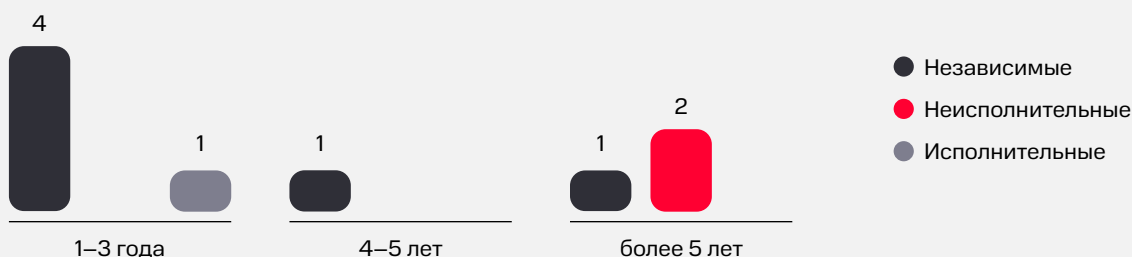
директоров ПАО «МТС» избран на годовом Общем собрании акционеров ПАО «МТС» 18 июня 2023 года.

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

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

<sup>2</sup> Подробнее — раздел «Оценка работы Совета директоров».

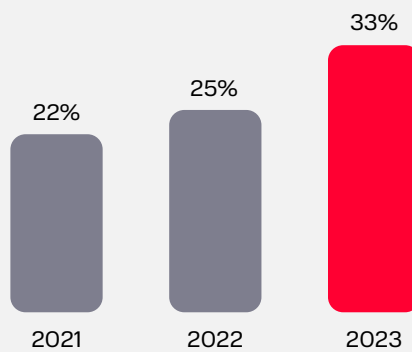
### Стаж работы в Совете директоров МТС



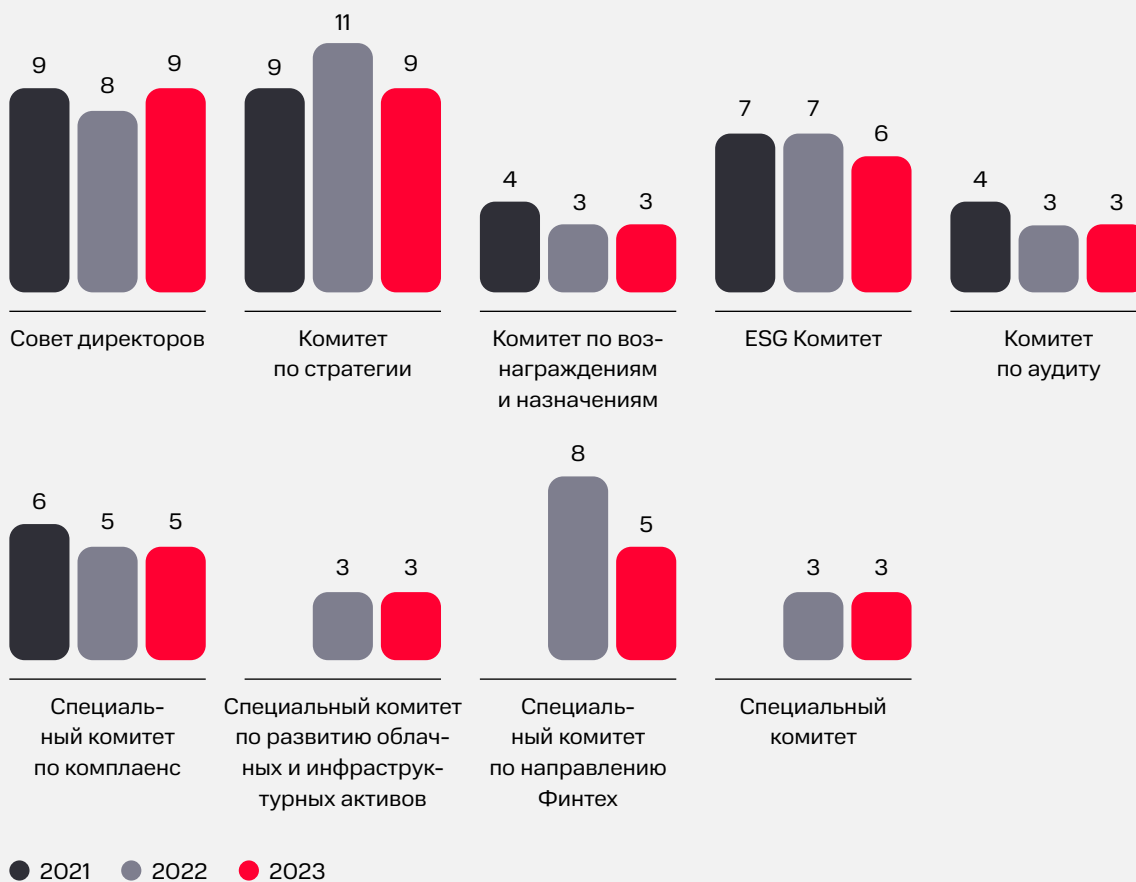
### Состав Совета директоров<sup>1</sup>



### Доля директоров-женщин в составе Совета директоров<sup>1</sup>



### Численный состав Совета директоров и комитетов<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Данные на 31 декабря 2023 года (на 20 декабря 2023 года — в отношении Специального комитета по направлению Финтех).

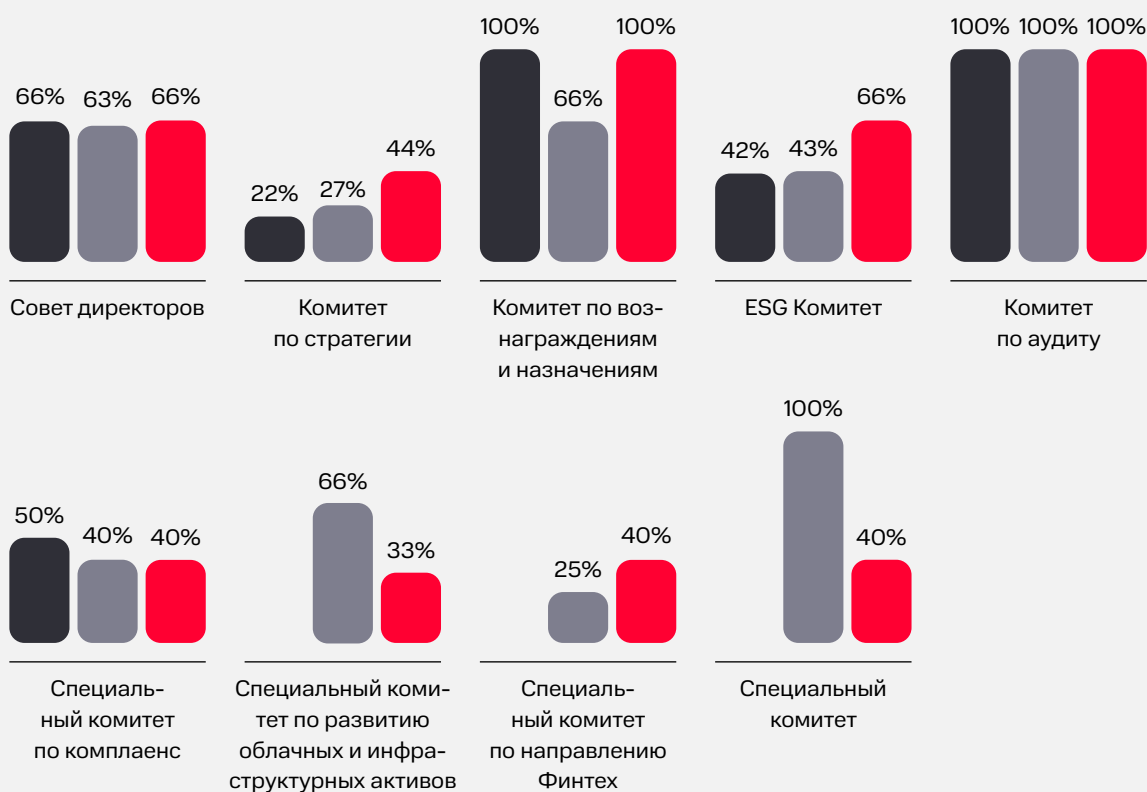
## Председатель Совета директоров

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

Единогласным решением совета директоров МТС председателем совета директоров ПАО «МТС» 22 июня 2023 года был избран неисполнительный директор, заместителем председателя Совета директоров избран независимый директор.

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

### Доля независимых директоров в составе Совета директоров и комитетов<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Данные на 31 декабря 2023 года (на 20 декабря 2023 года — в отношении Специального комитета по направлению Финтех).

● 2021 ● 2022 ● 2023

## Независимые директора

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

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

В состав Совета директоров входят два независимых директора — женщины.

Согласно внутренним требованиям МТС, Компания обязана иметь как минимум одного члена Совета директоров (в составе Комитета по аудиту), обладающего навыками ведения бухгалтерского учета или соответствующим опытом финансового менеджмента (финансовый эксперт). Комитет по аудиту Совета директоров возглавляет независимый директор со статусом «финансовый эксперт», обладающий опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской отчетности. Статус «финансовый эксперт» также присвоен другому члену комитета. Так, два из трех членов Комитета по аудиту обладают статусом «финансовый эксперт».

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

Независимые директора принимают активное участие в предварительном обсуждении значимых для Общества сделок с заинтересованностью. В Компании также внедрена практика предварительного рассмотрения ряда сделок с заинтересованностью на заседании Комитета по аудиту Совета директоров, состоящего исключительно из независимых директоров.

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

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



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

В соответствии с лучшими практиками корпоративного управления для новых избранных членов Совета директоров и комитетов Совета директоров проводится ознакомительный (информационный) курс в формате интерактивной презентации на русском и английском языках. Данный курс позволяет в краткой форме ознакомить новых членов Совета директоров и комитетов Совета директоров с историей развития Компании, работой Совета директоров, основными документами, регулирующими деятельность

Компании, годовой финансовой отчетностью, стратегией развития, структурой управления Компании и пр.

В рамках информационного курса проводятся встречи-знакомства с президентом и ключевыми представителями топ-менеджмента МТС, на которых члены Совета директоров могут получить любую необходимую им для работы информацию.

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

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

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

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

## Организация работы Совета директоров

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

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

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

План работы включает основные вопросы деятельности Компании: стратегия, финансы, бюджет и риски, кадровые вопросы. При подготовке такого плана учитываются предложения членов Совета директоров и менеджмента Компании. Все вопросы повестки дня заседания Совета директоров, как правило, предварительно рассматриваются профильными комитетами, что позволяет обсудить и выработать рекомендации

<sup>1</sup> Более полная информация представлена в разделе «Управление рисками».

для принятия окончательного решения Советом директоров.

Заседания Совета директоров в форме личного присутствия проходят в штаб-квартире в Москве. Первое заседание Совета директоров, избранного в новом составе, проводится в очной

форме, в день Общего собрания акционеров или в течение нескольких рабочих дней после избрания Совета директоров в новом составе, на котором принимается решение об избрании Совета директоров. Также Компания использует дистанционные формы коммуникации.

## Корпоративный секретарь

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

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

должности президентом Общества по согласованию с Советом директоров Общества.

Функционал Департамента корпоративного управления включает обеспечение эффективного текущего взаимодействия с акционерами, координацию действий Общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров Общества.

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



## Топ-50

### Директор по корпоративному управлению МТС

вошел в Топ-50 директоров по корпоративному управлению Юбилейной XX премии «Топ-1000 российских менеджеров»<sup>1</sup>, заняв 1-е место в номинации «Связь и телекоммуникации»

<sup>1</sup> <https://award.amr.ru/#rec666688085>

## Секретарь Совета директоров

**Секретарь Совета директоров контролирует соблюдение органами управления Компании требований законодательства и внутренних нормативных документов Компании, гарантирующих реализацию прав и интересов ее акционеров. Секретарь Совета директоров осуществляет свои функции, руководствуясь Уставом, Положением о Совете директоров ПАО «МТС»<sup>1</sup>.**

К функциям секретаря Совета директоров относятся:

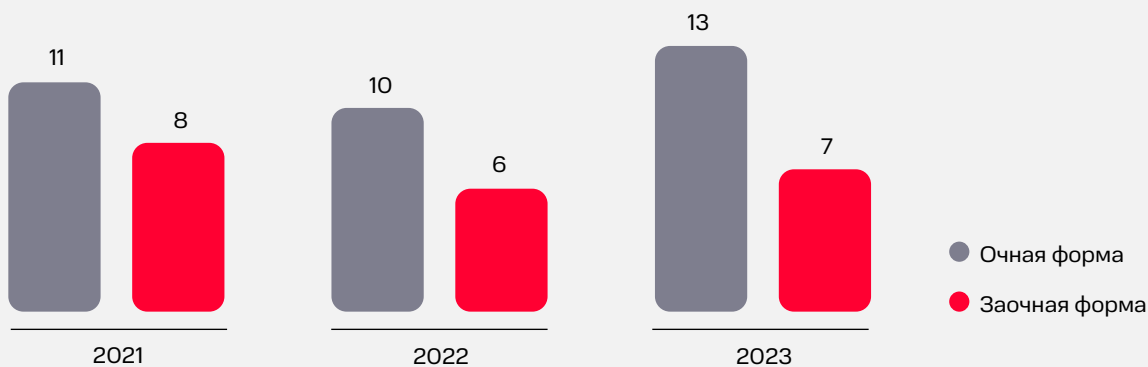
- введение в должность вновь избранных членов Совета директоров Общества;
- извещение членов Совета директоров и приглашенных лиц о предстоящих заседаниях Совета директоров;
- направление членам Совета директоров материалов по вопросам повестки дня заседания Совета директоров;
- предоставление членам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

---

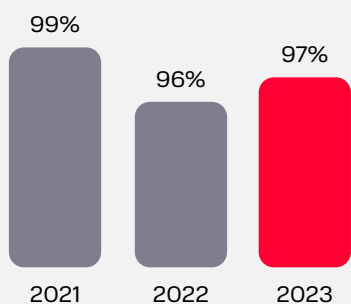
<sup>1</sup> [Положение о Совете директоров ПАО «МТС» — Москва \(mts.ru\)](#).

## Отчет о работе Совета директоров

### Количество проведенных заседаний Совета директоров



### Посещаемость заседаний Совета директоров

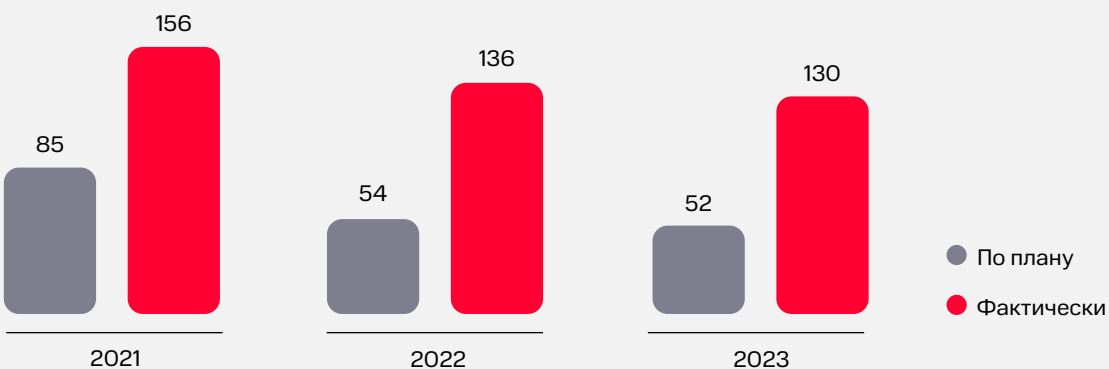


В 2023 году проведено

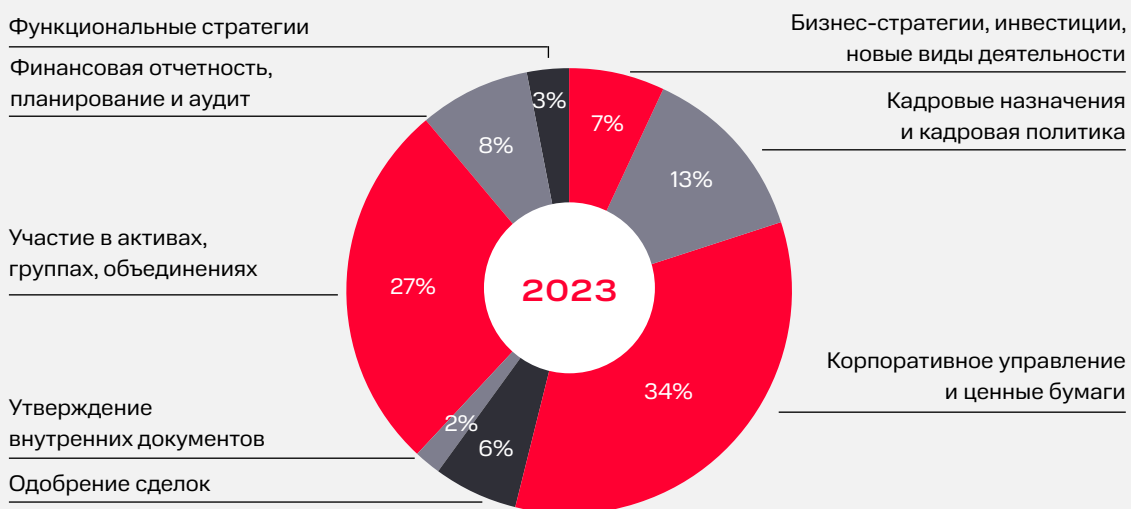
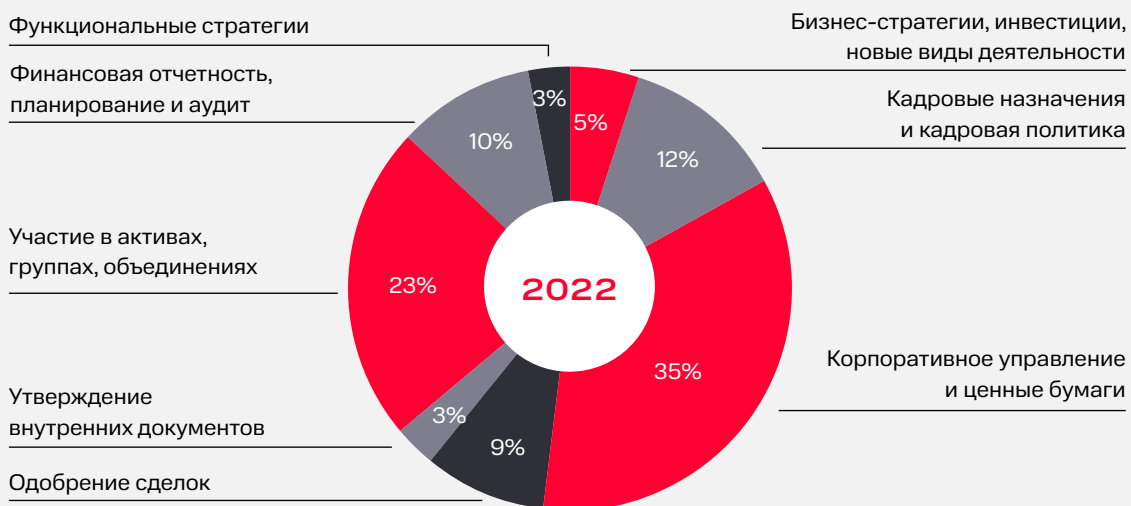
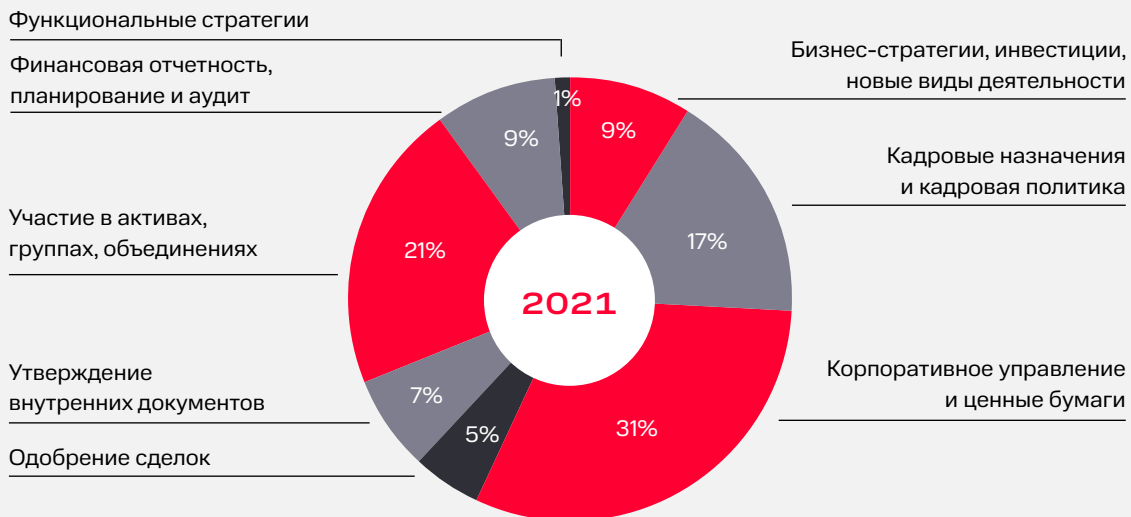
**20** заседаний

Совета директоров, в том числе 13 очных и 7 в форме заочного голосования

### Количество вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров



## Структура вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров



## Примеры значимых вопросов, рассмотренных Советом директоров ПАО «МТС» в 2023 году

- Стратегия Группы МТС на 2024–2026 годы.
- Статус трансформации ПАО «МТС».
- Статус трансформации корпоративной культуры ПАО «МТС».
- Структура управления компаниями Группы МТС.
- Результаты оценки комплаенс культуры в Группе МТС в 2023 году, планах митигирующих действий на 2024 год; реализация плана митигирующих действий по результатам оценки комплаенс культуры в Группе МТС за 2022 год.
- Инициативы ПАО «МТС» в области найма людей с особыми потребностями.
- Развитие ключевых B2C-продуктов экосистемы МТС.
- Развитие искусственного интеллекта.
- Статус проектов инвестирования в AI/DeerTech — стартапы в 2022 году.

## Оценка эффективности деятельности Совета директоров

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

### Объекты оценки:

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

### Задачи внешней оценки деятельности Совета директоров в 2023 году:

- определить сильные и слабые стороны действующего Совета директоров и его комитетов;
- определить степень сбалансированности состава Совета директоров;
- определить необходимость корректировки планов и методов работы Совета директоров и комитетов;
- оценить процесс планирования преемственности в Совет директоров и определить необходимость изменения процесса;
- оценить процесс коммуникации между Советом директоров и комитетами, между Советом директоров и менеджментом;

- определить направления оптимизации деятельности комитетов Совета директоров;
- сравнить практики Совета директоров с лучшими международными и (или) российскими практиками;
- определить пожелания по направлениям для обучения (повышения квалификации).

### Итоги внешней оценки деятельности Совета директоров в 2023 году

В 2023 году Компания МТС провела оценку деятельности Совета директоров с привлечением независимого консультанта (внешняя оценка). В оценке приняли участие все действующие члены Совета директоров МТС и 12 представителей менеджмента и членов комитетов Совета директоров МТС.

В рамках внешней оценки проведены включенные наблюдения двух комитетов Совета директоров МТС (Комитет по аудиту и ESG Комитет).

Отчет об итогах оценки деятельности Совета директоров МТС утвержден на заседании Совета директоров. Итоги внешней оценки и рекомендации независимого консультанта приняты Советом и менеджментом МТС к сведению и используются для формирования мероприятий по совершенствованию деятельности Совета директоров и комитетов.

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

## Страхование ответственности

**Страховая сумма по договору страхования ответственности членов Советов директоров, должностных лиц МТС и компаний Группы МТС (далее — «Договор страхования») составляет 50 млн долл. США.**

Договор страхования позволяет обеспечить защиту членов Совета директоров, Правления и менеджмента ПАО «МТС» и дочерних компаний ПАО «МТС» и предоставить покрытие для возмещения убытков должностных лиц в связи с предъявлением к ним исков или претензий или преследованием их уполномоченными государственными органами за их действия/бездействие при осуществлении служебных обязанностей в занимаемой должности, а именно:

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



## КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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

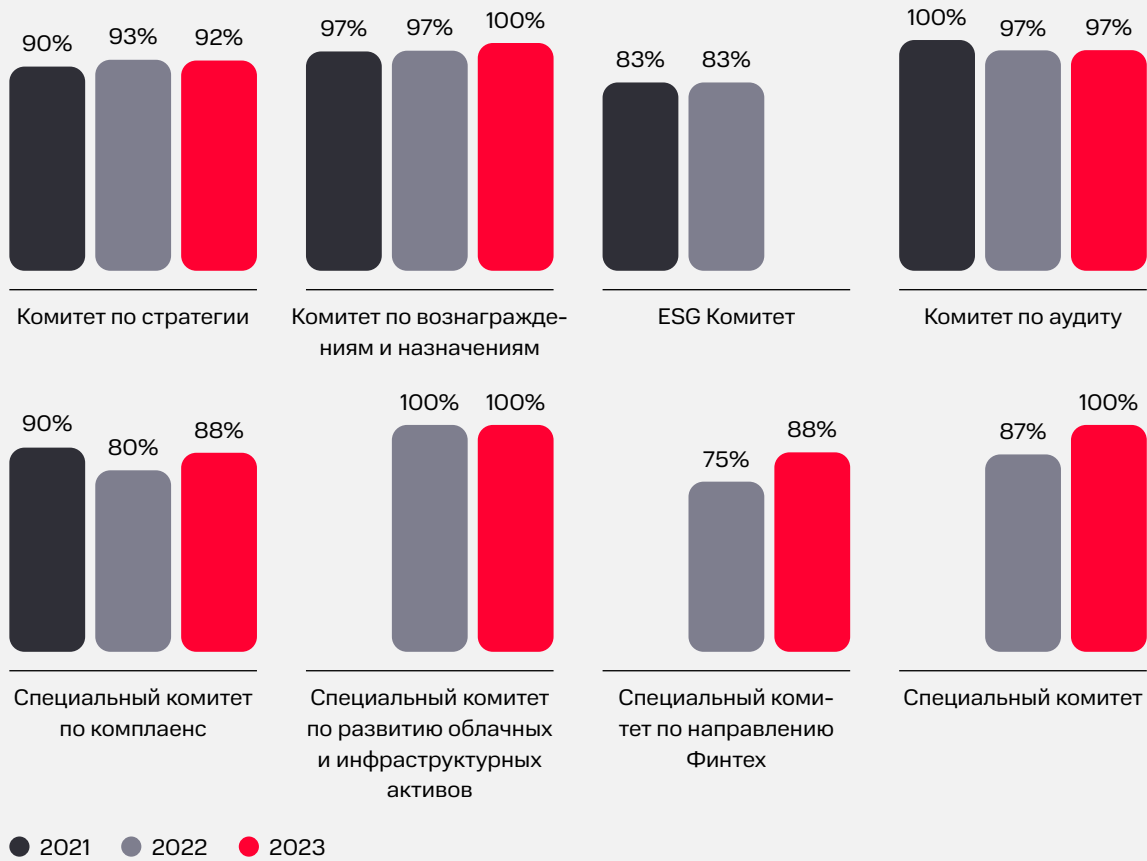
Полномочия и требования к составам комитетов определяются положениями о комитетах, утверждаемыми Советом директоров. Комитеты имеют возможность привлечения внешних экспертов и консультантов для выполнения возложенных на них задач. Результаты рассмотрения комитетами вопросов повестки дня доводятся до сведения членов Совета директоров перед каждым заседанием Совета директоров.

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



<sup>1</sup> Данные на 31 декабря 2023 года (на 20 декабря 2023 года — в отношении Специального комитета по направлению Финтех).

### Средний уровень посещаемости заседаний комитетов<sup>1</sup>



### Структура состава комитетов Совета директоров<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Данные на 31 декабря 2023 года (на 20 декабря 2023 года — в отношении Специального комитета по направлению Финтех).

## Комитет по аудиту

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

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

#### Основные функции комитета:

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

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

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

щения аудитором аудиторских и неаудиторских услуг;

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

### Количественный состав

В составе комитета в течение отчетного года изменения не происходили.

На заседании Совета директоров 22 июня 2023 года был утвержден персональный состав комитета.

### Заседания

В отчетном году состоялось 22 заседания комитета: 18 — в очной форме и 4 — в форме заочного голосования.

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

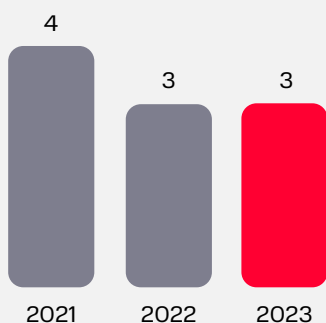
### Рекомендации Совету директоров

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

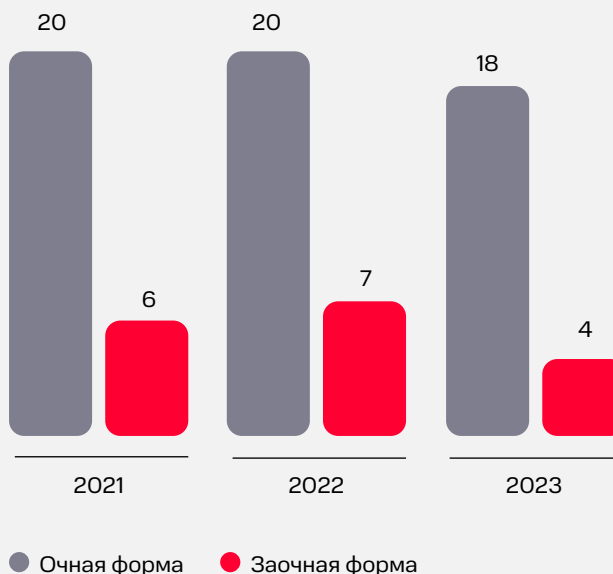
- положения о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «МТС» в новой редакции;
- политики «Внутренний аудит ПАО «МТС»» в новой редакции;

#### Состав Комитета по аудиту в 2021–2023 годах

Независимые директора



#### Заседания Комитета по аудиту в 2021–2023 годах



- отчета о реализации корпоративной программы антикоррупционного комплаенс ПАО «МТС» и дочерних компаний за 2023 год;
- плана и результатов оценки комплаенс культуры в Группе МТС в 2023 году, плана митигирующих действий на 2024 год, отчета о реализации плана митигирующих действий по результатам оценки комплаенс культуры в Группе МТС за 2022 год;
- отчетов об управлении рисками и дашбордов по ключевым рискам ПАО «МТС» за первое полугодие и 2023 год и оценки работы в области управления рисками Группы МТС в 2023 году;
- кандидатуры аудитора и вознаграждения АО «Деловые Решения и Технологии» за аудиторские услуги в 2023 году;
- крупных сделок и сделок по слияниям и поглощениям, в совершении которых имеется заинтересованность, входящих в компетенцию рассмотрения Советом директоров.

### Ключевые направления деятельности Комитета по аудиту и рассмотренные вопросы в 2023 году

#### В области финансовой отчетности

В течение 2023 года Комитет по аудиту рассматривал промежуточную финансовую информацию Группы МТС за I, II и III кварталы 2023 года с целью определения полноты, непротиворечивости информации и представления обоснованной

оценки положения, показателей деятельности и перспектив Группы МТС.

Рассмотрены консолидированная финансовая отчетность Группы МТС за 2023 год, подготовленная в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности, и бухгалтерская отчетность ПАО «МТС» за 2023 год, подготовленная в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета и отчетности, и проведен анализ совместно с руководством и внешним аудитором результатов их аудита.

Рассмотрены и рекомендованы для последующего раскрытия отчеты о финансовых и операционных результатах Группы МТС за I, II и III кварталы и 2023 год в целом.

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

В течение 2023 года Комитетом рассмотрены отчеты об управлении рисками в ПАО «МТС» и дашборды по ключевым стратегическим рискам Группы МТС за первое полугодие и 2023 год. Комитет по аудиту дал положительную оценку работы в области управления рисками Группы МТС в 2023 году.

В течение 2023 года комитет контролировал выполнение процедур, обеспечивающих соблюдение Группой МТС требований закона Сарбейнса — Оксли. Рассмотрены план работы на 2023 год и результаты деятельности Департамента систем внутреннего контроля за первое полугодие и 2023 год в целом, включая результаты тестирования и сертификации системы внутреннего контроля за достоверностью

### Итоги работы в 2023 году

«В отчетном году в фокусе внимания Комитета по аудиту оставались вопросы эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками, соблюдения требований в области комплаенс, норм делового поведения и этики и меры, принимаемые руководством Компании, для повышения уровня корпоративной, комплаенс и риск-культуры.

Комитет продолжил свою работу по надзору за обеспечением полноты и достоверности финансовой отчетности Группы МТС, включая контроль раскрытия соответствующей информации.

Комитет по аудиту играет ключевую роль в обеспечении эффективного функционирования внутреннего и внешнего аудита, контроле их независимости и объективности, осуществлении надзора за качеством их деятельности».

Председатель Комитета по аудиту

финансовой отчетности Группы МТС. Комитет положительно оценил результаты деятельности подразделения.

Комитет принял к сведению результаты оценки эффективности системы внутреннего контроля, процессов управления рисками и корпоративного управления Группы МТС по состоянию на 31 декабря 2023 года, проведенной внутренним аудитом.

В течение 2023 года комитет проводил предварительное рассмотрение сделок ПАО «МТС» со связанными сторонами, включая материалы о предстоящих сделках по слияниям и поглощениям, а также последующее рассмотрение сделок со связанными сторонами в соответствии с порядком, описанным в Положении о Комитете по аудиту. Обсуждены и приняты к сведению результаты анализа экономической обоснованности и выполнения требований нормативных документов при совершении таких сделок, проводимого внутренним аудитом ПАО «МТС» и его значимых дочерних компаний.

В 2023 году на ежеквартальной основе Комитет по аудиту осуществлял последующее рассмотрение сделок, связанных с инвестированием в стартапы (включая покупку, продажу и изменение доли участия), совершенных за отчетный квартал.

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

Комитет по аудиту рассмотрел отчет о развитии единой системы комплаенс ПАО «МТС» за 2023 год.

Комитетом рассмотрены план на 2023 год, стратегия развития корпоративной программы антикоррупционного комплаенс ПАО «МТС» и его дочерних компаний и отчеты о реализации программы по результатам первого полугодия и в целом за 2023 год. Комитет по аудиту дал положительную оценку деятельности в области деловой этики и комплаенс, ключевые показатели эффективности и цели в области деловой этики и комплаенс на 2023 год были достигнуты с ожидаемыми результатами.

В декабре 2023 года комитет рассмотрел стратегию развития корпоративной программы антикоррупционного комплаенс до 2025 года и планы на 2024 год в ПАО «МТС» и его дочерних компаниях.

В течение года комитет рассматривал информацию о статусе управления конфликтом интересов

членов органов управления, а также ряд других вопросов в области комплаенс, соблюдения норм делового поведения и этики ПАО «МТС» и дочерних компаний в соответствии с Положением о Комитете по аудиту.

### В области внутреннего аудита

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

В течение года внутренний аудит вносил изменения в план аудитов на 2023 год, в связи с переоценкой рисков, комитет рассмотрел и утвердил пересмотренный план аудитов.

Комитет по аудиту ежеквартально рассматривал отчетность о статусе внедрения аудиторских рекомендаций и устранения недостатков, выявленных внутренним аудитом в ПАО «МТС» и его дочерних компаниях.

В течение 2023 года Комитет по аудиту рассмотрел и утвердил отчеты о результатах деятельности внутреннего аудита ПАО «МТС» и его дочерних компаний за первое полугодие, III квартал и в целом за 2023 год.

Комитет по аудиту положительно оценивает работу внутреннего аудита и считает, что деятельность функции внутреннего аудита является эффективной, ключевые показатели эффективности и цели внутреннего аудита на 2023 год достигнуты в полном объеме.

В декабре 2023 года комитетом рассмотрены и одобрены стратегия внутреннего аудита, план аудитов, ключевые показатели эффективности и бюджет на 2024 год, а также приняты к сведению планы аудитов на 2024 год подразделений внутреннего аудита значимых дочерних компаний.

### В области внешнего аудита

В качестве аудитора финансовой отчетности ПАО «МТС» на 2023 год было рекомендовано АО «Деловые Решения и Технологии», что было подтверждено рекомендацией Совета директоров и акционерами Компании на годовом Общем собрании акционеров в июне 2023 года. Комитет предварительно одобрил и рекомендовал Совету директоров утвердить вознаграждение аудитора.

Комитетом по аудиту обсуждены и приняты к сведению результаты и выводы внешнего аудитора по итогам рассмотрения ежеквартальных обзоров финансовой информации Группы МТС за I, II и III кварталы 2023 года и годового аудита, включая выводы об эффективности системы внутреннего контроля над формированием финансовой отчетности Группы МТС.

По итогам 2023 года комитет дал положительную оценку качества выполнения аудиторской проверки и аудиторских заключений по результатам аудита бухгалтерской отчетности ПАО «МТС» за 2023 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, и консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний за 2023 год, подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности.

Комитетом осуществлялся надзор за соблюдением внешним аудитором принципов независимости. В течение 2023 года рассмотрена информация о допустимых аудиторских и неаудиторских

услугах, предоставленная внешним аудитором, обсуждено с аудитором возможное воздействие услуг на независимость аудитора. Допустимые аудиторские и неаудиторские услуги предварительно утверждались комитетом в соответствии с порядком, описанным в Положении о Комитете по аудиту.

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

В течение года Комитет по аудиту рассматривал результаты проведения внутренних расследований. Комитетом рассмотрены результаты работы Единой горячей линии Группы компаний МТС за первое полугодие и 2023 год в целом, а также инициативы по совершенствованию процесса администрирования Единой горячей линии Группы компаний МТС.

В декабре 2023 года Комитет по аудиту утвердил план работы на 2024 календарный год.

## 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.

законодательства, Уставом и внутренними документами Компании, Кодексом делового поведения и этики, решениями органов управления Компании и Положением о комитете<sup>1</sup>.

В своей деятельности комитет руководствуется рекомендациями и требованиями действующего

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozenie-o-komitet-po-voznagrashdeniyam-i-naznacheniyam/>.

### Итоги работы в 2023 году

«В 2023 году Комитет по вознаграждениям и назначениям выполнял предназначенную ему роль консультанта Совета Директоров ПАО «МТС» по приоритетным направлениям управления персоналом, опираясь в своей работе на международный опыт корпоративного управления и лучшие профессиональные практики.

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

Ключевыми задачами комитета в прошедшем отчетном году стали:

- обеспечение реализации политики преемственности CEO и ключевых руководителей, а также совершенствование политики преемственности членов Совета директоров ПАО «МТС»;
- актуализация программы долгосрочного материального поощрения и ключевых показателей эффективности деятельности менеджмента;
- поддержка трансформации корпоративной культуры МТС как цифровой экосистемы;
- обеспечение эффективного состава Советов директоров дочерних бизнесов МТС и привлечение внешних экспертов — рекомендация и рассмотрение независимых кандидатов;
- обеспечение выполнения требований комплаенс в процессах управления персоналом, включая меры по стимулированию комплаенс-поведения на всех уровнях организации.

Выражаю благодарность членам комитета и менеджменту ПАО «МТС» за эффективную совместную работу в 2023 году».

Председатель Комитета по вознаграждениям и назначениям



## Задачи

- Разработка и актуализация кадровой политики ПАО «МТС», формирование кадрового резерва преемников на позиции первых лиц.
- Выработка предложений по кандидатурам и по определению существенных условий вознаграждения первых лиц, а также предложений о досрочном прекращении полномочий.
- Оценка результатов деятельности президента Общества и членов правления, прямых подчиненных президента Общества за отчетный период, а также подготовка предложений по их повторному назначению и назначению корпоративного секретаря.
- Разработка и представление на рассмотрение Совета директоров внутренних документов, связанных с реализацией опционной программы Общества.
- Контроль за исполнением требований действующего законодательства, Устава ПАО «МТС», внутренних нормативных актов ПАО «МТС» в части соблюдения кадровой политики Общества, стандартов и процедур в области вознаграждений и назначений.
- Определение методологии и проведение оценки работы Совета директоров Общества.
- Комитет осуществляет предварительную проработку вопросов, рассматриваемых на заседаниях Совета директоров Общества, в области назначения и вознаграждения руководящего состава Общества.

## Основные направления деятельности Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2023 году

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

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

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

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

Формирование рекомендаций Совету директоров по утверждению организационной структуры Компании.

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

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

### Вопросы кадровой политики и стратегии вознаграждения Компании

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

Обсуждение вопросов экосистемы, влияющих на стратегию развития персонала Компании.

### Оценка Совета директоров и комитетов Совета директоров

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

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

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

### Количественный состав

В составе комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 22 июня 2023 года был утвержден персональный состав комитета.

### Заседания

В отчетном году состоялось 16 заседаний комитета: 12 — в очной форме и четыре — в форме заочного голосования.

### 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.

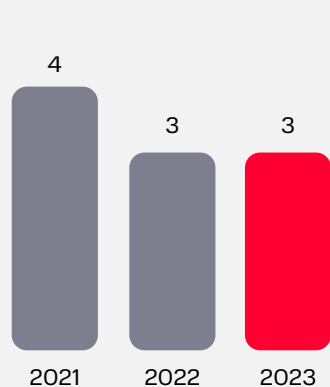
### Итоги работы в 2023 году

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

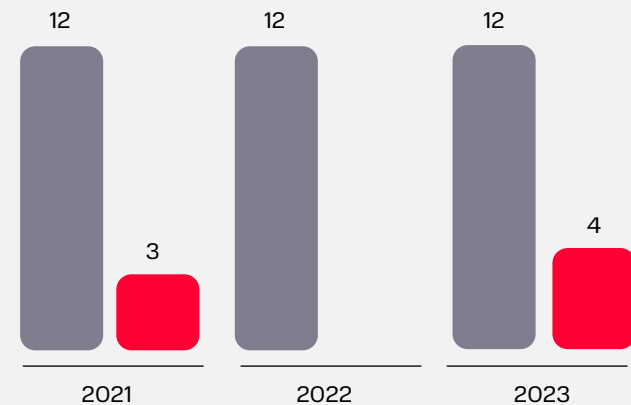
Ключевыми темами для обсуждения на заседаниях комитета стали вопросы преемственности членов Совета директоров и президента ПАО «МТС», актуализация программы долгосрочной мотивации менеджмента МТС, а также вопросы назначения внутренних и внешних кандидатов на должности ключевых руководителей Компании.

#### Состав Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2021–2023 годах

Независимые директора



#### Заседания Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2021–2023 годах



● Очная форма ● Заочная форма

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

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

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

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

### Итоги работы в 2023 году

«Уважаемые друзья!

МТС всегда отличалась высокими стандартами ответственного ведения бизнеса, и в 2023 году мы подтвердили значимость ESG-принципов для гармоничного развития экосистемы МТС и эффективность выбранного формата управления ESG-деятельностью.

На уровне ESG Комитета Совета директоров МТС мы сконцентрировались на актуализации ESG-стратегии экосистемы, что позволило оптимально сформулировать приоритетные задачи в области устойчивого развития бизнеса в среднесрочной перспективе, а также стимулировать наши дочерние компании, включая «МТС Диджитал», «МТС Медиа», «МТС ИИ» и ряд других, развивать собственные уникальные ESG-инициативы в профильных отраслях своей деятельности.

Также были сформулированы фокусные темы, обновлены ключевые ESG-направления с учетом ожиданий стейкхолдеров и развития регуляторики по отдельным ESG-направлениям.

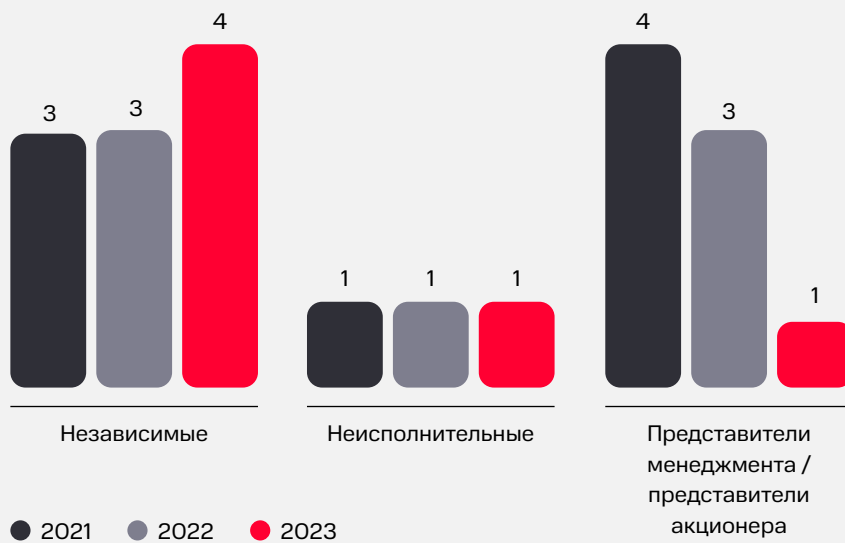
В частности, МТС продолжает реализовывать программы, направленные на повышение энергетической эффективности и управление углеродным следом, а также развивает решения и услуги, способствующие снижению углеродного следа. В 2023 году ESG Комитет рассмотрел проект стратегии МТС по управлению выбросами парниковых газов до 2030 года.

Среди других важных тем в фокусе работы ESG Комитета важно отметить совершенствование системы комплаенс и формирование культуры деловой этики в Группе МТС, вопросы обеспечения равенства, разнообразия и инклюзивности, а также оценку работы Совета директоров МТС.

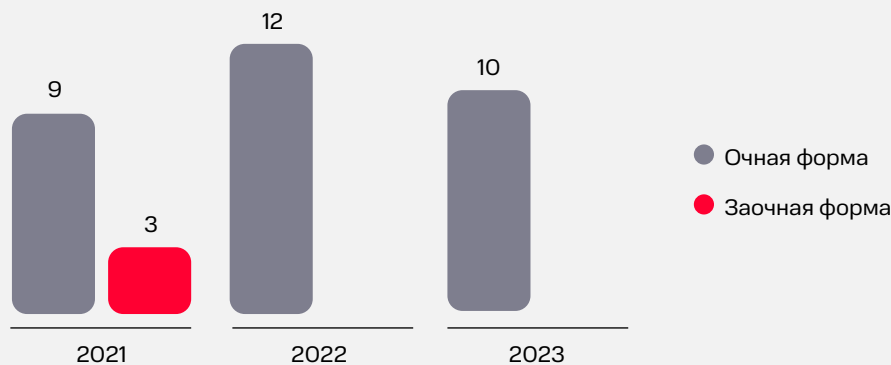
Деятельность ESG Комитета в 2023 году способствовала единству ESG-подхода в Группе МТС в целом и дала дополнительный импульс для развития и проактивной реализации обновленной ESG-стратегии в бизнес-подразделениях и дочерних компаниях МТС».

Председатель ESG Комитета

### Состав ESG Комитета в 2021–2023 годах



### Заседания ESG Комитета в 2021–2023 годах



В своей деятельности комитет руководствуется рекомендациями и требованиями действующего законодательства, Уставом и внутренними документами Компании, Кодексом делового поведения и этики, решениями органов управления Компании, Положением о комитете<sup>1</sup> и лучшими глобальными практиками управления ESG-повесткой.

#### Количественный состав

В составе комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 22 июня 2023 года был утвержден персональный состав комитета.

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

## Заседания

В отчетном году состоялось в очной форме 10 заседаний, включая совместные заседания ESG Комитета и Комитета по вознаграждениям и назначениям.

## Рассмотренные вопросы

- Актуализация и развитие ESG-подхода в МТС.
- Статусы развития ESG-повестки в дочерних и зависимых компаниях МТС.
- Статус и меры по управлению энергоэффективностью.
- Статус и меры по управлению парниковыми газами и сокращению углеродного следа МТС.
- Результаты оценки уровня комплаенс культуры в Группе МТС.
- Статус развития системы антикоррупционного комплаенс в МТС.
- ESG-отчетность: отчет об устойчивом развитии.
- Процедурные вопросы в рамках ежегодной оценки Совета директоров.
- Об эффективности информационного взаимодействия ПАО «МТС», акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.
- Предварительное рассмотрение проектов внутренних документов Общества, утверждаемых Советом директоров и Общим собранием акционеров Общества в 2023 году.

## Комитет по стратегии

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

### Количественный состав

В составе комитета в течение отчетного года происходили изменения.

22 июня 2023 года был утвержден персональный состав комитета.

### Заседания

В отчетном году состоялось 15 заседаний в очной форме.



### Рассмотренные вопросы

- Стратегия Группы МТС на 2024–2026 годы.
- Стратегии бизнес-вертикалей и ключевых функциональных горизонталей.
- Распределение прибыли (выплата дивидендов) ПАО МТС.
- Утверждение бюджета Группы МТС на 2024 год.
- Отчеты о текущем выполнении бюджета.
- О приобретении и продаже активов.
- О реорганизации МТС в форме присоединения и выделения дочерних обществ.

Комитетом даны рекомендации Совету директоров и менеджменту Компании по:

- доработке и одобрению стратегии Группы МТС на 2024–2026 годы;
- доработке стратегий бизнес-вертикалей;
- выплате дивидендов ПАО МТС;
- одобрению сделок;
- утверждению бюджета Группы МТС на 2024 год.

### Итоги работы в 2023 году

«На заседаниях Комитета по стратегии Совета директоров МТС в 2023 году мы рассматривали стратегию экосистемы группы МТС и отдельных функциональных и бизнес-направлениях Компании, сделки M&A, вопросы реорганизации дочерних компаний Группы МТС, вопросы планирования и выполнения бюджета и инвестиционных программ группы МТС. Основное время уделялось обсуждению стратегий вертикалей и функциональных горизонталей экосистемы, а также отдельных потенциальных сделок M&A и реорганизаций в рамках реализации данных стратегий».

Председатель Комитета по стратегии

## Специальный комитет по комплаенс

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

### Количественный состав

В составе комитета в течение отчетного года изменения не происходили.

На заседании Совета директоров 22 июня 2023 года был утвержден персональный состав комитета.

### Заседания

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

### Рассмотренные вопросы

В 2023 году работа Специального комитета по комплаенс была ориентирована на содействие эффективному совершенствованию программы комплаенс в МТС в соответствии

с лучшими российскими и международными практиками, в том числе при участии независимых от Компании сторон, а также на обеспечение устойчивости и эффективности системы комплаенс в дальнейшем.

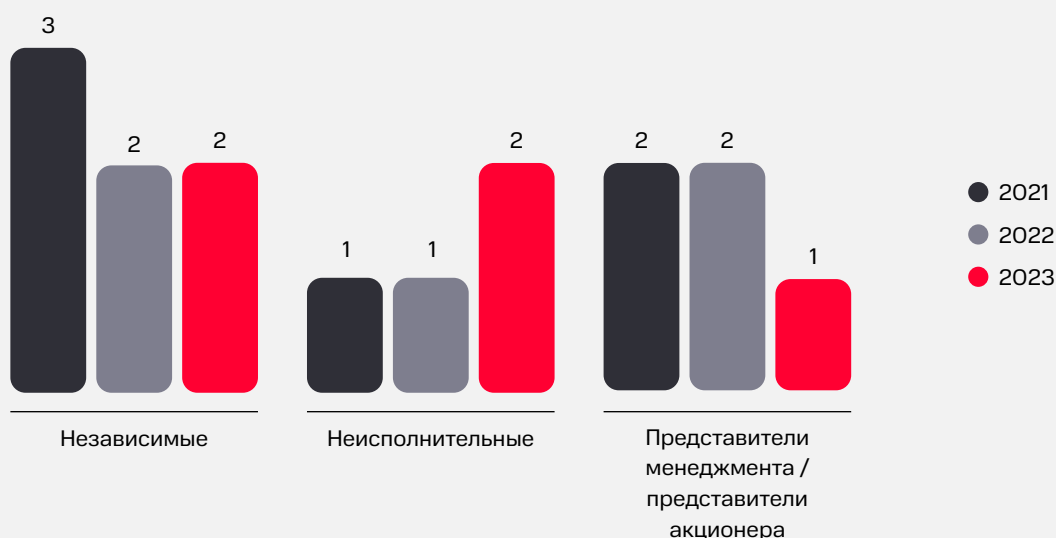
### Рекомендации Совету директоров Компании

Комитетом была выдана рекомендация продолжать поддержку и развитие корпоративной программы антикоррупционного комплаенс в Группе МТС.

### Итоги работы в 2022 году

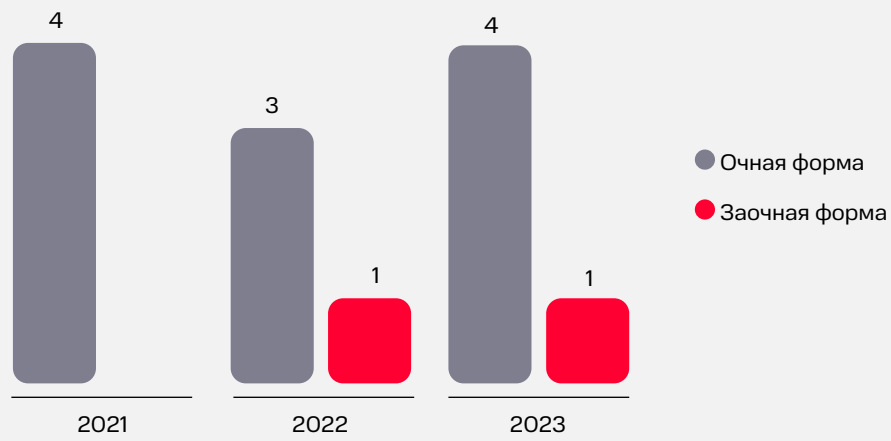
В отчетном году комитетом рассмотрены вопросы, связанные с реализуемыми Компанией мероприятиями по совершенствованию программы комплаенс и надзору в этой сфере.

**Состав Специального комитета по комплаенс в 2021–2023 годах**





### Заседания Специального комитета по комплаенс в 2021–2023 годах



## Специальный комитет по развитию облачных и инфраструктурных активов

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

### Количественный состав

В составе комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 22 июня 2023 года был утвержден персональный состав комитета.

### Заседания

В отчетном году состоялось пять заседаний комитета в очной форме.

### Рассмотренные вопросы

В 2023 году работа Специального комитета по развитию облачных и инфраструктурных активов была ориентирована на обеспечение

роста эффективности технологической и IT-инфраструктуры АО «МВС», содействие в построении Компании в качестве ведущего поставщика цифровых инфраструктурных технологий и облачных решений на рынке облачных и IT-инфраструктурных услуг.

### Рекомендации Совету директоров Компании

- Комитетом были выданы рекомендации в рамках действующей компетенции.

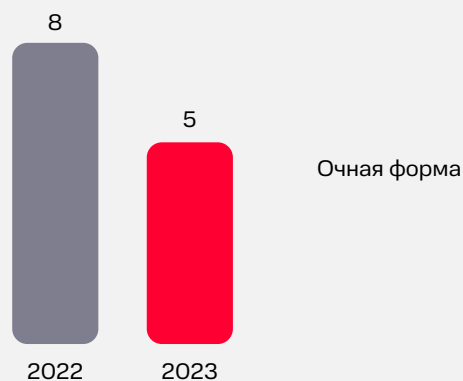
### Итоги работы в 2023 году

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

#### Состав Специального комитета по развитию облачных и инфраструктурных активов в 2022–2023 годах



#### Заседания Специального комитета по развитию облачных и инфраструктурных активов в 2022–2023 годах



## Специальный комитет по направлению Финтех

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

### Количественный состав

В составе комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 22 июня 2023 года был утвержден персональный состав комитета, с изменениями по персональному составу решением от 23 ноября 2023 года. Решением Совета директоров 21 декабря 2023 года полномочия комитета были прекращены.

### Заседания

В отчетном году состоялось пять заседаний комитета в очной форме.

### Рассмотренные вопросы

В 2023 году комитет рассматривал доклады об отдельных вопросах в области внутренних

контролей и комплаенс процедур по направлению Финтех в Группе МТС.

### Рекомендации Совету директоров Компании

Комитетом была выдана рекомендация о прекращении полномочий Специального комитета Совета директоров ПАО «МТС» по направлению Финтех в связи с достижением поставленных перед ним задач.

### Итоги работы в 2023 году

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

**Состав Специального комитета по направлению Финтех в 2022–2023 годах**



**Заседания Специального комитета по направлению Финтех в 2022–2023 годах**



## Специальный комитет

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

### Количественный состав

В составе комитета в течение отчетного года происходили изменения.

На заседании Совета директоров 22 июня 2023 года был утвержден персональный состав комитета.

### Заседания

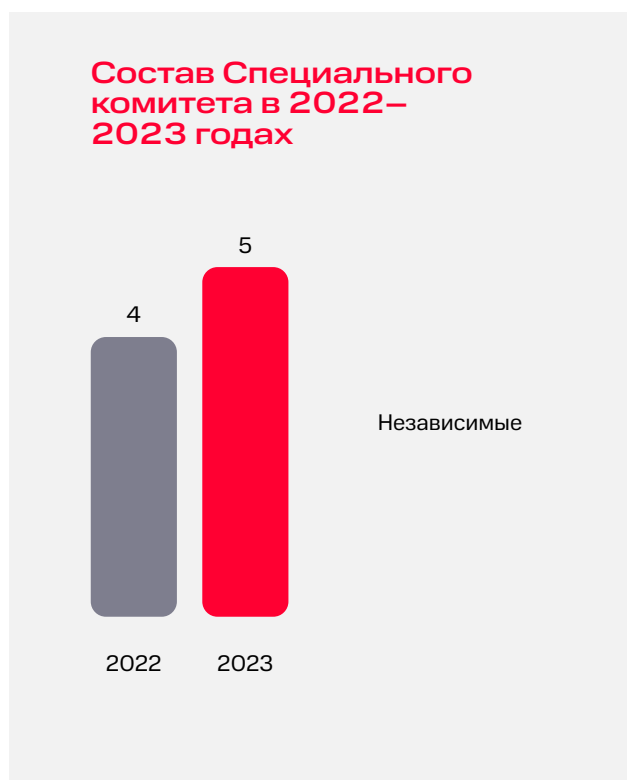
В отчетном году состоялось одно заседание комитета в очной форме.

### Рассмотренные вопросы

В 2023 году на рассмотрении Специального комитета были вопросы анализа условий сделок и связанных с ними рисков, выработка мнения о целесообразности заключения сделок.

### Итоги работы в 2023 году

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



## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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

МТС выплачивает вознаграждение директорам (включая независимых директоров), не являющимся работниками (включая членов исполнительных органов) компаний Группы МТС.

Компенсация накладных расходов производится всем директорам по фактически произведенным и документально подтвержденным целевым расходам.

### Вознаграждение, выплаченное членам Совета директоров в 2023 году

Наименование показателя	Сумма, руб.
Вознаграждение за участие в работе органа управления	205 013 285,73
Компенсации расходов	0
<b>ИТОГО</b>	<b>205 013 285,73</b>

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

## Компоненты вознаграждения:



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

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

<sup>3</sup> При этом в случае введения в соответствии с законодательством Российской Федерации, или применимым законодательством иностранного государства, или международными актами ограничений на операции (сделки) с акциями, указанное вознаграждение заменяется на вознаграждение в денежной форме. Размер указанного вознаграждения составляет 100 000 долл. США или эквивалент указанной суммы в иной валюте, подробнее см. пункты 6.7, 7.1 Положения о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «МТС».

# 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>.

Полномочия исполнительных органов:

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

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

## Заседания Правления

За 2023 год состоялось 34 заседания в очной форме.

## Вознаграждение членов Правления и высших должностных лиц по итогам 2023 года

### Принципы вознаграждения членов Правления и высших должностных лиц

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

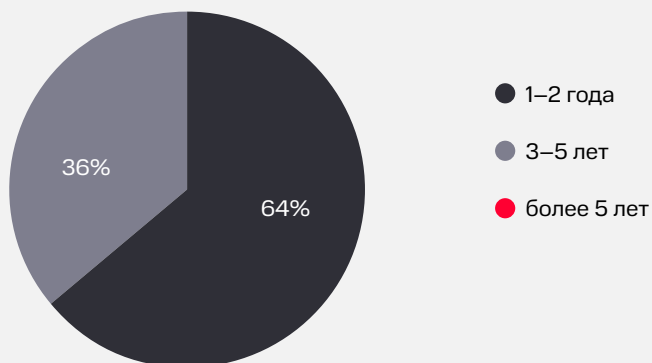
Вознаграждение высших должностных лиц устанавливается и рассчитывается на основании Политики по Оплате труда работников ПАО «МТС» и соответствует следующим принципам:

- соблюдение справедливости и конкурентоспособности вознаграждения;
- связь вознаграждения с личным вкладом и конечными результатами работы Компании в целом;

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

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

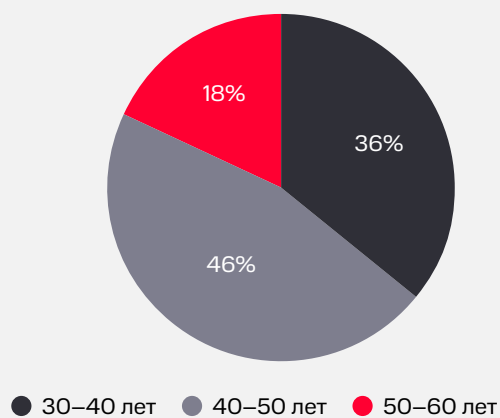
### Стаж работы в Правлении



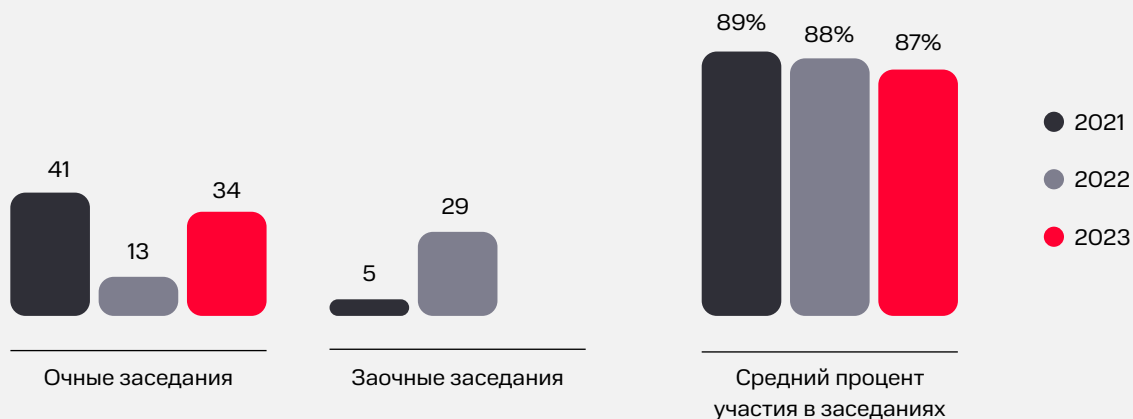
### Гендерный состав членов Правления



### Возрастной состав членов Правления



### Статистика работы Правления в 2021–2023 годах





- мотивация на достижение целевых параметров развития бизнеса в соответствии с установками стратегического развития, утвержденными Советом директоров.

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

- базовое вознаграждение — ежемесячный должностной оклад;
- переменная часть вознаграждения определяется результатами деятельности Компании в отчетном периоде в соответствии с внутренними нормативными документами Компании и утверждается Советом директоров Компании, состоит из:

— краткосрочной системы мотивации — годовой премии, выплачиваемой за выполнение экосистемных и функциональных ключевых показателей эффективности («КПЭ»), определяемых Советом директоров на соответствующий отчетный период. Также к премии применяется комплаенс-триггер и дополнительное условие по выполнению показателя OIBDA;

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

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

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

**Функциональные показатели** формируются на базе стратегий деятельности бизнес-блоков

и на основе задач стратегического характера, стоящих перед конкретным руководителем Компании.

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

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

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

#### Структура вознаграждения топ-менеджмента в 2023 году

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

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

#### Оценка результатов деятельности президента и членов Правления

Одной из задач Совета директоров является обеспечение контроля работы президента и членов Правления, а также оценка результатов их деятельности, которая проводится на основании материалов, одобренных Комитетом по вознаграждениям и назначениям.

Оценка президента и членов Правления за 2023 год была проведена в соответствии с существующей методикой на основании выполнения ключевых показателей эффективности Компании в целом и функциональных КПЭ.

**Вознаграждение, выплаченное членам Правления в 2023 году**

Наименование показателя	Сумма, руб.
Заработная плата	298 068 242
Премии	1 640 752 669
Компенсации расходов	53 883 959
Иные виды вознаграждений	3 807 438
<b>ИТОГО</b>	<b>1 996 512 308</b>

**Вознаграждение, выплаченное высшим должностным лицам в 2023 году<sup>1</sup>**

Наименование показателя	Сумма, руб.
Заработная плата	393 513 909
Премии	1 866 741 530
Компенсации расходов	69 654 293
Иные виды вознаграждений	4 635 074
<b>ИТОГО</b>	<b>2 334 544 805</b>

<sup>1</sup> Включает информацию о вознаграждении 30 высших должностных лиц Общества (включая членов Правления).

# КОНТРОЛЬ И АУДИТ

## Система внутреннего контроля

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

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

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

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

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

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

В рамках системы внутреннего контроля предусмотрен комплекс мер, направленных на недопущение коррупции, снижение репутационных рисков и рисков применения к ПАО «МТС» мер ответственности за подкуп должностных лиц. Для целей противодействия злоупотреблениям осуществляются санкционирование (авторизация) сделок и операций, разграничение полномочий и ротация обязанностей, контроль фактического наличия и состояния объектов.


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


Комитет по аудиту положительно оценивает работу Блока внутреннего аудита и считает, что деятельность функции внутреннего аудита является эффективной, ключевые показатели эффективности и цели внутреннего аудита на 2023 год достигнуты в полном объеме.


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

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



 Функциональное подчинение

 Административное (прямое) подчинение

 Подотчетность

Комитет по аудиту положительно оценивает работу Департамента систем внутреннего контроля в части построения, внедрения и развития эффективной системы внутреннего контроля, в том числе в новых видах бизнеса, за достоверностью финансовой отчетности Группы МТС за 2023 год.

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

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

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

## Комитет по аудиту Совета директоров

Комитет по аудиту является коллегиальным совещательным органом Совета директоров. Комитет создан в целях содействия эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.

Подробная информация об итогах работы Комитета по аудиту в отчетном году представлена в разделе «Комитеты Совета директоров».

Результаты оценки Комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита указаны в разделе «Отчет о работе Комитета по аудиту».

## Ревизионная комиссия

18 июня 2023 года на годовом Общем собрании акционеров ПАО «МТС» была избрана Ревизионная комиссия ПАО «МТС».

### Отчет о работе Ревизионной комиссии

В апреле 2024 года Ревизионной комиссией проведена проверка финансово-хозяйственной деятельности Общества за 2023 год. Ревизионной комиссией не было отмечено существенных фактов нарушения порядка ведения бухгалтерского учета и представления финансовой отчетности

при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности Общества.

Ревизионная комиссия подтвердила, что бухгалтерская отчетность Общества за 2023 год и годовой отчет о деятельности Общества за 2023 год в части бухгалтерской отчетности Общества достоверны.

Заключение Ревизионной комиссии будет представлено на утверждение годового Общего собрания акционеров МТС в июне 2024 года.

## Блок внутреннего аудита

**По ряду основных направлений Блок внутреннего аудита МТС не только занимает лидирующие позиции в России, но и отвечает самым строгим мировым стандартам качества в части постановки целей и выполнения задач, выстраивания коммуникаций, а также организации работы и статуса службы внутреннего аудита. Блок внутреннего аудита МТС успешно прошел внешнюю независимую оценку — деятельность подразделения признана соответствующей Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов, авторитетной международной профессиональной ассоциации.**

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

Блок внутреннего аудита выполняет следующие функции:

- оценка эффективности системы внутреннего контроля, процессов управления рисками и корпоративного управления с помощью анализа операционной деятельности Компании и ее информационных систем, достижения стратегических целей Компании, эффективности и результативности проектов и продуктов, достоверности и целостности информации о деятельности Компании, сохранности активов, соответствия внутренним нормативам и внешним требованиям;
- разработка рекомендаций по совершенствованию процедур внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления и содействие менеджменту

в разработке корректирующих мероприятий по результатам проведенных аудитов;

- мониторинг выполнения рекомендаций по устранению нарушений и недостатков, выявленных по результатам аудитов;
- разработка и внедрение IT-аналитики с целью непрерывного мониторинга риск-индикаторов на основе данных бизнес-процессов и повышения эффективности аудиторских процедур;
- совершенствование методологии внутреннего аудита и системы контроля качества аудитов;
- анализ и повышение эффективности работы Блока внутреннего аудита, координация совместной работы подразделений Блока и функций внутреннего аудита в дочерних компаниях;
- регистрация и координация расследования сообщений, поступивших на Единую горячую линию;
- оказание консультационных услуг.

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

### Отчет о работе Блока внутреннего аудита

Блок внутреннего аудита фокусируется на видах деятельности аудиторов, приносящих максимальную ценность Компании, адресующих текущие и новые возникающие риски. Внутренний аудит в своей деятельности продолжает развивать использование IT, аналитики и цифровых решений.

Стратегические цели внутреннего аудита включают фокус на качество взаимодействия с менеджментом и другими заинтересованными сторонами и подразделениями, основанное на открытости и поддержке, продвигают дальнейшее развитие сильной профессиональной команды аудита. Внутренний аудит достигает стратегических целей за счет реализации ключевых инициатив, проводимых на регулярной основе, и ряда инициатив по трансформации.

Стратегические цели и ключевые показатели эффективности, поставленные внутренним

аудитом на 2023 год, достигнуты в полном объеме. В 2023 году все запланированные ключевые инициативы, направленные на повышение эффективности деятельности внутреннего аудита, выполнены в соответствии с графиком.

План аудитов ПАО «МТС» и его дочерних компаний на 2023 год выполнен и способствовал реализации стратегии внутреннего аудита. Плановые и внеплановые аудиты обеспечили достаточный охват процессов и областей с высоким уровнем риска как в ПАО «МТС», так и в целом по Группе МТС.

Усовершенствованный процесс контроля за исполнением корректирующих мероприятий по результатам аудитов и принятые дополнительные меры привели к улучшению статистики внедрения рекомендаций внутреннего аудита.

Расширение использования Agile-подходов в проектах внутреннего аудита привело к улучшению сроков выполнения аудиторских проектов и повышению вовлеченности менеджмента в результаты аудиторских проектов.

Аналитика данных широко применяется как при проведении самостоятельных проектов по построению систем риск-индикаторов в процессах (логистика, дилеры), так и в качестве дополнительных процедур в рамках тематических аудитов. Проведены пилотные проекты по использованию решения process mining в рамках аудитов Группы МТС.

По итогам внутренней оценки качества деятельности внутреннего аудита за 2023 год его деятельность признана соответствующей Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов.

Начиная с III квартала 2023 года, по согласованию с Председателем Комитета по аудиту внутренний аудит представляет отчеты о результатах своей деятельности Комитету по аудиту ежеквартально (ранее на полугодовой основе).

Комитетом по аудиту утверждены результаты деятельности внутреннего аудита ПАО «МТС» и дочерних компаний за первое полугодие, III квартал и 2023 год в целом.

Комитет по аудиту положительно оценивает работу Блока внутреннего аудита и считает, что деятельность функции внутреннего аудита является эффективной, ключевые показатели эффективности и цели внутреннего аудита на 2023 год достигнуты в полном объеме.

В декабре 2023 года комитетом рассмотрены и одобрены стратегия внутреннего аудита, план аудитов, ключевые показатели эффективности и бюджет на 2024 год, а также приняты к сведению планы аудитов на 2024 год подразделений внутреннего аудита значимых дочерних компаний.

## Департамент систем внутреннего контроля (ДСВК)

Начиная с 2018 года управление функцией Системы внутреннего контроля (далее — СВК) в дочерних обществах осуществляется в Корпоративном центре. Данный подход доказал свою эффективность и позволил оптимизировать время на поддержку системы внутреннего контроля в дочерних обществах, при сохранении должного уровня качества СВК.

В рамках развития системы внутреннего контроля проведены работы по актуализации и внедрению контрольных процедур, направленных на покрытие существенных рисков.

По Группе МТС проведено тестирование контрольных процедур в полном требуемом объеме. Система внутреннего контроля за достоверностью финансовой отчетности за 2023 год по Группе МТС признана эффективной, не имеющей существенных и материальных недостатков.

## Внешний аудит

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

АО «Деловые решения и Технологии» — одна из ведущих аудиторских и консалтинговых фирм, предоставляющая услуги в области аудита, управленческого и финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и сопутствующих услуг. С 24 мая 2022 года

К существенным событиям/проектам ДСВК 2023 года относятся следующие.

- В Автоматизированной информационной системе СВК и управления рисками проведена оценка и сертификация СВК.
- Проведено внедрение экосистемных нормативных документов Департамента систем внутреннего контроля по новым ДО, вошедшим в объем работ СВК.
- В 2023 году были пересмотрены права доступа сотрудников по восьми SOX — существенным информационным системам и трем бизнес-единицам Группы компаний МТС.
- Выполнены процедуры по анализу и митигации SOD-рисков МТС и трем дочерним обществам. По результатам работы SOD-конфликты компенсированы существующими процедурами СВК.

В 2024 году запланирован реинжиниринг процессов СВК с учетом требований применимого законодательства.

По результатам внутренней оценки и заключению внешнего аудита Система внутреннего контроля для целей подтверждения достоверности формирования финансовой отчетности Группы МТС по состоянию на 31 декабря 2023 года признана эффективной, не имеющей существенных и материальных недостатков.

российская компания, ранее входившая в международную сеть «Делойт», продолжила работу в России под собственным брендом.

В отчетном году Аудитором проведены:

- аудит годовой бухгалтерской отчетности ПАО «МТС» за 2023 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, проведенный по Международным стандартам аудита (МСА);
- аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), за 2023 год, проведенный по МСА;

<sup>1</sup> Годовое Общее собрание состоялось 18 июня 2023 года.

- интегрированный аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний, подготовленной в соответствии с МСФО за 2023 год, и эффективности системы внутреннего контроля за ее подготовкой по состоянию на 31 декабря 2023 года, проведенный по стандартам Совета по надзору за бухгалтерской отчетностью публичных компаний США.

В марте и апреле 2024 года Комитетом по аудиту утверждены результаты внешнего аудитора по итогам проведенных аудитов за 2023 год, включая выводы об эффективности системы внутреннего контроля над формированием финансовой отчетности в Группе МТС.

По результатам проведенных аудитов Аудитором ПАО «МТС» выражены мнения о достоверности бухгалтерской отчетности ПАО «МТС» за 2023 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, и консолидированной финансовой отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний за 2023 год, подготовленной в соответствии с МСФО.

## Порядок выбора аудитора эмитента

Тендер по выбору внешнего аудитора ПАО «МТС» проводится не реже чем один раз в пять лет. Для проведения тендера ПАО «МТС» формирует тендерную комиссию. По результатам тендера комиссия формирует рекомендации по выбору внешнего аудитора, которые направляются на утверждение членам Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «МТС».

В случае утверждения кандидатуры аудитора Комитетом по аудиту, Советом директоров и Общим собранием акционеров Общества с аудиторской компанией подписывается договор на оказание услуг по аудиту бухгалтерской отчетности.

## Вознаграждение аудитора

Размер вознаграждения аудитора за аудит отчетности ПАО «МТС» и его дочерних компаний за 2023 год утверждается Советом директоров ПАО «МТС» и по итогам 2023 года составил 169 000 000 руб. без учета НДС и накладных расходов, в том числе аудит отчетности ПАО «МТС» в размере 15 900 000 руб.

## Регулирование возможных конфликтов интересов

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

Члены Правления, Совета директоров и сотрудники не вправе участвовать в одобрении, согласовании, ином принятии решений в отношении сделок, заключаемых Компанией, если находятся или могут оказаться под влиянием конфликта интересов.

В целях недопущения конфликтов интересов в Компании проводится ежегодное тестирование знаний и сертификация соблюдения норм Кодекса делового поведения и этики для руководства и топ-менеджмента. Результаты тестирования рассматриваются на Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «МТС».

В Компании также созданы процедуры, минимизирующие риск принятия решений в ситуации конфликта интересов директоров. Члены Совета директоров обязаны воздерживаться от действий, которые могут привести к возникновению конфликта интересов, а в случае наличия или возникновения такой ситуации — раскрывать информацию о ней Совету директоров и не участвовать в голосовании по конфликтным вопросам повестки дня.



# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

## Система управления рисками

Управление рисками в Группе МТС соответствует общепринятым концептуальным основам управления рисками<sup>1</sup>. Политика в области управления рисками состоит в минимизации непредвиденных потерь от рисков и максимизации капитализации с учетом приемлемого для акционеров и руководства Группы МТС соотношения между риском и доходностью вложений.

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

### Основные принципы осуществления процесса управления рисками

#### Принцип интегрированности

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

#### Принцип непрерывности

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

#### Принцип обоснованности

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

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

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

- выявление и систематический анализ рисков Компании;
- обязательный учет значимых рисков при принятии управленческих решений;
- распределение ответственности за управление рисками;
- разработка дополнительных мероприятий и планов реагирования на значимые риски и контроля их исполнения;
- мониторинг рисков и эффективности управления ими;
- накопление знаний в области интегрированного управления рисками.

Группа управления рисками Корпоративного центра (ГУР 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 ГУР КЦ применяет эконометрические методы.

Отчет о состоянии рисков Группы МТС регулярно рассматривается на заседаниях 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.

По результатам оценки эффективности систем внутреннего контроля Группы МТС, проведенной в 2023 году, процесс управления рисками был признан эффективным.

## Организационное обеспечение управления рисками

**Совет директоров** — действует напрямую или через свои комитеты, в пределах своей компетенции, решает задачи по оценке политических, финансовых и иных рисков, влияющих на деятельность Компании. Совет директоров МТС делегирует Комитету по аудиту МТС контроль за эффективностью управления рисками, а также проводит рассмотрение отчетов Комитета по аудиту.

**Комитет по аудиту** — осуществляет контроль за эффективностью управления рисками, а также за оценкой процедур, используемых Группой МТС для выявления основных рисков и оценки

соответствующих процедур контроля (включая процедуры контроля потерь и страхование рисков), с целью определения их достаточности и эффективности.

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

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

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

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

модействие с владельцами рисков в дочерних компаниях обеспечивают координаторы рисков.

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

## Интеграция риск-менеджмента в процессы принятия решений

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

### Стратегическое планирование

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

### Бизнес-планирование и бюджетирование

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

### Закупочные процедуры

- Анализ и учет рисков при выборе поставщиков.

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

## Основные активности в 2023 году

- Проведены Комитеты по рискам КЦ МТС, МГТС и РТК по итогам мониторинга рисков в 2023 году. Отчеты по рискам за первое полугодие 2023 года и за 2023 год также вынесены на рассмотрение Комитета по аудиту и Совета директоров.
- Разработан дополнительный отчет для Комитета по аудиту и Совета директоров МТС, который отражает подверженность компании наиболее существенным рискам.
- Осуществлены мониторинг и оценка рисков, связанных с геополитической ситуацией.

## Планы на 2024 год

В 2024 году планируется актуализация раздела по рискам для внешней отчетности (Отчетов эмитента для ЦБ РФ) и регулярное проведение заседаний Комитета по рискам. Также планируется

непрерывный мониторинг ситуации, связанный с геополитической ситуацией, для идентификации, оценки и последующей митигации рисков.

# Организационное обеспечение управления рисками



## Ключевые факторы риска

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

Подробнее об этих и других рисках можно узнать из отчетов ПАО «МТС»<sup>1</sup>.

### Стратегические риски

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

<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/raskritie-informacii/otchety-emitenta-emissionnyh-cennyh-bumag>

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

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p><b>Неспособность реализовать выгоды от инвестиций в системы радиосвязи</b></p> <p>Ключевые риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ невозможность осуществить строительство сетей 4G (включая NB-IoT) и 5G в соответствии с запланированными сроками либо в соответствии со сроками, предусмотренными лицензионными условиями;</li> <li>■ сложности с обеспечением качества и требуемого уровня обслуживания;</li> <li>■ спрос на услуги 4G (включая NB-IoT) и 5G на рынках присутствия ПАО «МТС» и дочерних компаний ПАО «МТС» окажется ниже ожидаемого.</li> </ul> <p>В августе 2021 года ГКРЧ продлила на 10 лет срок действия решения о выделении полос радиочастот в диапазонах 700 МГц, 800 МГц и 2600 МГц для строительства сетей LTE.</p> <p>Помимо продления срока действия решения, были добавлены условия: обеспечение покрытия населенных пунктов с численностью населения 1000 и более человек и автомобильных дорог общего пользования федерального значения до сентября 2031 года с временным графиком, а также обязательность использования отечественного оборудования с 2023 года.</p> <p>В 2022 году ГКРЧ отсрочила выполнение вышеуказанных условий на один год, а использование отечественного оборудования отсрочила на срок с 2028 года, при этом с 2025 года должен выполняться ежегодный план установки отечественного оборудования. В декабре 2023 года ГКРЧ отсрочила выполнение условий еще на два года, без изменения итоговой даты выполнения, но при этом добавила необходимость обеспечения покрытия связью автомобильных дорог общего пользования федерального значения М-11, М-12 до сентября 2024 года.</p> <p>Совокупность вышеперечисленных изменений, с одной стороны, позволяет продолжать использование необходимого радиочастотного ресурса, а с другой стороны, может привести к дополнительным затратам на строительство сетевой инфраструктуры</p>	<p>МТС имеет значительный опыт взаимодействия с поставщиками оборудования и программного обеспечения, а также с регуляторными органами. Это позволяет достигать договоренностей на максимально комфортных для Компании условиях, в том числе и в отношении сроков поставок и строительства. Компания принимает все необходимые меры для соблюдения лицензионных условий и прочих регуляторных требований, а также осуществляет своевременное продление лицензий и разрешений.</p> <p>МТС проводит регулярный мониторинг параметров качества связи и оперативно реагирует в случае выявления потребности в дополнительной емкости и пропускной способности на локальных участках сети, что позволяет поддерживать неизменно высокий уровень качества услуг. С помощью маркетинговых инструментов МТС стимулирует интенсивность использования услуг передачи данных, увеличивая таким образом степень утилизации сетевого ресурса</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Обеспечение наилучшего соответствия требованиям технологий IoT и готовности инфраструктуры к внедрению 5G</li> <li>■ Эффективное планирование капитальных затрат</li> <li>■ Повышение операционной эффективности за счет оптимизации операционных затрат, связанных с эксплуатацией сети</li> </ul>

## Риски внешней среды

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p><b>Волатильность экономической и социальной ситуации</b></p> <p>Волатильность экономической и социальной ситуации, как и возможные будущие спады или замедления экономического роста в странах нашего присутствия, вызванные рядом причин, в том числе геополитическими событиями, пандемией COVID-19, кризисом кредитного рынка (включая неопределенность в отношении кредитно-финансовых учреждений и мировых рынков капитала), нестабильностью цен на основные экспортируемые товары (в том числе нефть и металлы), дефицитом чипов и прочими факторами, может привести к снижению спроса на предоставляемые услуги, а также оказать отрицательное воздействие на финансовое состояние наших корпоративных клиентов и партнеров, включая финансовые институты, что может привести к снижению наших доходов, показателей эффективности и отрицательно повлиять на сохранность активов.</p> <p>Кроме того, начиная с февраля 2022 года, Европейский Союз, США, Великобритания и ряд других стран ввели новые существенные санкции и меры экспортного контроля в отношении России (территориальные санкции), отдельных секторов экономики России и ряда российских и белорусских физических и юридических лиц. Например, в 2023 году санкции были введены в отношении МТС Банка, а в июле 2023 года в список блокирующих санкций Канады был включен МТС. Продолжение или расширение таких ограничений, а также факторы неопределенности в связи с изменением регуляторной среды в России, могут поставить перед Компанией дополнительные комплаенс и операционные задачи и негативно повлиять на бизнес Компании и ее клиентов и поставщиков. Дополнительно ряд западных компаний и бирж приостановили, прекратили или ограничили свою деятельность в России не в силу требований применимых к ним законов, а по собственной инициативе. 28 февраля были приостановлены торги на Московской бирже всеми эмиссионными ценными бумагами (в том числе обыкновенными акциями Компании) до частичного восстановления торгов акциями 24 марта 2022 года, и полного восстановления торгов на Московской бирже 28 марта 2022 года. Также 28 февраля Нью-Йоркская фондовая биржа приостановила торги Американскими Депозитарными расписками (АДР) Компании и некоторых других российских компаний. 8 августа 2022 года был осуществлен делистинг АДР МТС с Нью-Йоркской фондовой биржи.</p>	<p>МТС следит за макроэкономической ситуацией на рынках присутствия Группы компаний, оперативно и эффективно реагирует на изменения общего экономического фона при помощи в первую очередь тарифных инструментов. Компания нацелена на постоянное расширение спектра оказываемых услуг и стимуляцию потребления, повышение уровня удовлетворенности своих клиентов в корпоративном и массовом сегментах. Большое внимание уделяется обеспечению оптимальных для МТС условий привлечения внешнего финансирования, контролируется уровень, стоимость и структура долговых обязательств, что позволяет, в частности, нивелировать негативные эффекты изменений курсов валют в условиях высокой волатильности валютных рынков.</p> <p>Компания предпринимает необходимые действия, направленные на обеспечение устойчивости поставок оборудования и программного обеспечения (диверсификация поставщиков, поиск альтернативных товаров и т. п.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Достижение устойчивого развития бизнеса</li> </ul>



Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p>Дальнейшее развитие указанных выше событий труднопредсказуемо, обстоятельства могут меняться очень быстро и зачастую без предварительного уведомления.</p> <p>Также 28 марта 2024 года вступила в силу отмена регистрации обыкновенных акций и американских депозитарных акций МТС в соответствии с Законом США о фондовых биржах 1934 года.</p> <p>Также нельзя исключить риск того, что какой-либо член Группы или лица, занимающие должности в Группе, а также ее акционеры, сотрудники и контрагенты, будут затронуты будущими санкциями. К рискам относятся в том числе риск ограничения и полного закрытия доступа к рынкам капитала и возможности получения финансирования на коммерчески обоснованных условиях (или вообще получения финансирования), риск ограничений на ввоз определенного оборудования и программного обеспечения (включая ограничение технической поддержки), риск изменения условий, ограничения или прекращения работы с партнерами и организациями, а также риск обесценения российского рубля по отношению к другим валютам и риск роста процентной ставки, что может повлиять на Группу и ее контрагентов. Кроме того, сохранение или расширение санкционных ограничений и сокращение авиасообщения могут также негативно повлиять на выручку ПАО «МТС» от роуминговых услуг</p>		
<p><b>Регуляторные риски</b></p> <p>Наша деятельность в странах присутствия регулируется государствами, в частности посредством лицензирования и законов. Законодательство в области предоставления услуг связи постоянно меняется. Новые законы, или нормативные акты, или изменения в существующем законодательстве на федеральном, местном или международном уровне могут, помимо прочего, изменить модель ведения бизнеса ПАО «МТС» и способы предоставления услуг, потребовать дополнительных расходов и ухудшить возможности для получения доходов</p>	<p>МТС проводит регулярный мониторинг законодательных инициатив с целью минимизации возможных регуляторных рисков и создания регуляторных возможностей.</p> <p>Как представитель рынка, совместно с регулирующими органами Компания участвует в рабочих группах по вопросам оптимизации нормативной базы в отрасли связи.</p> <p>Регуляторным рискам уделяется особое внимание в рамках стратегического планирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Достижение хороших операционных показателей</li> <li>▪ Обеспечение соответствия регуляторным требованиям</li> </ul>

## Операционные риски

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p><b>Финансовые риски</b></p> <p>Расходы ПАО «МТС», включая капитальные затраты, могут быть номинированы в рублях, долларах США, евро и/или юанях или тесно связаны с ними, в то время как большая часть доходов выражена в местной валюте стран, в которых осуществляется операционная деятельность Компании.</p> <p>Ситуация на рынках присутствия МТС, включая стабильность банковской системы, инфляцию, изменение курса местных валют по отношению к доллару США и/или евро, возможность свободной конвертации валют и осуществления платежей в валюте, влияет на операционные показатели и результаты деятельности ПАО «МТС». Дополнительная информация указана в рисках внешней среды — «Волатильность экономической и социальной ситуации».</p> <p>Темпы развития Компании и ее финансовое положение зависят в том числе от привлечения долгового финансирования. Кризис финансовых рынков, внешние ограничения и санкции могут повлиять на возможность Компании по привлечению долгового финансирования на коммерчески приемлемых условиях</p>	<p>Предпринят ряд мер, направленных на структурирование портфеля с целью сокращения зависимости от курсовых колебаний, в том числе существует программа хеджирования валютного риска, в качестве инструментов которой используются свопы</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сохранение инвестиционной привлекательности за счет обеспечения роста инвестиционной и операционной эффективности</li> </ul>
<p>Договоры касательно отдельных выпусков облигаций МТС, а также некоторые соглашения о предоставлении займов содержат ограничительные положения, снижающие возможности получать заемные средства и заниматься различными видами деятельности. Невыполнение этих положений договоров могло бы привести к дефолту и в результате — к требованию немедленного погашения долга, что могло бы иметь отрицательные последствия для бизнеса Компании</p>	<p>МТС следит за выполнением положений договоров и соглашений о предоставлении займов с целью соблюдения финансовых ковенант, содержащихся в кредитной документации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сохранение инвестиционной привлекательности за счет поддержания оптимального уровня долга</li> </ul>
<p><b>Риски технологических сбоев</b></p> <p>Способность непрерывно оказывать услуги связи и цифровые сервисы является одним из основных условий лицензий и абонентских контрактов. Возникновение технологических сбоев на нашей сети и информационных ресурсах вследствие системной неисправности, аварии или нарушения защищенности сети или информационных систем может отрицательно повлиять на возможность оказания услуг абонентам или на другие бизнес-процессы, что может привести к существенным отрицательным последствиям для бизнеса, результатов деятельности и репутации ПАО «МТС»</p>	<p>С целью обеспечения устойчивости сети и непрерывности оказания услуг связи система управления сетью централизована, а система эксплуатации телекоммуникационной сети предусматривает регулярное проведение технического обслуживания и использование резервного телекоммуникационного оборудования.</p> <p>С целью защиты и возможности восстановления данных информационных ресурсов для критически важных объектов предусмотрено использование резервного оборудования, в том числе с географическим распределением, выполнение процедур тестирования при восстановлении данных.</p> <p>С целью обеспечения доступности цифровых услуг в условиях непрерывных изменений на постоянной основе используются процессы и системы обеспечения качества, мониторинга, управления инцидентами и проблемами, контроля изменений и др.</p> <p>Информационная безопасность обеспечивается комплексной системой технических и организационных мер защиты информации</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Достижение хороших операционных показателей</li> <li>Достижение устойчивого развития бизнеса</li> <li>Обеспечение соответствия требованиям ФЗ-126, ФЗ-152 и др.</li> </ul>

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p><b>Риски информационной безопасности, включая киберриски</b></p> <p>Несанкционированные действия сотрудников и партнеров, нарушающие требования локальных нормативных актов по обеспечению безопасности информации, а также противоправные действия третьих лиц могут стать причиной утраты конфиденциальности, целостности и доступности защищаемой информации, в том числе утечки персональных данных, обрабатываемых в информационных системах, что может вызвать претензии со стороны регуляторов, абонентов и партнеров, привести к существенным отрицательным последствиям для репутации компании, утрате доли рынка, ухудшению финансовых показателей, результатов деятельности и перспектив ПАО «МТС». Несмотря на принимаемые меры, нельзя полностью исключить возможность возникновения подобных инцидентов в будущем</p>	<p>ПАО «МТС» обеспечивает безопасность обработки информации ограниченного доступа в корпоративных информационных системах, в том числе при удаленной работе</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечение соответствия требованиям ФЗ-126, ФЗ-152 и др.</li> </ul>

## Соответствие требованиям

Риски	Мероприятия по митигации	Влияние на цели
<p><b>Риски комплаенс</b></p> <p>Ценные бумаги МТС обращались на биржевом рынке США, мы подпадали под действие не только российского, но и американского антикоррупционного законодательства (US Foreign Corrupt Practices Act). Если будет установлено несоответствие наших действий или третьих лиц, действовавших от имени или в наших интересах, данным требованиям, к нам могут быть применены санкции уголовного и/или гражданско-правового характера.</p> <p>В марте 2014 года ПАО «МТС» получило запрос на предоставление информации от Комиссии по ценным бумагам и биржам США и Департамента юстиции США относительно расследования деятельности бывшей дочерней компании в Узбекистане.</p> <p>В феврале 2019 года Группа МТС достигла урегулирования с Министерством юстиции США (U.S. Department of Justice (DOJ)) и Комиссией по ценным бумагам и биржам США (Securities and Exchange Commission (SEC)) в отношении раскрытого ранее расследования деятельности бывшего дочернего предприятия Группы в Узбекистане.</p> <p>Группа согласилась с выпущенным Комиссией по ценным бумагам и биржам США запретительным приказом («Приказ»).</p>	<p>Начиная с 2012 года, когда в МТС было создано обособленное подразделение комплаенс, Компания планомерно развивает систему антикоррупционного комплаенс в соответствии с лучшими мировыми практиками.</p> <p>В Компании действуют специальные правила и процедуры, необходимые для предупреждения коррупционных действий со стороны как сотрудников, так и контрагентов<sup>1</sup>.</p> <p>Основными документами, регулирующими антикоррупционные требования внутри МТС, являются Кодекс делового поведения и этики<sup>2</sup> и Политика «Соблюдение антикоррупционного законодательства»<sup>3</sup>. Кроме того, процедуры по обеспечению выполнения антикоррупционного законодательства закреплены в регламентах бизнес-процессов Компании</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Содействие честному и этичному ведению бизнеса и предотвращение злоупотреблений</li> </ul>

<sup>1</sup> Подробная информация представлена в разделе «Комплаенс и культура этичного поведения».

<sup>2</sup> [https://static.ssl.mts.ru/uploadmsk/contents/1655/Code\\_of\\_Business\\_Conduct\\_and\\_Ethics\\_illustrated.pdf](https://static.ssl.mts.ru/uploadmsk/contents/1655/Code_of_Business_Conduct_and_Ethics_illustrated.pdf).

<sup>3</sup> [https://static.ssl.mts.ru/mts\\_rf/contents/537/Anti\\_Corruption\\_Laws\\_Compliance\\_Policy\\_rus.pdf](https://static.ssl.mts.ru/mts_rf/contents/537/Anti_Corruption_Laws_Compliance_Policy_rus.pdf).

<b>Риски</b>	<b>Мероприятия по митигации</b>	<b>Влияние на цели</b>
<p>Окружной суд Южного округа Нью-Йорка США одобрил соглашение об отсрочке преследования («Соглашение»), заключенное Группой, и соглашение о признании вины, заключенное дочерней компанией Группы в Узбекистане. Согласно условиям соглашений с Министерством юстиции США, мы согласились выплатить США штраф в размере 850 млн долларов США (59,1 млрд рублей по состоянию на 31 декабря 2018 года). Группа начислила резерв под выплату штрафа в сумме 850 млн долларов США (55,8 млрд рублей на дату начисления), отразив его в составе убытка от прекращенной деятельности в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2018 года.</p> <p>В соответствии с условиями Соглашения и Приказа, Группа согласилась на введение независимого наблюдения (мониторинг) за соблюдением их требований.</p> <p>Согласно условиям Соглашения и Приказа мониторинг должен был первоначально вестись на протяжении трех лет со дня его установления. С учетом ряда факторов Группа согласилась с Комиссией по ценным бумагам и биржам США и Министерством юстиции США продлить срок Соглашение и мониторинг на один год. Таким образом, независимый комплаенс мониторинг завершился в сентябре 2023 года, условия Соглашения выполнены и его действие прекращено. После этого Группа следовала согласно плану по периодической отчетности перед Комиссией по ценным бумагам и биржам США и Министерством юстиции США на протяжении шести месяцев вплоть до марта 2024 года. В 2024 году суд США удовлетворил ходатайство Комиссии по ценным бумагам и биржам США и Министерства юстиции США о снятии с ПАО «МТС» ранее предъявленных обвинений и соответствующие уголовные судебные разбирательства были прекращены</p>		
<p><b>Налоговые риски</b></p> <p>Система налогообложения в странах присутствия МТС претерпевает постоянные изменения, законодательство в данной сфере может быть подвержено неоднозначному толкованию. Например, среди прочего нечетко сформулированные российские правила определения трансфертной цены могут увеличить риск корректировки цены со стороны налоговых органов и привести к дополнительной налоговой нагрузке в рамках регулирования трансфертного ценообразования. Это может усложнить налоговое планирование и связанные с ним бизнес-процессы, а также может оказать негативное материальное воздействие на бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности ПАО «МТС»</p>	<p>МТС соответствует требованиям налогового законодательства в странах присутствия Группы компаний, оперативно реагирует на любые изменения и следит 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 Компания использует опыт квалифицированных консультантов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Достижение устойчивого развития бизнеса</li> <li>▪ Соответствие требованиям</li> </ul>

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

Забота о сотрудниках — один из приоритетов Компании, определяющий успех ее деятельности на современном рынке. Компания постоянно совершенствует социально-трудовые отноше-

ния по следующим направлениям: охрана труда и здоровья работников, социальная поддержка, возможности для карьерного и личного роста<sup>1</sup>.

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

Риски	Мероприятия по митигации
Возможные риски нарушений в области охраны труда, связанные с обучением работников, медицинским осмотром, обеспечением средствами индивидуальной защиты, соблюдением санитарно-эпидемиологических требований, проведением специальной оценки условий труда и пр.	<p>В ПАО «МТС» функционирует сертифицированная по ГОСТ Р ИСО 45001-2020 (ISO 45001:2018) Система управления охраной труда (СУОТ). СУОТ включает: организационную структуру; планирование; распределение ответственности; процедуры; процессы и ресурсы для разработки, внедрения достижения целей, анализа результативности политики и мероприятий по охране труда. В числе основных задач СУОТ — контроль за соблюдением законов и иных нормативных правовых актов по охране труда. Регулярно проводится обучение специалистов по охране труда.</p> <p>В МТС принят ряд локальных нормативных документов, регулирующих основные вопросы в области охраны труда и здоровья сотрудников. Документы содержат все основные требования и инструкции в области охраны труда, в том числе устанавливают порядок проведения внутреннего контроля за состоянием условий труда</p>

Компания неукоснительно придерживается требований трудового законодательства и старается максимально учитывать интересы персонала.

Система управления охраной труда в ПАО «МТС» получила признание на региональном и областном уровнях.

### Риски, связанные с нарушениями в области соблюдения прав человека

Риски	Мероприятия по митигации
Возможные риски нарушений в области соблюдения прав человека, связанные с соблюдением трудового законодательства, недискриминационным и этичным поведением, публичными заявлениями, страховыми отчислениями, соблюдением прав социально незащищенных слоев населения и пр.	<p>МТС признает, что человек, его жизнь и здоровье — это наивысшая ценность.</p> <p>Сервисы МТС помогают предоставить равные возможности для образования, развития и самореализации каждого стейкхолдера, независимо от индивидуальных особенностей и потребностей.</p> <p>Компания МТС не приемлет дискриминацию в любых формах и проявлениях, создает инклюзивную и разнообразную среду и придерживается лучших мировых практик в области DEI (многообразие, равенство, инклюзивность).</p> <p>В связи с этим в 2023 году:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Регулярно в течение года на ESG Комитет выносились вопросы, касающиеся развития корпоративной культуры инклюзивности и ее значимости для будущего компании.</li> </ul>

<sup>1</sup> Подробная информация представлена в разделе «ESG и устойчивое развитие», а также в Отчете об устойчивом развитии МТС за 2023 год по ссылке Отчет устойчивого развития — Москва (mts.ru)

Риски	Мероприятия по митигации
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Проведены образовательные программы по теме многообразия, равенства и инклюзивности, в том числе в области соблюдения прав человека. Образовательные программы прослушали 620 руководителей МТС (HR, GR, ESG, комплаенс, маркетинговые коммуникации, Телеком Блок).</li> <li>▪ На портале Пульс организована образовательная кампания по различным аспектам инклюзивной культуры и прав человека для сотрудников экосистемы МТС, охват 20 тыс. сотрудников. Расширено сотрудничество с центрами занятости населения Москвы и регионов. Охват — 8500 человек, заполненные анкеты — 2500, прошли собеседование — 1100, конверсия трудоустройства 1,4%.</li> <li>▪ Проведены исследования и опросы по многообразию и инклюзивности среди сотрудников экосистемы согласно метрикам DEI.</li> <li>▪ Участие в Международных конференциях и форумах, продвигающих повестку DEI и укрепляющих имидж МТС как социально ответственного работодателя (Урбанистический форум, HR конференция РБК, охват — 20 тыс. просмотров).</li> <li>▪ Создана внешняя образовательная платформа по DEI для клиентов, партнеров, кандидатов и сотрудников <a href="https://mts-hr.rbc.ru/">https://mts-hr.rbc.ru/</a>.</li> <li>▪ Выпущен образовательный подкаст МТС «поТРЕН-Дим» про инклюзивность <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Q9TluCAbSr8">https://www.youtube.com/watch?v=Q9TluCAbSr8</a>.</li> </ul> <p>Риски в области инклюзивной среды и соблюдения прав человека регулярно оцифровываются согласно рекомендациям, полученным по итогам внешнего ежегодного аудита комплаенс-программ, и результатам оценки комплаенс-рисков на уровне бизнес-процессов.</p> <p>В МТС приняты локальные нормативные документы, регулирующие основные вопросы соблюдения прав человека в области многообразия, равенства и инклюзивности. Документы закрепляют ключевые принципы уважения прав человека и поведения сотрудников Компании</p>

В МТС существует Единая горячая линия, посредством которой сотрудники могут подать обращение по вопросам сложных рабочих ситуаций<sup>1</sup>.

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

С целью соблюдения требований природоохранного законодательства и обеспечения экологической безопасности на объектах МТС в Компании действует Политика экологической безопасности и охраны окружающей среды, основополагающими принципами которой являются выполнение требований национальных и международных

стандартов в области охраны окружающей среды, повышение уровня экологического сознания и образования всех сотрудников компании, снижение уровня негативного воздействия на окружающую среду и стремление к устойчивому развитию<sup>2</sup>.

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

<sup>2</sup> Подробная информация представлена в разделе «ESG и устойчивое развитие», а также в Отчете об устойчивом развитии МТС за 2022 год по ссылке Отчет устойчивого развития — Москва (mts.ru).

- В Компании действует стандарт «Управление отходами производства и потребления», устанавливающий требования по управлению отходами, образующимися в результате хозяйственной и иной деятельности Компании на объектах, оказывающих негативное воздействие на окружающую среду. Целями стандарта являются:
- соблюдение требований законодательства Российской Федерации в области обращения с отходами производства и потребления;
  - стремление к снижению экологических рисков и обеспечению экологической безопасности на объектах, оказывающих негативное воздействие на здоровье человека и окружающую среду, при обращении с отходами производства и потребления;
  - стремление к внедрению и поддержанию подходов экономики замкнутого цикла в управлении отходами производства и потребления при осуществлении хозяйственной и иной деятельности Компании.

## Риски, связанные с нарушениями в области экологии

Риски	Мероприятия по митигации
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Невыполнение требований по предоставлению экологической отчетности.</li> <li>▪ Осуществление деятельности без постановки на государственный учет объекта негативного воздействия.</li> <li>▪ Нарушение требований в области проведения экологического контроля и мониторинга.</li> <li>▪ Осуществление деятельности без оформленной в установленном порядке разрешительной документации на выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, обращение с отходами</li> </ul>	<p>В Политике экологической безопасности и охраны окружающей среды закреплена/предусмотрена совокупность процессов, обеспечивающих соблюдение природоохранного законодательства. А именно: необходимость оформления разрешительных документов и актуализации данных, задачи по планированию, финансированию и материально-техническому обеспечению выполнения экологических программ и мероприятий по охране окружающей среды (ООС), необходимость прохождения обучения в области ООС, проведение производственного экологического контроля (комплекс предупредительных действий, направленных на исключение возможности возникновения аварийной ситуации и причинения ущерба окружающей среде).</p> <p>На уровне КЦ и регионов осуществляется мониторинг изменений требований природоохранного законодательства.</p> <p>МТС на регулярной основе вносит предусмотренную законодательством плату за негативное воздействие на окружающую среду, несет расходы, связанные с обращением с отходами и охраной атмосферного воздуха, а также со снижением рисков, связанных с государственным регулированием в области ООС и поддержанием имиджа экологической устойчивости компании.</p> <p>МТС регулярно отчитывается по формам государственной отчетности, а также готовит нефинансовую отчетность по деятельности Группы компаний МТС в области экологической ответственности и безопасности на уровне Комитета по устойчивому развитию и КСО при президенте МТС и в рамках рабочей группы по экологии и ответственному финансированию</p>

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

# КАПИТАЛ И ЦЕННЫЕ БУМАГИ

## АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Уставный капитал ПАО «МТС» составляет

**199 838 157,50**  
руб.

и разделен на 1 998 381 575 обыкновенных  
акций номинальной стоимостью 0,1 руб. каждая.  
Привилегированные акции не размещались.

Размещенные и объявленные акции ПАО «МТС» по состоянию  
на 31 декабря 2023 года

Категории (типы) акций	Количество (шт.)	Номинальная стоимость одной акции (руб.)
<b>Размещенные акции</b>		
Обыкновенные акции	1 998 381 575	0,1
Голосующие акции	1 998 381 575	0,1
Привилегированные акции	0	0
<b>Объявленные акции</b>		
Обыкновенные акции	100 000 000	0,1



## Сведения о лицах, владеющих акциями, распоряжающихся голосами по акциям, являющихся выгодоприобретателями по акциям ПАО «МТС», по состоянию на 31 декабря 2023 года

	Количество обыкновенных акций	Доля уставного капитала
ПАО АФК «Система» <sup>1</sup>	841 019 563	42,09%
ПАО МГТС <sup>2</sup>	5 452 327	0,27%
ООО «Стрим Диджитал» <sup>2</sup>	87 245 832	4,37%
ООО «Бастион» <sup>2</sup>	27 152 863	1,36%
ПАО «МТС»	38 664 702	1,93%
Акции в свободном обращении	998 846 288	49,97%
<b>Итого</b>	<b>1 998 381 575</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Доля владения ПАО АФК «Система» также включает долю владения его дочернего общества ООО «Система Телеком Активы» (11,03% акций ПАО «МТС»).

<sup>2</sup> ПАО МГТС, ООО «Стрим Диджитал» и ООО «Бастион» — дочерние общества ПАО «МТС».

### Сведения о количестве акционеров

Общее количество лиц, зарегистрированных в реестре акционеров эмитента на дату окончания IV квартала 2023 года: 985.

Общее количество лиц, включенных в составленный последним список лиц (по состоянию на 26 апреля 2023 года), 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»: 524 529.

Актуальную информацию о структуре акционерного капитала можно уточнить на сайте Компании



Структура акционерного капитала  
ПАО «МТС» — Москва (mts.ru)

# ИНФОРМАЦИЯ О ЦЕННЫХ БУМАГАХ

## Акции

Акции ПАО «МТС» обращаются на ведущей российской площадке — Московской бирже (MOEX: MTSS).

2000

Американские депозитарные расписки (АДР) МТС 3-го уровня обращаются на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE: MBT)

3 октября 2003

Акции ПАО «МТС» включены в перечень внесписочных ценных бумаг Московской межбанковской валютной биржи

Декабрь 2003

Акции ПАО «МТС» включены в котировальный список «Б» на ММВБ

Октябрь 2010

Акции торгуются в котировальном списке «А1»

Июнь 2014

Акции ПАО «МТС» торгуются в первом уровне списка ценных бумаг ММВБ

8 августа 2022

Депозитарные расписки МТС делистингованы с Нью-Йоркской биржи

Федеральный закон № 114-ФЗ от 16 апреля 2022 года обязал российские компании прекратить их программы иностранных депозитарных расписок, кроме случаев, когда компания получила разрешение на продолжение программы от Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российскую Федерацию. В мае 2022 года МТС обратилась за разрешением в Правительственную комиссию, которая разрешила продолжить обращение АДР МТС за пределами России до 12 июля 2022 года включительно. На фоне процесса закрытия АДР программы депозитарные расписки МТС были делистингованы с Нью-Йоркской биржи с 8 августа 2022 года.

Все выпущенные и размещенные акции Общества являются обыкновенными акциями, одинаковой номинальной стоимостью.

Обыкновенная акция ПАО «МТС» закрепляет за ее владельцем (акционером) определенный объем имущественных прав, в том числе право на участие в управлении Обществом, право на получение части прибыли Общества в виде дивиденда, а также право на получение части имущества, остающегося после ликвидации Общества.

## Динамика цен и капитализации ПАО «МТС»

Торговая площадка: MOEX (Москва), код эмитента MTSS



## Цена и объем акций ПАО «МТС» (RUR), 2023 год

MOEX	Цена (руб.)
Минимальная цена за акцию	235
Максимальная цена за акцию	348,9
Среднедневной объем торгов (млн шт.)	3,45
Цена на 31.12.2023	248,45

Информация о текущих котировках и ценах сделок



<http://www.moex.com>

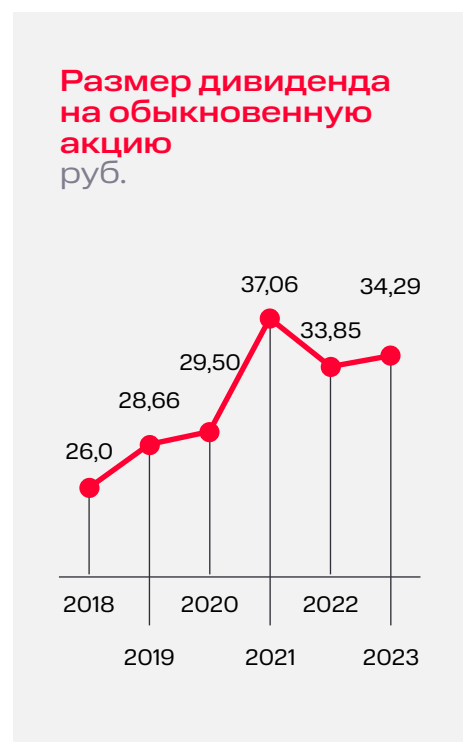
# ДИВИДЕНДЫ И ПРОГРАММА ВЫКУПА АКЦИЙ

## Выплаты дивидендов в 2023 году

В мае 2023 года Совет директоров рекомендовал акционерам одобрить выплату дивидендов на ГОСА в размере 34,29 руб. на акцию (итого 67,2 млрд руб.), в июне 2023 года соответствующее решение было принято акционерами. Дата, на которую определялись лица, имеющие право на получение дивидендов по итогам 2022 года, — 29 июня 2023 года.

В соответствии с текущим российским законодательством владельцы АДР получают право

на выплату дивидендов только после конвертации депозитарных расписок в обыкновенные акции ПАО «МТС». В рамках депозитарного договора гарантированный период для конвертации АДР в обыкновенные акции ПАО «МТС» закончился 12 января 2023 года (включительно), и, по нашему пониманию, депозитарий может продолжить конвертацию АДР в обыкновенные акции и/или продать нерасконвертированные акции для распределения полученных средств среди держателей АДР.



# 67,2

млрд руб.

общая сумма объявленных дивидендов в 2023 году

Более подробная информация о выплате дивидендов доступна на сайте МТС



Дивиденды — Москва (mts.ru).

# ОБЛИГАЦИИ

**ПАО «МТС» является одним из крупнейших эмитентов корпоративных облигаций в России. Средства от размещения облигаций Компания использует на рефинансирование долгового портфеля и реализацию инвестиционной программы.**

## Выпуски/погашения облигационных займов в 2023 году

20 млрд руб.	Выпуск биржевых облигаций 001P-24 со сроком обращения 2 года
5 млрд руб.	Выпуск биржевых облигаций 001P-25 со сроком обращения 2,5 года
25 млрд руб.	Выпуск биржевых облигаций 002P-01 со сроком обращения 4 года
13,5 млрд руб.	Выпуск биржевых облигаций 002P-02 со сроком обращения 5 лет
3 млрд руб.	Выпуск Цифровых народных облигаций со сроком обращения 3 года
15 млрд руб.	Полностью погашены облигации серии 001P-12
10 млрд руб.	Полностью погашены облигации серии БО-01

Подробную информацию о предыдущих выпусках облигаций можно посмотреть на сайтах:



<https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/raskritie-informacii/vipusk-cennih-bumag>



<http://www.disclosure.ru/issuer/7740000076/>

## Выпуски облигаций за 2023 год

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации процентные неконвертируемые бездокументарные с централизованным учетом прав серии 001P-24
Купон	1–8 купоны — 9,05% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	20 000 000 000
Дата размещения	23.03.2023
Дата погашения	20.03.2025
ISIN Reg No	RU000A105ZP8
Оферта	-

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	биржевые облигации процентные неконвертируемые бездокументарные серии 002P-02
Купон	1–20 купоны — Ruonia + 1,25% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	13 500 000 000
Дата размещения	22.11.2023
Дата погашения	15.11.2028
ISIN Reg No	RU000A1078S8
Оферта	-

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации процентные неконвертируемые бездокументарные с централизованным учетом прав серии 001P-25
Купон	1–10 купоны — 9% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	5 000 000 000
Дата размещения	05.06.2023
Дата погашения	01.12.2025
ISIN Reg No	RU000A106BQ5
Оферта	-

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Облигации бездокументарные процентные серии 001-01
Купон	1–12 купоны — 11% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	3 000 000 000
Дата размещения	11.09.2023
Дата погашения	07.09.2026
ISIN Reg No	RU000A106VD1
Оферта	Предусмотрена обязанность приобретения Облигаций Эмитентом по требованию их владельца (владельцев)

Эмитент	Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»
Тип ценной бумаги	Биржевые облигации процентные неконвертируемые бездокументарные серии 002P-01
Купон	1–16 купоны — Ruonia + 1,25% годовых
Цена размещения	100%
Валюта выпуска	Рубль
Сумма выпуска	25 000 000 000
Дата размещения	31.10.2023
Дата погашения	26.10.2027
ISIN Reg No	RU000A1075E4
Оферта	-

# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ

Одной из ключевых задач МТС является поддержание прочных и доверительных отношений с акционерами и инвесторами, основанных на прямом диалоге в соответствии с действующим законодательством и лучшими практиками.

Компания имеет эффективную систему раскрытия информации, которая соответствует требованиям правил листинга на Московской бирже. Согласно принципу общедоступности, Компания публикует сообщения о существенных событиях на различных платформах, включая Российское информационное агентство (лента новостей)<sup>1</sup>, а также на своем официальном сайте как на русском<sup>2</sup>, так и на английском<sup>3</sup> языках. 28 декабря 2023 года Компания объявила о своем решении отменить регистрацию своих обыкновенных акций и Американских Депозитарных Акции (каждая представляет собой две обыкновенные акции) (АДА) и прекратить свои обязательства по отчетности перед Комиссией по ценным бумагам и биржам и подала форму 15F в Комиссию. После подачи формы 15F обязательство Компании подавать периодические отчеты в Комиссию было немедленно приостановлено. Обязательство по подаче периодических отчетов в Комиссию по ценным бумагам и биржам полностью прекратилось, когда отмена регистрации вступила в силу через 90 дней после подачи формы 15F.

МТС также размещает иную информацию на своем официальном сайте. В разделе «Инвесторам и акционерам»<sup>4</sup> опубликованы внутренние корпоративные документы, годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии, материалы к собраниям акционеров, сведения о регистраторе и аудиторе, информация о дивидендной политике, финансовая отчетность по МСФО и РСБУ, ежеквартальные раскрытия результатов Группы МТС в форме пресс-релиза и презентации, инструкция о завершении программы АДР и конвертации депозитарных расписок в обыкновенные акции.

В 2023 году IR-команда МТС выпустила более 35 пресс-релизов и блог-постов, приняла участие в конференциях, организованных инвестиционными банками, а также аналитическим сообществом для розничных инвесторов.

Взаимодействие с акционерами и инвесторами постоянно совершенствуется руководством компании и командой по работе с инвесторами. Компания постоянно анализирует передовой опыт других организаций и следит за изменениями законодательства в области корпоративного управления.

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

## Контактная информация для инвесторов и акционеров

### Департамент корпоративного управления ПАО «МТС»:

Тел.: +7 (495) 911 6555  
Факс: +7 (495) 911 6569  
E-mail: [shareholder@mts.ru](mailto:shareholder@mts.ru)

### Департамент по связям с инвесторами ПАО «МТС»:

Тел.: +7 (495) 223 2025  
E-mail: [ir@mts.ru](mailto:ir@mts.ru)

<sup>1</sup> <http://www.disclosure.ru>.

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

<sup>3</sup> [https://ir.mts.ru/news\\_and\\_events/corporate\\_releases](https://ir.mts.ru/news_and_events/corporate_releases).

<sup>4</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/raskritie-informacii>.

# Календарь инвестора на 2024 год

Календарь инвестора размещен на сайте МТС.



Календарь инвестора — Москва. (mts.ru)

## Вопросы, интересовавшие инвесторов в 2023 году

### Макроэкономические вопросы

- Основные макроэкономические показатели и их влияние на деятельность Компании.

### Отраслевые вопросы

- Конкурентная среда.
- Тарифная политика.
- Меры поддержки телеком отрасли.
- Закупки оборудования.

### Вопросы, касающиеся непосредственно деятельности и результатов Компании

- Дивидендная политика.
- Управление пакетом казначейских акций.
- Драйверы роста компании и результаты компания, включая Телеком, Финтех, Медиа, Ритейл, Adtech, Кибербезопасность, Live.
- Долговая нагрузка Компании.
- Развитие новых продуктов и сервисов.
- Стратегия развития экосистемы.
- Выделение башенных активов и их потенциальная продажа.
- Капитальные вложения в развитие сети и цифровой экосистемы.
- Ребрендинг.
- Закрытие программы АДР и конвертация депозитарных расписок в обыкновенные акции МТС.