

М Т

ЦИФРОВАЯ  
ЭКОСИСТЕМА

С

# ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2023



# ИНФОРМАЦИЯ О МТС<sup>1</sup>

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») — ведущая компания в России по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, передачи данных и доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания; провайдер цифровых сервисов, включая финтех и медиа в рамках экосистем и мобильных приложений; поставщик IT-решений в области объединенных коммуникаций, интернета вещей, мониторинга, обработки данных, облачных вычислений, кибербезопасности. В России и Беларуси услугами мобильной связи Группы МТС пользуются более 86 млн абонентов. На российском рынке мобильного бизнеса МТС занимает лидирующие позиции, обслуживая крупнейшую 81-миллионную абонентскую базу. Фиксированными услугами МТС — телефонией, доступом в интернет и ТВ — охвачено свыше 10 млн абонентов, сервисами OTT и платного ТВ

в различных средах — более 13 млн пользователей, общее количество экосистемных клиентов МТС превышает 15 млн. Компания располагает розничной сетью из более чем 4 400 магазинов в России. Акции МТС котируются на Московской бирже под кодом MTSS.

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



[Подробнее информация о МТС — Москва \(mts.ru\)](http://www.mts.ru)

<sup>1</sup> В настоящем годовом отчете под терминами ПАО «МТС», «МТС», «Компания», «Общество» следует понимать публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы», под термином «Группа МТС» следует понимать совокупность компаний, состоящих из ПАО «МТС» и его дочерних обществ. Показатели, указанные в настоящем годовом отчете, представлены по состоянию на 31 декабря 2023 года, за исключением показателей, в отношении которых прямо указаны иные периоды, даты.

## ГДЕ НАЙТИ ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

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



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

Кроме того, МТС ежегодно публикует отчеты в области устойчивого развития



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

# ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ПАО «МТС» ЗА 2023 ГОД!

Представляем вашему вниманию годовой отчет ПАО «МТС» по итогам работы за 2023 год.

## Цель годового отчета за 2023 год

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

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

## Ключевые темы отчета

В рамках годового отчета мы информируем заинтересованные стороны о состоянии и перспективах нашего бизнеса. Мы стремимся предоставить разностороннюю и объективную информацию о Компании, о среде, в которой мы действуем, об общей ситуации на рынках нашего присутствия и трендах, которые мы на них наблюдаем. Нашей основной целью при этом является содействие акционерам в понимании особенностей нашего бизнеса, наших стратегических приоритетов и отражение результатов деятельности в течение года в контексте реализации стратегии.

Таким образом мы способствуем корректной оценке рисков и выгод от инвестирования в МТС и в итоге — к принятию взвешенных инвестиционных решений со стороны участников рынка.

В 2023 году МТС перешагнула 30-летний рубеж своей деятельности и продолжила путь активного развития цифровой экосистемы, внедрения новых продуктов и услуг. Результаты этой работы, как и в предыдущие годы, — ключевая тема годового отчета. Более того, в отчетном году Компания прошла ребрендинг и разработала новый динамичный и гибкий фирменный стиль, который позволяет встраивать в него элементы меняющейся и растущей экосистемы МТС. Ребрендинг в 2023 году стал логичным продолжением больших изменений во внутренней культуре, бизнесе и философии бренда. Путь трансформации Компании и ее логотипа за прошедшие три десятилетия — один из акцентов настоящего отчета.

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

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

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

# СОДЕРЖАНИЕ

4	Обращение председателя Совета директоров
6	Обращение президента
8	30 лет МТС
10	Наша история

## ЭКОСИСТЕМА МТС: ВЕКТОРЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ

14	Группа МТС в 2023 году
26	Бизнес-модель МТС
28	Стратегия
33	Бренд МТС
38	Обзор продуктовой трансформации
56	Взгляд в будущее

## ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР

60	Выручка Группы
61	ОIBDA Группы
62	Чистая прибыль
63	Результаты Телекома
64	Свободный денежный поток
65	Долговая нагрузка

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

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

## ESG И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

148	Система управления устойчивым развитием
154	Комплаенс и культура бизнес-этики
167	Ответственное управление персоналом
177	Социальные инвестиции
181	Забота об окружающей среде

## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

186	Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
211	Крупные сделки и сделки, в совершении которых имелась заинтересованность
212	Годовая консолидированная финансовая отчетность МТС и дочерних компаний за 2023 год
212	Информационные каналы МТС
213	Контакты и дополнительная информация о МТС
214	Обратная связь

# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Уважаемые акционеры!

Если наши результаты 2022 года мы оценивали, как «хорошие с учетом обстоятельств», то результаты 2023 года я смело могу назвать хорошими без каких-либо оговорок. Российская экономика продемонстрировала впечатляющую гибкость и способность к адаптации при жестком давлении внешней среды. В течение года мы наблюдали рост покупательской и деловой активности во всех основных направлениях нашей деятельности, что, в сочетании с нашими усилиями, направленными на развитие продуктовых предложений, позволило нам добиться значимого роста по всем основным показателям деятельности. Естественно, такой результат был бы невозможен без энергии, энтузиазма и высокого профессионализма всей большой команды Группы МТС, которую я хочу поблагодарить за отличную работу в течение года.

Однако сейчас я бы хотел обратить ваше внимание на другой аспект. Дело в том, что сухие цифры операционных показателей дают весьма ограниченное представление того, что происходит с нашей Компанией, как развивается наш бизнес и во что он эволюционирует. Объясню, что я имею в виду. 2023 год стал для нас юбилейным, МТС исполнилось 30 лет. Нельзя сказать, что начало этого пути было простым, но все же на протяжении длительного времени мы были моноотраслевой компанией и решали вполне понятные отраслевые задачи, которые стояли перед сотнями операторов связи по всему миру. Мы постепенно росли, внедряли новые технологические решения, масштабировали их на нашу огромную телекоммуникационную сеть, искали новые маркетинговые механики, но все же мы находились в понятной нам отраслевой среде.

В 2014 году мы сделали первый шаг в сторону отраслевой диверсификации, включив в нашу стратегию понятие «Дифференциация», а в 2016 году сделали важное уточнение, изменив это понятие на Digital. И именно с этого момента для нас начался путь освоения перспективных цифровых направлений. То есть  $\frac{3}{4}$  времени своего существования МТС оставалась моноотраслевой компанией — оператором связи. Так вот, если сравнить бизнес МТС, как телекоммуникационного оператора, даже на пике своего развития, и бизнес МТС в текущем его состоянии, как цифровой экосистемы, — это будут сущности совершенно несопоставимые по степени охвата рынков, по спектру имеющихся компетенций и используемых технологий, по сложности системы управления, по целевым аудиториям.

Этими рассуждениями я хочу подвести вас к той мысли, что вне зависимости от текущих уровней ключевых показателей эффективности деятельности, вне зависимости от рыночной конъюнктуры и биржевых котировок, наши акционеры сейчас являются обладателями реальной стоимости Компании, максимального ценностного содержания за всю историю ее существования. И наш потенциал в цифровых направлениях только начинает раскрываться и транслироваться в финансовый результат и далее в акционерную стоимость.

Развивая новые цифровые направления в массовом и корпоративном сегментах, мы становимся все более важным и ценным субъектом экономической системы страны, все сильнее влияем на развитие бизнес-среды, устанавливаем и упрочняем деловые связи с компаниями из самых разных секторов экономики.

Наше позиционирование в качестве технологической компании находит отражение не только во внутренних и внешних продуктах, но и в подходе к управлению компанией, в корпоративной культуре, в образе МТС как работодателя. В этой связи следует отметить, что в 2023 году мы вошли в группу лучших работодателей России по мнению HeadHunter, РБК и Forbes.

Говоря о качестве управления, имеет смысл отметить, что мы сохраняем финансовую устойчивость и комфортный уровень долговой нагрузки. В 2023 году мы получили максимальный кредитный рейтинг AAA.ru по мнению «НКР», «Эксперт РА» и «АКРА».

Также в 2023 году мы получили высший рейтинг нефинансовой (ESG) отчетности и высший рейтинг степени устойчивого развития по мнению АК&М.

За предыдущие несколько лет мы сформировали глубокую экспертизу в области корпоративного управления, в результате чего на данный момент мы имеем одну из лучших систем комплаенс в России. Мы намерены и в дальнейшем продолжать работать в соответствии с лучшими мировыми практиками корпоративного управления, причем будем соблюдать их во всех продуктовых направлениях, во всех компаниях Группы МТС.

**В заключение я хочу поблагодарить всех сотрудников Группы МТС, все продуктовые команды, и пожелать, чтобы следующий год для нас был еще более насыщенным интересными проектами и достижениями. Я уверен, что мы сможем и дальше поддерживать высокий темп развития Группы и добиваться высоких операционных результатов.**

С уважением,  
председатель Совета директоров МТС

# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕЗИДЕНТА

**Друзья и коллеги!**

**Представляю вам годовой отчет цифровой экосистемы МТС за 2023 год с обзором впечатляющих результатов, которых нам удалось достичь в непростых макроэкономических условиях. Несмотря на рыночную конъюнктуру и операционные вызовы, наша долгосрочная стратегия не претерпела значимых изменений: Компания по-прежнему сохраняет лидерство за счет диверсификации бизнеса и строительства экосистемы цифровых сервисов на устойчивой базе телекома.**

Эффективность выбранной стратегии подтверждают финансовые и операционные результаты. Выручка Группы МТС растет двузначными темпами, ключевые бизнес-направления показывают стабильный рост, а количество клиентов экосистемы в 2023 году превысило 15 млн человек. В целом такие клиенты генерируют почти половину доходов компании на массовом рынке, и мы ожидаем в 2024 году дальнейшего роста этой динамики.

Среди зрелых бизнесов экосистемы заметный вклад в прирост выручки вносит вертикаль Финтех. За год розничный кредитный портфель вырос на 33% до 339 млрд рублей, чистая прибыль увеличилась до рекордного уровня 12,5 млрд рублей. В рамках своей стратегии МТС Финтех развивается как один из ключевых драйверов экосистемы, создавая лучшие цифровые сервисы на розничном рынке финансовых услуг. При этом мы развиваем направление как самостоятельный и инвестиционно-привлекательный бизнес, соответствующий лучшим практикам корпоративного управления.

Отличные результаты показывает корпоративный сегмент бизнеса: мы остаемся лидерами рынка решений и услуг для бизнес-клиентов в телекоме и ИТ в России и уверенно растем на 17% год к году за счет решений в области интернета вещей, интеллектуальных систем связи и коммуникационных сервисов под брендами МТС Линк и МТС Exolve. Мы завершили первые испытания собственной базовой станции в реальных

условиях, до конца 2024 года первая сотня таких станций уже начнет работу на нашей сети.

Синергия компаний экосистемы, инвестиции в развитие перспективных направлений, продуктивных команд и трансформацию бизнеса — ставка на цифровые решения и рост нетелеком-направлений позволяет нам уверенно смотреть в будущее и продолжать улучшать качество сервисов экосистемы для десятков миллионов наших клиентов.

2023 год стал для МТС особенным и с точки зрения позиционирования. Чтобы обозначить трансформацию из Telco в Techco и подчеркнуть инновационный дух бизнеса, 30-летие своей деятельности МТС отметила глобальным брендингом. У Компании появился новый логотип, который органично вмещает в себя все продукты экосистемы. Логичное и яркое креативное решение помогает нам своевременно реагировать на изменение среды и конкурентные вызовы.

Выполнение обязательств перед партнерами, клиентами и акционерами остается для МТС главным приоритетом. Демонстрация этического лидерства на всех уровнях управления бизнесом, системная поддержка высокого уровня комплаенс-культуры и лидерская роль МТС в поддержке лучших практик ответственного бизнеса позволяет обеспечивать устойчивое развитие и защиту Компании от возникающих рисков. В 2023 году мы завершили ряд проектов по совершенствованию и автоматизации вну-

тренних процессов, предполагающих как наличие комплаенс-контролей, так и транслирование наработанного опыта в этой сфере внутренним и внешним стейкхолдерам.

МТС на протяжении многих лет демонстрирует неуклонную приверженность принципам устойчивого развития. Мы верим, что, формируя устойчивую и безопасную экосистему цифровых сервисов, которые окружают клиента и удовлетворяют его потребности в повседневной жизни, в работе, в общении и других социальных функциях, мы обеспечиваем и более устойчивое будущее для общества в целом. В 2023 году мы сохранили основные направления социальных инвестиций — поддержку образования, культуры, развития территорий, помощь уязвимым группам населения, волонтерство, при этом наши социальные программы сфокусированы на внедрении новых подходов и расширении инструментария решения социальных задач за счет цифровых решений и технологической экспертизы МТС. В этом наша сила, мы щедро делимся ресурсами со всеми заинтересованными сторонами — Компания за прошлый год провела порядка 5000 социальных и благотворительных мероприятий, объединив миллионы участников по всей стране, и мы видим, как качественно меняется жизнь сообществ благодаря цифровым инициативам и инклюзивным проектам компании. Например, в 2023 году мы создали уникальную площадку для развития партнерства и нетворкинга — IT-комьюнити True Tech, где люди разного уровня компетенций в IT могут делиться опытом, поддерживать друг друга и вдохновлять. В 2023 году с большим успехом прошла крупнейшая в России конференция True Tech Day, в которой суммарно приняли участие более 70 российских и международных экспертов в области IT и более 60 тыс. человек по всему миру.

Мы гордимся тем, что наши социальные, волонтерские, экологические и благотворительные инициативы экосистемы получают высокую общественную и экспертную оценку. Уже третий год МТС подтверждает высшую категорию рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности» A+ Ассоциации грантодающих организаций «Форум Доноров».

Я убежден, что самый главный актив любой компании — это всегда люди. Мы ежедневно работаем над тем, чтобы МТС становилась

лучшей компанией не только для клиентов, но и для сотрудников. Экосистема МТС — это уникальный работодатель, сочетающий в себе масштабные задачи, инновационность и устойчивость. Я горжусь командой, с которой МТС входит в новый этап своего развития, это почти 65 тыс. специалистов с уникальными профессиональными компетенциями в разных направлениях. Для них мы создали гармоничную, комфортную и инновационную среду, реализуем инклюзивные проекты, а также программы развития человеческого капитала. Мы предоставляем уникальные возможности для роста и самореализации и искренне заботимся о благополучии наших сотрудников, в том числе и за пределами рабочего места. Это фундаментальные принципы нашего HR-подхода, которые отражают и транслируют нашу ответственность перед сотрудниками.

В 2023 году мы уделяли особенное внимание проектам в области развития справедливой и открытой корпоративной культуры, запустили ряд инициатив в поддержку уязвимых групп и расширения доступной среды. Среди таких проектов — работа по привлечению инклюзивных соискателей, создание доступной среды для инклюзивных сотрудников, обучение руководителей и менеджеров грамотному взаимодействию с инклюзивными группами, волонтерские инициативы. Все это позволило МТС со значительным отрывом возглавить рэнкинг RAEX по правам человека и D&I за 2023 год.

Экспертное сообщество отметило проактивный HR-подход Компании, формирующий благоприятные условия для роста сотрудников, сохранения и передачи их профессионального опыта. В 2023 году экосистема МТС признана одним из двух лучших работодателей России по версии Forbes и вошла в первую группу «Рейтинга Российских работодателей 2023» от РБК.

Я хочу выразить искреннюю признательность всем нашим клиентам, партнерам и акционерам, моим коллегам в экосистеме МТС — ваша безоговорочная поддержка и доверие помогают Компании не только сохранять устойчивость в турбулентное время, но и обеспечивать стабильность и новые возможности для развития и роста как для самой Компании, так и для всех ее заинтересованных сторон. Мы с командой сделаем все возможное, чтобы сохранить ваше доверие и в будущем!

С уважением,  
президент МТС

# 30 ЛЕТ МТС



**>15,1 млн**

экосистемных  
клиентов

**>81,1 млн**

абонентов

## MTS PREMIUM

Подписка на кино, музыку,  
защиту от спама  
и другие преимущества  
экосистемы МТС и партнеров



Лидер в области AI



Сбор и аналитика  
данных



Защита  
от киберугроз



**4478**  
магазинов



Мобильная  
связь

Интернет и ТВ



ИИ-помощник  
отвечает на звонки



Около 4 млрд  
спам-блокировок



Облачная платформа  
автоматизации

7,9 тыс. внешних разработчиков



Сети NB-IoT  
в 83 регионах России

## ФИНТЕХ

16 млн клиентов МТС Финтех



MTS БАНК

FACTORIN



Работает с 150+ банками



Универсальный сервис  
оплаты



Страховой маркетплейс от МТС

Blockchain Hub

## РАЗВЛЕЧЕНИЯ



ОНЛАЙН-КИНОТЕАТР МТС  
8,6 млн пользователей



Сервисы для дома  
Безопасность  
Помощь



Афиша, билетный сервис,  
гид по развлечениям  
и досугу



## ПУТЕШЕСТВИЯ



В 10 раз рост количества  
отелей на витрине МТС  
Travel в 2023 году



> 60 000 прямых контактов  
с отелями и другими  
объектами размещения



Бортовые  
мультимедийные системы,  
системы connectivity  
и телематики, решения  
для безопасности  
вождения



Популярное медиа о путешествиях

## РЕШЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА



>60% рост количества уникальных  
контрактов год к году



Сервисы для бизнес-  
коммуникаций  
и совместной работы



Инновации в кибербезопасности



Облачные решения МТС  
для создания и развития  
цифровых продуктов



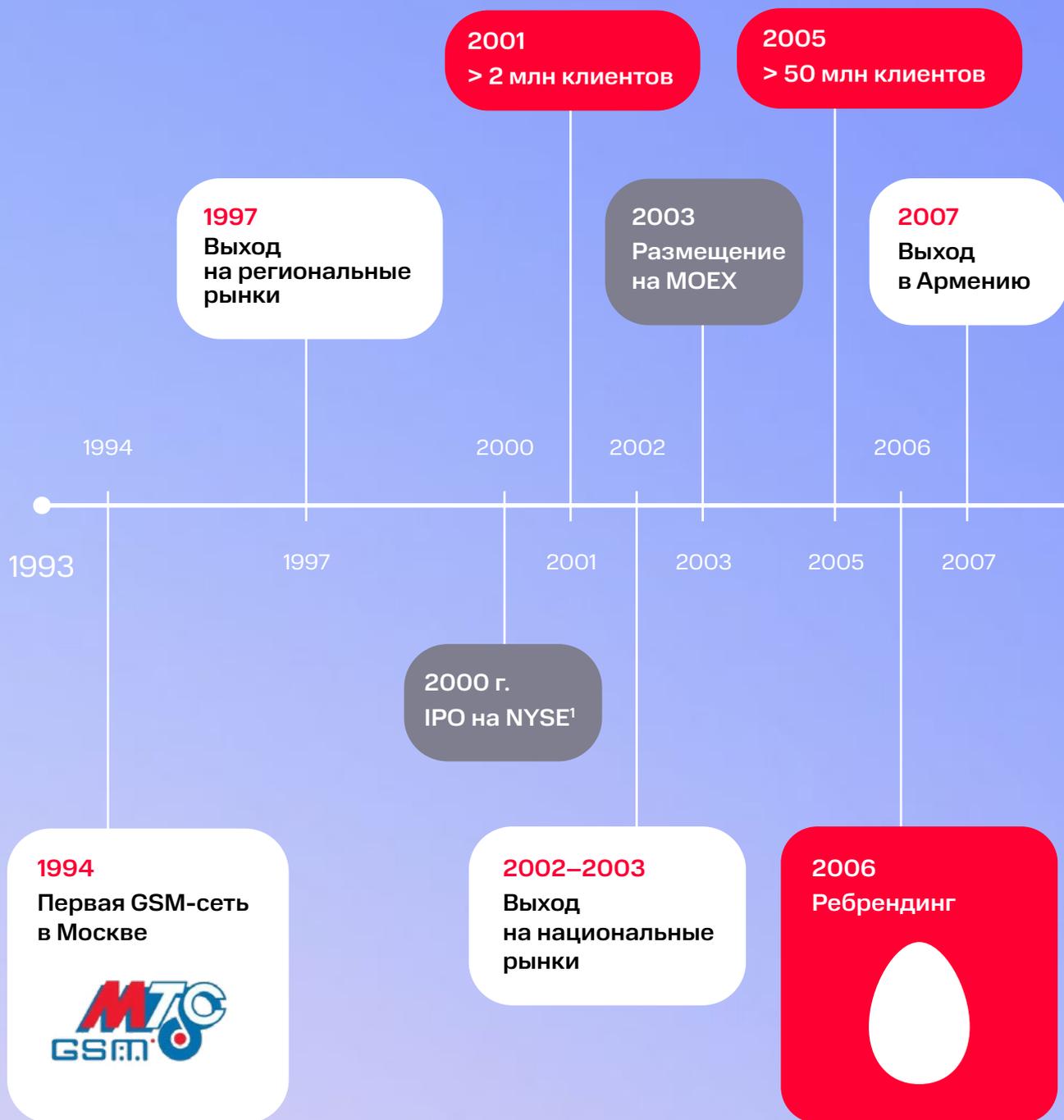
Центр инноваций  
и инвестиций



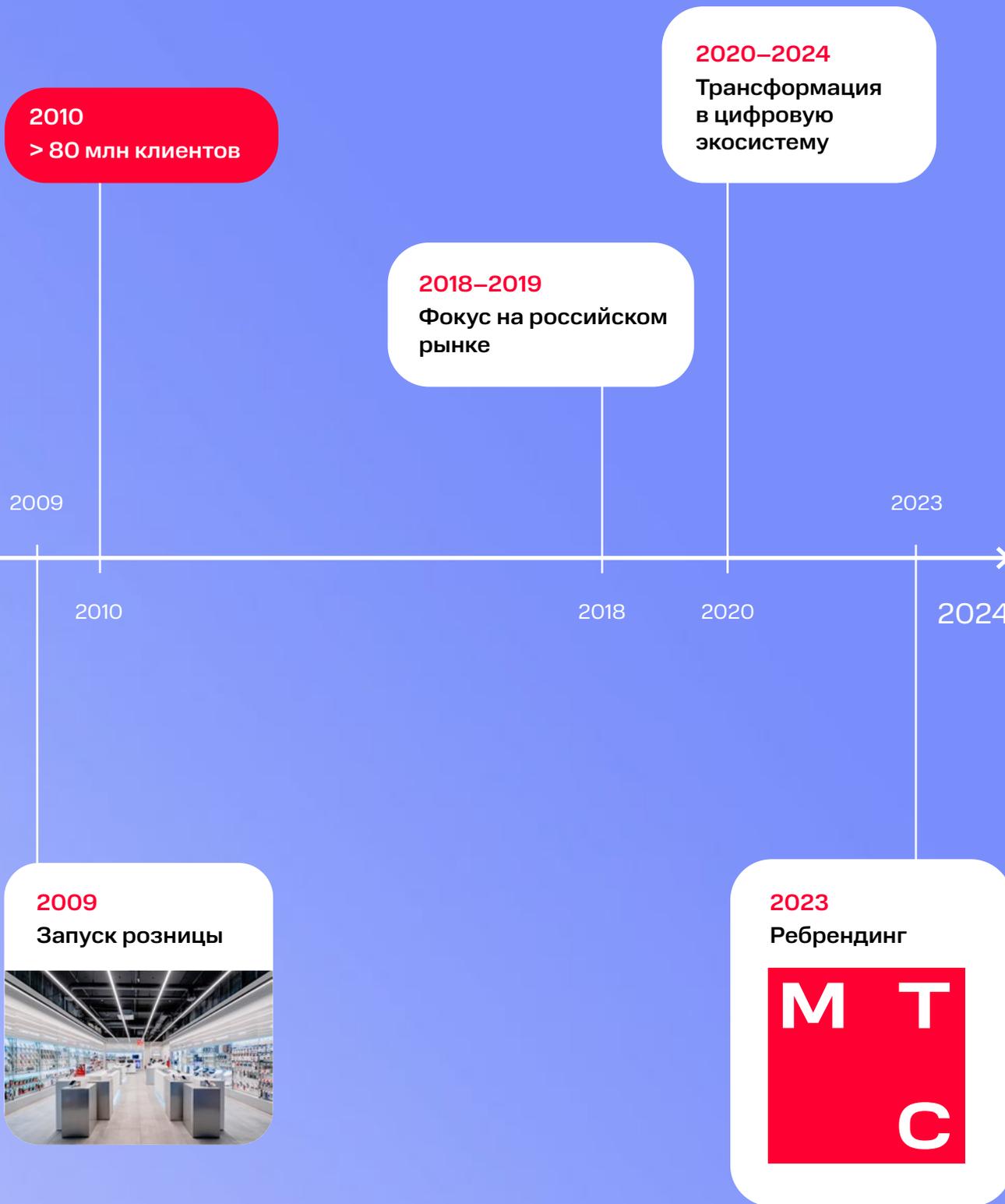
Решения в области  
распознавания лиц и объектов

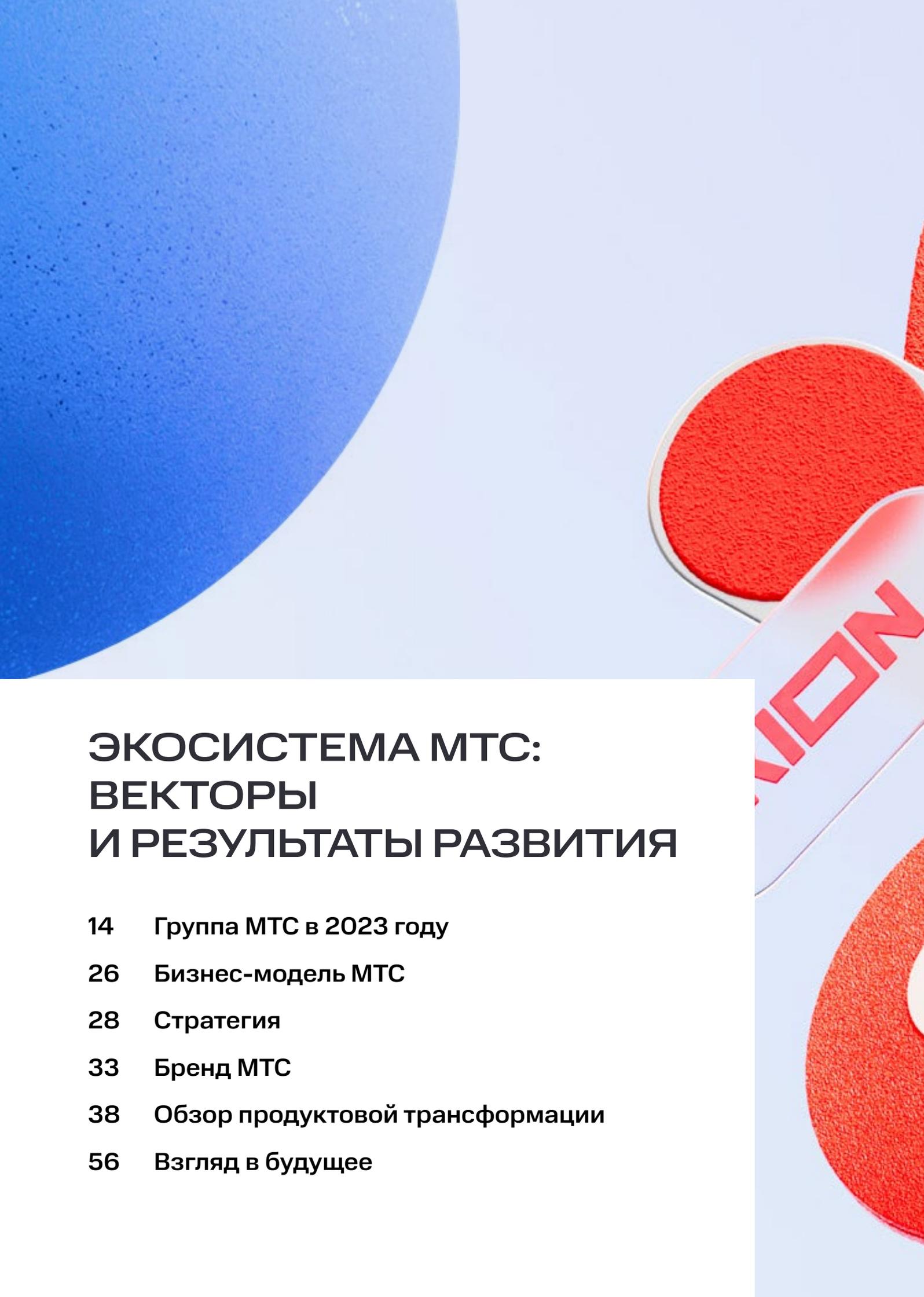
Более 500 клиентов строят  
решения на MWS

# НАША ИСТОРИЯ



<sup>1</sup> Депозитарные расписки были делистингованы с NYSE в 2022 году.





# ЭКОСИСТЕМА МТС: ВЕКТОРЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ

- 14 Группа МТС в 2023 году
- 26 Бизнес-модель МТС
- 28 Стратегия
- 33 Бренд МТС
- 38 Обзор продуктовой трансформации
- 56 Взгляд в будущее



# ГРУППА МТС В 2023 ГОДУ

Все сегменты экосистемы МТС  
показали динамичное развитие

**606** млрд руб.

Выручка Группы МТС

**+13,5%** год к году

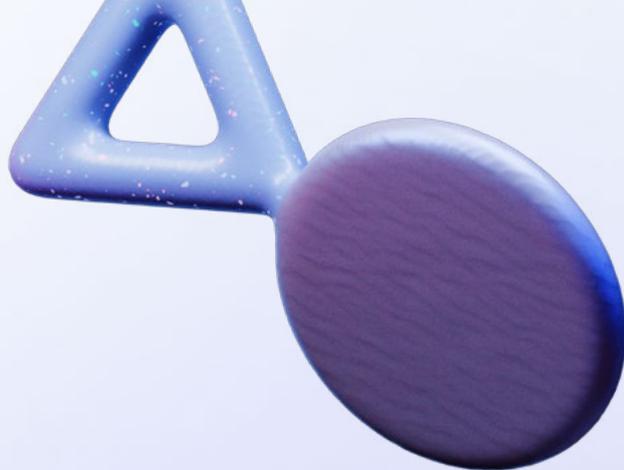
**15,1** млн

Экосистемных клиентов

**+11,9%** год к году

**81,1** млн

Клиентская база мобильного  
бизнеса в России



# +20,5%

Рост экосистемной выручки  
(IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года)

# +24%

Рост количества участников  
программы МТС Premium  
(IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года)

# В 2,5 раза

Темпы роста noncore-выручки  
МТС превышают темпы роста  
доходов Компании в целом  
(IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года)

# ВЕРТИКАЛИ ЭКОСИСТЕМЫ МТС И ПОЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ РОССИИ

## Ключевые рынки в разрезе вертикалей

### \\Телеком

[mts.ru](https://mts.ru)

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

- № 1 по доходам мобильного бизнеса и численности абонентов в России.
- № 1 по скорости роста доходов B2B-сегмента (с учетом доходов от вертикалей Cloud, МТС Маркетолог).
- № 2 на рынке услуг фиксированной связи.
- более 98% населения охвачено сетями МТС на лицензионной территории оператора.
- 85% населения находится в зоне покрытия LTE.

### \\Финтех

[mtsbank.ru](https://mtsbank.ru)

Вертикаль Финтех развивает финансовые сервисы экосистемы МТС. МТС Банк — это удобство, простота и понимание повседневных потребностей клиентов.

- МТС Банк входит в десятку самых инновационных банков России по версии Skolkovo Fintech Hub ([Sk Fintech Hub](https://sk.fintechhub.ru)).
- МТС Банк — Банк года в сфере развития отраслевых решений для маркетплейсов — Премия «Финансовая элита России» ([Премия «Финансовая элита России 2023» \(finelita.ru\)](https://finelita.ru)).
- Сайт МТС Банка признан лучшим по версии всероссийского конкурса «Рейтинг Рунета — 2023» в номинации «Финансы, инвестиции, банки» ([Рейтинг сайтов 2023 \(texterra.ru\)](https://texterra.ru)).

- Приложение МТС Банк в Rustore — лидер рейтинга лучших мобильных банков 2023 года по версии Brobank.ru на основе анализа пользователей ([Рейтинг Рунета \(ratingruneta.ru\)](https://ratingruneta.ru)).
- Карта МТС CASHBACK — лидер рейтинга лучших кредитных карт с Cashback в супермаркетах по данным «Выберу.ру» ([vbr.ru](https://vbr.ru)).
- Дебетовая карта МТС получила премию в рейтинге Frank Debit Cards Award 2023 в номинации «Лучший клиентский путь оформления дебетовой карты» ([Frank Debit Cards Award 2023](https://frankdebitcardsaward.com)).

### \\Ритейл

Розничная сеть МТС — основной канал привлечения абонентов МТС, крупнейший телеком-ритейлер в России.

Являясь точками контакта с экосистемой МТС, розничные салоны МТС увеличивают объем кросс-продаж. В офисах Компании абоненты получают полный спектр телеком-услуг, предоставляемых оператором. Клиентам доступен обширный перечень финансовых услуг: потребительское кредитование, денежные переводы, погашение кредитов, страхование жизни (ДМС) и товаров, карты МТС Банка. Наличие собственного канала продаж позволяет более эффективно управлять количеством и качеством подключений, а также поддерживать уровень обслуживания.

[shop.mts.ru](https://shop.mts.ru)

№ 1 в рейтинге российских розничных интернет-магазинов среди телеком-ритейлеров и № 5 в категории «электроника и техника» ([Рейтинг ритейлеров](https://ratingretail.ru)).

Векторы стратегического развития розничной сети МТС:

- точка входа в экосистему МТС;
- витрина для продаж продуктов цифровой экосистемы МТС и ее партнеров;
- внедрение лучших отраслевых практик;
- расширение ассортимента продукции, комплексной экосистеме МТС.

### \\MWS cloud.mts.ru

MWS — структурное подразделение Группы МТС, отвечает за развитие облачной инфраструктуры. Облачная экосистема МТС включает в себя решения в формате частных, публичных и гибридных облаков, комплекс консалтинговых и профессиональных услуг, услуги дата-центров и телеком-сервисы.

- № 1 в рейтинге IaaS Enterprise 2023 (CNews).
- В топ-5 провайдеров рынка облачных инфраструктурных сервисов (IaaS+PaaS) по выручке (iksconsulting.ru).
- № 1 в рейтинге DRaaS (CNews).
- > 5000 клиентов строят бизнес на решениях MWS.

Стратегические цели MWS:

- построение бизнеса, сопоставимого с телеком;
- кратный рост выручки в ближайшие пять лет;
- завоевание лидирующей позиции в Cloud, а также в AI и Edge Cloud.

### \\МТС Умный дом gulfstream.ru

Объединение технологий МТС Big Data и опыта компании «Гольфстрим охранные системы» позволяет расширить перечень и качественно повысить уровень услуг в области безопасности и комплексной защиты частных и бизнес-объектов недвижимости.

В России компания предоставляет услуги мониторинга более чем в 200 городах под торговой маркой «Гольфстрим», имеет около 360 партне-

ров по реагированию, более 500 тыс. клиентов, более 100 тыс. объектов находятся под охраной.

Направления развития:

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

### \\МТС Линк mts-link.ru

МТС Линк — новый бренд компании Webinar Group — российского разработчика сервисов для бизнес-коммуникаций и совместной работы.

МТС Линк входит в пятерку лидеров российского рынка решений для видеоконференций по данным TelecomDaily.

- 15 лет на рынке.
- 30 млн участников мероприятий ежегодно.

### \\МТС Лончер mts.ru

МТС Лончер — приложение, с помощью которого можно сделать уникальным внешний вид рабочего стола в вашем смартфоне. Лончер предлагает уникальные настройки: живые обои, умные виджеты, секретные приложения, уникальные формы иконок, настройки сетки экрана и др.

### \\МТС Защитник zaschitnik.mts.ru

Платформа технологий для безопасности: блокировка спам-звонков, контроль утечек данных, мониторинг заявок на кредит.

Услуга «Защитник» уже входит в подписки МТС Premium и МТС Junior, а также в тариф «МТС Супер». Дополнительная опция «Финансовая защита» помогает клиентам узнавать о попытках мошенников навредить и оперативно принимать меры.

## \\AdTech

AdTech — направление деятельности Группы МТС, отвечает за развитие рекламных технологий.

[marketolog.mts.ru](https://marketolog.mts.ru)

МТС Маркетолог — сервис для самостоятельного запуска таргетированных рассылок и рекламы в интернете на основе технологий Big Data (обезличенные данные об абонентах оператора позволяют показывать рекламу только той аудитории, которую она может заинтересовать).

[omnichannel.mts.ru](https://omnichannel.mts.ru)

МТС OmniChannel — платформа для рассылки сообщений по собственной базе для крупного и среднего бизнеса через SMS, push, e-mail, Viber, VK, Ok, чат-центр, чат-боты.

[ads.mts.ru](https://ads.mts.ru)

МТС ads — комплексное платформенное решение для продвижения крупного бизнеса.

[mediascout.ru](https://mediascout.ru)

МедиаСкаут — официальный оператор рекламных данных, включен в реестр Роскомнадзора. По версии Ассоциации развития интерактивной рекламы (АРИР) признан самым востребованным оператором рекламных данных ([Газета.Ru](https://gazeta.ru)).

## \\МТС Медиа

[media.mts.ru](https://media.mts.ru)

МТС Медиа производит и распространяет оригинальный и лицензионный VOD и TV-контент посредством кабельного/IPTV, спутникового ТВ и OTT-платформы.

[KION.ru](https://kion.ru)

- KION — ведущий стриминговый видеосервис и провайдер развлекательного контента.
- № 2 по динамике роста аудитории онлайн-кинотеатров (по данным TelecomDaily).

Приоритетные направления развития МТС Медиа:

- трансформация онлайн-кинотеатра KION в развлекательный медиасервис;

- кратный рост аудитории с высокой вовлеченностью;
- использование инструментария Big Data для повышения удобства персонализированного интерфейса и качества рекомендаций ТВ-контента.

## \\МТС Эntертейнмент

[Live.mts.ru](https://live.mts.ru)

МТС Эntертейнмент (бренд МТС Live) — подразделение в рамках Группы МТС и часть экосистемы МТС, отвечает за развитие проектов в сфере развлечений и управление активами Компании в этом сегменте.

Клиенты МТС Live получают доступ ко всем преимуществам экосистемы: специальные предложения подписки МТС Premium и возможность тратить баллы программы МТС Cashback на покупки в интернет-магазине МТС, на сервисы связи, KION, МТС Музыку, МТС Банк и т. д.

### МТС Live — №1 в сегменте офлайн-развлечений

Направления деятельности:

- проведение собственных офлайн- и онлайн-мероприятий;
- управление билетными операторами и сетью собственных концертных площадок;
- инвестиции в собственные постановки и мюзиклы.

## \\Строки от МТС

[stroki.mts.ru](https://stroki.mts.ru)

Сервис для читающих людей: книги, подкасты, аудиокниги и многое другое. Чтение онлайн и офлайн. Для абонентов МТС мобильный интернет в «Строках» не тарифицируется и не расходует включенный трафик.

## \\МТС Fog Play

[fogplay.mts.ru](https://fogplay.mts.ru)

Игровая платформа МТС Fog Play позволяет владельцам сдавать свои мощные игровые ПК в виртуальную аренду для других игроков. В конце декабря 2023 года запущено приложение МТС Fog Play для Android TV — возможность использовать свой Android-смартфон как игровую консоль и играть в ПК-игры на своем телевизоре.

В 2024 году МТС планирует увеличить численность своей аудитории пользователей игровых консолей.

## \\МТС Travel

[travel.mts.ru](https://travel.mts.ru)

МТС Travel — подразделение в составе Группы МТС, создает и развивает сервисы для путешественников по России и миру: услуги по бронированию отелей, апартаментов и других объектов для проживания, а также билетов на транспорт; собственные медиа для путешественников.

По данным платформы для гостиничного бизнеса TravelLine МТС Travel входит в тройку лидеров по количеству бронирований ([travelline.ru](https://travelline.ru)).

Направления деятельности МТС Travel:

- развитие витрины бронирования отелей;
- развитие витрины покупки билетов на транспорт;
- развитие на базе платформы Bronevik.com IT-продуктов для отельеров и владельцев туристического жилья;
- создание и развитие собственных медиа для путешественников — онлайн-журнал МТС Travel, SMS-путеводители и портал «Тонкости туризма»
- расширение возможностей экосистемной программы лояльности в интересах путешественников (скидки, повышенный кешбэк, дополнительные привилегии за бронирования).

## \\МТС Юрент

[urent.ru](https://urent.ru)

Сервис шеринга электросамокатов и велосипедов.

- № 1 по географии представленности среди сервисов аренды самокатов в России.
- 124 города РФ — география сервиса.
- 100 тыс. самокатов — размер собственного парка Юрент.
- 7,8 млн клиентов с поездками на конец 2023 года.

## \\МТС Беларусь

[mts.by](https://mts.by)

В Беларуси объем выручки за 2023 год достиг 1602,1 млн бел. руб. (BYN) (прирост 7,6% к 2022 году) преимущественно за счет роста доходов от услуг связи и доходов от продажи телефонов, аксессуаров. Годовой рост OIBDA до капитализации составил 3,8%, достигнув 663,1 млн бел. руб. (BYN) за 2022 год. Основными драйверами роста показателя являются доходы от услуг связи, видеосерверов и дополнительных услуг. Абонентская база составила 5,7 млн пользователей на конец 2023 года.

Основными векторами развития являются:

- сохранение положительных темпов роста мобильного бизнеса;
- сохранение абонентской базы;
- развитие направлений Cloud, кибербезопасности и финансовых услуг.

## Основные количественные показатели по сегментам бизнеса МТС

### \\Экосистема

- >156 млрд руб. — экосистемная выручка за 2023 год, +20,5% — рост IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- 15,1 млн экосистемных клиентов на конец 2023 года.
- +24% — рост участников программы МТС Premium IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- +46% — рост клиентов с начислением кешбэка в рамках МТС Premium IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- 1,7 млрд операций бесшовного входа с помощью сервиса МТС ID за 2023 год.
- +42% — рост пользователей (MAU) сервиса МТС Музыка IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- +30% — рост пользователей с подпиской МТС Строки IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- В 2 раза — рост DAU сервиса МТС Лончер IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.

### \\Телеком

- 440,1 млрд руб. — выручка от услуг связи в России за 2023 год, +7,2% — рост IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- +15% — рост доходов ШПД В2В год к году.

### \\Ритейл

- +20,4% — рост выручки от продажи телефонов год к году. Успешное восстановление продаж в розничном бизнесе.
- Расширение ассортимента смартфонов китайских вендоров: рост продаж в 2 раза.
- Рост продаж новых экосистемных продуктов: МТС Лончер — в 3 раза, МТС Защитник — в 5 раз год к году.
- Запуск продаж абонеента на связь (пакета услуг связи со скидкой, на определенный срок).

### \\Финтех

- В 3,8 раза — рост чистой прибыли. 12,5 млрд руб. — чистая прибыль в 2023 году.
- +36% — рост доходов МТС Банка. 91,3 млрд руб. — доходы в 2023 году.
- +33% — рост розничного кредитного портфеля IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- +56% — рост комиссионных доходов в 2023 году.
- 3,8 млн клиентов МТС Банка составило на конец 2023 года.

### \\МТС Медиа

- 18,8 млрд руб. — выручка МТС Медиа в 2023 году, 18,3% — прирост к 2022 году.
- +19% — рост платных ТВ-пользователей.
- +60% — рост пользователей (MAU) онлайн-кинотеатра KION IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- +23% — рост количества часов просмотра на пользователя год к году.
- Каждый месяц — запуск нового сериала на KION.
- 76% доля зрителей, смотрящих KION Originals.

### \\МТС Музыка

- 53% — рост DAU продукта к 2022 году.
- Топ-3 российских музыкальных стриминговых сервисов по объему аудитории.
- 3 ч. 59 мин. в месяц — среднее время прослушивания на пользователя.

## \\AdTech

- >50% — рост выручки МТС Маркетолог год к году.
- >60% — рост количества уникальных контрактов год к году.
- В 1,7 раза — прирост количества зарегистрированных пользователей в результате подписания эксклюзивного контракта по продвижению рекламы и управлению инвентарем в Telegram.

## \\MTC Live

- +78% — рост годовой выручки.
- 20 млрд руб. GMV за 2023 год.
- +47% — рост продажи билетов за 2023 год.
- > 1 млн человек посетили собственные мероприятия МТС Live в 2023 году.

## \\MTC Travel

- В 10 раз — рост количества отелей на витрине МТС Travel за счет зарубежного ассортимента.
- В 2,3 раза — рост числа бронирований за квартал (IV кв. к III кв. 2023 года).
- 70% — доля бронирований с кешбэком в IV кв. 2023 года.

## \\MTC Fog Play

- В 75 раз — рост выручки сегмента с момента запуска в конце 2022 года.
- 190 тыс. пользователей к концу 2023 года.
- 790 тыс. — количество совершенных платежей.
- +39% — рост retention геймеров в 2023 году.

## \\Сервисы безопасности МТС

- +80% — рост пользователей сервиса «Защитник» IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года.
- > 5 тыс. DDoS-атак отразил сервис защиты с комплексной поддержкой от МТС в 2023 году.
- 2,5 млн мошеннических инцидентов выявила собственная антифрод-система Fraud Detection Platform.
- 940 млн спам-звонков заблокировал «Защитник» в 2023 году (в 2,5 раза больше по сравнению с 2022 годом).

## \\MTC RED

- Выведены на рынок три новых управляемых сервиса кибербезопасности — защита от DDoS-атак (Anti-DDoS), повышение киберграмотности сотрудников компаний (Security Awareness) и шифрование каналов связи по ГОСТ.
- Расширен спектр сервисов и технологических партнерства центра мониторинга и реагирования на кибератаки МТС RED SOC.
- Выручка выросла на 84%, а рост числа клиентов превысил 120%.
- В 2023 году центр мониторинга и реагирования на кибератаки МТС RED SOC отразил более 50 тысяч атак на заказчиков, из них свыше 12 тысяч — потенциально критичных для бизнеса.

# КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ 2023 ГОДА

## Корпоративные новости

В марте МТС объявила о глобальном ребрендинге. У бренда МТС появились новая архитектура, позиционирование, новый логотип

и визуальный язык в целом, а также уникальная айдентика для отдельных продуктов.

## M&A

В феврале МТС объявила о закрытии сделки по приобретению 67% в капитале группы Buzzoola, одной из лидирующих AdTech компаний в России и СНГ. Покупка Buzzoola позволяет МТС ускорить развитие собственного AdTech-направления и увеличить долю на рынке рекламы.

В апреле дочерняя структура МТС Stream приобрела 100% долей компании Segmento y Sistema\_VC. В результате сделки МТС укрепляет собственный рекламный контур и усиливает позиции на AdTech-рынке.

В апреле МТС приобрела 51% компании «СКАУТ-КР» для развития решений умного автотранспорта.

В июне МТС объявила о покупке 41,62% крупнейшего российского провайдера услуг безопасности и решений умного дома. МТС также завершила реорганизацию направления Умный дом, целью которой была консолидация активов и проектов, связанных с безопасностью и внедрением цифровых систем для управления домом и офисом.

В сентябре дочерняя компания «МТС Энте́ртейнмент» приобрела 85% долей ООО «Тикетсклауд» (платформа Ticketscloud), одного из лидирующих в России сервисов полного цикла для организаторов мероприятий. Сделка позволяет укрепить позиции МТС на рынке продаж билетов и значительно увеличить долю рынка.

## Инновации и продукты

В апреле МТС объявила о запуске в коммерческую эксплуатацию облачной платформы для быстрого и гибкого создания коммуникационных сервисов МТС Exolve, функционал которой стал полностью доступен для всех пользователей.

В июле МТС объявила о создании собственной генеративной сети Software 2.0, которая сократит время на разработку программного кода. Применение Software 2.0 позволяет сократить время на поиск и исправление ошибок кода и ускоряет весь процесс разработки и вывода новых продуктов экосистемы на рынок.

В июле МТС объявила о выходе на рынок цифровых финансовых активов. Банк России включил в реестр операторов информационных систем, в которых осуществляется выпуск цифровых

финансовых активов, зависимую компанию МТС и разработчика собственной платформы «ЦФА ХАБ».

В декабре МТС запустила конструктор Front Platform, который ускорит запуск внутренних и внешних сервисов на витринах экосистемы на 30%.

В декабре МТС провела на своей магистральной сети в Москве успешные предкоммерческие тесты технологии фиксированного интернета XGS-PON со скоростью передачи данных до 10 Гбит/с, что в десять раз выше нынешних скоростей домашнего интернета в России.

# ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

**В январе 2024 года** МТС объявила о закрытии сделки по продаже 100% акций своей дочерней компании в Республике Армения ЗАО «МТС Армения» (торговая марка Viva-MTS) — компании Fedilco Group Limited (Республика Кипр). В периметр сделки также вошло ЗАО «Моби-Драм», платежная система, предоставляющая финансовые услуги на рынке Армении, 100%-но дочерняя компания «МТС Армения».

**В январе 2024 года** МТС объявила о закрытии сделки по приобретению доли в ООО «ЮрентБайк.ру» (сервис «Юрент»), в результате которой МТС увеличила долю

в капитале «Юрент» с 11,8% до 80,6%, выкупив доли у основателей компании. Согласно условиям соглашения, команда «Юрент» под руководством гендиректора компании Ивана Туринге продолжит управлять проектом, ключевые акционеры продолжат участвовать в работе компании для развития бизнеса в соответствии с утвержденной стратегией.

**В феврале 2024 года** Совет директоров МТС принял решение назначить действующего президента Вячеслава Николаева на очередной срок (три года начиная с 13 марта 2024 года).

# РЕЙТИНГИ МТС

## Кредитные рейтинги

В январе 2024 года **российское рейтинговое агентство НКР** (ООО «Национальные Кредитные Рейтинги») подтвердило кредитный рейтинг МТС на уровне **AAA.ru** со стабильным прогнозом. НКР отметило ряд основных факторов в деятельности МТС, повлиявших на сохранение наивысшего уровня рейтинга: низкий систематический риск бизнес-профиля МТС, высокая географическая диверсификация и стабильность клиентской базы, умеренная долговая нагрузка и запас прочности по обслуживанию долга, значительная операционная рентабельность, а также достаточный уровень ликвидности.

В декабре 2023 года **Рейтинговое агентство «Эксперт РА»** подтвердило кредитный рейтинг МТС на уровне **ruAAA** (наивысшем уровне

по национальной шкале) со стабильным прогнозом. В своем сообщении агентство подчеркивает сильные рыночные и конкурентные позиции МТС, умеренно-низкую долговую нагрузку при среднем покрытии процентных платежей и высокое качество корпоративного управления, а также достаточный уровень прогнозной ликвидности.

В декабре 2023 года **рейтинговое агентство АКРА** присвоило Компании наивысший рейтинг кредитоспособности на уровне **AAA(RU)**, прогноз по рейтингу стабильный. Кредитный рейтинг базируется на высоких оценках операционного и отраслевого риск-профилей с учетом широкого спектра направлений бизнеса и собственной телекоммуникационной инфраструктуры Компании.

Российское  
рейтинговое  
агентство НКР

**AAA.ru**

прогноз  
стабильный

Рейтинговое  
агентство  
«Эксперт РА»

**ruAAA**

прогноз  
стабильный

Рейтинговое  
агентство  
АКРА

**AAA(RU)**

прогноз  
стабильный

## Рейтинги устойчивого развития

Кто оценивает	Дата присвоения	Инструмент и предмет оценки	Результат	Ссылка
РСПП	Январь 2023 года	ESG-индекс РСПП	МТС в числе лидеров ESG-индекса «Ответственность и открытость» Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП). МТС стала единственной экосистемой цифровых сервисов среди лидеров рейтинга	<a href="https://rspp.ru">ESG индексы и рейтинги РСПП в области устойчивого развития (rspp.ru)</a>
RAEX	Июль 2023 года	Первый тематический рейтинг «Топ-50 российских компаний, проявляющие наибольшее внимание к вопросам прав человека, разнообразия и инклюзивности»	МТС стала лидером рейтинга компаний с развитой инклюзивной культурой RAEX. МТС присвоен высший уровень AAA	<a href="https://raex-rr.com">Топ-50 российских компаний, проявляющие наибольшее внимание к вопросам прав человека (raex-rr.com)</a>
РБК	Сентябрь 2023 года	ESG-индекс РБК	МТС вошла в число крупнейших компаний с высоким I уровнем внедрения ESG-практик по итогам года	<a href="https://rbc.ru">Продолжаем зеленеть: результаты ESG-индекса 2023 года   РБК Тренды (rbc.ru)</a>
AK&M	Сентябрь 2023 года	Рейтинг социальной эффективности крупнейших российских компаний — 2023	МТС заняла первое место в рейтинге социальной эффективности в номинации «Крупнейшие холдинги»	<a href="https://akmrating.ru">Рейтинг социальной эффективности (akmrating.ru)</a>
Ассоциация грантодающих организаций «Форум Доноров», газета «Коммерсант»	Октябрь 2023 года	Рейтинг «Лидеры корпоративной благотворительности»	МТС подтвердила высшую категорию A+ рейтинга социально ответственного бизнеса	<a href="https://donorsforum.ru">Лидеры корпоративной благотворительности — Деятельность — Форум Доноров   Ассоциация грантодающих организаций (donorsforum.ru)</a>
Forbes	Ноябрь 2023 года	Рейтинг лучших работодателей России по версии Forbes 2023	МТС — один из двух лучших работодателей России по версии Forbes. Компания получила платиновый статус по трем параметрам рейтинга лучших работодателей России Forbes: «Сотрудники и общество», «Экология» и «Корпоративное управление». Топ-10, 7-е место	<a href="https://forbes.ru">30 крупнейших компаний — инвесторов России — 2023. Рейтинг Forbes   Forbes.ru</a>
AK&M	Декабрь 2023 года	Рейтинг нефинансовой отчетности компаний	МТС получила высшую оценку по рейтингу нефинансовой отчетности, подготовленного рейтинговым агентством AK&M по итогам изучения ОУР МТС за 2022 год. Агентство отметило существенное улучшение качества, расширение объема и уровня детализации представленной информации об ESG-инициативах и вкладе Группы МТС в устойчивое развитие социума	<a href="https://akmrating.ru">Рейтинг отчетности ESG (akmrating.ru)</a>

# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ МТС

**Бизнес-модель МТС:  
защита базового бизнеса и рост  
стоимости за счет развития экосистемы  
и единого, но гибкого управления всеми  
бизнес-направлениями**

Гарантированная экономическая  
отдача от потребительского бизнеса  
через развитие экосистемы



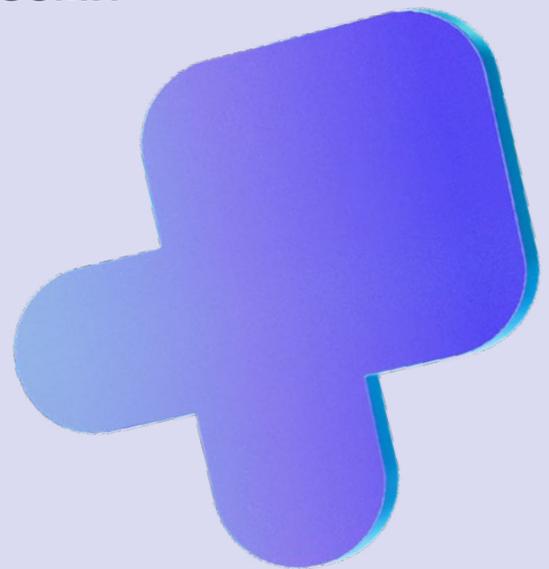
защита телеком-ядра бизнеса Группы МТС – базовая задача экосистемы: отток мультипродуктовых клиентов экосистемы существенно ниже



кроме того, такие экосистемные клиенты обеспечивают повышенную экономическую отдачу за счет допродажи услуг как МТС...



... так и партнеров, для которых привлекательны репутация и высокие корпоративные стандарты Группы



## Бизнес-модель МТС обеспечивает постоянную высокую акционерную доходность, в том числе в долгосрочной перспективе

Наращивание стоимости Группы через выделение крупных бизнес-направлений и рост их стоимости



качество и гибкость управления через автономию бизнес-направлений, управление взаимодействием внутри Группы



привлечение внешнего капитала в бизнес-направления (стратегические инвесторы, IPO)



перераспределение капитала между бизнес-направлениями, в том числе на M&A



# СТРАТЕГИЯ

**Стратегия Группы МТС Customer Lifetime Value 2.0 (CLV 2.0) означает, что мы стремимся максимально продлить время, в течение которого клиент пользуется нашими услугами, создавая и укрепляя его эмоциональную привязанность к нашему бренду, повышая степень его удовлетворенности и лояльности через предложение ему персонализированного бесшовного клиентского опыта в широком спектре цифровых продуктов.**

В своей деятельности мы концентрируемся на инструментах увеличения акционерной стоимости, которые являются нашими основными зонами внимания:

- 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

Это ключевой формат нашего рыночного предложения в B2C сегменте. Наш сильный бренд и глубокие знания о клиентах при поддержке развитых аналитических инструментов, базирующихся на ИИ и Big Data, позволяют нам обеспечить клиентам бесшовный, глубоко кастомизированный и персонифицированный цифровой опыт в обширном и постоянно растущем портфеле сервисов. Значимые синергии между телекоммуникационными, финансовыми и медиасервисами позволяют эффективно использовать наши маркетинговые возможности и глубокие знания о клиенте. Клиенты, использующие несколько наших сервисов, приносят большую стоимость и демонстрируют более высокий уровень лояльности бренду и степень удовлетворенности услугами.

Мы намерены выстраивать портфель цифровых продуктов как на базе собственных разработок, так и привлекая независимых разработчиков и провайдеров услуг в качестве партнеров.

Подобные взаимовыгодные партнерства позволят нам привносить больше ценности в жизнь наших клиентов, предлагая им более инновационные, разнообразные и удобные сервисы. Ключевые приоритеты нашей партнерской программы: увеличение числа партнерств, расширение возможностей партнерских программ и обеспечение такого ценностного предложения, которое позволит нам стать наилучшим возможным выбором для наших потенциальных партнеров.

Нашими ключевыми приоритетами с точки зрения развития экосистемы в последующие несколько лет являются: наращивание экосистемной клиентской базы, разработка высококлассных цифровых продуктов, расширение пула компаний-партнеров. Мы фокусируемся на развитии инновационных продуктов в существующих и перспективных бизнес-областях через собственный R&D, партнерства, а также через сделки M&A.

## Трансформация в Группу с реализацией принципа sum of the parts

В процессе построения полномасштабной цифровой экосистемы часть наших бизнес-направлений достигла такого масштаба и уровня зрелости, что получила возможность стать драйвером увеличения фундаментальной стоимости Группы МТС. Поэтому мы начали процесс постепенного выделения таких направлений в отдельные компании, которые в будущем могли бы самостоятельно действовать на финансовых рынках, привлекать внешнее финансирование и в перспективе стать полноценными рыночными субъектами, обладающими существенной ценностью для инвестиционного сообщества.

Такой подход обеспечит высокую мотивацию для команд бизнес-направлений, позволит настроить внутренние бизнес-процессы оптимальным образом, в соответствии со спецификой каждого из направлений, и упростит привлечение дополнительных финансовых ресурсов. В результате это обеспечит высокую динамику разработки продуктов и поддержания их качества на уровне лидеров рынка. С точки зрения восприятия инвесторами мы стремимся уйти от образа МТС как единой и неделимой сущности к образу Группы как «суммы частей», где каждая из частей оценивается справедливо в соответствии с результатами ее деятельности и по мультипликаторам, принимаемым рынком для каждого конкретного бизнес-направления.

На текущем этапе развития мы логически разделяем бизнесы нашей Группы на несколько частей. **Ядро** включает в себя B2C и B2B телеком (исторически нашу наиболее сильную компетенцию), соответствующую телекоммуникационную и облачную инфраструктуру, а также экосистемные цифровые продукты и инфраструктуру, обеспечивающую единство и эффективное взаимодействие экосистемных элементов и связей. Ядро является неделимым целым, которое мы намерены оставить под нашим прямым контро-

лем в долгосрочной перспективе. **«Сателлиты»** — это хорошо развитые бизнесы, у которых во взаимодействии с Ядром наблюдаются существенные взаимно усиливающие эффекты (примерами таких бизнесов являются Финтех и Медиа). При этом они имеют самостоятельную стоимость для инвесторов, и мы со своей стороны потенциально считаем возможным отказаться от полного контроля в них. **«Точки роста»** — это интенсивно развивающиеся бизнес-направления (например, Умный Дом и Путешествия), которые пока не могут быть отделены от Ядра в связи с недостаточным масштабом и уровнем зрелости. В зависимости от перспектив в будущем они могут трансформироваться в сателлиты или остаться интегрированными в Ядро. **«Непрофильные активы»** (например, башенная инфраструктура) слабо связаны с нашим основным бизнесом, и мы можем рассматривать варианты их продажи стороннему инвестору при благоприятных для нас условиях сделки.

Следует подчеркнуть, что формирование самостоятельных компаний не означает нашу трансформацию в холдинг слабо связанных бизнесов. Мы остаемся Группой и продолжаем культивировать экосистемные связи между отдельными направлениями. При этом основными связующими силами на наш взгляд являются: экосистемный маркетинг и управление брендом (не обязательно единым/зонтичным); совместное использование знаний о клиенте и следование единой логике роста CLV; централизованная разработка и управление инструментарием, являющимся общим для всех направлений. Все это подкрепляется понятными и детализированными договорами о взаимодействии между компаниями и бизнес-направлениями, входящими в Группу. Также мы намерены обеспечивать эффективное корпоративное управление по единым стандартам, соответствующим лучшим мировым практикам, во всех бизнесах Группы МТС.

## Достижение совершенства в цифровых технологиях и компетенциях

Это непрерывный процесс внедрения новых технологических компетенций, инструментов и решений в бизнес-процессы и продукты Компании. Мы нацелены на разработку и совершенствование передовых цифровых платформ,

обеспечивающих гибкость и высокую скорость разработки и запуска широкого набора внутренних и внешних продуктов. Для повышения общего

# СТРУКТУРА ЭКОСИСТЕМЫ МТС



## ЯДРО ЭКОСИСТЕМЫ

Ядро (телеком) обеспечивает финансирование развития новых продуктов и перспективных направлений

## ТОЧКИ РОСТА

Новые продукты, которые развиваются и в дальнейшем могут выделиться и стать «спутниками»

## САТЕЛЛИТЫ

Обособление обладающих самостоятельной стоимостью бизнес-направлений в «сателлиты»

ФИНТЕХ

МЕДИА

РТК

## НЕПРОФИЛЬНЫЕ АКТИВЫ

БАШНИ

АРМЕНИЯ<sup>1</sup>

БЕЛАРУСЬ

### САТЕЛЛИТЫ И НЕПРОФИЛЬНЫЕ АКТИВЫ

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

<sup>1</sup> В январе 2024 года МТС объявила о закрытии сделки по продаже 100% акций своей дочерней компании в Республике Армения ЗАО «МТС Армения» (торговая марка Viva-MTS).

уровня экономической эффективности и сокращения T2M<sup>1</sup> мы стремимся к использованию AI-инструментов во всех платформах, продуктах и бизнес-процессах. Мы развиваем цифровые каналы продаж и коммуникаций (как внешних,

так и внутренних), создаем цифровую корпоративную культуру и цифровое сознание у персонала, формируем технологический образ Компании во внешней и внутренней среде.

## Текущий контекст

Российский рынок цифровых сервисов продолжительное время был в определенной мере уникальным в связи с тем, что в большинстве сегментов локальные проекты и игроки успешно конкурировали с мировыми гигантами. Эта ситуация была обусловлена рядом фундаментальных причин, варьирующихся от потребительских предпочтений и языковой специфики до регуляторных требований и структуры рынка заемного капитала. Это позволяло крупным российским бизнес-группам из банковского сектора, розничной торговли, высокотехнологичной сферы и телекоммуникаций активно развивать новые бизнес-линии в цифровой среде, опираясь в своих стратегиях на экосистемный подход.

В результате последних изменений геополитической ситуации глобальные цифровые игроки существенно ослабили свое присутствие или вовсе покинули российский рынок, фактически превратив его в поле конкуренции локальных компаний и бизнес-групп. При этом российские потребители в массовом и корпоративном сегментах уже привыкли к доступности цифровых услуг мирового уровня. Уход зарубежных игроков спровоцировал резкий рост спроса на такого рода сервисы (особенно в корпоративном сегменте), что мы воспринимаем как окно возможностей. Также разрыв экономических и технологических связей с рядом стран, с одной стороны, создал некоторые затруднения в доступе к оборудованию и технологиям для игроков российского рынка. С другой стороны, динамично формируются и укрепляются связи со странами с интенсивно растущими экономиками, которые нацелены на цифровизацию, интенсивное наращивание технологической базы и развитие высокотехнологичных производств.

Также мы отмечаем активный рост спроса на цифровые сервисы на рынках B2B / B2B2X.

Источником этого роста являются общее стремление компаний к технологической трансформации, подкрепленное эффектом пандемии, а также сокращение предложения таких сервисов в России в связи с уходом глобальных игроков. Данный рынок является важнейшим источником роста для провайдеров цифровых услуг, а в будущем его значение будет только усиливаться. В этом отношении мы уверены, что наши компетенции, существующие и перспективные продукты для B2B-рынка станут дополнительным источником создания стоимости.

Мы внимательно отслеживаем динамику внутренних условий (включая экономические, юридические и регуляторные), складывающихся на наших целевых рынках в России, а также влияние на наш бизнес внешних факторов, связанных с доступом к технологическому оборудованию, обеспечением финансирования и обслуживания долга и исполнением обязательств перед внешними и внутренними контрагентами. В этом контексте мы считаем нашу стратегию релевантной текущему моменту. Мы готовы оперативно использовать динамично открывающиеся окна возможностей, уделяя повышенное внимание и митигации рисков. Стоит отметить, что с учетом текущих условий мы с еще большей ясностью видим фундаментальную роль партнерств в формировании и развитии продуктового наполнения экосистемы, поэтому обеспечение устойчивости партнерских отношений является для нас важным приоритетом.

В целом мы воспринимаем текущий исторический контекст со сдержанным оптимизмом, считаем нашу стратегию релевантной, а действия сбалансированными и целесообразными. Мы видим открывающиеся перед нами возможности и уверены в высоком потенциале роста.

<sup>1</sup> Time to market — время выхода на рынок.

# БРЕНД МТС

## Ребрендинг

**С 2019 года МТС успешно продолжила свой путь трансформации от традиционного телекоммуникационного оператора к ведущей цифровой экосистеме. Исторически сложившийся статус Компании как инноватора в области сотовой связи предоставил нам прочную основу для развития и перехода к созданию современных цифровых сервисов.**

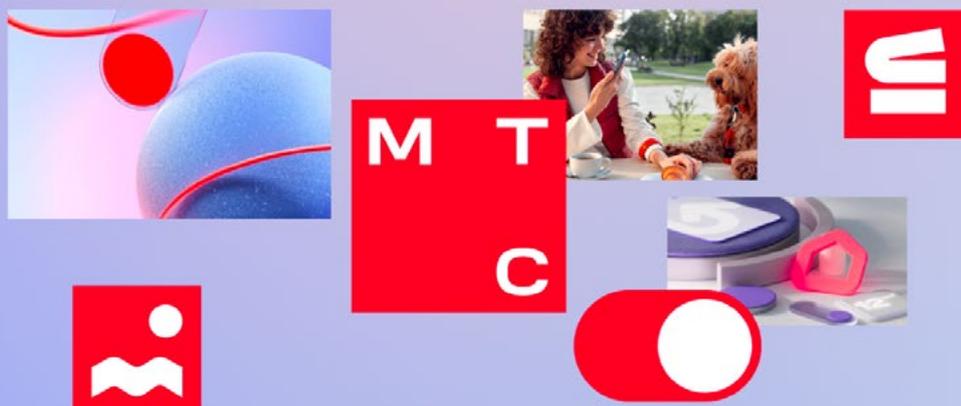
За это время мы расширили штат IT-специалистов, внедрили продуктовую культуру и упростили бюрократические процессы. Это привело к успешному запуску новых цифровых сервисов как для B2B-, так и для B2C-рынка — KION, Строки, МТС Музыка, МТС Линк, МТС Маркетолог. Ребрендинг 2023 года стал органичным продолжением и ярким выражением нашей активной трансформации в экосистему.

В новом визуальном стиле удалось отразить разнообразие сервисов, которые теперь предоставляет компания МТС, позволяя каждому из них строить свою коммуникацию с клиентом для лучшей эффективности бизнеса.

Теперь основа фирменного стиля МТС — это динамический и гибкий логотип, который

вмещает в себя все продукты и становится фундаментом для визуальной системы, а его левый угол остается свободным для брендинга отдельных сервисов. Красный цвет МТС — главный узнаваемый элемент бренда — сохранился, но к нему добавились более разнообразные цветовые решения. Бренд МТС сохранил свою энергию, эмоциональность и стремление к изменениям, но стал легче, эмпатичнее и современнее.

**Новая философия МТС воплощается в его новых продуктах и сервисах, которые помогают людям менять привычное и трансформировать повседневность — открывать новое, находить творческие решения и получать неожиданный опыт.**



## Ценности МТС, которые отражаются в нашей работе и продуктах, которые мы создаем

### Менять и меняться

Мы никогда не стояли, не стоим и не будем стоять на месте. Мы всегда стремимся делать лучше и делать по-другому. Мы создаем то, что приносит в жизнь новый опыт, дополнительные впечатления, помогает по-новому посмотреть на решение задач.

Это то, что помогает в повседневной жизни и работе и делает ее более интересной и наполненной.

### Неравнодушие

Нам важны люди, природа, условия жизни в каждом уголке России, где мы присутствуем. Мы принимаем активное участие в том, чтобы с помощью наших возможностей и компетенций вкладываться и развивать те сферы жизни, где нужна поддержка и опора.

### Свой путь

Придерживаться своего видения, здраво и честно смотреть на свои возможности. Стремиться создавать уникальное, а не следовать за другими, чтобы привносить новизну и разнообразие в жизнь людей.

### Наполненность жизни

Ценим эмоции, любим жизнь и работаем для того, чтобы жизнь была наполнена. Все делаем увлеченно и с горящими глазами. Стремимся передавать нашу заряженность, вовлеченность и страсть клиентам, партнерам и сотрудникам.

### Уважение и партнерство

Мы уважительно относимся к тем, с кем работаем: клиентам, партнерам, коллегам. Это значит, что мы открыты, честны и не пытаемся решать вопросы только в свою пользу. Мы хотим, чтобы от нашего взаимодействия оставались приятные впечатления и желание продолжать сотрудничество.

## Миссия МТС

Мы создаем технологии и цифровые продукты, чтобы помогать людям видеть вокруг себя больше — возможностей, идей и способов действовать.

## Результаты

По итогам ребрендинга улучшились имиджевые показатели бренда.

- Ребрендинг был позитивно воспринят клиентами и партнерами МТС.
- Восприятие МТС как цифровой экосистемы выросло на 20%.
- Узнавание бренда в новых рекламных материалах оказалось выше, чем в старом бренде, — 89% (в новом) vs 82% (в старом) — это уникальные показатели для рынка, потому что обычно при ребрендинге узнавание бренда снижается до момента привыкания к новому дизайну.
- Считывание продукта в новом дизайне тоже выше — 41% в новом бренде против 34% в старом. Это значит, что и сам продукт стал более заметен. А значит, сможет более эффективно выстраивать коммуникации с клиентом и добиваться лучших бизнес-результатов.



## Эволюция логотипа



**1993–2002.** Первый логотип МТС демонстрирует аббревиатуру названия Компании (Мобильные Теле Системы). Буква С изображена одновременно в латинском и кириллическом начертаниях. А подпись GSM призвана подчеркнуть инновацию — мобильная связь тогда только появлялась.



**2002–2006.** Логотип поместился на желтую SIM-карту — как символ основного атрибута мобильной связи, которая в этот момент стала доступнее для широкой аудитории.



**2006–2010.** Знаковый и громкий ребрендинг Компании, который позволил увеличить узнаваемость бренда до 90% процентов и отстроиться от конкурентов, как смелый и лидерский оператор. Появляется яйцо, которое очень точно раскрывает суть современных технологий: внешнюю простоту, которая скрывает захватывающую сложность содержания.



**2010–2019.** Ряд рестайлингов логотипа отражал современные дизайн-тренды, чтобы соответствовать духу динамичной лидерской компании.



**2019–2023.** Более заметный рестайлинг: пропала подложка логотипа, появился дополнительный логотип с полосой. Причиной послужила новая стратегия бренда и первые цифровые продукты за рамками телекома.



**2023.** Компания отказалась от яйца. Теперь в основе визуального стиля — квадрат. Новый логотип, с одной стороны, транслирует силу и устойчивость МТС. А с другой — он открытый, гибкий и адаптивный и отражает главные смыслы бренда: энергичность, готовность меняться и менять.

## Розыгрыш в честь 30-летия

**В октябре 2023 года МТС исполнилось 30 лет, и мы запустили грандиозный розыгрыш суперпризов от B2C-сервисов, чтобы показать многообразие экосистемных решений МТС. Ключевой задачей стал рост знания продуктов и увеличение лояльности клиентов. Призовой фонд розыгрыша состоял из нескольких миллионов подарков — их получили все, в том числе не абоненты МТС.**

Участники выиграли призы — подписки на сервисы МТС от разных вертикалей бизнеса: через data-driven механику мы проанализировали предпочтения клиентов и выбрали подарки исходя из текущего продуктового профиля клиентов. Чтобы заявить контентные преимущества сервисов, каждая продуктовая вертикаль также представила уникальные для рынка призы-впечатления. Подобные подарки в аналогичном масштабе ранее не разыгрывал ни один бренд: встречи с любимыми писателями от книжного сервиса Строки, автограф-сессии с музыкантами от МТС Музыки, путешествия мечты и выходные в отелях от МТС Travel, визит на съемочную площадку и телевизоры от KION, встреча с амбассадором бренда Дмитрием Нагиевым и множество других призов. Мы выбрали широкий и соответствующий интересам аудитории список звезд, чтобы максимально эффективно поработать со всеми возрастными группами клиентов.

Запуск был поддержан масштабной рекламной кампанией на ТВ, в digital, у блогеров, в рамках спецпроектов. Рекламная кампания была реализована в несколько этапов: на первом этапе мы сделали фокус на многообразии призов от циф-

ровой экосистемы и на гарантированных подарках для всех участников розыгрыша, на втором этапе — рассказали про каждую продуктовую вертикаль и эксклюзивные подарки от нее.

По результатам акции мы добились роста по имиджевым атрибутам цифровой экосистемы и увеличения лояльности наших клиентов. Количество участников розыгрыша превысило 7,5 млн человек. Кампания стимулировала рост подключения +1 сервиса, по отдельным продуктам конверсии в активацию гарантированных подписок составила 85%. Мы смогли добиться роста лояльности клиентов приложения Мой МТС, которое стало основной точкой входа: при прямом сравнении NPS тех, кто участвовал и не участвовал в розыгрыше, разница составила 29 п. п.

**Уникальные подарки-впечатления вызвали максимальное вовлечение аудитории: на встречи со звездами победители приезжали из разных уголков страны, от Архангельска до Южно-Сахалинска.**



# ОБЗОР ПРОДУКТОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

## ТЕЛЕКОМ

### Массовый рынок

**В 2023 году мы активно развивали и выводили на рынок выгодные тарифы, в которых каждый клиент может подобрать для себя оптимальный набор как стандартных телеком-услуг, так и широкого перечня экосистемных цифровых продуктов.**

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

В июле 2023 года в экосистеме МТС появилась новая тарифная линейка, в которую вошли четыре предложения: «МТС Проще», «МТС Больше», «МТС Супер» и «МТС Как хочешь». В тарифах помимо привычных минут, гигабайтов и SMS предусмотрены возможности для экономии на связи и цифровых сервисах экосистемы.

В сентябре 2023 года МТС запустила уникальную рекламную кампанию «Счастливый абонент». На основании уникальных знаний об абоненте мы предлагали индивидуальные условия на подходящие конкретному абоненту опции и тарифы. Для неабонентов МТС были также подготовлены выгодные предложения на сервисы экосистемы, например, на МТС Premium.

Запуск конвергентных услуг — часть программы развития экосистемы МТС. Конвергентные продукты являются одним из ключевых инструментов удержания абонентов, повышения их лояльности. Сочетая возможности фиксированной и мобильной связи, МТС разрабатывает и продолжает развивать конвергентные услуги. МТС намерена

значительно увеличить число конвергентных абонентов. Компания является единственным оператором России, который, помимо стандартных телефонии, интернета, кабельного или IPTV, позволяет подключиться еще и к услугам спутникового ТВ. Развитие конвергентных продуктов является одним из основных драйверов роста продаж услуг фиксированной связи, что позволяет МТС сохранять опережающие рынок темпы роста абонентской базы фиксированных услуг связи.

МТС продолжила развивать направление операторских механик с ведущими вендорами абонентского оборудования и партнерами нетелеком-сектора. Потребителям были доступны такие предложения, как:

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

Кроме того, МТС запустила уникальную операторскую программу «Связь в подарок». При

покупке любого доступного смартфона в розничной сети МТС или в онлайн-магазине Shop.mts с предложением «МТС Больше» абонент получал связь в подарок на 3, 6 или 12 месяцев в зависимости от стоимости смартфона.

МТС стратегически усилила онлайн-канал. Этому способствовало проведение комплекса мероприятий в онлайн-канале, а также введение операторских механик на торговых площадках. В результате МТС добилась существенного увеличения онлайн-продаж. Продажи SIM-карт на сайте mts.ru выросли за год на 132%.

МТС разработала и запустила федеральную SIM-карту, которая позволит в будущем значительно сократить операционные затраты на логистику.

МТС запустила новую услугу «Единый номер», которая позволяет связать два устройства — смартфон и умные Android-часы, поддерживающие eSIM. Таким образом можно совершать и принимать звонки на часах под тем же номером, который используется в смартфоне. Важно, что дальность нахождения часов от смартфона не имеет значения. Услуга подключается онлайн и не требует визита в магазин МТС, что существенно экономит время.

МТС заключила технологическое партнерство с Группой компаний «Тинькофф». В рамках партнерства МТС и «Тинькофф» объединят усилия по защите клиентов от спама и мошенничества, а также расширят географию присутствия «Тинькофф Мобайл» в 17 регионах России.

## Розничная дистрибуция

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

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

и телевидения. Являясь точками контакта с экосистемой МТС, розничные салоны МТС позволяют увеличивать кросс-продажи. Любая новая услуга, выпускаемая Компанией, автоматически становится доступной к продаже в офисе розничной сети.

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

## Развитие сети

МТС продолжает развитие и модернизацию сети для обеспечения консистентного уровня покрытия и высокого качества мобильного интернета. В 2023 году было введено в эксплуатацию более 17 тыс. БС 4G, +14% сети. Основной прирост пришелся на крупные регионы России: в лидерах — Краснодарский край и Москва.

Для поддержания и расширения качества сети МТС увеличивает количество регионов, в которых проводит перераспределение частотного спектра в технологию LTE.

На конец 2023 года запущено 1352 площадки в 38 регионах РФ. До конца 2024 года планируется реализовать еще 2458 площадок. Участниками проекта станут 79 регионов РФ.

За 2023 год в локациях проекта было подключено к сети МТС 6700 новых клиентов, улучшено качество связи для 56,2% действующих абонентов компании МТС.

### Рефарминг диапазона 2100 МГц

С 2018 года компания осуществила рефарминг UMTS 2100 в 50 регионах России, развернув сети LTE 2100. В 2024 году планирует начать работы по рефармингу UMTS 2100 еще как минимум в 10 регионах, а после 2025 года постепенно выключать остающиеся сети UMTS.

К концу 2023 года МТС завершила перевод всех базовых станций UMTS 2100 в стандарт LTE в пределах Центральной кольцевой автодороги (ЦКАД) Московского региона.

## Инновационные проекты

### Проект УЦН 2.0

По итогам реализации проекта мобильная связь должна стать доступной в 3800 малых населенных пунктах с численностью населения от 100 до 500 жителей.

В результате рефарминга UMTS 2100 скорость передачи данных и емкости сети увеличивается в среднем на 30%, улучшается покрытие на местности и проникновение сигнала внутрь зданий — базовая станция LTE 2100 МГц имеет больший радиус действия, чем в LTE 2600 МГц. Увеличение LTE-покрытия также расширяет доступ абонентов к технологии передачи голоса VoLTE.

### Рефарминг диапазона 900 МГц в крупных городах

В 2023 году реализован рефарминг диапазона 900 МГц, и осуществлен запуск LTE-900 в Новосибирске и Санкт-Петербурге в целях улучшения покрытия LTE внутри зданий.

## Фиксированный бизнес

### Фиксированный бизнес В2С

Доля проникновения широкополосного доступа в интернет на телеком-рынке в 2023 году достигла 54% (в 2022 году — 53%) в среднем по РФ<sup>1</sup>. В 2023 году темп роста абонентской базы на рынке составил 1,4%: основной прирост в натуральном выражении обеспечил сегмент В2С, на который приходится почти 96% абонентской базы ШПД в РФ. Увеличение числа пользователей связано со вводом нового жилья, расширением сетей операторов в пригороды крупных городов и частный сектор. При этом рынок фиксированного ШПД в стране остается насыщенным, дальнейший рост пользователей может быть достигнут за счет крупных городов (проникновение более 70–80%), а также охвата частного сектора в пригородах крупных городов.

По итогам 2023 года показатель ARPU увеличился на 6 руб. и составил 379 руб. На рынке сохраняется опережающий рост выручки, обусловленный ежегодной корректировкой стоимости услуги (на 4,7%, в то время как абонентская база выросла только на 1,4%) как большинством федеральных операторов, так и рядом региональных игроков.

В течение 2023 года рынок платного ТВ в РФ остановился в росте: абонентская база сохранилась на уровне 46,5 млн, проникновение услуги составило 70%. Показатель ARPU практически не изменился по сравнению с 2022 годом и составил 191 руб. На динамику ARPU повлияли разнонаправленные факторы: с одной стороны, рост тарифов и развитие услуги VoD (видео-по-запросу) за счет собственных и партнерских онлайн-кинотеатров, с другой стороны, увеличение доли подключений платного ТВ со скидкой в пакете с другими услугами связи (ШПД, мобильная связь и др.) Таким образом, объем рынка платного ТВ снизился на 0,6% и составил 106,4 млрд руб.

Несмотря на разнонаправленные тренды на рынке фиксированного бизнеса в 2023 году МТС продолжает сохранять лидерство по темпам прироста. База прирастает на 5,8% по абонентам широкополосного доступа в интернет и на 6,5% по абонентам платного ТВ в сравнении с 2022 годом. Выручка фиксированного бизнеса также продолжает стабильно расти в 2023 году на 8%. В условиях насыщенного рынка МТС обеспечивает рост за счет растущего проникновения конвергентных продуктов в базу абонентов широкополосного доступа в интернет и платного ТВ с 4,8% в 2022 году до 6,4% в 2023 году. Одновременно с этим положительно влияет на показатели базы и выручки МТС тенденция к миграции пользователей на более высокие скорости подключения домашнего ШПД (включая скорость 1 Гбит/с).

### Фиксированная сеть

В 2023 году МТС продолжила реализацию масштабной программы модернизации и строительства фиксированных сетей:

- построено более 505 тыс. домохозяйств;
- модернизировано более 870 тыс. домохозяйств.

В 2023 году доля сети 1Gb по России выросла на 9% и составила 60% от общего охвата фиксированной сети.

Защищены два проекта FVNO в городах Воронеж и Самара/Тольятти (более 430 тыс. домохозяйств):

- Воронеж — в коммерческой эксплуатации;
- Самара/Тольятти — подготовка к коммерческому запуску.

<sup>1</sup> В начале 2023 года Росстатом были опубликованы новые данные по количеству домохозяйств в РФ, полученные на основании переписи 2020 года. До этого последними официальными данными были данные Росстата, основанные на переписи 2010 года. За 10 лет число домохозяйств в РФ увеличилось на 11,5 млн — это привело к снижению такого показателя, как проникновение услуги ШПД среди домохозяйств.

## Конвергент

Компания продолжает развивать линейку конвергентных тарифных планов. В 2023 году была полностью перезапущена тарифная линейка конвергентных продуктов. Благодаря проведенным изменениям и расширению тарифных предложений, доля абонентов, выбирающих конвергентные тарифные планы, превысила 90% от всех подключений услуг Домашнего Интернета и ТВ.

В 2023 году МТС расширила географию партнерской схемы предоставления конвергентных подписок, в рамках которой предоставляются конвергентные услуги в населенных пунктах, где у МТС нет собственной фиксированной сети. В рамках данного продукта абонент получает возможность воспользоваться всеми преимуществами конвергента с оплатой по единому лицевому счету всех услуг мобильной и фиксированной связи, оставаясь при этом абонентом своего провайдера домашних услуг связи. По итогам 2023 года данная схема была масштабирована до 15 регионов РФ.

## B2B/G

### B2B

В 2023 году МТС продолжает расти двузначными цифрами. Рост выручки к 2022 году составил 15,6%. Основной вклад в рост доходов внесли Видеонаблюдение, IoT BP, IoT M2M, Cloud, ИСС. Также следует отметить рост доходов базовых продуктов.

возможности для сокращения расходов и повышения эффективности:

- при оплате тарифа на шесть месяцев вперед компания получает красивый номер, который легко запоминается и увеличивает объем звонков от клиентов до 30%;
- с учетом развития грузоперевозок в ряде приграничных регионов в тариф «Умный бизнес» включены бесплатные звонки за границей с первой по пятью минуты;
- на отдельных тарифах добавлен перенос остатков трафика на следующий месяц;
- в течение года можно было подключить мобильную связь со скидкой до 50% на полгода по акции «Время выгодных решений» или удвоить пакеты минут и гигабайт без увеличения абонентской платы по акции «Удвоение минут и гигабайт навсегда».

### B2G

В ближайшие годы МТС ставит цель нарастить темпы роста выручки в сегменте B2G за счет усиления участия в национальных программах и федеральных государственных проектах, а также развития линейки цифровых продуктов, поставки оборудования B2B и увеличения акцентов внимания региональных команд в части продажи государственным заказчикам продуктов Webinar Group.

80% малого бизнеса заинтересованы в конвергентных решениях, видя в них потенциал экономии и упрощения взаимодействия с поставщиком услуг. В период с сентября по декабрь в рамках акции «МТС Бизнес на максимум» можно было подключить со скидкой до 30% пакет из самых необходимых услуг — мобильная связь, фиксированный интернет, видеонаблюдение и Wi-Fi.

Уже в 2023 году выручка pop-core в госсегменте приросла год к году более чем на 30%. Основной вклад в рост доходов по направлению pop-core внесла работа по импортозамещению оборудования и ПО у госзаказчиков, участие МТС в региональных программах.

Одна из основных тенденций рынка — переток продаж из офлайн в онлайн. Для МТС как для технологической компании важно предоставлять клиентам современные и привычные для них способы получения услуг. В 2023 году запущена возможность приобрести SIM-карты с корпоративным тарифом на сайте и в личном кабинете МТС Бизнес без посещения офиса или звонка менеджеру. Процесс занимает около пяти минут и помогает бизнесу экономить самый важный ресурс — время.

В 2024 году МТС продолжит работу по импортозамещению в B2G за счет поставки оборудования B2B, развития линейки цифровых продуктов и продуктов МТС Линк, развитию участия в региональной и национальной цифровой повестке региона.

## Продукты B2B

### Мобильный бизнес

В условиях фундаментальных перемен в экономике, понимая, что связь — кровеносная система любого бизнеса, МТС предложила новые воз-

## Фиксированный бизнес

В 2023 году МТС продемонстрировал рост выручки от фиксированного доступа в интернет на 14,8% к 2022 году, что в три раза превышает динамику рынка +4,7%.

Результаты обеспечены ростом активной базы корпоративных абонентов на 10,8% к 2022 году благодаря оптимизации клиентского пути и автоматизации процессов.

## Видеонаблюдение

В 2023 году прирост выручки МТС Видеонаблюдение составил 59% к 2022 году, число пользователей выросло в 1,8 раза. Запущена система управления от МТС — «Сфера», являющаяся комплексным решением для крупных систем видеонаблюдения и безопасности. Были реализованы крупные проекты видеонаблюдения на транспорте с национальными клиентами и крупным бизнесом в части мониторинга передвижения и безопасности грузов. Стартовала реализация проектов по подсчету пассажиропотока на базе видеоаналитики.

## ИСС<sup>1</sup>

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

В 2023 году команда продукта расширила пропускную способность платформы, что позволило

удовлетворить потребности клиентов с высокоинтенсивным трафиком.

## МТС Линк

2023 год стал для МТС Линк периодом масштабных изменений. Реализовано множество обновлений платформы, проведен масштабный ребрендинг и выпущены на рынок интерактивные доски для совместной работы МТС Линк Доски и решения для переговорных комнат Линк Rooms, началось бета-тестирование корпоративного мессенджера Чаты.

За год на МТС Линк прошло 5 млн онлайн-мероприятий — в 2,7 раз больше, чем в 2022 году. На платформе зарегистрировались 1,7 млн новых пользователей, в общей сложности в мероприятиях в сервисах МТС Линк приняли участие 30 млн человек.

В части развития функциональности продукта большая ставка делается на внедрение технологий ИИ. Например, в 2023 году МТС Линк первым среди российских вендоров ВКС-сервисов внедрил функционал автоматической генерации краткого содержания встреч.

В результате успешно реализованных проектов по импортозамещению платформ для коммуникаций и онлайн-обучения МТС Линк удостоился наград ComNews в двух номинациях: «Лучшее цифровое решение в финансовом секторе» и «Лучшее цифровое решение в образовании». Также компания получила награду «Лучшая цифровая платформа» в рамках ЦИПР-2023 и «ИТ-Лидер» в номинации «Инновации, интегрированные в бизнес» в рамках Kazan Digital Week. Директор по продукту МТС Линк Александр Бровка вошел в авторитетный рейтинг «Топ-1000 российских менеджеров».

# Бизнес на рынках присутствия

## Армения<sup>2</sup>

ЗАО «МТС Армения» (МТС Армения) — крупнейший из трех существующих на рынке Армении операторов сотовой связи. Компания оказывает услуги мобильной и фиксированной связи, а также предлагает своим абонентам облач-

ные и финансовые сервисы (платежи и переводы осуществляются дочерней компанией ЗАО «Мобидрам»).

Выручка за 2023 год составила 53,5 млрд драм (AMD) (рост к 2022 году +5%), что в основном обусловлено ростом выручки от предоставле-

<sup>1</sup> ИСС — услуги Интеллектуальной Сети Связи.

<sup>2</sup> 24 января 2024 года МТС объявило о закрытии сделки по продаже 100% акций своей дочерней компании в Республике Армения ЗАО «МТС Армения», <https://moskva.mts.ru/about/media-centr/soobshheniya-kompanii/novosti-mts-v-rossii-i-mire/2024-01-24/mts-zakryla-sdelku-po-prodazhe-mts-armeniya>.

ния услуг связи и финансовых сервисов (через 100%-но дочернюю компанию ЗАО «М-Драм»). Показатель OIBDA до капитализации за 2023 год достиг значения 26,5 млрд драм (AMD) (рост к 2022 году +6%). Объем абонентской базы на конец 2023 года — 2,3 млн пользователей.

МТС Армения завершила 2023 год с долей рынка около 57% как по абонентам, так и по доходам. Средний объем разговоров в пересчете на абонента составил 625 минут в месяц, а пользование услугами передачи данных составило 7,3 Гб в месяц. Компания уверенно лидирует по индексу лояльности (NPS) на рынке.

Собственная розничная сеть Компании является основным каналом привлечения абонентов и насчитывает 73 офиса продаж и обслуживания, охватывая все регионы и ключевые города Армении.

В 2023 году Компания успешно запустила первую сеть 5G. В настоящее время сеть 5G работает в центральных районах Еревана и Гюмри.

## Беларусь

СООО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС Беларусь) учреждено в 2002 году российским ПАО «МТС» (49%) и белорусским РУП «Белтелеком». Компания работает под брендом МТС и является крупнейшим оператором сотовой связи в Республике Беларусь. Основные конкуренты — ЗАО «БелСТ» (торговая марка life) и УП «А1».

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

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

Собственная розничная сеть МТС Беларусь вместе с монобрендовыми салонами партнеров является основным каналом привлечения абонентов. Сеть офисов продаж и обслуживания насчитывает 90 собственных офисов и 227 монобрендовых салонов партнеров, что позволяет подключать абонентов и оказывать сервисные операции во всех регионах и ключевых городах Беларуси.

Связью МТС 2G охвачено 98,02% территории Беларуси, на которой проживает 99,91% насе-

ления страны. Связью МТС 3G охвачено 97,06% территории Беларуси, на которой проживает 99,88% населения страны. Связью МТС 4G-LTE охвачено 66,65% территории Беларуси, на которой проживает 98,42% населения страны.

МТС Беларусь сохранила лидирующие позиции и существенный отрыв от конкурентов на рынке и завершила 2023 год с долей рынка по абонентам около 48% и долей рынка по доходам около 53%. Доля абонентов V&D тарифных планов составляет 64,6%, а доля абонентов, использующих передачу данных, достигла 71,8%. Средний объем разговоров в пересчете на одного абонента МТС Беларусь в IV квартале 2023 года составил 557 минут в месяц, пользование передачей данных составило 19,2 гигабайт в месяц (+2,4% год к году).

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

В 2023 году МТС Беларусь продолжило развитие облачных услуг, выручка по итогу 2023 года выросла на 38% по отношению к 2022 году и достигла 3,7 млн руб.

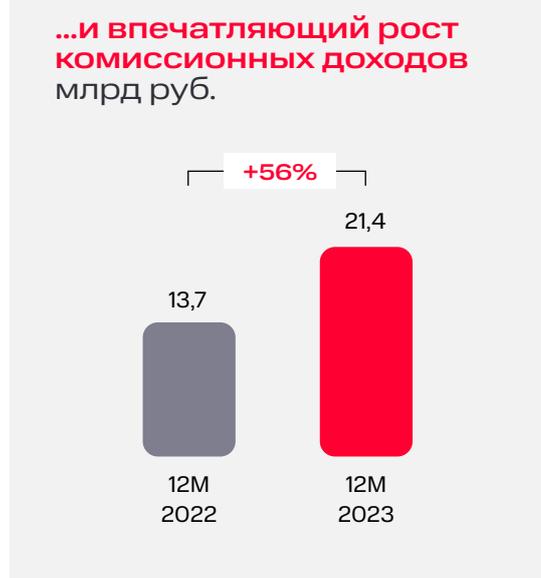
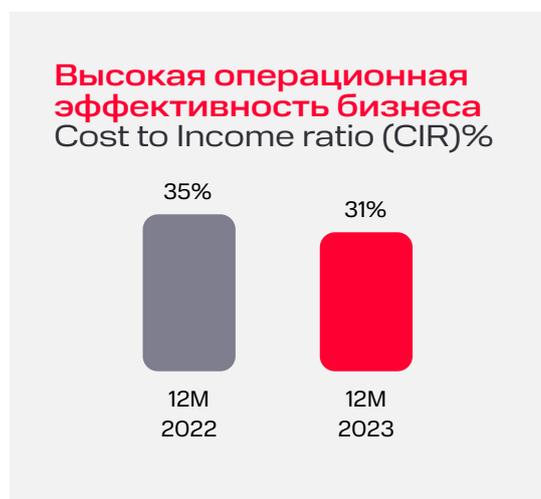
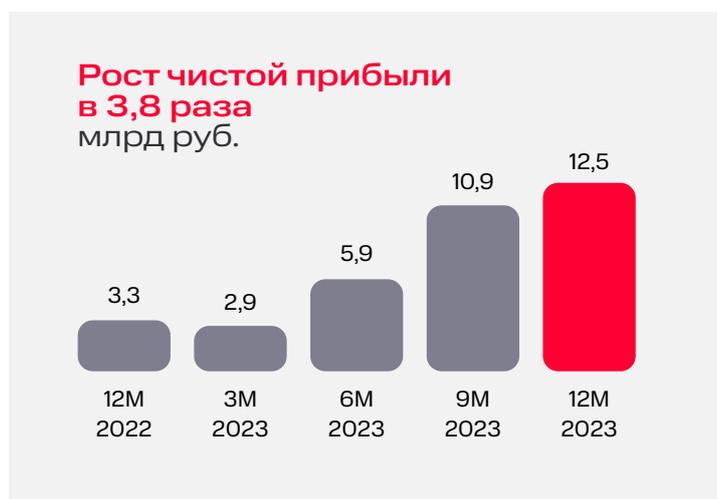
МТС Беларусь предоставляет востребованные на рынке набор сервисов: IaaS, SaaS, PaaS, PaaS, объектное хранилище и услуги по информационной безопасности. В 2024 году компания продолжит развивать сервисы с упором на информационную безопасность и намерена выйти на рынок с продуктами для малого и среднего бизнеса.

В 2023 году МТС продолжила расширять доступ к услугам сети 4G по всей Беларуси совместно с инфраструктурным оператором beCloud. Всего в 2023 году в Беларуси сеть LTE увеличилась на 261 новую базовую станцию: 208 — в диапазоне 800 МГц, 36 — в диапазоне 1800 МГц и 17 — в диапазоне 2600 МГц.

Также в 2023 году МТС Беларусь продолжила расширять покрытие сети для интернета вещей и сети в стандарте 3G. Связью по стандарту NB-IoT обеспечены Минск, областные центры и города с населением более 50 тыс. человек. В 2023 году включены 428 БС NB IoT, 139 БС 3G в диапазоне 2100 МГц и 89 БС в диапазоне 900 МГц. Кроме того, совместно с оператором УП «А1» МТС включил 258 БС для улучшения покрытия 3G в сельской местности по технологии «RAN-Sharing» в диапазоне 900 МГц.

# ФИНТЕХ

Рекордные результаты Банка на фоне сильной динамики роста портфеля, диверсификации источников дохода и эффективности



Высокий уровень кредитоспособности подтверждают ведущие рейтинговые агентства





## РИТЕЙЛ

Выручка розничного сегмента бизнеса Группы МТС в течение 2023 года увеличилась на 20,5% до 68,6 млрд руб., OIBDA выросла на 18,4% до 9,8 млрд руб. на фоне восстановления продаж и развития сервисных услуг. Количество собственных и партнерских салонов МТС составило 4 478 на конец 2023 года.

В декабре 2023 года МТС объявила о планах по открытию тысячи экспертных магазинов. Обновленная ритейл-концепция фокусируется на клиентском сервисе и цифровых продуктах. В салонах будут продаваться смартфоны, телеви-

зоры и ТВ-приставки, товары для «умного дома», наушники, колонки, а также цифровые продукты МТС. Помимо привычных консультантов в экспертных магазинах работают специалисты по экосистемным продуктам МТС, а также консультанты, специализирующиеся на отдельных брендах. Еще одной отличительной особенностью новой концепции магазинов стало проектируемое пространство в формате конструктора, в котором все оборудование и зонирование можно перестроить без значительных усилий и затрат.

# МЕДИА

Медиа наращивает базу пользователей при умеренных инвестициях в контент

2023 г., млрд руб., % г/г

Выручка	18,8	+18,3%
OIBDA	9,8	+19,4%
CAPEX	8,8	

## KION

Драйвер KION – ритмичная поставка Originals

Портфель KION Originals

80+ проектов  
(11 в IV кв. 2023)



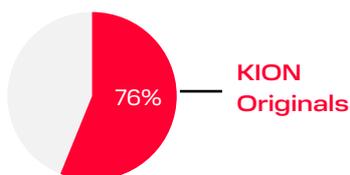
100+ оригинальных фильмов в разработке и производстве

+23% г/г  
рост количества часов просмотра на пользователя

8,6 млн база пользователей

1 числа каждого месяца новый сериал на KION

Доля зрителей, смотрящих KION Originals



Высокие оценки аудитории

KION Originals  
Средний рейтинг<sup>1</sup>

Банда «ЗИГ ЗАГ»	★ 8,3
Жизнь по вызову 2. За кадром	★ 7,9 <sup>2</sup>
Успешный	★ 7,9
Кеша должен умереть	★ 7,8
Белый список	★ 6,7
Нина	★ 6,3

<sup>1</sup> Рассчитано на базе рейтингов публичного агрегатора отзывов и платформы KION.

<sup>2</sup> Приведен рейтинг франшизы «Жизнь по вызову».

## MWS

MWS — провайдер, предоставляющий облачные услуги, среди которых виртуальная инфраструктура, объектное хранилище, виртуальные рабочие места, сервисы для обеспечения информационной безопасности, бизнес приложения и сетевые сервисы. Услугами провайдера пользуются более 5000 клиентов. Физическая инфраструктура MWS включает 15 собственных дата-центров. Все они соединены магистральной сетью МТС протяженностью 280 тыс. км (ВОЛС).

Виртуальная инфраструктура MWS включает 14 зон доступности на базе отдельных дата-центров МТС и партнеров, обеспечивая минимальные сетевые задержки и высокий уровень доступности для клиентов.

Виртуальная инфраструктура MWS соответствует требованиям российского законодательства, сертифицирована, может использоваться в организациях разного масштаба, в нее можно переносить любые персональные данные и государственные информационные системы.

Зоны доступности MWS развернуты в Москве и Подмосковье, Санкт-Петербурге и Ленинградской области, Казани, Новосибирске и Владивостоке.

В IV квартале 2023 года выручка MWS выросла на 64% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Одним из самых быстро растущих по продажам сервисов провайдера стало офисное ПО в облаке. Выручка компании от его предоставления в IV квартале 2023 года выросла в 12 раз. За аналогичный период времени

затраты клиентов провайдера на частные облака МТС увеличились в 5,6 раза, а выручка от предоставления сервиса резервного копирования данных в виртуальной инфраструктуре выросла в 2,4 раза. Чуть более чем в два раза увеличились затраты клиентов MWS на виртуальные рабочие места и SD-WAN.

В декабре 2023 года MWS запустил новую партнерскую программу для системных интеграторов и компаний, предоставляющих услуги консалтинга и аутсорсинга в области ИТ. До 2025 года планируется объединить более 100 ведущих интеграторов страны, оказывающих услуги клиентам более чем в 20 отраслях экономики. Это интеграторы, работающие в ритейле и e-commerce, финтехе, страховании, на производстве, добыче, транспорте, в логистике, энергетике, медиа, науке, образовании и других отраслях.

Растет интерес бизнеса к сервисам информационной безопасности в облаке МТС. За год продажи продуктов MWS по защите от DDoS-атак увеличились в два раза. В 1,75 раза выросла выручка от реализации операционного центра кибербезопасности (SOC) провайдера, в 1,6 раза — от сервиса защиты веб-приложений (WAF).

В январе 2024 года MWS сообщил о расширении перечня предоставляемых услуг по обработке персональных данных (ПДн) в облаке: трем центрам обработки данных — в Казани, Новосибирске и Владивостоке выдан аттестат на соответствие требованиям третьего уровня защищенности (УЗ-3).

# ОБЛАКО РЯДОМ С ВАМИ

## Санкт-Петербург и ЛО

**3** ЦОД<sup>1</sup>  
**3** зоны доступности  
облачных сервисов

## Краснодар

скоро:  
**1** ЦОД  
**1** зона доступности  
облачных сервисов

## Москва и МО

**4** ЦОД  
**5** зон доступности  
облачных сервисов

## Уральск

**1** ЦОД  
**1** зона доступности  
облачных сервисов

<sup>1</sup> ЦОД — Центр обработки данных.

Виртуальная инфраструктура MWS включает 14 зон доступности на базе отдельных дата-центров МТС и партнеров, обеспечивая минимальные сетевые задержки и высокий уровень доступности для клиентов вашего бизнеса



# КАЧЕСТВО И УЛУЧШЕНИЕ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА И СЕРВИСА

**В 2023 году МТС продолжила развитие своих инструментов обслуживания клиентов с уклоном на экосистемность, омниканальность и бесшовность клиентского опыта.**

В рамках единой стратегии клиентского сервиса был трансформирован проект «Замкнутый контур»: решение вопроса клиента происходит в одно касание, а сложные вопросы передаются выделенным профильными сотрудникам. Решение вопроса в одно касание — один из ключевых фокусов развития клиентского сервиса в МТС. Как итог, tNPS<sup>1</sup> вырос на 8 п. п, а повторные обращения в контактный центр снизились на 2 п. п.

Компания продолжила повышать эффективность продаж в контактном центре и осваивать новые каналы — продажи операторов в чате и продажи с помощью искусственного интеллекта при звонке. В 2023 году продано на 40% больше услуг и тарифных планов клиентам мобильной связи.

Значительно повышено качество обслуживания цифровых продуктов экосистемы. Улучшена база знаний. Теперь процедуры всех продуктов имеют схожую структуру, а инструкции для операторов стали понятнее. tNPS поддержки цифровых продуктов год к году прирос на 6 п. п.

По направлению обслуживания клиентов мобильной связи в 2023 году открыли контактный центр со 100% удаленных сотрудников.

## Голосовой бот

Тиражирование на новые направления: чат встроен в приложения KION, Музыка, LIVE и Строки на странице support.mts.ru и в приложениях, сделана отдельная команда, которая поддерживает этот канал.

Обновление моделей распознавания и улучшение качества используемого голоса, запущен пилот по гибриднему распознаванию.

- Обработываемый ботом трафик вырос более чем на 60%.

- Доля операторских переводов снизилась на 35%.
- Около 70% передаваемой информации является полезной для оператора, а ее использование позволяет оператору сократить среднее время обслуживания и увеличить tNPS.

## Система управления знаниями (СУЗ)

Улучшен поиск и интерактивный контент. Рост уровня удовлетворенности сотрудников продуктом (NSAT) составил 12 п. п. Идет внедрение в СУЗ возможности GenAI, чтобы протестировать, как с его помощью можно ускорить поиск нужной информации и создание качественных статей.

## Речевая аналитика

Доля анализируемых диалогов увеличена с 20 до 100%, подключен анализ всех продуктов экосистемы и обращений в магазины МТС. Активное использование речевой аналитики позволило увеличить tNPS операторов.

В 2023 году был реализован базовый функционал для миграции на собственное решение речевой аналитики от МТС ЦИИ. В рамках применения технологии речевой аналитики была создана и тиражирована «умная» интегральная оценка качества работы операторов, которая позволяет дифференцировано подходить к аудиту качества и развитию сотрудников.

Запущена проверка качества обслуживания в магазинах МТС с использованием видеомониторинга. Проведен пилот использования речевой аналитики в 32 магазинах розничной сети. Удовлетворенность обслуживанием выросла на 3,4 п. п. относительно 2022 года. В 2024 году

<sup>1</sup> Transactional Net Promoter Score — индекс потребительской лояльности в точке касания.

планируется развивать инструменты речевой аналитики для контроля качества, а также дорабатывать Мой МТС и обучать клиентов сервисам самообслуживания в данном канале.

## Автоматизация процессов решения технических вопросов клиентов по домашним услугам для Контактных центров

Переход к интерактивным сценариям обслуживания в едином ПО — Инеткор. Новый инструмент позволяет оперативно менять формулировки и логику ответов, добавлять новые шаги. Существенно улучшились показатели первой линии поддержки: -17% длительность консультации, +5% решенных вопросов. Сотрудники также высоко оценили новые инструменты: уровень удовлетворенности (NSAT) составил 73%, а новички спустя месяц работы достигают показателей опытных сотрудников (шесть и более месяцев работы).

## Система управления клиентским опытом

В 2023 году МТС расширила команду и инструменты исследования клиентского опыта, увеличила количество оцениваемых точек контакта и сделала упор на экспертное обучение сотрудников Компании в сфере управления клиентским опытом. Успешно проведено 62 исследования клиентских путей, что значительно упростило взаимодействие с продуктами, сделало интерфейсы понятными, увлекательными и повысило удовлетворенность пользователей.

Количественная оценка через опросы NPS (бенчмаркинг с конкурентами) и tNPS (внутренние замеры) помогает оценить клиентский опыт в своих продуктах относительно конкурентов и работу продуктовых команд, а также приоритизировать зоны развития. Был доработан собственный продукт опросного модуля, позволяющий оценивать клиентский опыт внутри digital-витрин экосистемы.

Продолжилось расширение охвата продуктов, поставленных на сбор обратной связи. Запущены 34 точки контакта с клиентом, что на 20 п. п. выше 2022 года. Это 21 продукт на 23 витринах мобильного приложения и сайтов, а также 11 опросов бизнес-процессов через IVR-обзвон. Отправлено более 200 email-опросов.

Запущен MVP проекта по оценке клиентского опыта после обслуживания клиента в колл-цен-

тре через ML-модель<sup>1</sup>. Получена высокая точность предсказания реального опыта клиента.

МТС перевела доставку коммуникаций на новую платформу собственной разработки, что позволило более продуктивно взаимодействовать с потоком информирования клиентов, анализировать весь поток информирования. Благодаря новым решениям увеличилась доставляемость SMS на номера других операторов до 87%.

Компания успешно запустила и использует обновленную систему автоматизированного тестирования тарифных планов и услуг. Благодаря новой системе увеличен объем тестируемых процессов в момент пиковой производительности более чем в три раза и продолжается наращивание объема тестируемых продуктов. Успешно используется и продолжает развиваться система мониторинга, которая помогает выявлять сбои в работе тарифных планов и услуг до запуска для беспрепятственного использования клиентами.

В 2023 году были перезапущены процессы alpha- и beta-тестирования, которые стали обя-

<sup>1</sup> ML — Machine Learning — машинное обучение.

## Tone of Voice (ToV)

Разработаны и внедрены в практику единые принципы для коммуникаций в голосовом канале, чате и SMS. Применение речевой аналитики позволило очень точно отслеживать использование принципов Tone of Voice каждым сотрудником линии поддержки.

## Единое рабочее место оператора экосистемы Workspace

Запустили первый пилот по обслуживанию клиентов мобильного бизнеса B2C, что позволило снизить среднее время обслуживания на 10% и повысить tNPS операторов пилотной группы.

## Голос клиента

Стартовали регулярные встречи с участием всех топ-менеджеров, на которых обсуждаются актуальные «боли» клиентов. В рамках этих встреч принимаются тактические и стратегические решения по развитию продуктов, сервисов и процессов в Компании.

зательными при запуске новых продуктов МТС. Также в 2023 году ввели как обязательный этап проверки новых продуктов топ-менеджментом Компании. Указанные шаги сформировали комплексный тестовый цикл, направленный на повышение стандартов качества.

В 2023 году совместно с продуктовыми командами сфокусировались на внедрение единой системы координат по методикам расчета КПЭ для вертикалей: KION, Банк, Эntертейнмент, Cloud МТС, МТТ, Гольфстрим и другие, а также для партнерских сервисов и экосистемных продуктовых модулей. Это позволило провести комплексную оценку клиентского качества на основе разносторонних метрик.

### Доступность цифровых продуктов для людей с особенными потребностями здоровья

В МТС были созданы гайд доступности и курс обучения для специалистов в областях разработки, дизайна и тестирования. Развитие данного направления позволит расширить аудиторию сервисов и продуктов МТС и сделать клиентский опыт бесшовным для всех категорий пользователей.

В 2023 году на дашборды здоровья были вынесены ключевые сценарии доступности 132 продуктов. Основные сценарии: отслеживание успешности авторизации, оплаты, открытия

веб-сайтов. Сейчас идет активный процесс отладки отслеживаемых метрик, по которым планируется замерять фактическую доступность, а также прорабатывается инцидент-менеджмент, чтобы по событиям мониторинга оперативно регистрировать инциденты соответствующей команде. Комплекс мероприятий позволит видеть полную картину надежности, своевременно реагировать на внештатные ситуации и повышать качество работы продуктов.

### МТС ID

- 0,01% — уровень технических ошибок при входе по всем продуктам экосистемы, подключенным к МТС ID.
- 92% — доля бесшовных аутентификаций к общему объему аутентификаций.
- 0,38% (при допустимом 0,52%) — уровень инцидентности на 10 тыс. пользователей (процентное соотношение количества инцидентов к активным уникальным пользователям за отчетный период).
- В декабре 2023 МТС ID получил национальную банковскую премию, как лучшее решение для онлайн-идентификации клиентов банков.
- В январе 2024 МТС получила государственную аккредитацию для работы с биометрическими данными.

### Количество аутентификаций по МТС ID за 2023 год

	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Всего входов (бесшовные + цепочка) <sup>1</sup> , млн ед.	393,4	434,3	441,1	471,4
Входы по цепочке, млн ед.	35,8	39,1	39,3	41,4
Уникальные пользователи, млн чел.	15,7	15,9	16,6	17,4

<sup>1</sup> Данные по входам бесшовные + цепочка собирались с 1 августа 2023 года, поэтому данные за I–III кварталы 2023 года спрогнозированы ретроспективно на основе данных «Входы по цепочке».

# BIG DATA

**В 2023 году Big Data продолжила создавать и развивать стратегические платформы на базе больших данных и AI.**

## Новые платформы

**Dynamic Pricing** — платформа динамического и персонального ценообразования, поддерживающая различные стратегии оптимизации целевых метрик. Проведен успешный пилот перехода от ручного ценообразования к динамическому с применением платформы в офисах продаж и интернет-магазине Поволжского региона (+9% GM<sup>1</sup>, при стабильном обороте). Платформа — энейблер<sup>2</sup> более гибкой и быстрой смены бизнес-стратегии (например, выбор стратегии ценообразования: повышение маржинальности/оборота / распродажа стоков + диверсификация стратегии по локациям и категориям), а также базовый элемент персонализации цен. Алгоритмы оптимизации тарифных планов клиентов телекома (Next Best Tariff) переведены на платформу: персонализированный динамический ML-прайсинг (+16% CTR<sup>3</sup> и +20% ARPU), далее — оптимизация наполнения телеком-продукта.

**DataOPS** — платформа сервисов для работы с большими данными. Завершен уход от «vendor-lock» крупных IT-платформ (сокращение TCO и цифровая независимость), подключены более 230 внутренних продуктов, более 3900 активных пользователей ежемесячно, настроены процессы ITSM по контролю качества данных.

## Развитие текущих платформ

**Рекомендательные системы (RecSys).** Основной фокус в 2023 году был на масштабировании рекомендаций на всю экосистему МТС. Подключены четыре витрины интернет-магазина МТС (+2,3% рост конверсии в покупку). Интегрирована витрина Cashback «для вас» (+50% CTR). Расширены и оптимизированы рекомендации в уже подключенных сервисах (KION, Строки, МТС Банк) — 50+ АБ-тестов новых версий, из них 17 успешных.

**Скоринг (финансовый и антифрод).** Развитие качества данных и алгоритмов позволилократно увеличить эффект на выручку в 2023 году. Увеличили за счет DataOPS платформы качество и доступность сервисов скоринга (до 99,95%).

В 2023 году для Маркетолога:

- увеличен охват по неабонентам экосистемы (+40% охвата, +30 млн профилей, ~85% точности по данным Я.Аудитории);
- расширена функциональность личного кабинета маркетолога и улучшены алгоритмы AutoLAL, что позволило увеличить в 1,5 раза количество сегментов собранных без привлечения аналитиков;
- удалось в два раза снизить уровень фрода в web/inn\_app/video кампаниях за счет разработки Antibot/Antifrod моделей..

## Финтех

Для МСБ в 10 раз расширено таргетированное продвижение финтех-продуктов. Внедрен алгоритм Next Best Offering для приоритизации коммуникаций с помощью Big Data — расширен объем фактических коммуникаций на 20% при условии сохранения уровня конверсии. Оптимизирована витрина страхования (автозаполнение данных, расширен пул страховых партнеров и продуктов), что позволило увеличить число клиентов страхования до 65+ тыс.

## Телеком

Продолжается интеграция ML-алгоритмов на больших данных в процессы развития телеком бизнеса.

Консолидировали и улучшили за счет Big Data прогнозы загрузки инфраструктуры сети (сни-

<sup>1</sup> Gross margin — валовая маржа или валовая рентабельность.

<sup>2</sup> Энейблер — элемент бэклога, который расширяет Архитектурную Полосу разрабатываемого решения или улучшает производительность потока разработки ценности.

<sup>3</sup> Click-Through Rate — процентное соотношение количества кликов по объявлению к его показам.

зили медианную ошибку на 25% до 4,5 п. п.) в рамках единой системы поддержки принятия решений Smart Rollout. Оптимизировали работу моделей предсказания доходности при покрытийном строительстве и снизили медианную ошибку на 4 п. п.

Увеличили продажи конвергента в рознице более чем в два раза за счет таргетированного привлечения мобильных клиентов с ПТВ.

За счет ускорения получения данных и работы ML-алгоритмов более чем в три раза сократили объем прорывающихся номеров спамеров на базу МТС. В 10 раз увеличилось количество

признанных спам-номеров за счет обработки новых паттернов и текстов.

Запустили трансформацию собственной розницы за счет технологии и алгоритмов Big Data. Проект включает в себя улучшение процессов логистики, ценообразования, cvm<sup>1</sup>, hr и операционной аналитики в части прогноза и расширения спроса, а также оптимизации ручных или устаревших алгоритмов и систем. Из успешно реализованного в проекте за 2023 год: рекомендации на четырех витринах интернет-магазина (рост конверсии в добавление в корзину (+1,3%) и в покупку (+2,3%)) и пилоты по ценообразованию (+9% GM, при стабильном обороте).

## ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Вертикаль AI (далее AI) — центр компетенций экосистемы МТС в области искусственного интеллекта. Создана в 2017 году. Специалисты AI разрабатывают решения на базе компьютерного зрения, обработки и синтеза естественного языка и генеративного ИИ для экосистемы МТС, а также для внешних заказчиков.

AI активно развивает собственную экспертизу в сфере искусственного интеллекта. В 2023 году в Компании была создана группа фундаментальных исследований, в которой работают ведущие российские ученые в области ИИ с опытом работы в Huawei, Toyota, Lyft, Intel и Samsung. В задачи отдела входит поиск, разработка и имплементация инновационных подходов в области машинного обучения, подготовка статей на международных конференции уровня Tier 1<sup>2</sup>, обучение больших языковых моделей и участие в конкурсах по искусственному интеллекту.

Разработчики-исследователи меньше чем за год создали большую языковую модель для бизнеса

AI Chat, которая заняла второе место по бенчмарку MERA<sup>3</sup> среди российских LLM<sup>4</sup> — это говорит о высоком качестве обучения модели и точности ответов на вопросы.

Также в 2023 году компания запустила новый продукт — WordPulse — сервис аналитики голосовой и текстовой коммуникации на основе нейросетей.

По итогам года AI реализовала более 10 проектов для экосистемы МТС и внешних клиентов. В том числе специалисты компании разработали ИИ-функции для сервиса «Защитник», которые позволяют получать транскрипцию диалога со спамерами. Был создан бот для сервиса «Секретарь». Он отвечает на вызов, если абонент занят, распределяет звонки по категориям (семья, коллеги, спам) и присылает расшифровку диалога. Специально для этого бота на базе платформы синтеза и распознавания речи Audiogram были созданы несколько разных голосов, в том числе нейтральный женский и мужской, дерз-

<sup>1</sup> Customer Value Management (англ. «управление потребительской ценностью») — подход к управлению аспектами ценностного пути клиента, который начинается от первого касания с продуктом и заканчивается последним взаимодействием с компанией.

<sup>2</sup> Tier Standard — система сертификации ЦОДов, которую разработал Uptime Institute, категории Tier отображают уровень надежности и безопасности.

<sup>3</sup> Multimodal Evaluation for Russian-language Architectures — независимый бенчмарк для оценки фундаментальных моделей для русского языка, разработанный и поддержанный совместно исследователями индустрии и академии.

<sup>4</sup> Large language model (большая языковая модель) — языковая модель со множеством параметров.

кий мужской и веселый женский. Помимо этого, началась работа по замене решения стороннего разработчика, использующегося для обработки коммуникаций с клиентами экосистемы МТС, на WordPulse.

Также AI реализовала ряд проектов на базе мультимодальных и генеративных сетей.

Для сервиса Platform МТС была создана система автодополнения компьютерного кода. МТС Travel внедряет поиск предметов на фото отельных номеров, который помогает быстрее и эффективнее заполнять карточки отелей. Avito тестирует систему на основе генеративного ИИ и Audiogram, которая выявляет звонки мошенников и прерывает их.

В 2023 году AI продолжила развивать инвестиционную деятельность. Компания приобрела долю 16% в компании PrimoRPA — российском разработчике одноименной платформы для роботизации бизнес-процессов (RPA) в закупках, бухгалтерии, продажах, HR и других направлениях. AI также выкупила долю 49% в компании «Инфоматика», которая занимается разработкой и производством в том числе билетно-пропускных систем и турникетов.

Также AI провела две акселерационные программы: для стартапов, развивающих Metaverse-технологии, и для зрелых компаний, создающих продукты и решения в сфере генеративного

искусственного интеллекта. В обе программы поступило свыше 600 заявок из более чем 30 стран. В каждый трек было отобрано по 10 компаний. Наставниками акселерационных программ стали эксперты с опытом работы в Google, Microsoft, NetEase, Tencent, CBI, всемирно известных игровых студиях.

По итогам Metaverse-акселератора два стартапа запустили пилотные проекты с ПАО «МТС»: Phygital реализует проект для WASD, Sporta — для GoGym. По завершении программы по развитию технологий генеративного ИИ три компании запустили пилоты с МТС: Deepreel — в направлении кибербезопасности, AutoFAQ — для системы управления знаниями, Brainfeed — для МТС Твой бизнес.

В 2023 году сотрудники AI выиграли ряд престижных международных соревнований по искусственному интеллекту. Старший разработчик-исследователь Аммар Али завоевал золото в Image Matching Challenge от Google, также он занял три призовых места на соревнованиях по искусственному интеллекту в рамках AI Journey. Старший ML-разработчик Али Алиев занял третье место на VoxSRC — это одно из самых престижных соревнований по голосовой биометрии. На RuSentNE-2023 разработчики AI заняли первое и третье места, предложив новые методы анализа тональности именованных сущностей в текстах на русском языке.

# ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

## Актуальные тренды в развитии экосистем и прогноз их развития в России на 2024 год и среднесрочную перспективу

Итоги 2023 года дали основания утверждать, что основные российские экосистемы в целом завершили процессы адаптации к новым геополитическим и экономическим условиям, при этом ни одной из них эти изменения не нанесли существенного ущерба и не ослабили критически относительно конкурентов. В среднесрочной перспективе следует ожидать возвращения к обычной динамике развития, но с учетом новых возможностей и ограничений, практически одинаковых для всех игроков, в частности:

- продолжение импортозамещения на ряде рынков, таких как развлекательный контент и видеосервисы, различное программное обеспечение и цифровые сервисы, реклама, бронирование гостиниц, после ухода с них иностранных игроков;
- юридический перевод (редомициляция) компаний в Россию, а также оживление внутреннего рынка IPO, что открывает возможности по привлечению дополнительного финансирования как для крупных компаний, так и для относительно небольших. Это, с одной стороны, создает возможности, но с другой стороны повышает уровень конкуренции.

Отдельно необходимо отметить сегмент электронной коммерции, потенциал которого в России далеко не исчерпан (проникновение кратно ниже наиболее передовых в этом плане рынков, таких как, к примеру, Китай, Южная Корея, Великобритания), и два крупнейших игрока Wildberries и Ozon могут вполне начать экспансию в новые для себя области, т.е. запустить формирование своих экосистем. Пример достаточно успешного продвижения банковских карт Озоном показывает потенциальную силу крупных маркетплейсов, а история развития Amazon в США может стать образцом для подражания в целом. Это движение в сторону экосистем может быть усилено тем, что состав продавцов и ассортимент лидирующих маркетплейсов будет сближаться, количество ПВЗ и постаматов, скорее всего, выровняется в среднесрочной перспективе, а ценовая конкуренция будет постоянной. Таким образом, вполне возможен вариант, при котором критического отрыва по масштабам бизнеса получить ни одному из маркетплейсов не удастся, что вызовет стремление выходить на новые рынки. Выход же на новые рынки может происходить достаточно быстро — на базе решений и инфраструктуры партнеров (например, модель fintech-as-a-service для реализации встроенных финансовых услуг, подход white label для сервисов покупки авиабилетов и путешествий и т.п.).

## Ключевые векторы развития: технологические и бизнес-тренды

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

В телеком-области:

- 5G продолжает активно развиваться по всему миру, и в целом рост проникновения проис-

ходит быстрее, чем это было у предыдущих поколений связи. Но в то же время пока нигде внедрение этого нового стандарта не дало операторам дополнительных доходов. Таким образом, с коммерческой точки зрения бизнеса операторов 5G — это не революция, а эволюция.

- Технология eSIM также пока не стала массовой (по сравнению с ожиданиями) и не

оказала влияния на конкурентную ситуацию на рынках мобильной связи.

- Вместе с тем возможны пертурбации не на самих рынках мобильной связи, а уровне ниже, в сегменте телеком-оборудования. Здесь среди операторов набирает реальную популярность «открытый» подход Open RAN, несмотря на сопротивление и скепсис крупнейших поставщиков в отношении этой новой архитектуры сетей. Для России подход Open RAN особенно привлекателен в свете необходимости разработки и производства сетевого оборудования внутри страны.
- Текущее технологически успешное развитие Starlink пока больше влияет на рынок традиционной спутниковой связи (в странах присутствия), оказывая на него существенное ценовое давление. Однако начавшееся развертывание этой компанией спутников с функционалом DTC (direct to cell, прямая связь спутник-смартфон), с учетом ее масштабов и возможностей, создает предпосылки для массового внедрения в ряде стран данной услуги уже в ближайшие пару лет. При этом мы не ожидаем усиления конкуренции или появления существенных дополнительных доходов у мобильных операторов, скорее это будет PR-услугой для туристов и профессиональных потребителей.

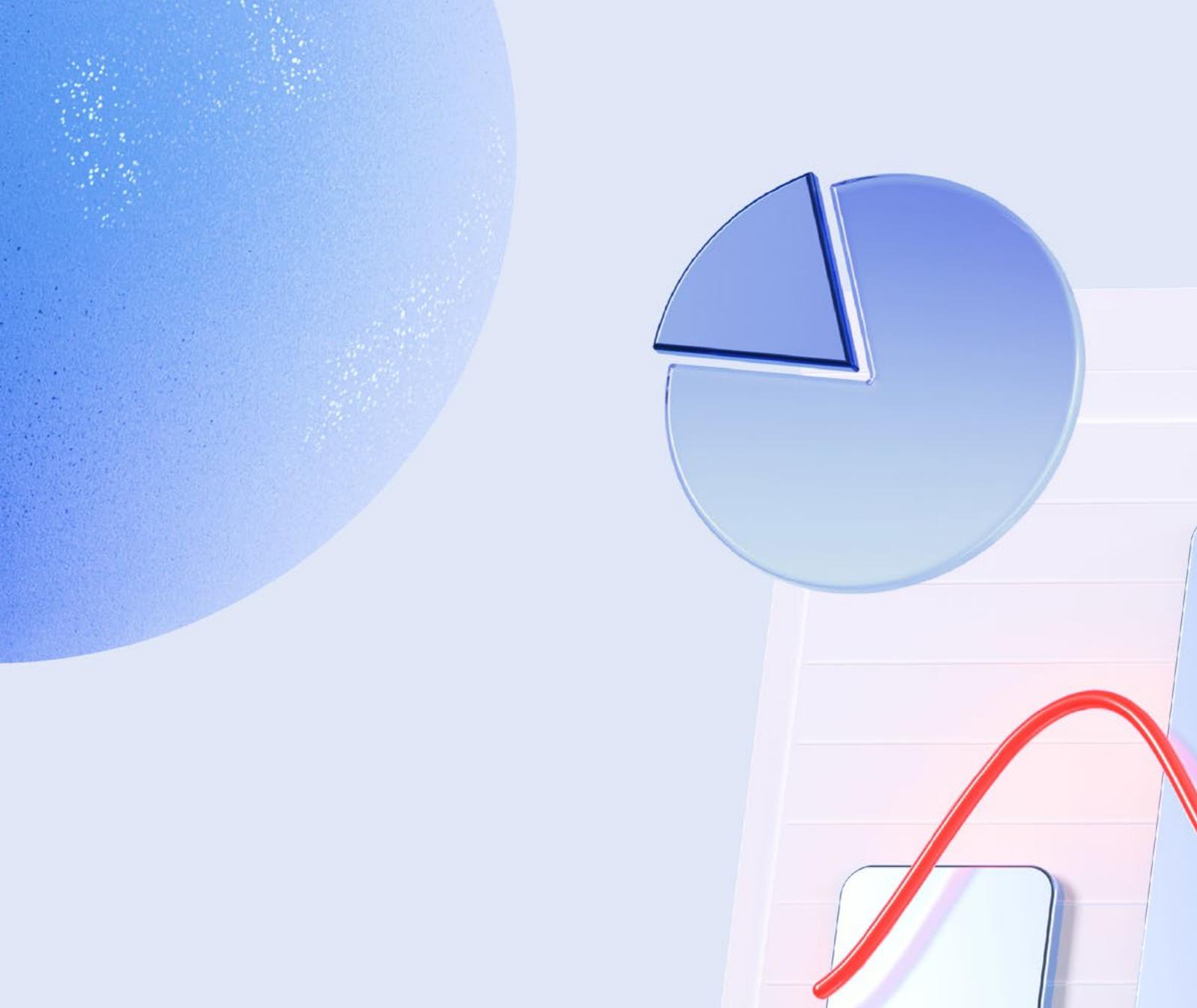
#### В области «умных устройств» отметим следующее:

- Определенный кризис развития «умных колонок» и голосовых помощников, проявившийся в том числе в сокращении соответствующих инвестиций Amazon и Google. Фактически умные колонки остались достаточно узкофункциональными инструментами (прослушивание музыки, запрос погоды, новостей, поиск информации, будильник), а не стали ядром управления «умным» домом. Впрочем, есть шанс, что возможный прогресс голосовых помощников с внедрением LLM (см. ниже) увеличит популярность данного класса устройств.
- Проникновение Smart TV (существенно более высокое, чем у «умных» колонок) создает предпосылки того, что данный класс устройств будет центром не только домашнего потребления видеоконтента, как сейчас, но и собственно центром всего «умного» дома. Это может усилить конкуренцию на рынке «умных» телевизоров — в том числе через конкуренцию операционных систем для них.

- Разработчики AR- и VR-устройств по-прежнему пытаются найти реальные потребности для их массового применения: идея метавселенных пока так и осталась модным словом, а игры — слишком узкая ниша.

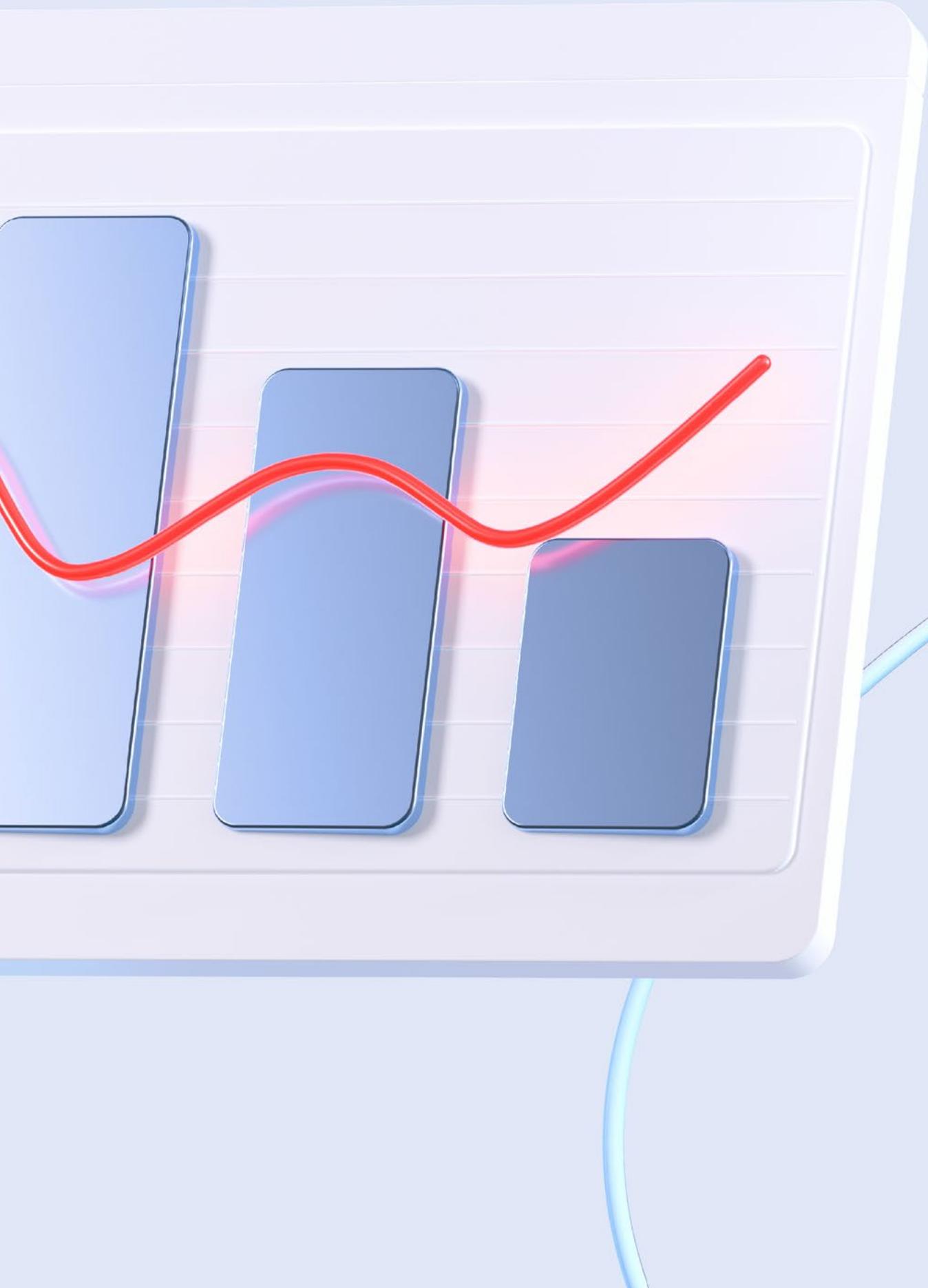
#### В области машинного обучения и искусственного интеллекта (ИИ):

- Зрелые решения на базе технологии машинного обучения уже сформировались в ряде областей, таких как распознавание изображений и видеоаналитика (включая биометрию).
- Фокус развития сейчас — генеративные модели, такие как Большие Языковые Модели (LLM, Large Language Models), модели «текст-в-картинку», комбинированные («мультимодальные») — за последние два года из интересной игрушки, с точки зрения широкой публики, превратились в «горизонтальную технологию», которая образует основу нового класса инструментов повышения производительности труда во многих отраслях, — что в историческом контексте, возможно, будет сравнимо с процессами автоматизации и компьютеризации.
- Дальнейшее наращивание возможностей генеративных моделей, в частности LLM, может замедлиться по ряду причин, таких как исчерпание качественных обучающих выборок и все большие потребности в вычислительных ресурсах для обучения моделей («убывающая отдача»).
- В то же время возможен «качественный» рост, за счет новых подходов и архитектурных инструментов (долговременная «память», автоматическое добавление релевантной запросу фактической информации, новые подходы к обучению и проч.), которые позволят сделать «поведение» моделей более предсказуемым (в том числе приемлемым в качестве бизнес-инструмента), а сами модели, возможно, более компактными (менее ресурсоемкими).
- В целом, хотя крупных игроков-разработчиков в мире и в России мало, риски монополизации данной технологии в интересах отдельных игроков не так велики: базовые модели (например, в виде open source — проектов) будут доступны всем, хотя, вероятно, отставая от передовых на одно-два поколения (что даст определенную фору на B2C-рынках соответствующим игрокам).



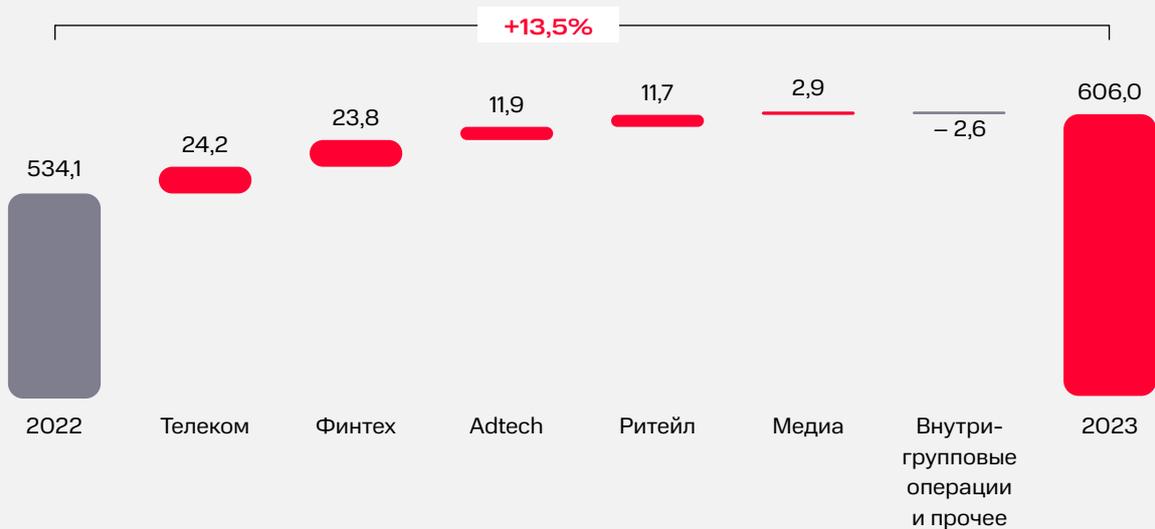
# ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР

- 60 Выручка Группы
- 61 OIBDA Группы
- 62 Чистая прибыль
- 63 Результаты Телекома
- 64 Свободный денежный поток
- 65 Долговая нагрузка



# ВЫРУЧКА ГРУППЫ

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



<sup>1</sup> Выручка рассчитана с учетом внутригрупповых транзакций, суммы могут отличаться в результате округлений.

## Двухзначный темп роста доходов в 2023 году был обусловлен следующими факторами:

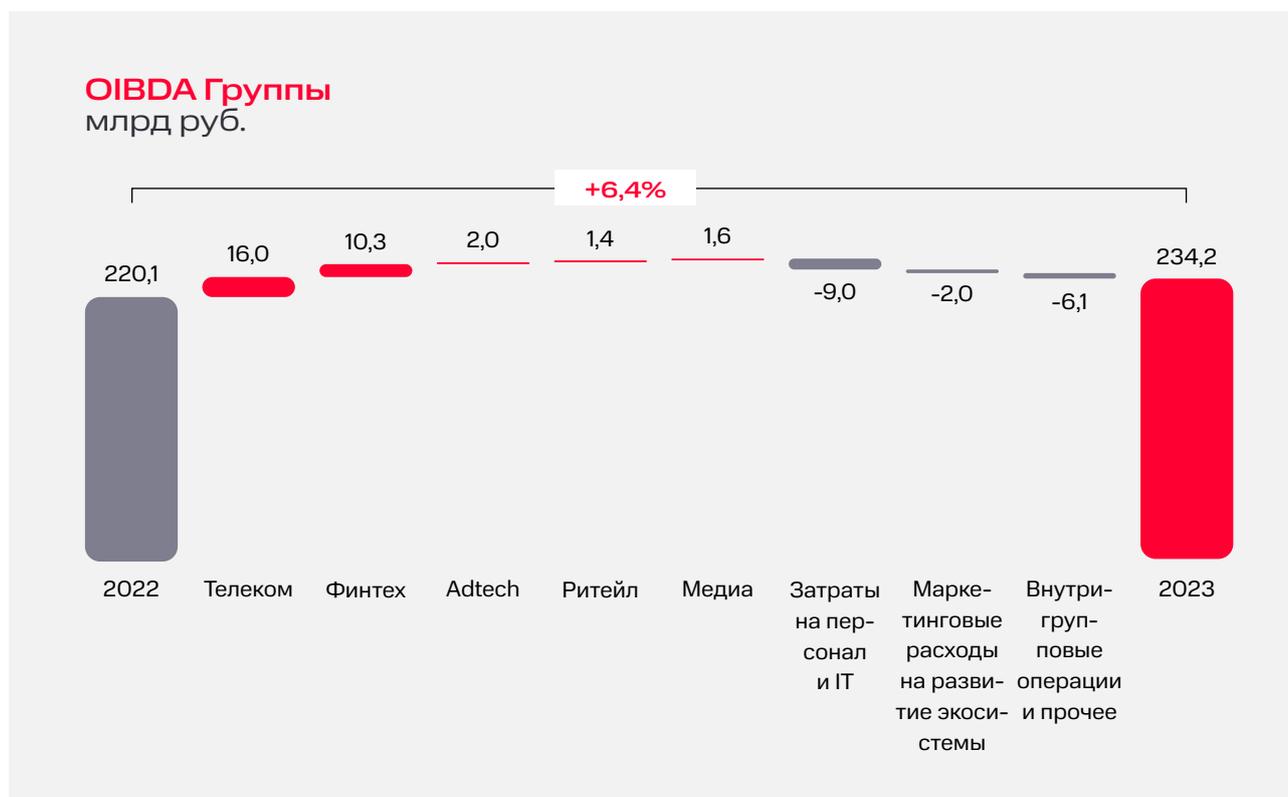
- рост доходов от базовых телеком-услуг и сегмента B2B;
- значительный рост розничного кредитного портфеля и комиссионных доходов в Финтехе;
- масштабирование в рекламном бизнесе;
- успешное восстановление продаж в розничном бизнесе.

Информация о консолидированных финансовых и операционных результатах Группы МТС за IV квартал 2023 года и 2023 год размещена на сайте Компании



Финансовая  
отчетность —  
Москва (mts.ru)

# OIBDA ГРУППЫ



## Основными драйверами OIBDA в 2023 году стали:

- положительный эффект роста доходов Телекома как в B2C-, так и в B2B-сегменте;
- успешные результаты Финтеха на фоне роста кредитования;
- рост доходов и управление расходами вертикали Медиа.

Рост OIBDA в 2023 году был ограничен инвестициями в точки роста, расходами на персонал и ростом стоимости фондирования в отдельных вертикалях.

# ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

## Чистая прибыль Группы млрд руб.



Чистая прибыль за 2023 год возросла более чем на 67% на фоне высоких бизнес-результатов Группы.

Также поддержку динамики прибыли оказала переоценка финансовых инструментов, превысившая отрицательную переоценку по иностранным валютам.

МТС продолжает демонстрировать устойчивость бизнеса, выручка Группы растет двузначными темпами. Наши бизнес-направления показывают стабильный рост, количество клиентов экосистемы в 2023 году превысило 15 млн человек.

Среди зрелых бизнесов экосистемы заметный вклад в прирост выручки вносит вертикаль Финтех. За год розничный кредитный портфель вырос на 33% до 339 млрд рублей, чистая прибыль увеличилась до рекордного уровня и достигла 12,5 млрд рублей. В рамках своей стратегии МТС Финтех развивается как один из ключевых драйверов экосистемы, создавая лучшие цифровые сервисы на розничном рынке финансовых услуг. При этом мы развиваем направление как самостоятельный и инвестиционно-привлекательный бизнес, соответствующий лучшим практикам корпоративного управления.

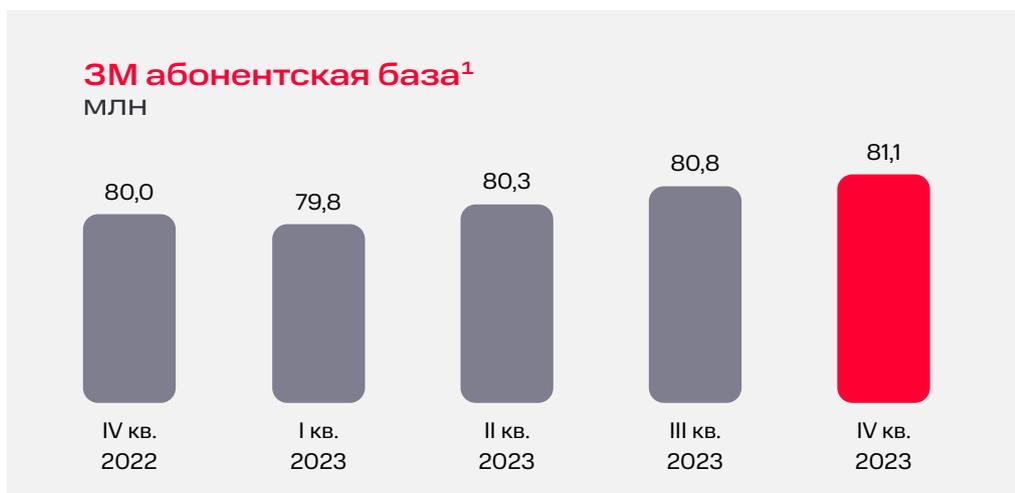
Отличные результаты показывает направление B2B: мы остаемся лидерами B2B-рынка России и уверенно растем на 17% год к году за счет интернета вещей, интеллектуальных систем связи и коммуникационных сервисов под брендами МТС Link и МТС Exolve. Мы завершили первые испытания собственной базовой станции в реальных условиях, до конца 2024 года первая сотня таких станций уже начнет работу на нашей сети.

Синергия всех бизнес-направлений, продолжение инвестиций в развитие и основного, и новых бизнесов позволяет нам уверенно смотреть в будущее и продолжать улучшать качество сервисов экосистемы для десятков миллионов наших клиентов.

Президент ПАО «МТС»

# РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕЛЕКОМА

Продолжение трансформации из Telco в Techco с сильной динамикой доходов



**+13%**

Рост B2B-доходов от услуг связи, включая результаты IoT, ИСС<sup>2</sup>, фиксированного бизнеса

**+15%**

Рост доходов ШПД B2B

**+62%**

Рост доходов от вертикальных решений с IoT<sup>3</sup>

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

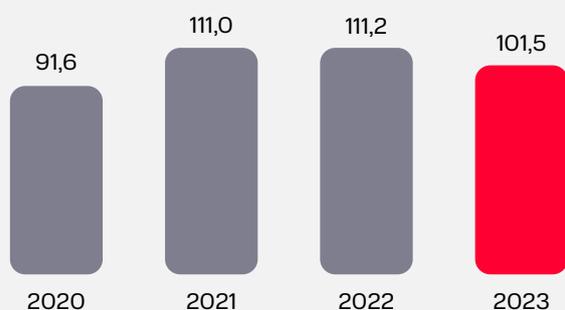
<sup>2</sup> Услуги портфеля ИСС (интеллектуальных систем связи) и Exolve, позволяющие через облачные платформы и API интегрировать функции телекоммуникационной связи в комплексные продукты разработчиков.

<sup>3</sup> Решения IoT для отдельных проектов и задач.

# СВОБОДНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК

## Рост свободного денежного потока на фоне высоких результатов

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



<sup>1</sup> Исключая денежные поступления по договорам шеринга.

Снижение капитальных затрат Группы в 2023 году связано с более интенсивными закупками оборудования и относительно более высоким курсом иностранных валют по отношению к рублю в период таких закупок в 2022 году.

### Свободный денежный поток без учета банковской деятельности млрд руб.



Рост FCF без учета банковской деятельности в 2023 году обусловлен в основном снижением денежных потоков, связанных с приобретением новых компаний, а также сокращением капитальных затрат.

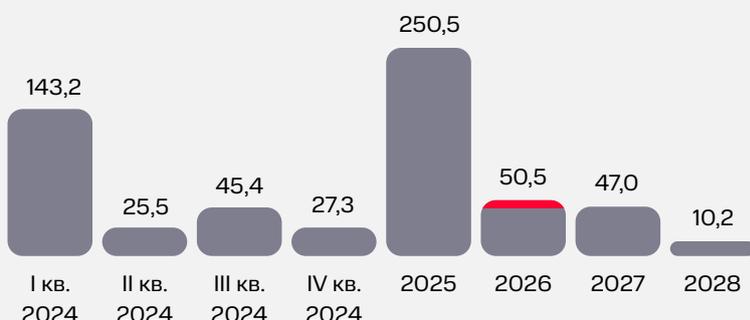
# ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА

## Долговая нагрузка на комфортном уровне

Структура общего долга<sup>1</sup>



График выплаты долга  
млрд руб.



Общий долг Группы<sup>2</sup>

**554,6**  
млрд руб.

● Рублевые облигации БО-02 содержат пут-опционы, которые по состоянию на 31 декабря 2023 года могут быть исполнены в феврале 2026 года

Чистый долг<sup>1</sup> / LTM OIBDA

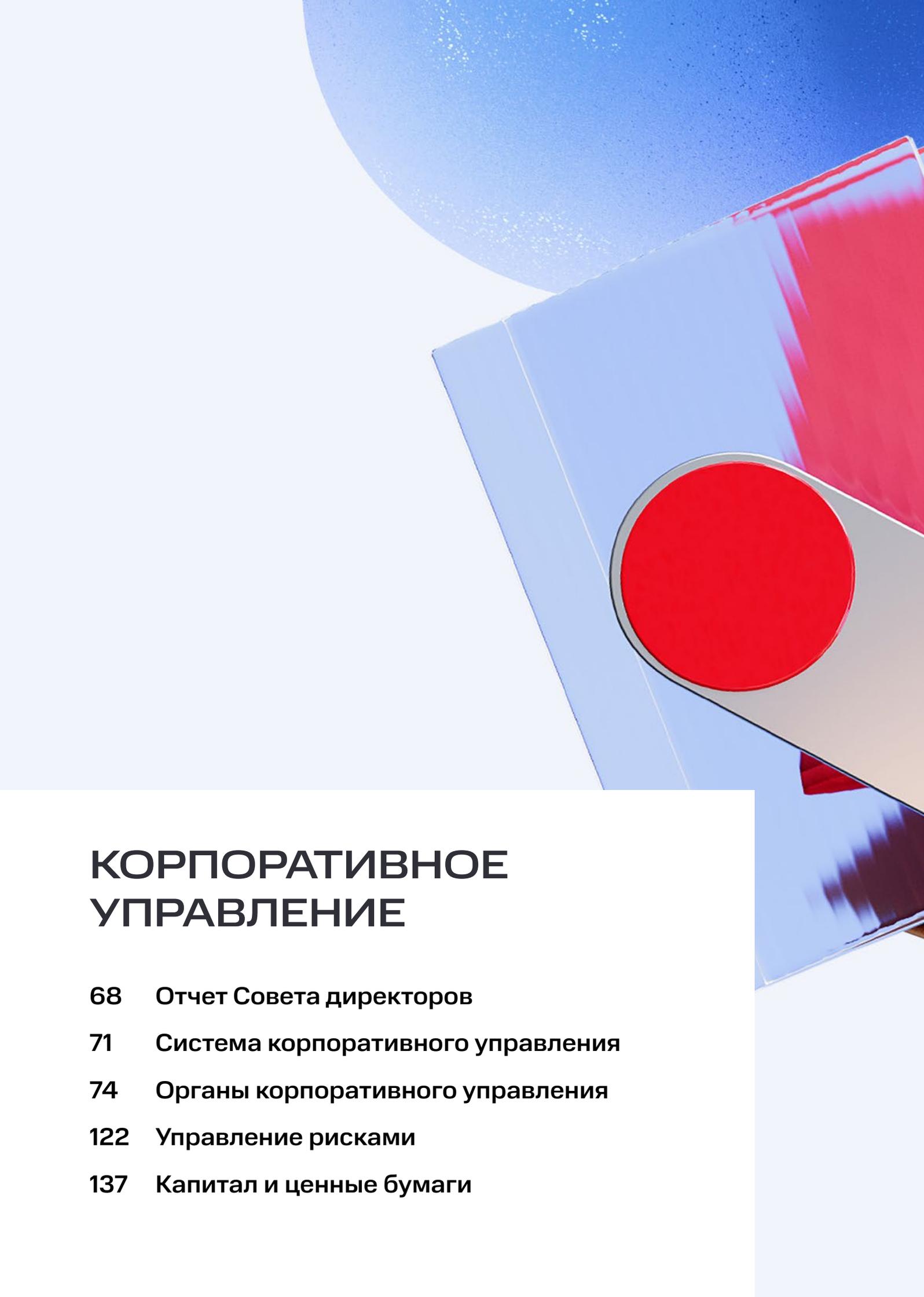


Средневзвешенные процентные ставки на конец периода



<sup>1</sup> Без учета аренды по МСФО.

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



# **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.

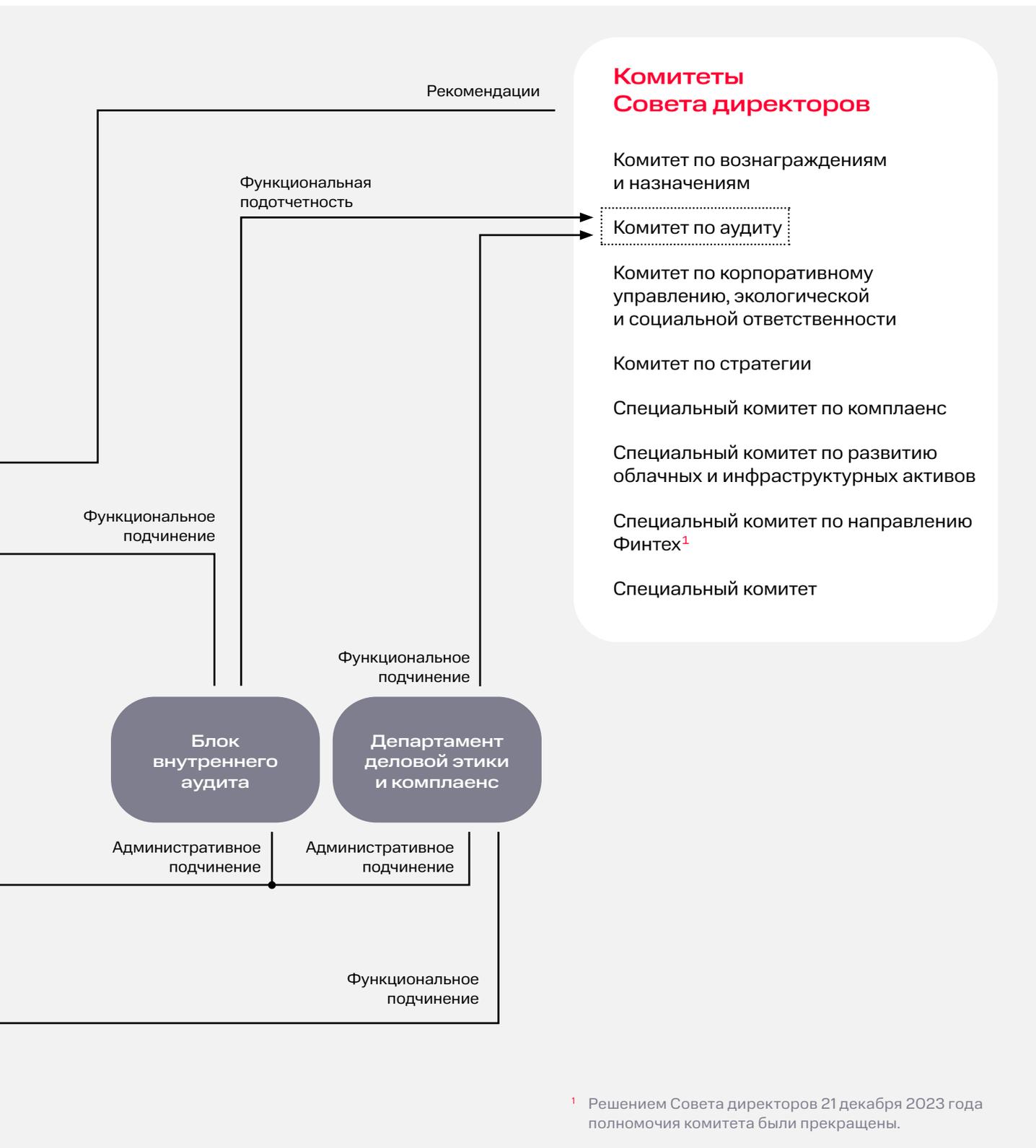
Управление неконтролируемыми Группой МТС компаниями, в отношении которых лица из Группы МТС обладают правами акционера (участника), предполагает защиту интересов МТС в части целевых параметров доходности, приоритетов стратегии, имущественных прав акционеров (участников). На степень интеграции стандартов 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

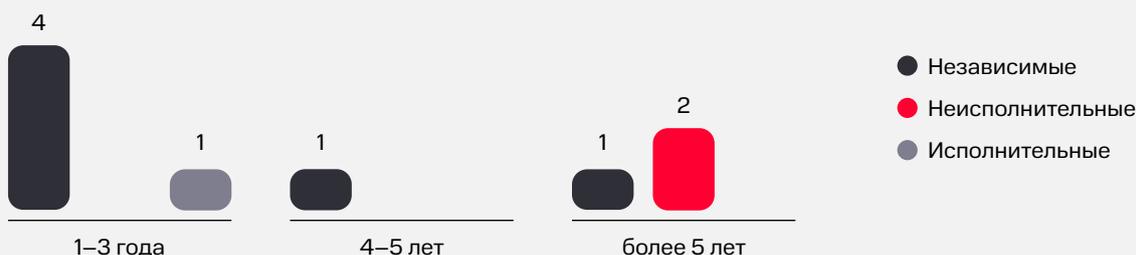
директоров ПАО «МТС» избран на годовом Общем собрании акционеров ПАО «МТС» 18 июня 2023 года.

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.

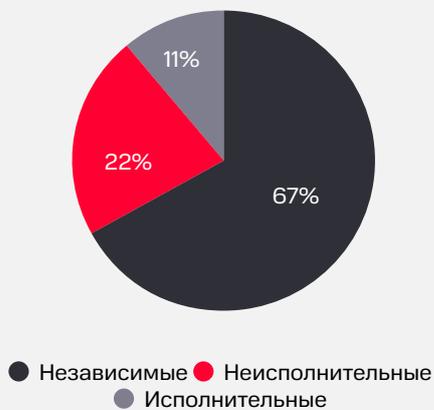
<sup>1</sup> Положение о Совете директоров ПАО «МТС» — Москва (mts.ru).

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

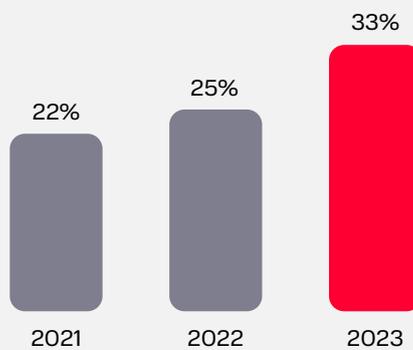
### Стаж работы в Совете директоров МТС



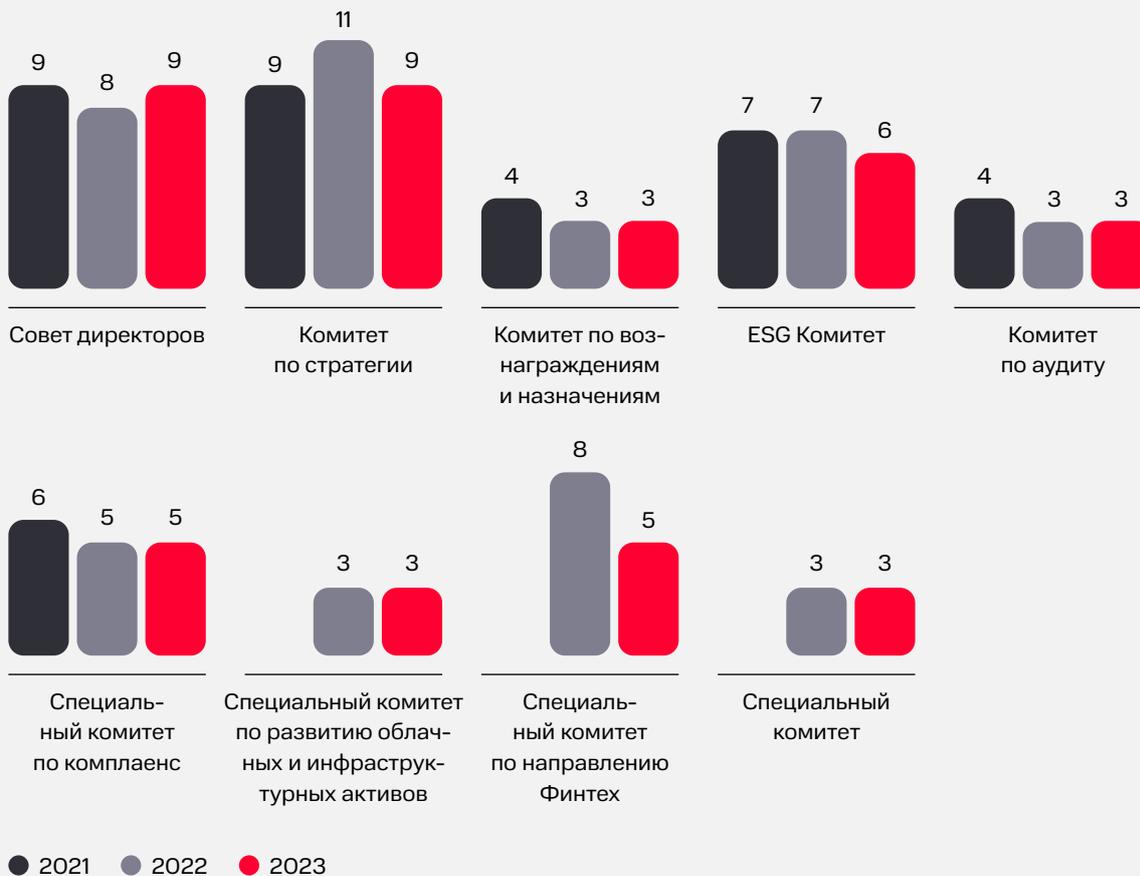
### Состав Совета директоров<sup>1</sup>



### 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).

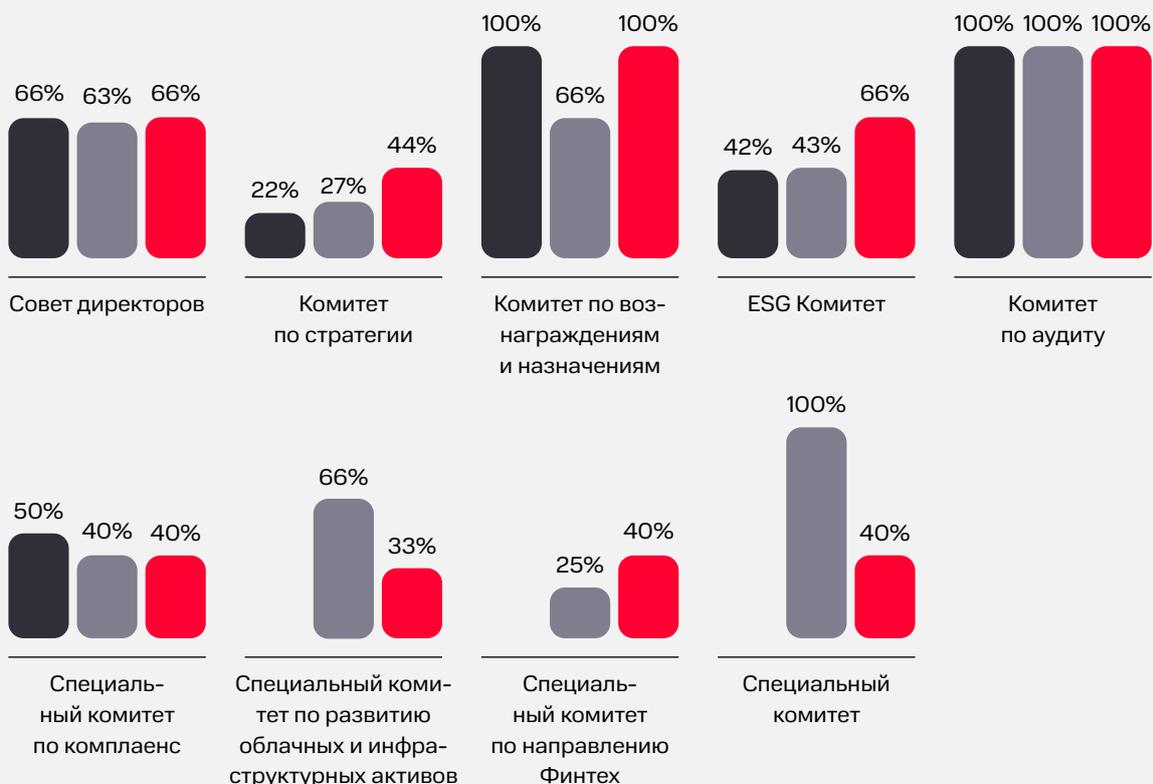
## Председатель Совета директоров

**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 заседания в форме заочного голосования выносятся вопросы, которые предварительно были качественно проработаны и по которым члены Совета директоров не имеют существенных замечаний.

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

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

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

<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 относится:

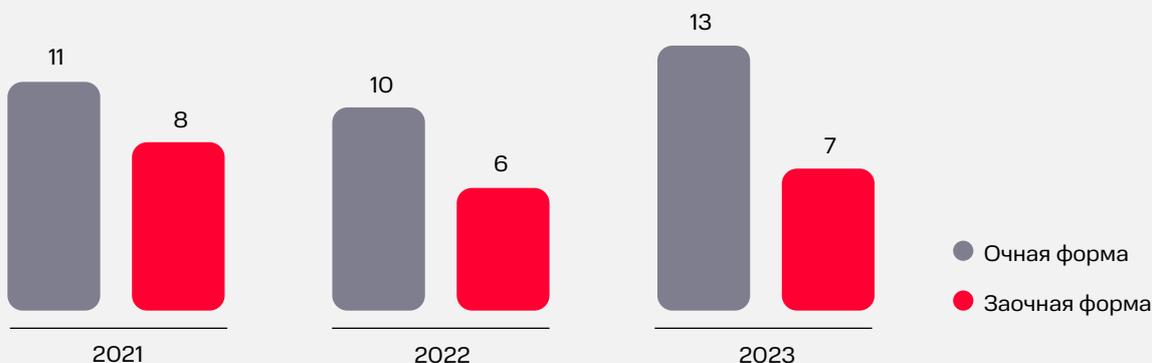
- введение в должность вновь избранных членов Совета директоров Общества;
- извещение членов Совета директоров и приглашенных лиц о предстоящих заседаниях Совета директоров;
- направление членам Совета директоров материалов по вопросам повестки дня заседания Совета директоров;
- предоставление членам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

---

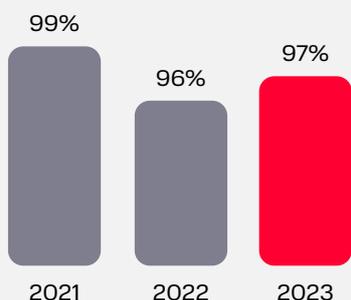
<sup>1</sup> [Положение о Совете директоров ПАО «МТС» — Москва \(mts.ru\)](#).

## Отчет о работе Совета директоров

### Количество проведенных заседаний Совета директоров



### Посещаемость заседаний Совета директоров

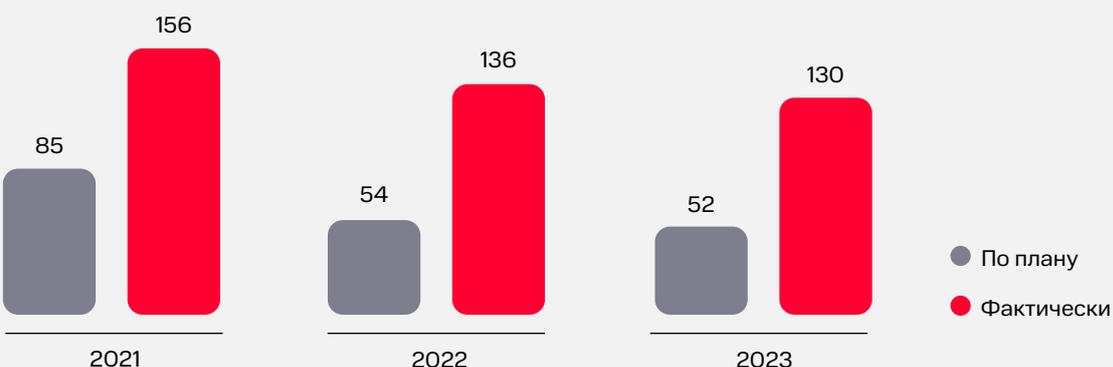


В 2023 году проведено

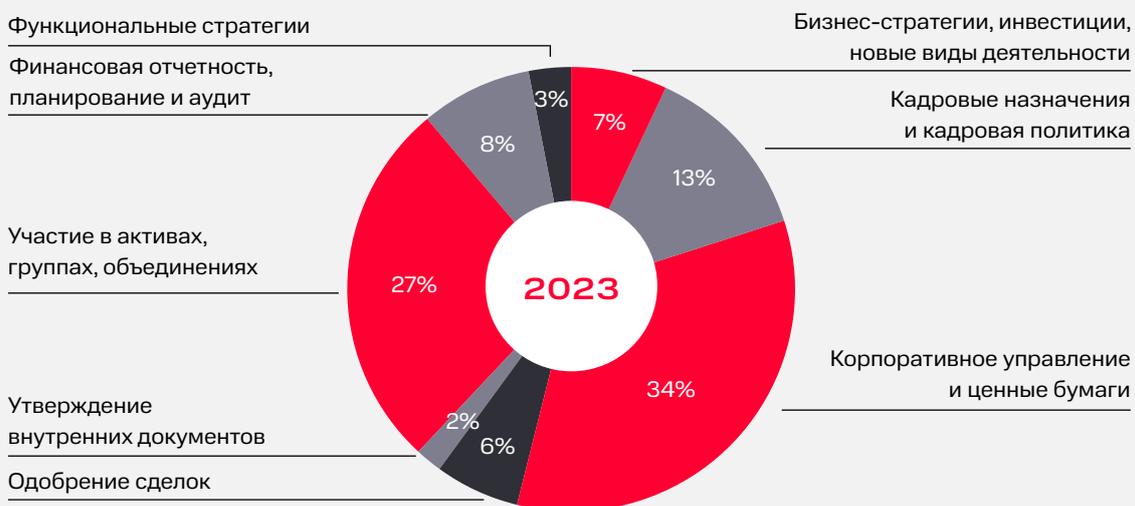
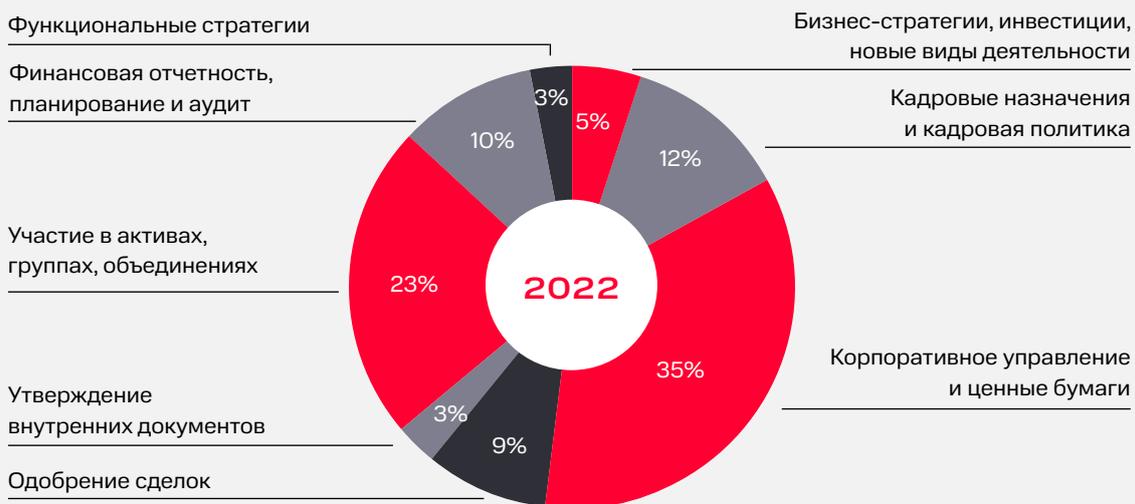
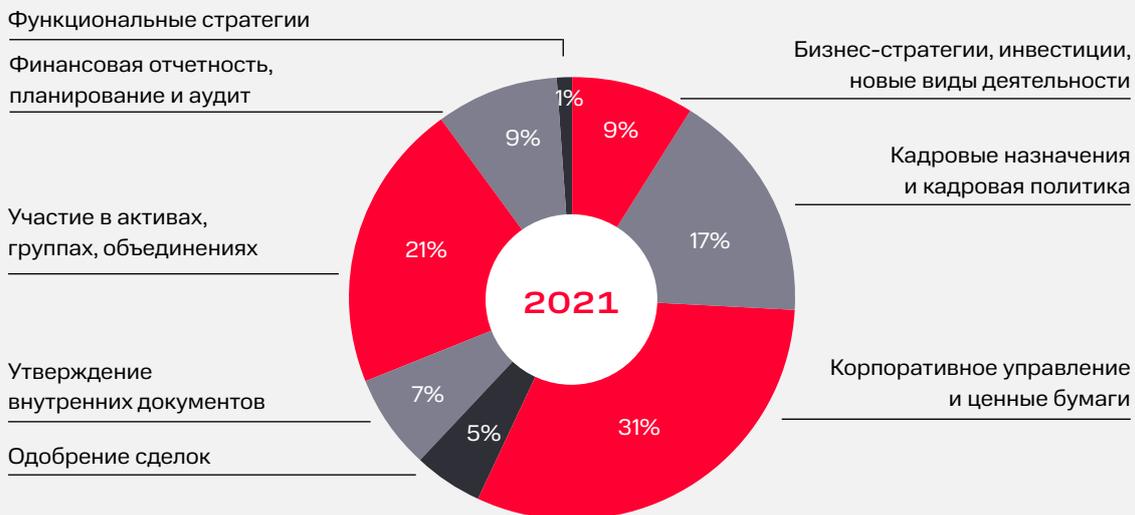
**20** заседаний

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/бездействия при осуществлении служебных обязанностей в занимаемой должности, а именно:

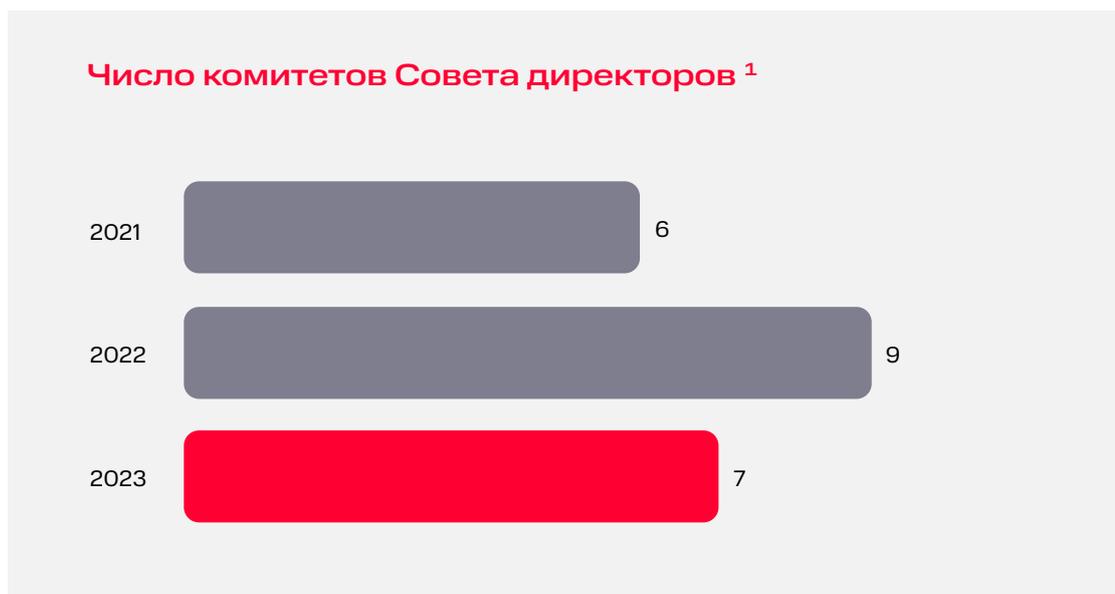
- возмещение ущерба, причиненного истцам неумышленными действиями / бездействием должностных лиц (в случае удовлетворения иска судом);
  - возмещение убытков ПАО «МТС» и дочерних компаний ПАО «МТС» по искам, связанным с ценными бумагами.
- компенсация расходов должностных лиц на адвокатов и судебную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

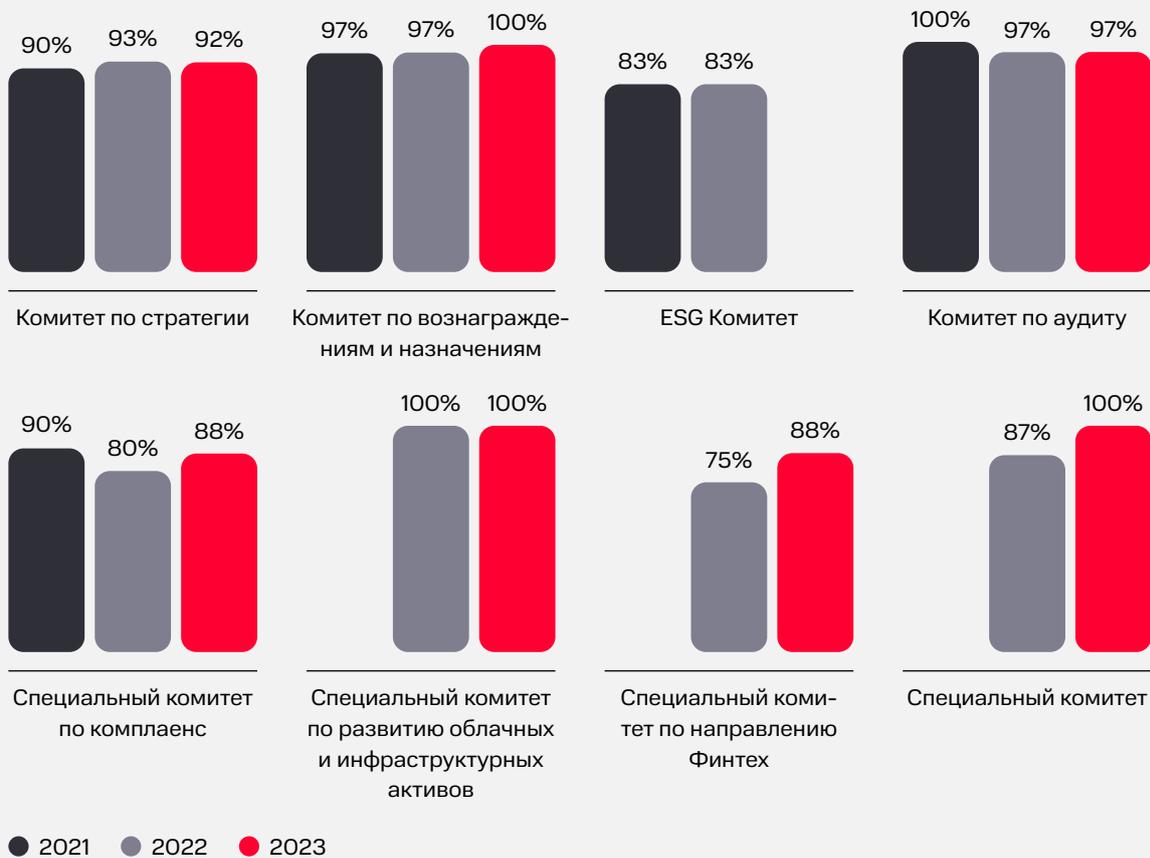
Полномочия и требования к составам комитетов определяются положениями о комитетах, утверждаемыми Советом директоров. Комитеты имеют возможность привлечения внешних экспертов и консультантов для выполнения возложенных на них задач. Результаты рассмотрения комитетами вопросов повестки дня доводятся до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

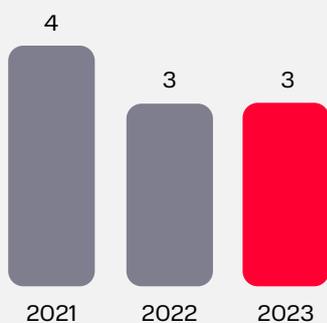
### Рекомендации Совету директоров

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

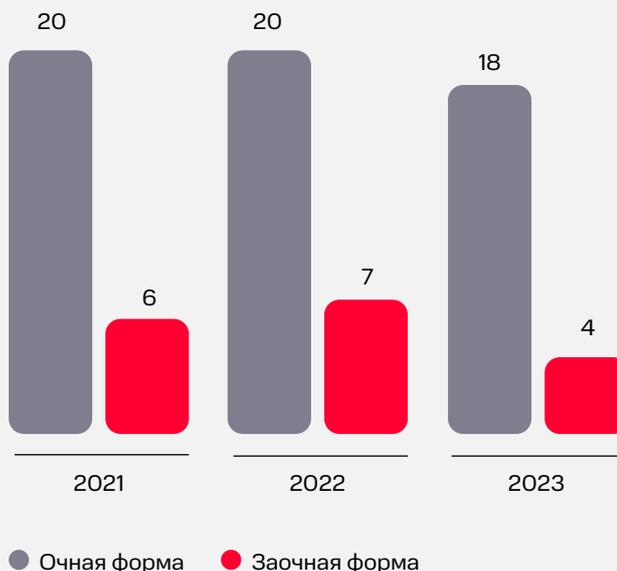
- положения о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «МТС» в новой редакции;
- политики «Внутренний аудит ПАО «МТС»» в новой редакции;

### 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-voznagrazhdeniyam-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.

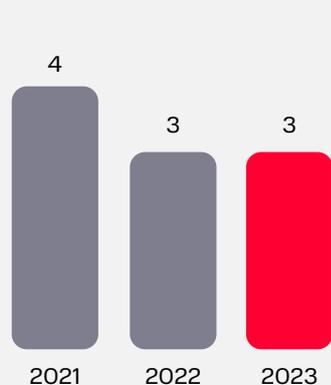
### Итоги работы в 2023 году

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

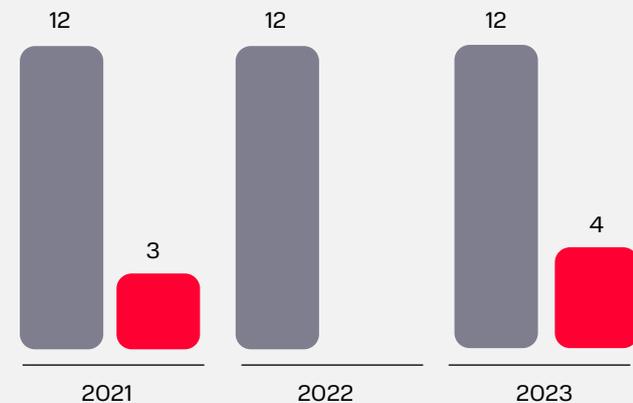
Ключевыми темами для обсуждения на заседаниях комитета стали вопросы преемственности членов Совета директоров и президента ПАО «МТС», актуализация программы долгосрочной мотивации менеджмента МТС, а также вопросы назначения внутренних и внешних кандидатов на должности ключевых руководителей Компании.

#### 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.

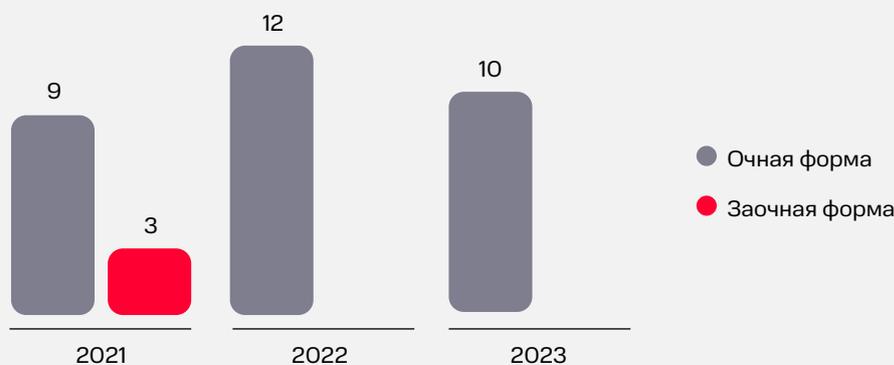
Деятельность ESG Комитета в 2023 году способствовала единству ESG-подхода в Группе МТС в целом и дала дополнительный импульс для развития и проактивной реализации обновленной ESG-стратегии в бизнес-подразделениях и дочерних компаниях МТС».

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.

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.

### Заседания

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

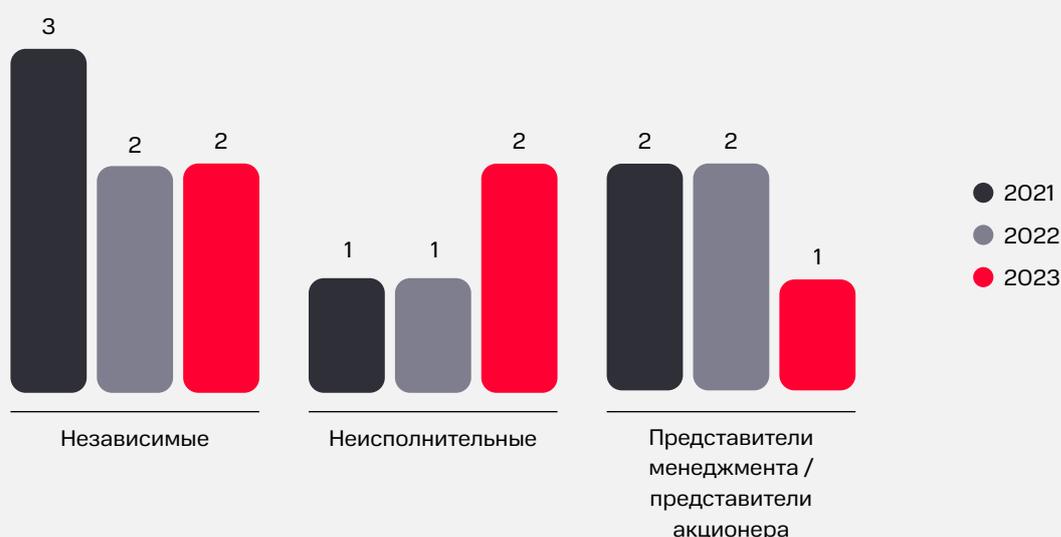
### Итоги работы в 2022 году

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

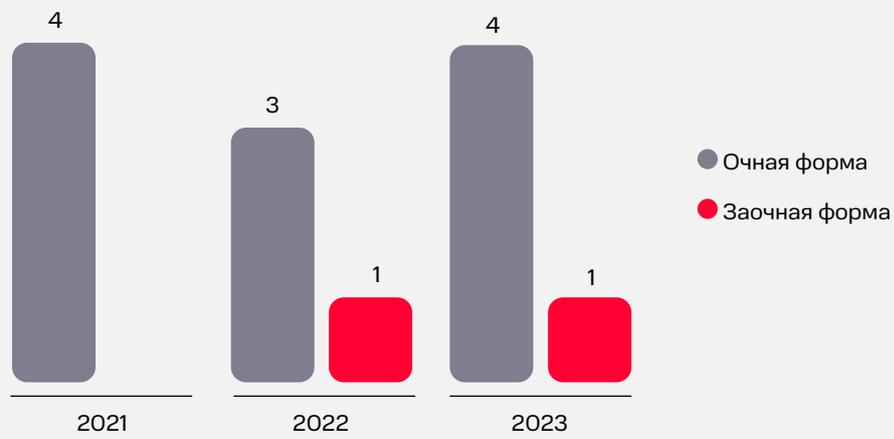
### Рассмотренные вопросы

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

**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.

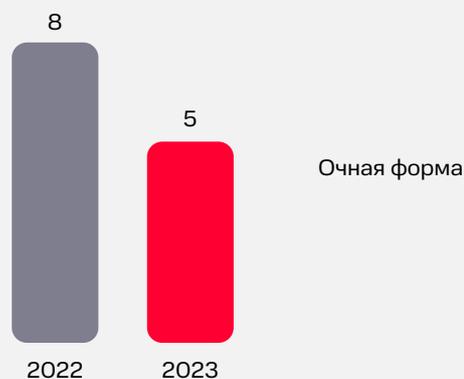
### Итоги работы в 2023 году

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.

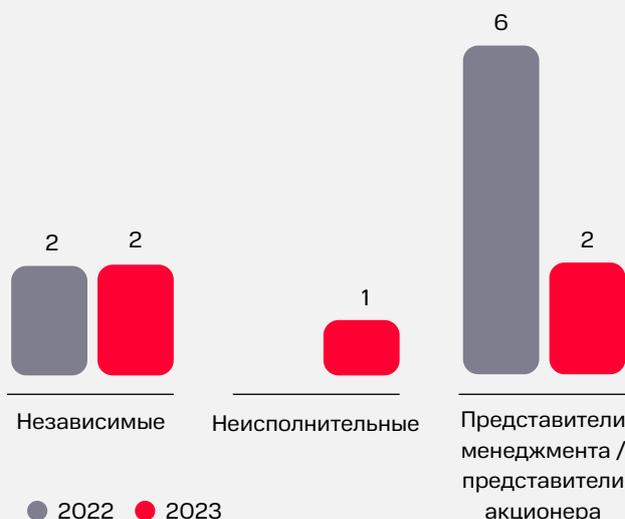
### Рекомендации Совету директоров Компании

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

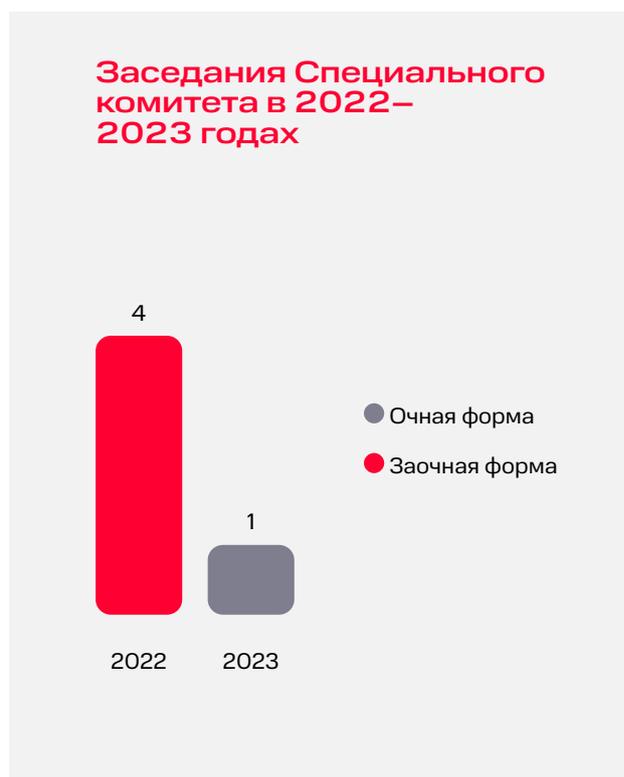
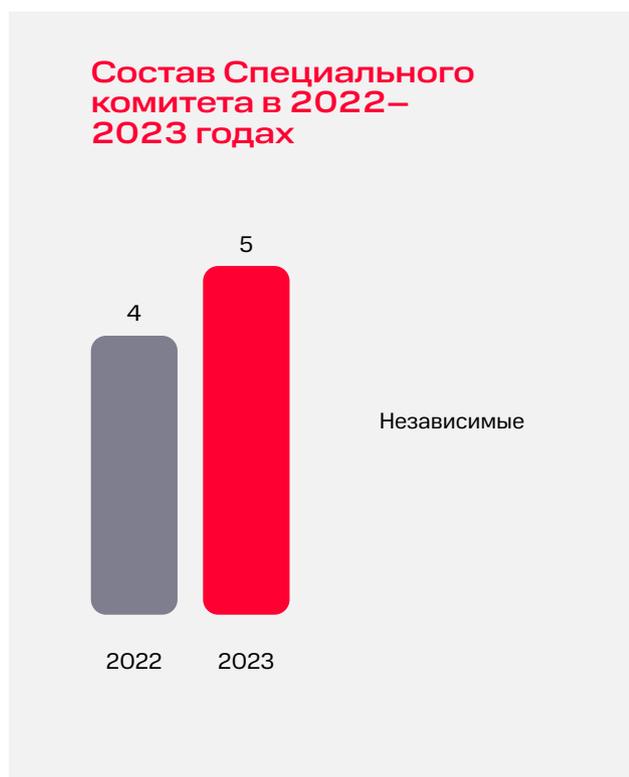
В отчетном году состоялось одно заседание комитета в очной форме.

### 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.

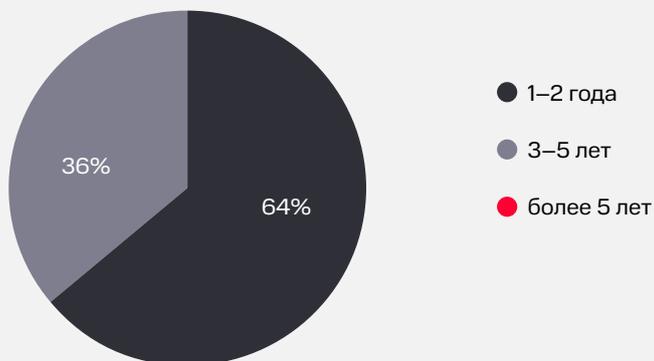
Вознаграждение высших должностных лиц устанавливается и рассчитывается на основании Политики по Оплате труда работников ПАО «МТС» и соответствует следующим принципам:

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

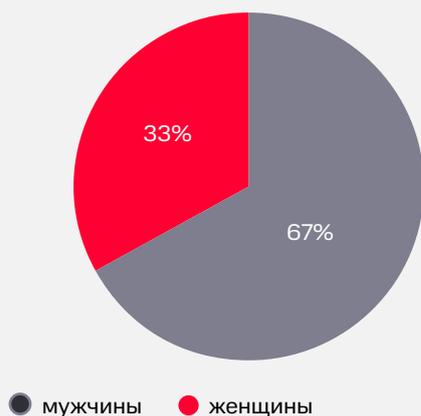
<sup>1</sup> <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/dokumenty-pao-mts/polozhenie-o-prezidente-pao-mts/>.

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

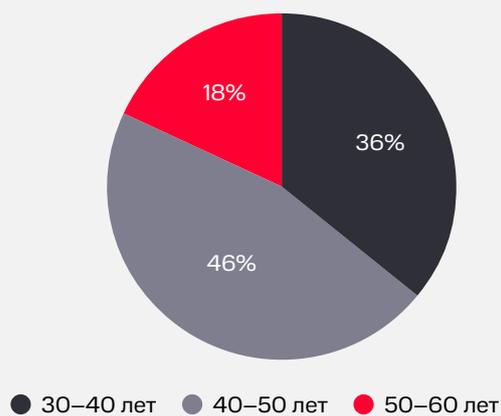
### Стаж работы в Правлении



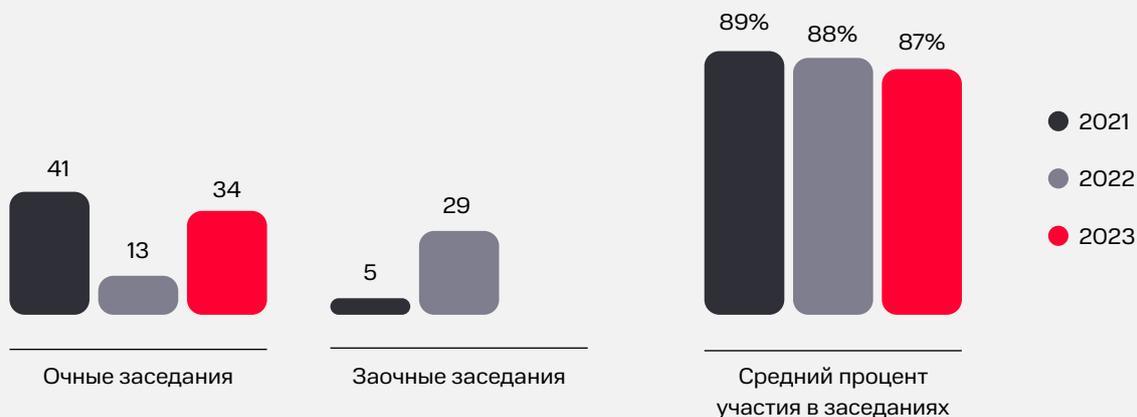
### Гендерный состав членов Правления



### 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>.

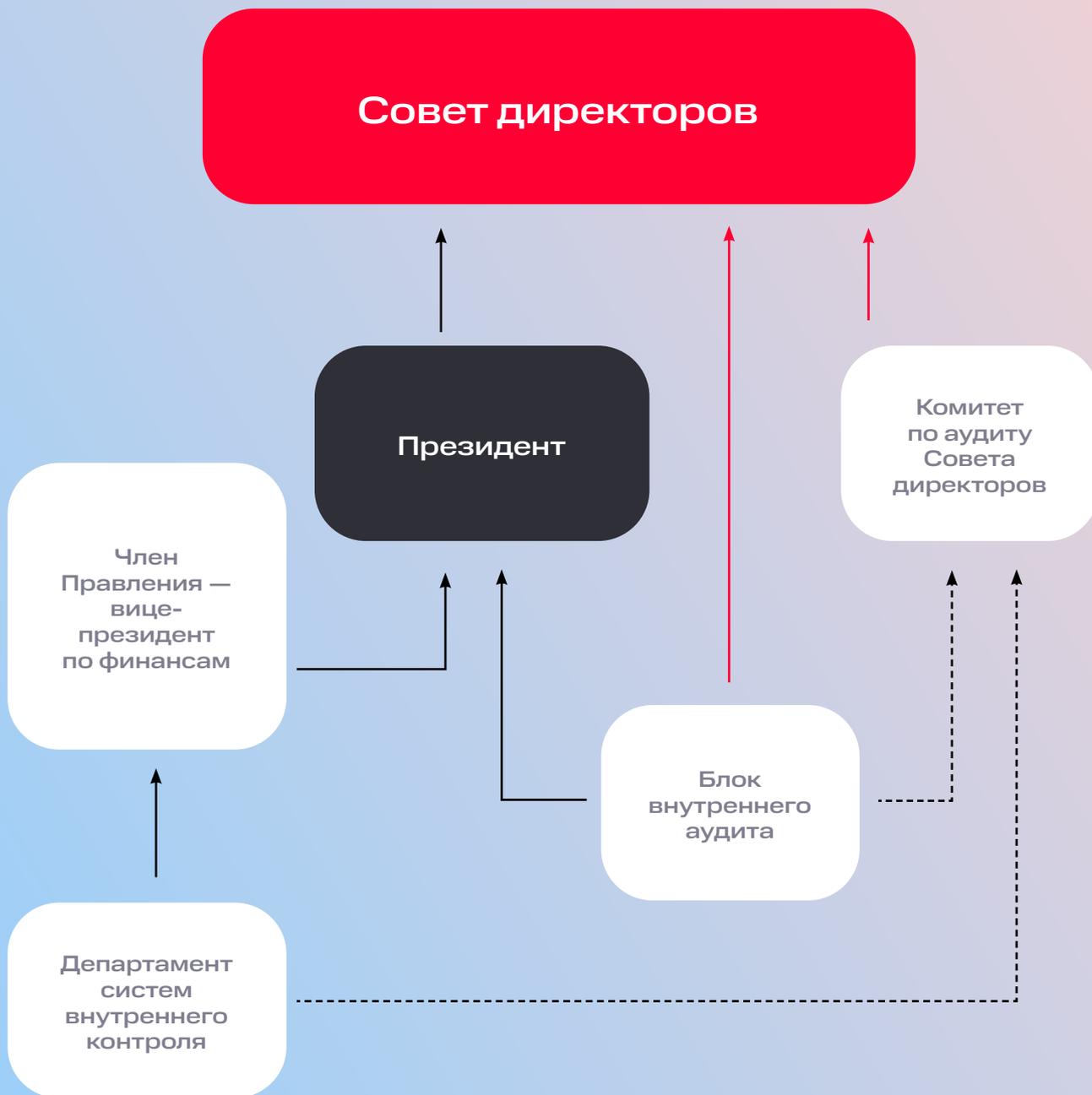
В рамках системы внутреннего контроля предусмотрен комплекс мер, направленных на недопущение коррупции, снижение репутационных рисков и рисков применения к ПАО «МТС» мер ответственности за подкуп должностных лиц. Для целей противодействия злоупотреблениям осуществляются санкционирование (авторизация) 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-integriruvannoe-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/uploadmisk/contents/1655/Code\\_of\\_Business\\_Conduct\\_and\\_Ethics\\_illustrated.pdf](https://static.ssl.mts.ru/uploadmisk/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).



## 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>

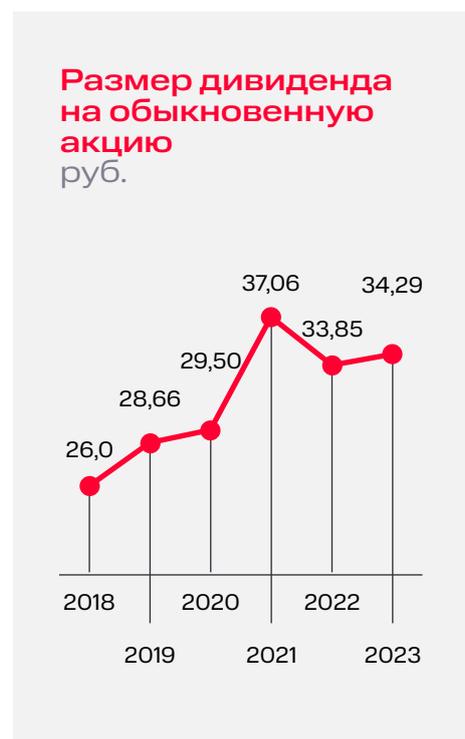
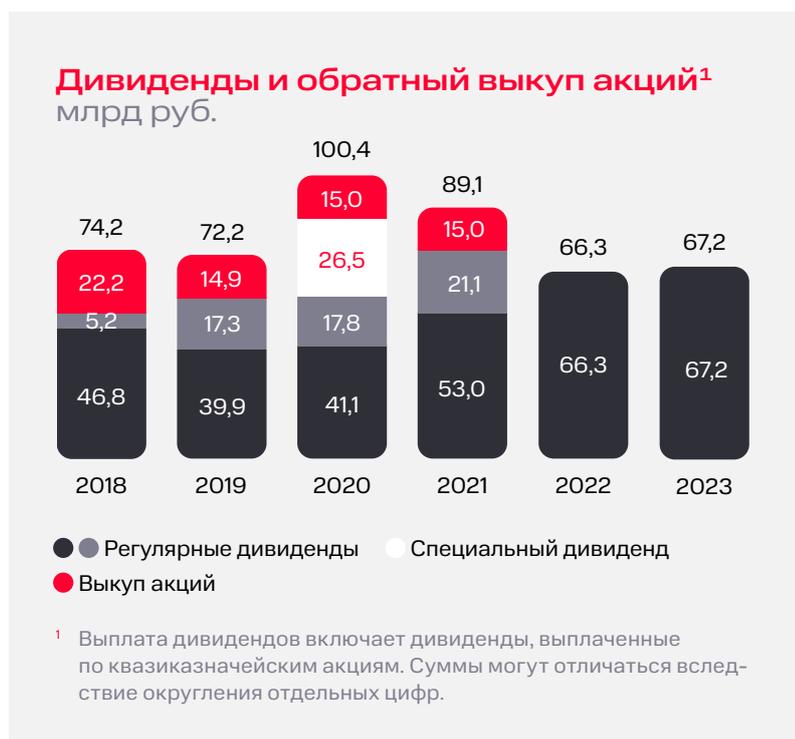
# ДИВИДЕНДЫ И ПРОГРАММА ВЫКУПА АКЦИЙ

## 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 аудитором, 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.

# **ESG И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ**

- 148 Система управления устойчивым развитием**
- 154 Комплаенс и культура бизнес-этики**
- 167 Ответственное управление персоналом**
- 177 Социальные инвестиции**
- 181 Забота об окружающей среде**



# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

## Ключевые направления и показатели в области устойчивого развития

### Сквозные механики реализации

ESG-комплаенс и деловая этика

Учет ESG-аспектов в продуктах, сервисах и проектах

Образование и просвещение



### Забота об окружающей среде

- Ответственное ресурсопользование
- Управление e-отходами
- Углеродный менеджмент



### Развитие цифрового общества

- Обеспечение доступных продуктов и сервисов для всех
- Поддержка цифрового развития сообществ



### Ответственность перед сотрудниками

- Соблюдение прав человека, инклюзивность и многообразие
- Достойные и безопасные условия труда
- Волонтерство и социальная реализация сотрудников



### Ответственное управление бизнесом

- Эффективное корпоративное управление
- Ответственная цепочка поставок
- Обеспечение информационной безопасности

**В 2023 году МТС продолжила интегрировать принципы устойчивого развития в свою деятельность. С учетом основных национальных трендов МТС сохранила и усилила фокус на социальной поддержке сотрудников и клиентов, что нашло отражение в дополнительном структурировании двух областей ESG-стратегии Компании. «Развитие цифрового сообщества» объединило все внешние социально значимые инициативы Компании, а «ответственность перед сотрудниками» подчеркивает особую важность бережного подхода к поддержке и развитию персонала.**

Учитывая текущие бизнес-приоритеты Компании, часть направлений ESG-стратегии была сформулирована более емко, вобрав в себя некоторые коррелирующие направления, но сохранив учет всех значимых для устойчивого развития инициатив Компании.

Для более полной интеграции ESG-подхода в операционную деятельность Компании были отдельно выделены сквозные механики реализации стратегии, одинаково важные и обязательные для E, S, G областей:

- комплаенс и деловая этика, как основополагающий принцип деятельности Компании, обеспечивают прозрачность процессов и высокий уровень корпоративной ответственности;
- образование и просвещение повышают уровень включенности и понимания стейкхолдерами Компании важности соответствия принципам устойчивого развития;
- необходимость учета ESG-аспектов вне зависимости от области реализации проектов продуктов и услуг повышает возможность Компании влиять на решение экологических и социально значимых вопросов общества.

ESG-стратегия МТС основана на общегрупповом подходе, позволяющем дочерним компаниям МТС ориентироваться на общую стратегию Группы, при этом выборочно детализируя ESG-направления с учетом специфики их деятельности и уровня ESG-зрелости. Компания системно подходит к управлению всеми типами рисков, присущих диверсифицированному бизнесу МТС, и учитывает в том числе ESG-риски при принятии решений на разных уровнях менеджмента.

Основополагающими принципами МТС являются открытость, прозрачность, существенность и высокое качество раскрытия значимой ESG-информации для широкого круга стейкхолдеров в Годовом отчете и Отчете устойчивого развития.

В 2023 году МТС продолжила развивать образовательные и просветительские направления, внедряла элементы инклюзивной культуры, в том числе на цифровом уровне, встраивала в продукты Компании благотворительные программы. Компания обеспечила непрерывный доступ к современным цифровым сервисам и качественным услугам связи для всех категорий граждан вне зависимости от географического расположения, национальной принадлежности, возраста и особенностей здоровья, занималась повышением уровня информационной и кибербезопасности.

Подробная информация представлена в разделе «ESG и устойчивое развитие», а также в Отчете об устойчивом развитии МТС за 2023 год



Отчет устойчивого  
развития — Москва (mts.ru)

## 2023 ГОД



### Забота об окружающей среде

Введен Стандарт «**Управление отходами производства и потребления**»

Разработан проект **Стратегии по управлению выбросами парниковых газов и достижению целей по сокращению углеродного следа**

**440,8 тыс.** электронных устройств восстановлено по программе рефербишмента клиентского оборудования

**34 144 кг** пластика и **23 030 кг** электронных компонентов передано на ответственную утилизацию

**> 2 млн** человек охвачены образовательным и просветительским контентом МТС на экологическую тему

**3 700 кг** мелкой электронной техники и **более 28 тонн** лома компьютерного оборудования и лома оборудования коммуникации направлено на переработку и ответственную утилизацию



### Ответственное управление бизнесом

МТС подтвердила соответствие Единой системы комплаенс требованиям **ISO 37301:2021** «Системы комплаенс-менеджмента» и **ISO 37001:2016** «Система антикоррупционного комплаенс-менеджмента»

Проект «Управления жизненным циклом товарных знаков» стал **победителем** российской премии IP Russia Awards в номинации «Автоматизация работы с объектами ИС»

Система менеджмента информационной безопасности МТС получила сертификат стандарта **ISO/IEC 27001:2022**

**100%** членов Совета директоров, Правления и членов Комитетов Совета Директоров прошли тренинги по системе антикоррупционного комплаенс

**> 36 тыс.** работников прошли обучение по вопросам организации обработки и защиты персональных данных

**2,6 млн** фактов фрода выявлено  
**7634 млн** руб. – сумма предотвращенных потерь  
**2,9 млрд** вызовов заблокировано на сети МТС антифрод-системами



## Ответственность перед сотрудниками

Средняя заработная плата в Компании на **11,1% выше**, чем в целом по стране

**72%** (32 тыс. сотрудников) — доля самоназначенного обучения (+23% к 2022 году)

Около **78%** менеджерских и **60%** прочих вакансий закрываются за счет внутренних кандидатов

В отношении **91%** рабочих мест в Корпоративном центре Группы МТС и филиалах ПАО «МТС» проведена специальная оценка условий труда

**> 900** стажеров по всей экосистеме МТС принято на стажировку  
Около 40% из завершивших стажировку переведены в штат

**> 7500** сотрудников экосистемы МТС участвуют в корпоративном волонтерстве

**620** руководителей МТС прошли образовательные программы по теме многообразия, равенства, инклюзивности, в том числе в области соблюдения прав человека

**20 тыс.** сотрудников охвачены образовательной кампанией по различным аспектам инклюзивной культуры и прав человека на портале «Пульт»

На **35 п. п.** вырос индекс инклюзивности в экосистеме МТС по сравнению с 2022 годом



## Развитие цифрового общества

**20,7 млн руб.** пользователи МТС Cashback списали в пользу благотворительных фондов

**18** общественно полезных цифровых продуктов (VR-фильмов, аудиогидов, образовательных материалов и пр.) создано

**84** туристических аудиогuida в регионах страны создано МТС, которыми воспользовались **900 тыс.** человек по состоянию на конец 2023 года

**24 млн руб.** — сумма конвертированных МТС цифровых активностей пользователей платформы МТС «Поколение М», которая направлена на лечение 86 тяжелобольных детей

## Связь ESG-повестки и стратегии Компании

МТС — цифровая экосистема, поэтому в основе как бизнес-стратегии, так и ESG-стратегии Компании лежит развитие инновационных цифровых технологий, которое позволяет обеспечить максимальную пользу для клиентов и стейкхолдеров Компании.

В центре бизнес-стратегии МТС — человек, учет потребностей которого позволяет выстраивать долгосрочные отношения с клиентом за счет высокого качества продукта. ESG-инициативы МТС становятся логическим продолжением данного подхода, расширяя спектр потребностей человека и общества, которые экосистема может удовлетворить именно с помощью своих технологий.

Высокие стандарты корпоративного управления, менеджмента, юридической и IT-безопасности, являющиеся ДНК МТС, позволяют Компании находить и выстраивать эффективные партнерства. Готовность к сотрудничеству и партнерству

заложена в бизнес-стратегии МТС, помогает в реализации социально и экологически значимых инициатив. К примеру, в 2023 году МТС продолжила высокотехнологичное сотрудничество с заповедниками, образовательными учреждениями, расширила количество партнерских некоммерческих организаций.

В 2023 году МТС продолжила активное участие в заседаниях профильных комитетов ESG Альянса, чем содействовала повышению зрелости национальной ESG-повестки, дальнейшей доработке национальных методологий рейтингования и др.

В рамках развития международной ESG-повестки Компания поучаствовала в разработке и пилотировании ESG-метрик, разработанных в международном проекте ассоциации GSMA «ESG Metrics for Mobile».

## Внутренние документы в области устойчивого развития верхнего уровня

В Компании разработан и действует свод внутренних нормативных документов, способствующих соблюдению и внедрению принципов устойчивого развития в операционную деятельность компании. К примеру, необходимость соблюдения прав человека отдельно зафиксирована в политике «Многообразии, равенство и инклюзивность», действует целый комплекс нормативных документов, обеспечивающих информационную безопасность и охрану персональных данных. Поставщики в обязательном порядке знакомятся

с Кодексом делового поведения контрагента, где отражены подходы Компании к экологической и социальной ответственности, и др.

Дополнительно в 2023 году введен в действие Стандарт по управлению отходами производства и потребления в ПАО «МТС», а также разработан проект Стратегии по управлению выбросами парниковых газов и достижению целей по сокращению углеродного следа, учитывающей IT-специфику Компании.

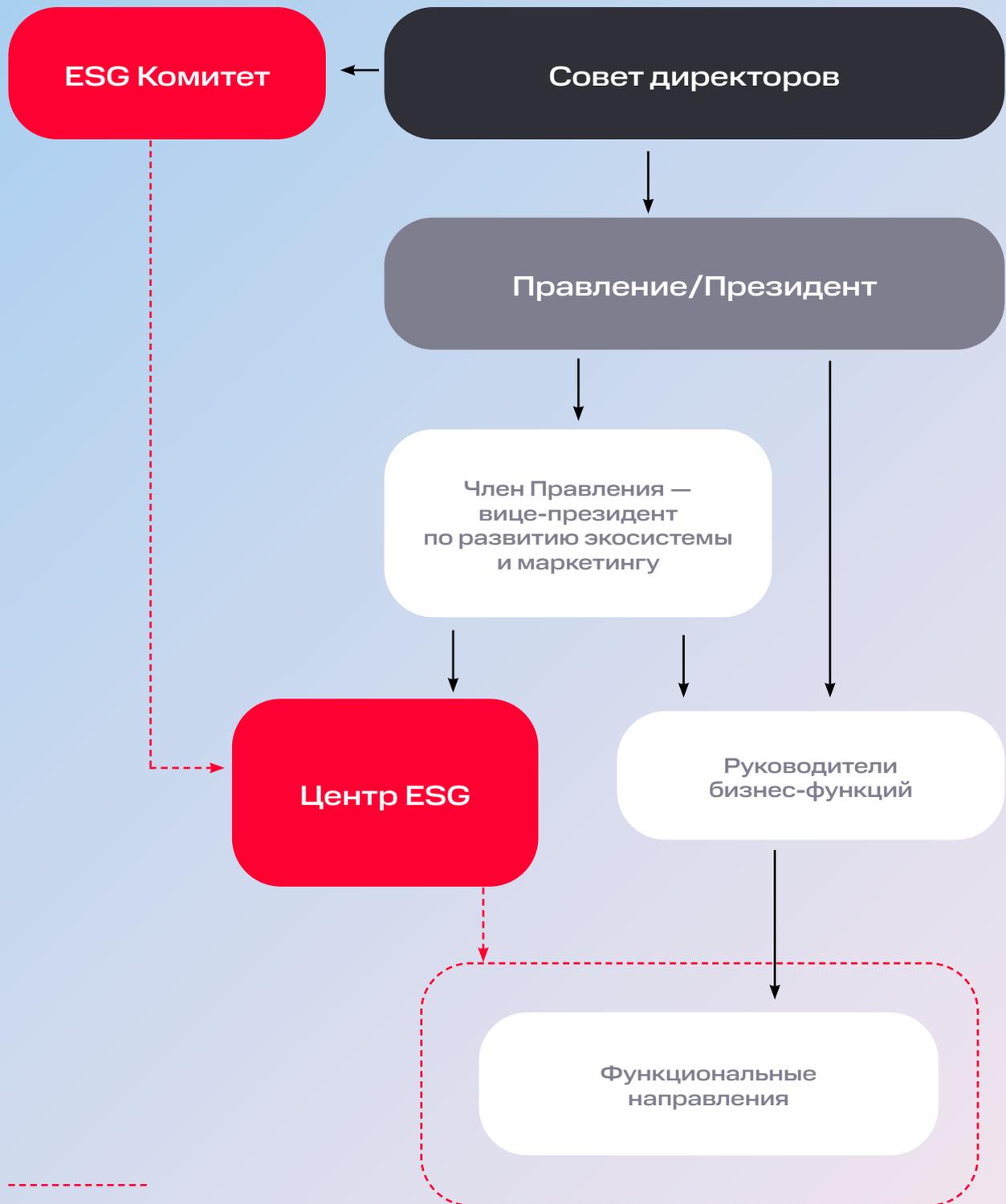
## Структура управления ESG

ESG Комитет Совета директоров определяет приоритеты развития и консультирует по ESG-повестке МТС, оценивает результаты работы по направлениям ESG. В 2023 году было проведено 10 заседаний ESG Комитета, в том числе два совместно с Комитетом по вознаграждениям и назначениям Совета Директоров ПАО «МТС». Ряд дочерних компаний представили материалы о своих ESG-инициативах на заседаниях Комитета.

Центр ESG МТС отвечает за формирование и эффективную реализацию ESG-стратегии, координирует реализацию ключевых ESG-направлений, содействует внедрению ESG-аспектов в бизнес-процессы Компании и продвижению повестки устойчивого развития в Группе МТС.

Бизнес-направления, вовлеченные в ESG-повестку, отвечают за реализацию мероприятий по ключевым ESG-направлениям, а также осуществляют сбор ESG-данных для дальнейшей консолидации в Центре ESG.

# Центр ESG в структуре МТС



-----  
Фокус на УР

\_\_\_\_\_  
Бизнес-повестка

# КОМПЛАЕНС И КУЛЬТУРА БИЗНЕС-ЭТИКИ

## Кодекс делового поведения и этики ПАО «МТС»

Кодекс делового поведения и этики ПАО «МТС»<sup>1</sup> содержит ключевые принципы, набор стандартов и требований, принятых в Компании для содействия честному и этичному ведению бизнеса ПАО «МТС» и предотвращения злоупотреблений.

Положения Кодекса были обновлены в 2021 году. В 2023 году электронный тренинг по Кодексу делового поведения и этики прошло более 92% сотрудников ПАО «МТС».

## Кодекс делового поведения контрагента ПАО «МТС»

В соответствии с лучшими мировыми практиками в Компании утвержден Кодекс делового поведения контрагента ПАО «МТС»<sup>2</sup>, содержащий базовые требования и этические нормы, соблюдение которых ожидается от контрагентов МТС. Положения Кодекса распространяются на всех контрагентов МТС, а также любых третьих лиц,

задействованных контрагентом для совершения действий от имени и/или в интересах Группы МТС. Ознакомление с Кодексом и принятие на себя его обязательств являются неотъемлемой частью договорных отношений с Компанией. Более 4 000 контрагентов прошли обучение в 2023 году, что на 23% больше, чем годом ранее.

## Единая система комплаенс, поддерживающая ESG-стратегию

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

Поддерживающие ESG-стратегию комплаенс-программы Компании позволяют развивать экосистему МТС на основе принципов бизнес-этики, строго соблюдать требования регуляторов, вкладываться в устойчивое развитие общества, соблюдая баланс интересов заинтересованных сторон.

МТС вносит значимый вклад в процессы цифровизации и повышения прозрачности информационных потоков. В этой связи для Компании особенно важно на всех уровнях, во всех бизнесах и на всех территориях присутствия выстраивать эффективную систему управления комплаенс-рисками. ЕСК для всего цифрового холдинга МТС опирается на общие принципы устойчивого развития и этичного поведения, формирует фундамент его ответственного управления (G-части ESG-стратегии).

За каждым направлением комплаенс закреплены курирующие функциональные подраз-

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

<sup>2</sup> <https://spb.mts.ru/about/komplaens-i-delovaya-etika>.

## Ключевые направления Единой системы комплаенс МТС



деления, каждое из которых реализует свою комплаенс-программу и систему по минимизации рисков. Координация внедрения и работы ЕСК возложена на Департамент деловой этики и комплаенс ПАО «МТС».

публикации по наиболее значимым событиям программы. Была проведена ежегодная оценка комплаенс-культуры. Общий уровень комплаенс-культуры составил 91,5 баллов, что на 0,4 балла выше результатов 2022 года.

**МТС подтвердила соответствие Единой системы комплаенс требованиям ISO 37301:2021 «Системы комплаенс-менеджмента» и ISO 37001:2016 «Система антикоррупционного комплаенс-менеджмента» по итогам аудита, проведенного новыми сертифицирующими органами. Команда МТС стала победителем в номинации «Лучшая комплексная комплаенс-программа» по итогам премии XI Compliance Case Forum 2023.**

Большое внимание уделялось мероприятиям, направленным на повышение уровня комплаенс-культуры сотрудников. На корпоративном портале в блоге ЕСК регулярно размещались

### Комитет по комплаенс

С 2016 года в Компании действует Комитет по комплаенс при президенте ПАО «МТС», в состав которого входят президент и руководители прямого подчинения. Вице-президент по деловой этике и комплаенс является председателем Комитета.

Комитет был создан с целью принятия решений по вопросам формирования и реализации комплаенс-программ. Основными задачами Комитета являются проведение политики в области управления комплаенс-рисками и внесение предложений о направлениях развития Группы МТС в указанной сфере.

## Единая горячая линия

Информацию о нарушении норм деловой этики и комплаенс сотрудниками МТС можно направить на Единую горячую линию (ЕГЛ)<sup>1</sup>.

Компания обеспечивает независимое и всестороннее рассмотрение всех обращений. Проверки по всем поступающим на ЕГЛ обращениям проводятся в соответствии с локальным нормативным актом, определяющим порядок рассмотрения таких обращений.

По ЕГЛ поступают предложения по улучшению антикоррупционных процедур и иных процедур внутреннего контроля.

Лицо, предоставившее соответствующую информацию, защищено от любых форм давления (в том числе от увольнения, преследования,

любых форм дискриминации). ПАО «МТС» поддерживает политику непреследования и запрещает любые формы неблагоприятного воздействия в отношении авторов обращений.

Ежеквартально на корпоративном информационном портале МТС размещаются релизы о работе ЕГЛ для ознакомления сотрудников Группы МТС с результатами ее работы.

В начале 2023 года ответственность за проведение проверок по сообщениям на ЕГЛ, содержащих информацию о нарушении Кодекса делового поведения и этики, передана в адрес Департамента деловой этики и комплаенс.

Все ситуации конфликта интересов, нарушения положений Кодекса делового поведения и этики, риски нарушения антикоррупционного законодательства урегулированы в соответствии

<sup>1</sup> <https://hotline-mts.b1.ru/>

## Количество сообщений, поступивших на ЕГЛ Группы МТС

Компании Группы МТС	2021 год	Доля, %	2022 год	Доля, %	2023 год	Доля, %
АО «РТК»	534	41%	462	51%	439	48%
ПАО «МТС»	647	50%	307	34%	324	35%
ПАО «МГТС»	38	3%	34	4%	43	5%
ООО «МТС Диджитал»	15	1%	31	3%	36	4%
ПАО «МТС-Банк»	13	1%	17	2%	18	2%
ЗАО «МТС Армения»	14	1%	15	2%	11	1%
СООО «Мобильные Телесистемы»	16	1%	14	2%	8	1%
Другие	18	1%	27	3%	39	4%
<b>Итого</b>	<b>1295</b>	<b>100%</b>	<b>907</b>	<b>100%</b>	<b>918</b>	<b>100%</b>

«Единая горячая линия — важнейший инструмент содействия честному и этичному бизнесу, а также предупреждения нарушений Кодекса делового поведения и этики, внутренних политик и процедур Компании. Это показатель доверия сотрудников и третьих лиц, которые готовы говорить о нарушениях в Компании и тем самым способствовать их решению.

Приверженность принципам открытости поможет нам развивать и поддерживать доверительную и комфортную атмосферу рабочей среды, где сотрудники будут выполнять свои обязанности добросовестно, не боясь быть вовлеченными в какую-либо неприятную ситуацию».

Директор по внутреннему аудиту

с утвержденными в Компании Кодексом делового поведения и этики, Политиками по управлению конфликтом интересов и соблюдению антикоррупционного законодательства с участием Департамента деловой этики и комплаенс.

Компания обеспечивает независимое и всестороннее рассмотрение всех сообщений о возможных нарушениях. В МТС постоянно действует Комитет по дисциплине МТС, который рассматривает случаи нарушения требований комплаенс и другие существенные нарушения, обеспечивая соблюдения принципов законности, справедливости, единообразия и обоснованности при принятии решений о применении к работникам дисциплинарных взысканий, и разрабатывает устойчивые корректирующие меры. Помимо этого, в Компании разработаны и применяются комплаенс КПЭ и комплаенс-триггеры, поддерживающие приверженность всех работников нормам деловой этики и комплаенс.

С работниками, допустившими нарушения внутренних нормативных документов Компании, в соответствии с законодательством проведена работа по устранению нарушений и недопущению повторения подобных ситуаций в будущем.

## Антикоррупционный комплаенс

Программа антикоррупционного комплаенс в ПАО «МТС» устанавливает меры, направленные на управление регуляторными рисками, защиту Компании от любых проявлений коррупции (как внутри Компании, так и попыток вовлечь Компанию в коррупционную деятельность извне), совершенствование корпоративной культуры, внедрение и развитие в Компании лучших практик корпоративного управления, а также стандартов ответственного и этичного поведения.



## День этики и комплаенс

В 2023 году День этики прошел под слоганом «Общайся экологично: вежлив со всеми, этичен во всем». Было опубликовано обращение от вице-президента по деловой этике и комплаенс о важности уважительной и позитивной рабочей среды. Также были проведены вовлекающие мероприятия: игра «Кубок комплаенс» среди сотрудников Группы МТС, творческие конкурсы, видеообращения сотрудников, руководителей и их детей об уважительной среде, обмен стикерами на корпоративном портале и в Телеграме, коммуникация об экологичном общении, а также иные мероприятия, подготовленные кураторами комплаенс-программ Единой системы комплаенс МТС.

# Результаты независимой оценки уровня комплаенс-культуры в 2023 году

Общие результаты опроса

89,0

Общий показатель культуры в Группе МТС в 2021 году

91,1

Общий показатель культуры в Группе МТС в 2022 году

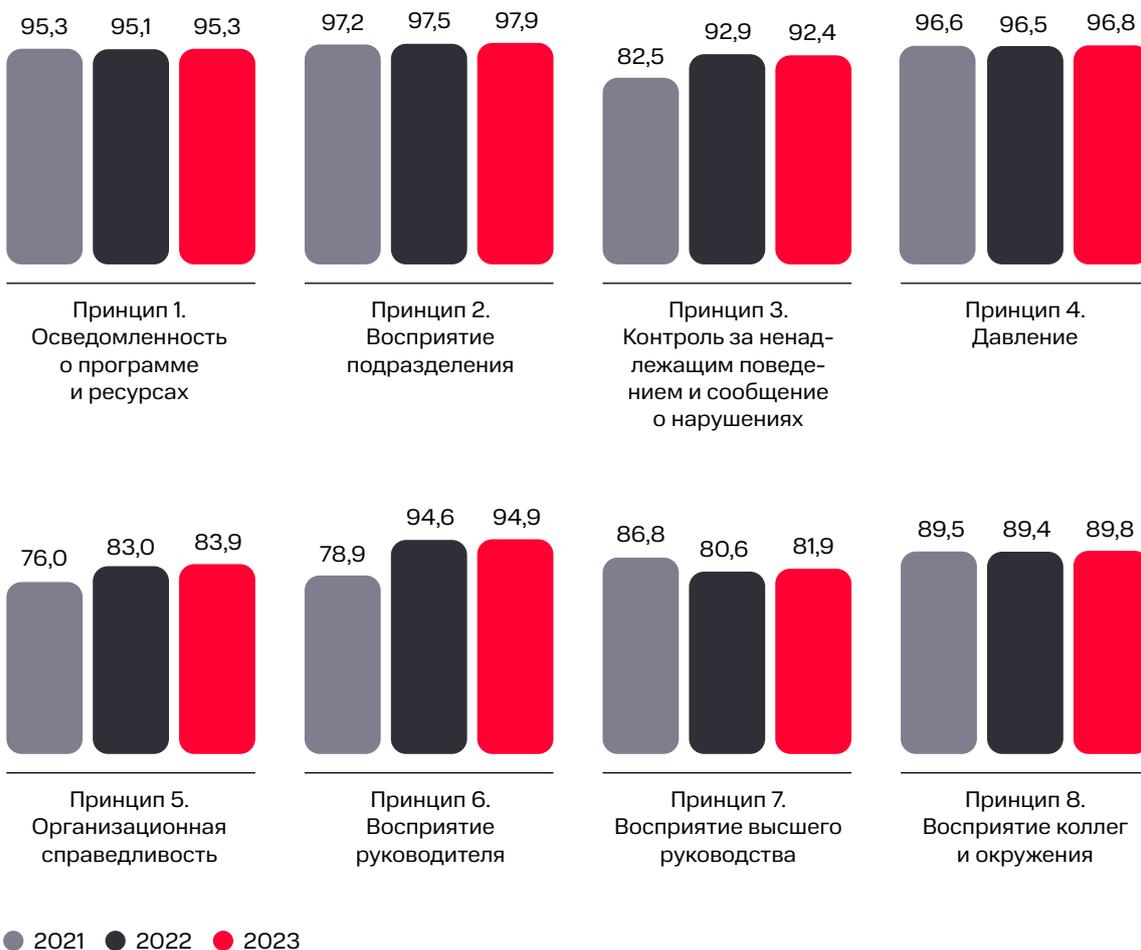
91,5

Общий показатель культуры в Группе МТС в 2023 году

+ 2,5 балла к результатам 2021 года

+ 0,4 балла к результатам 2022 года

## Результаты опроса по каждому принципу



## Проекты и инициативы в рамках развития программы антикоррупционного комплаенс и укрепления комплаенс-культуры 2023 года

В 2023 году с целью совершенствования комплаенс-культуры реализован ряд инициатив.

- Пересмотрены и обновлены с учетом выявленных рисков все локальные нормативные акты, содержащие комплаенс-контроли. Разработана памятка и проведен тренинг совместно с Блоком по развитию экосистемы и маркетингу и HR Блоком для целевой аудитории по теме «Как различать проекты и определять необходимый процесс».
- Актуализирована методическая база Группы МТС для выполнения операционных задач в соответствии с требованиями регулятора и лучшими практиками в области противодействия взяточничеству и коррупции.
- Продолжено успешное использование действующих и развитие новых инструментов автоматизации и цифровизации комплаенс-контролей для обеспечения прозрачности, сокращения времени и затрат на выполнение контрольных процедур, а также повышения качества экосистемных бизнес-процессов в целом:

— усовершенствован чат-бот в части используемых в нем сценариев;

— завершен процесс автоматизации модуля «Управление контрольными процедурами» на платформе «Матрица рисков»;

— внедрена система управления кейсами «Система кейс-менеджмента» (CMS) в 44 дочерних компаниях Группы МТС, которая повышает эффективность процесса исследований и проверок, а также систематизирует выявленные первопричины и результаты работы с ними;

— автоматизирован процесс антикоррупционной проверки контрагентов, добавлены инструменты Big Data для выявления и своевременного реагирования на риски в сделках с контрагентами. Внедрение автоматизированных инструментов позволило более чем в 10 раз увеличить количество рассматриваемых сделок;

— внедрен автоматизированный сервис по согласованию и регистрации подарков, получению консультаций по комплаенс;

— усовершенствована система по управлению конфликтом интересов в части автоматического назначения электронных листов раскрытия всем новым работникам.

Большинство разрабатываемых IT-решений по комплаенс имеют потенциал для масштабирования на Группу МТС, что позволяет распространить полезные эффекты от автоматизации на всю экосистему МТС.

- Обновлены обязательные комплаенс-курсы. Обновленные курсы прошли более 25 тыс. сотрудников Компании (более 92%).
- Директора по региональному развитию и директора филиалов демонстрировали свое «этическое лидерство» перед сотрудниками, объясняя принципы этики, комплаенс-контроли и прочее. За 2023 год было проведено более 400 мероприятий «тона посередине».
- Размещены посты и информационные материалы в комплаенс-сообществах, на корпоративном портале «Пульс». В 2023 году было опубликовано 37 постов по антикоррупционному направлению комплаенс. Коммуникации приобретают все более интерактивный характер: подкасты, видео, памятки, использование оммажей, квиз и т. д.
- Продолжены внедрение и систематизация проекта ежегодного Единого надзора за реализацией программы комплаенс в дочерних обществах ПАО «МТС» на ротационной основе, направленного на обеспечение единого внедрения программы комплаенс и эффективного применения комплаенс-контролей в Группе МТС. В 2023 году в проекте участвовали 12 дочерних обществ.
- Внедрен проект ежегодной самооценки операционной эффективности корпоративной программы антикоррупционного комплаенс на основе более 40 специально разработанных метрик эффективности. Процедура направлена на обеспечение устойчивости программы, а также на создание условий для ее непрерывного развития.

## Инсайд-комплаенс

ПАО «МТС» как компания, финансовые инструменты которой обращаются на Московской бирже, уделяет большое внимание поддержанию эффективной системы неправомерного использования инсайдерской информации и манипулирования рынком.

Система предотвращения нарушений законодательства об использовании инсайдерской информации, построенная с учетом лучших российских и международных практик и основанная на двух базовых документах: Положение о принципах и процедурах, касающихся предотвращения сделок с использованием инсайдерской информации МТС, Политика «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком» и «Условия совершения операций с финансовыми инструментами компаний Группы МТС физическими лицами, указанными в пунктах 7 и 13 статьи 4 Закона об инсайдерской информации<sup>1</sup>, включенными в список инсайдеров МТС, и связанными с ними лицами».

Локальные нормативные акты ПАО «МТС» определяют порядок использования инсайдерской информации, правила охраны ее конфиденциальности и контроля за соблюдением требований законодательства об использовании инсайдерской информации. Процедуры контроля обеспечивают справедливое ценообразование на финансовые инструменты, защиту прав и имущественных интересов всех акционеров МТС и равенство остальных инвесторов в части сроков и объема получаемой информации, укрепление доверия инвесторов и пресечение злоупотреблений в форме неправомерного использования инсайдерской информации и манипулирования рынком.

Компания ведет список своих инсайдеров. В него включаются физические и юридические лица. С 2014 года действует система очного обучения для всех инсайдеров — сотрудников Компании. При приеме на работу проводится ознакомление каждого сотрудника с нормативными документами Компании, направленными на предотвращение нарушений инсайдерского законодательства. Также используется интерактивный курс для всех сотрудников Компании, посвященный основам инсайдерского законодательства.

Риски, связанные с нарушением законодательства об использовании инсайдерской информации, учтены в специализированной автоматизированной системе, их переоценка производится на полугодовой основе.

В соответствии с требованиями Закона об инсайдерской информации в МТС утверждены Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного

использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком. Правила внутреннего контроля устанавливают цели, задачи и методы осуществления внутреннего контроля за соблюдением МТС требований законодательства об инсайдерской информации, порядка и сроков раскрытия инсайдерской информации МТС, порядка доступа к инсайдерской информации и правил охраны ее конфиденциальности. Контроль за соблюдением МТС требований законодательства об инсайдерской информации входит в должностные обязанности вице-президента по корпоративным и правовым вопросам КЦ Группы МТС (член Правления), который подотчетен президенту МТС.

Для поддержания эффективной программы инсайд-комплаенс Компания осуществляет аудит контролей программы по мере необходимости (с учетом риск-ориентированного подхода) — силами подразделения внутреннего аудита, возглавляемого лицом, подотчетным Совету директоров.

## Организация обработки персональных данных

В 2023 году Департаментом информационной безопасности была продолжена деятельность в рамках ранее определенных направлений — «Клиентоориентированность» («Клиентоцентричность»), «Непрерывная вовлеченность», «Помощь продуктовым командам», «Простота и скорость», «Взаимодействие с продуктовыми командами на всех этапах жизненного цикла продуктов».

В рамках следования принципам прозрачности и подотчетности при обработке персональных данных, а также в целях соблюдения принятых и планируемых к принятию изменений законодательства Российской Федерации в сфере персональных данных и защиты информации Компанией были внесены соответствующие изменения в локальные нормативные акты, в том числе, в документы, подлежащие обязательному опубликованию (Политика «Обработки персональных данных ПАО «МТС»). В актуальном состоянии поддерживается информация, содержащаяся в «Реестре операторов, осуществляющих обработку персональных данных», а также на особом контроле стоит вопрос информирования уполномоченного органа по защите прав субъектов персональных данных об осуществлении трансграничной передачи персональных данных.

<sup>1</sup> Федеральный закон от 27.07.2010 № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

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

В целях повышения уровня осведомленности работников Компании по вопросам организации обработки и защиты персональных данных за 2023 год ПАО «МТС» провело обучение более 36 000 работников Компании.

## Антимонопольный комплаенс

В 2023 году Компания продолжила обеспечивать непрерывное антимонопольное обучение в ПАО «МТС» и дочерних обществах. Также была доработана методология оценки антимонопольных рисков, учитывающая вероятность и особенности портфеля рисков в дочерних обществах.

В связи с вступлением в силу «пятого антимонопольного пакета» проведен аудит рисков и контролей с целью проверки соответствия деятельности группы изменениям в регулировании, адаптированы процедуры и обучающие материалы.

## Система управления охраной труда<sup>1</sup>

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

В рамках комплаенс-программы в 2023 году проводились следующие мероприятия:

- специальная оценка условий труда и производственный контроль;
- процедуры идентификации, оценки и управления профессиональными рисками;
- медицинские осмотры;
- обучение сотрудников и специалистов в области охраны труда;
- обеспечение работников спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты;

- различные мероприятия и коммуникации с целью повышения осведомленности сотрудников об охране труда;
- контрольные процедуры различных уровней;
- взаимодействие с регуляторными органами.

Затраты на организацию мероприятий по охране труда ежегодно увеличиваются в связи с расширением штата сотрудников и перечнем реализуемых мероприятий.

## Права человека на рабочем месте<sup>2</sup>

МТС признает, что человек, его жизнь и здоровье — это наивысшая ценность. Сервисы МТС помогают предоставить равные возможности для образования, развития и самореализации каждого стейкхолдера, независимо от индивидуальных особенностей и потребностей.

Компания МТС не приемлет дискриминацию в любых формах и проявлениях, создает инклюзивную и разнообразную среду, придерживается лучших мировых практик в области DEI (многообразие, равенство, инклюзивность).

В связи с этим в 2023 году:

- регулярно в течение года на ESG Комитет выносились вопросы, касающиеся развития корпоративной культуры инклюзивности и ее значимости для будущего Компании;
- проведены образовательные программы по теме многообразия, равенства, инклюзивности, в том числе в области соблюдения прав человека. Образовательные программы прослушали 620 руководителей МТС (HR, GR, ESG, комплаенс, маркетинговые коммуникации, Телеком Блок);
- 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 экземпляров, прошли

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

<sup>2</sup> Подробная информация представлена в разделе «ESG и устойчивое развитие», а также в [Отчете об устойчивом развитии МТС за 2023 год](#).

собеседование — 1100 человек, конверсия трудоустройства — 1,4%;

- проведены исследования и опросы по многообразию и инклюзивности среди сотрудников экосистемы согласно метрикам DEI;
- 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).
- создана внешняя образовательная платформа по DEI для клиентов, партнеров, кандидатов и сотрудников<sup>1</sup>;
- выпущен образовательный подкаст МТС «поТРЕНДим» про инклюзивность<sup>2</sup>.

За 2023 год на «Единую горячую линию» Группы МТС поступило 193 сообщения, которые содержали признаки нарушения Кодекса делового поведения и этики. При этом, только шесть сообщений касались вопросов дискриминации и соблюдения прав человека. В отношении данных сообщений были проведены проверки, по результатам которых информация о фактах дискриминации подтвердилась только в трех случаях. В отношении выявленных случаев были предприняты необходимые корректирующие меры.

Риски в области инклюзивной культуры 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.

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.

### Экология<sup>3</sup>

В основе подхода МТС лежит эффективное управление регуляторными экологическими и климатическими рисками. В 2023 году Компа-

ния продолжила реализацию программы обеспечения экологической безопасности на объектах МТС, стратегических проектов по экологической ответственности, направленных на широкое внедрение принципов цикличной экономики в бизнес-процессы Группы МТС. Утверждена ESG-стратегия Группы МТС.

Ведется регулярное информирование сотрудников на платформе МТС Блог о требованиях законодательства в области экологической безопасности и охраны окружающей среды.

### Противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения (ПОД/ФТ/ФРОМУ)

Программа ПОД/ФТ/ФРОМУ разработана на основании требований применимого законодательства, мониторинг изменений которого проводится на регулярной основе. Центром развития комплексной безопасности осуществляется ежедневная проверка всех абонентов МТС на предмет принадлежности к фигурантам перечней Росфинмониторинга. При проведении абонентами Компании высокорисковых операций по лицевым счетам инициируется проверка по базе недействительных паспортов. В Компании также осуществляется ежедневный контроль расторжений договоров на оказание услуг связи с возвратом остатка аванса, а также иных транзакций абонентов.

В 2023 году в Компании:

- обновлены признаки необычных транзакций;
- проведено плановое обучение топ-менеджмента по форме целевого инструктажа / повышения уровня знаний в целях ПОД/ФТ/ФРОМУ.

### Система управления рисками в области интеллектуальной собственности

В 2023 году комплаенс-программа «Система управления рисками в области интеллекту-

<sup>1</sup> <https://mts-hr.rbc.ru>.

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=Q9TluCAbSr8>.

<sup>3</sup> Подробная информация о подходах Компании к управлению собственным экологическим воздействием представлена в разделе «Забота об окружающей среде» данного отчета, а также в [Отчете об устойчивом развитии МТС за 2023 год](#).

альной собственности» успешно подтвердила соответствие новому стандарту «Системы комплаенс менеджмента» (ISO 37301:2021, ранее ISO 19600:2014) и продолжила свое развитие.

В целях управления рисками, связанными с интеллектуальной собственностью, были внесены изменения во внутренние документы, оптимизирующие процессы в части заключения договоров с объектами интеллектуальной собственности и проверку прав контрагента на объекты интеллектуальной собственности.

Для минимизации рисков в части нарушения прав третьих лиц и защиты своих товарных знаков был реализован уникальный проект «Управления жизненным циклом товарных знаков» с помощью автоматизированной программы. Этот проект позволил не только усовершенствовать процессы в Компании, но и стал победителем российской премии в области интеллектуальной собственности IP Russia Awards 2023 в номинации «Автоматизация работы с объектами ИС».

В целях управления рисками в части создания служебных Программ для ЭВМ был запущен автоматизированный сервис выдачи служебных

заданий и отчетов о создании служебного программного обеспечения.

В 2023 году обновленный обязательный дистанционный курс «Правила использования интеллектуальной собственности» прошли более 44 тыс. сотрудников Группы МТС.

Были проведены обучающие мероприятия по вопросам рисков при закупках и заключении договоров в области интеллектуальной собственности, использования и защиты креативного контента, вебинар посвященный Международному дню интеллектуальной собственности.

### Комплаенс-обучение членов Совета директоров ПАО «МТС»

В 2023 году проведены тренинги по системе антикоррупционного комплаенс для членов Совета директоров ПАО «МТС», Правления и членов комитетов Совета директоров. В тренинге приняло участие 100% членов Совета директоров, Правления и членов Комитетов Совета Директоров.

## Система комплексной безопасности

Деятельность по обеспечению корпоративной безопасности и режима в 2023 году осуществлялась в соответствии с Функциональной стратегией ПАО «МТС» в области обеспечения комплексной безопасности на 2023 год и Планом мероприятий по обеспечению комплексной безопасности ПАО «МТС» на 2023 год.

В рамках исполнения требований Федерального закона от 07.08.2001 года № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» работниками Блока безопасности настроена и эксплуатируется система по выявлению и блокировке лицевых счетов, оформленных на фигурантов Перечня террористов/экстремистов. Ежедневно выявляются и блокируются десятки таких лицевых счетов.

### Информационная безопасность

Архитектура корпоративной системы защиты информации разработана с учетом лучших мировых практик, на основе отечественных и применимых международных стандартов. Обеспечена

непрерывность функционирования всех корпоративных процессов и средств защиты информации. Уровень зрелости системы управления и обеспечения информационной безопасности гарантирует устойчивое функционирование и развития бизнеса, продуктовой экосистемы, достижение стратегических целей Группы МТС.

**В 2023 году проведена сертификация системы менеджмента информационной безопасности ПАО «МТС» на соответствие стандарту ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements. Получен сертификат международного органа сертификации.**

Внедрены и усовершенствованы процессы проектирования безопасной архитектуры и обеспечения безопасности в ходе производства программного обеспечения (Secure Software Development Lifecycle). Продуктовым командам предоставляются услуги по проектированию архитектуры средств защиты информации,

формированию требований к защите информации, расчету затрат на меры информационной безопасности, оценке соответствия цифровых продуктов корпоративным требованиям к безопасности программного обеспечения, анализу исходного кода, сборок приложений. Контроль соответствия программных продуктов требованиям ИБ применяются на всех стадиях производства экосистемных цифровых продуктов и интеграции в экосистему приобретаемых активов.

В 2023 году продолжена реализация политики по импортозамещению средств защиты информации из недружественных стран. Проведены тендеры на закупку программно-технических средств, а также реинжиниринг корпоративной архитектуры системы защиты критической информационной инфраструктуры.

Реализован проект по модернизации системы предотвращения утечек информации ограниченного доступа (Data Loss Prevention, DLP), внедрены система защиты от целенаправленных атак на корпоративные ресурсы Anti-APT и система автоматического реагирования на инциденты информационной безопасности. Защита внутренней информационной инфраструктуры от DDoS-атак реализуется на введенном в 2023 году корпоративном сервисе. Стартовал процесс замены внутреннего SIEM на российское решение.

Обеспечено выполнение лицензионных требований в части эксплуатации СКЗИ, технической защиты конфиденциальной информации и мониторинга состояния информационной безопасности средств и систем информатизации. Замечания со стороны регулирующих органов не поступали.

**За 2023 год зафиксировано и успешно обработано 26,5 млн инцидентов информационной безопасности.**

## Урегулирование конфликтов интересов

Политика «Управление конфликтом интересов», а также памятка по управлению конфликтом интересов в Компании размещена на внешнем сайте МТС<sup>1</sup>, корпоративном портале, а также в мобильном приложении «Мой МТС». При приеме на работу все сотрудники знакомятся с данной Политикой и заполняют форму «Рас-

крытие сведений о конфликте интересов». Для членов органов управления ПАО «МТС» два раза в год проводится анкетирование. В течение 2023 года была проведена проверка сведений по 661 ситуации на предмет наличия конфликтов интересов: 334 ситуации было урегулировано, 327 — конфликтов не подтвердилось.

## СОПМ

В целях обеспечения безотказной работы специальных комплексов, установленных на сети ПАО «МТС», организованы и на постоянной основе проводились мероприятия по профилактике и технической поддержке оборудования и ПО.

На сетях связи ПАО «МТС» установлены специальные комплексы, наличие которых обеспечивает возможность предоставления услуг связи по технологиям 2G/3G/4G/5G, IMS (VoLTE, Wi-Fi Calling, «Мой коннект»), eSIM, RCS, NB IoT, M2M, Wi-Fi, ШПД, а также конвергентных сервисов («Виртуальная АТС») и услуг MVNO («Тинькофф Мобайл»). Работа по модернизации специальных комплексов, обеспечивающих деятельность уполномоченных государственных органов, проводилась на плановой основе, в соответствии с утвержденной инвестиционной программой и требованиями НПА. Запланированные мероприятия выполнены в полном объеме.

## Экономическая безопасность и противодействие коррупции

Первостепенное внимание уделялось митигации финансово-экономических рисков, предупреждению причинения Компании материального ущерба. В 2023 году проведено 95 служебных проверок/расследований, рассмотрено более 10,8 тыс. закупочных процедур, осуществлено более 60 тыс. проверок контрагентов, 56 тыс. кандидатов и работников ГК МТС. По итогам года экономический эффект от деятельности Департамента экономической безопасности и противодействия коррупции, включая возмещенный и предотвращенный ущерб, составил 3,1 млрд рублей. Системно решались кадровые вопросы. В рамках выполнения основных функций и полномочий дальнейшее совершенствование получила система проверки контрагентов:

- с помощью автоматизированных средств Big Data по данным ЕГРЮЛ в пилотном режиме произведен поиск юридических лиц, аффилированных с бывшими топ-менеджерами МТС;

<sup>1</sup> [https://static.ssl.mts.ru/mts\\_rf/contents/537/Conflict\\_of\\_Interest\\_Management\\_Policy\\_rus.pdf](https://static.ssl.mts.ru/mts_rf/contents/537/Conflict_of_Interest_Management_Policy_rus.pdf)

- в рамках развития модели автоматической проверки контрагентов, с целью исключения совершения сделок с заинтересованностью в число внутренних источников данных включена база данных, содержащая сведения о раскрытых сотрудниками Компании конфликтах интересов и список аффилированных лиц МТС;
- реализован механизм целевой автоматической рассылки уведомлений о выдаче отрицательного заключения по контрагенту на электронную почту сотрудников, сопровождающих в текущих момент договор или закупку с таким контрагентом.

Бизнес-процессы контроля закупочной деятельности дополнены двумя новыми функциями — согласование упрощенных закупок для решения сверхсрочных и/или приоритетных задач и мониторинг на ежемесячной основе закупок ДЗО в ГК МТС.

## Безопасность персонала и объектов

Обеспечение антитеррористической защиты и охраны объектов осуществлялось в соответствии со Стратегией Группы МТС в области обеспечения комплексной безопасности на 2022–2023 годы.

В 2023 году на регулярной основе проводились противопожарные и антитеррористические тренировки. Для повышения уровня антитеррористической защищенности проводятся проверки лиц, допускаемых на объекты критической информационной инфраструктуры.

В период подготовки и проведения значимых общественно-политических событий и государственных праздников принимались усиленные меры по охране объектов Компании, обеспечению внутриобъектового и пропускного режимов. Происшествия и нарушений на объектах не допущено.

С целью выполнения требований Постановления Правительства РФ от 8 июня 2023 года № 944 «Об утверждении требований к антитеррористической защищенности объектов (территорий) Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций и ее территориальных органов, а также подведомственных и относящихся к их сфере деятельности организаций» проводилась

системная работа по категорированию и паспортизации объектов ПАО «МТС».

## Антифрод

Департаментом Антифрод в рамках исполнения Постановления Правительства Российской Федерации от 3 ноября 2022 года № 1978, №1979 были проведены работы по подключению к Единой системе верификации вызовов, оператором которой является ГРЧЦ, в соответствии с текущими техническими условиями, верификация выполняется в режиме реального времени со всеми присоединенными к Системе участниками. За 2023 год узлом верификации ПАО МТС было заблокировано 146,7 млн вызовов.

В 2023 году было выявлено 2,6 млн фактов фрода; сумма предотвращенных потерь составила 763,38 млн рублей. На сети ПАО МТС в 2023 году антифрод-системами было обработано 93,2 млрд вызова, из них 2,9 млрд заблокировано.

## Региональное управление

Региональные подразделения безопасности в 2023 году непрерывно обеспечивали реализацию мероприятий по линиям безопасности персонала и объектов, информационной и экономической безопасности согласно утвержденным планам по обеспечению комплексной безопасности ПАО «МТС» в соответствующем филиале.

В целях соблюдения Законодательства Российской Федерации в ПАО «МТС» на должном уровне организовано и осуществляется взаимодействие с правоохранительными органами, судами, надзорными органами.

Для обеспечения сохранности активов Компании, а также принимая во внимание текущую геополитическую ситуацию и позицию вендоров по поставке оборудования на территорию РФ, региональными службами безопасности на регулярной основе осуществляется контроль за сохранностью и возвратом, находящегося у подрядчиков демонтированного ими оборудования ПАО «МТС». В 2023 году под контролем работников безопасности в регионах возвращено 8,7 тыс. позиций оборудования на сумму 436 млн рублей, из которых планируется к переиспользованию 3,9 тыс. наименований оборудования на сумму 153 млн рублей, остальное оборудование частично будет использоваться в качестве запасных частей, инструментов, принадлежностей.

В целях выявления и предотвращения экономических рисков для ПАО «МТС» в 2023 году централизованно работниками подразделения безопасности проверено на благонадежность 16 тыс.

новых контрагентов, с которыми ПАО «МТС» заключило договоры в рамках операционной деятельности, а также 40 тыс. контрагентов по действующим договорам.

## Ответственная цепочка поставок

Закупки Компании осуществляются в соответствии с Правилами закупок МТС<sup>1</sup>, разработанными в соответствии с требованиями законодательства. Кодекс делового поведения контрагента ПАО «МТС»<sup>2</sup> содержит рекомендуемые стандарты, соблюдение которых ожидается от контрагентов, применяется во всех дочерних и зависимых обществах ПАО «МТС». Помимо добросовестности и честности, Кодекс отмечает значимость соблюдения поставщиками законов об охране окружающей среды и прав человека. Равный доступ к закупочным процедурам реализуется через установление равных конкурентных возможностей и единых правил для всех участников процедуры закупки до начала ее проведения.

В 2023 году поддерживались процедуры, направленные на повышение прозрачности закупочной деятельности, а именно:

- внедрена обязательная антикоррупционная проверка контрагентов в рамках каждой закупочной процедуры;
- проводилось обязательное антикоррупционное обучение для контрагентов;
- полностью внедрена анкета для субконтрагентов и проверка комплаенс;
- реализован комплекс мер по консолидации закупочных процедур для компаний, входящих в Группу МТС, а также структурирован процесс внутригрупповых сделок.

Расширены возможности системы 3Click «Самостоятельные закупки», в которой сотрудники

Группы МТС могут самостоятельно провести мелкую закупку с сохранением цифрового следа, но с упрощенным оформлением. В 2023 году система 3Click стала доступной для части дочерних обществ Группы МТС.

### Повышение прозрачности закупочных процедур

В целях выполнения требований применимого антикоррупционного законодательства используется риск-ориентированный подход к проведению антикоррупционной проверки контрагентов и третьих лиц. Порядок предполагает вовлечение сотрудников закупочных подразделений и бизнес-заказчиков на стадии закупочной процедуры или заключения договора и предоставление в подразделение экономической безопасности релевантной информации о контрагенте и привлекаемых им третьих лицах для осуществления проверки их благонадежности.

В 2023 году проведено обязательное антикоррупционное обучение контрагентов, а также комплаенс проверка субконтрагентов.

# 100%

закупочных процедур  
Компания проводит  
в электронном виде<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <https://tenders.mts.ru>

<sup>2</sup> [https://mts.ru/upload/contents/10647/Kodeks\\_delovogo\\_povedeniya\\_kontragenta\\_new.pdf](https://mts.ru/upload/contents/10647/Kodeks_delovogo_povedeniya_kontragenta_new.pdf)

<sup>3</sup> Закупочные процедуры МТС проводятся в электронном виде через модуль ЭДО (электронный документооборот) IT-системы Oracle Sourcing (среди контрагентов, у которых имеются соответствующие IT-системы).

# ОТВЕТСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**Управление персоналом — выстроенное на профессиональном уровне стратегически важное направление, способствующее достижению бизнес-целей МТС.**

Инвестиции в создание эффективной и успешной команды МТС согласованы с потребностями бизнеса, формируют такую корпоративную культуру и экосистему HR, которые позволяют Компании

расти и развиваться вместе с сотрудниками. Эффективность кадровой политики МТС подтверждена высокими рейтингами и наградами в области HR.

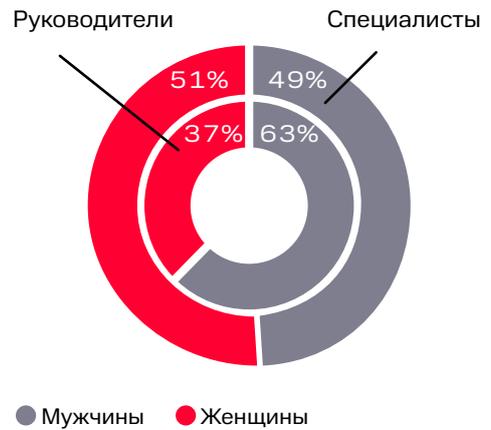
## Рейтинги и награды

Рейтинг работодателей Forbes	Платиновый статус во всех трех категориях: «Сотрудники и общество», «Экология», «Корпоративное управление»
Рейтинг работодателей РБК	Первая (лучшая) группа компаний
Рейтинг работодателей HeadHunter	15-е место
Рейтинг работодателей Changellenge среди студентов	Первое место среди телеком-компаний, 20-е место среди бизнес-специальностей, 11-е место среди IT-специальностей, 16-е место среди технических специальностей.
Рейтинг работодателей Future Today среди студентов	Общий рейтинг — 23-е место, в своей целевой аудитории — 19-е место, в востребованных вузах — 16-е место
Рейтинг социальной эффективности российских компаний АК&М	Первое место среди крупнейших холдингов.
ESG-рэнкинг российских компаний RA EX	BBB, 19-е место, а также первое место в рэнкинге по уровню соблюдению прав человека
Рейтинг «Лидеры корпоративной благотворительности» Форума Доноров	A+, МТС стала единственной технологической компанией в рейтинге, получившей высшую категорию
Фестиваль событийного маркетинга beta 2023	Проект True Tech Day занял первые места сразу в двух номинациях: «Лучший проект бренда работодателя» и «Лучшее деловое событие»
Reforum Awards	Проект «Щелкунчик. Меньше слов — больше кода» победил в номинации «Компания, развивающая профессии будущего»
HR IMPACT 2023	Проект «МТС — компания для всех» занял первое место в номинации «Diversity & Inclusion»
Чемпионы добрых дел	Проект «В школу с МТС» занял первое место
Международного фестиваля импакт-кино «Лампа»	Имиджевый фильм «МТС — компания для всех. Начни с себя» занял 1-е место в номинации «ЦУР в коротком метре»
Лучшие социальные проекты РФ	Проект «СВЯЗИЯ» занял первое место в номинации «Корпоративное волонтерство»

### Портрет среднестатистического сотрудника компании



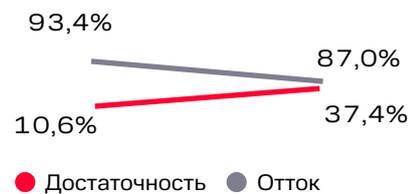
### Гендерный состав



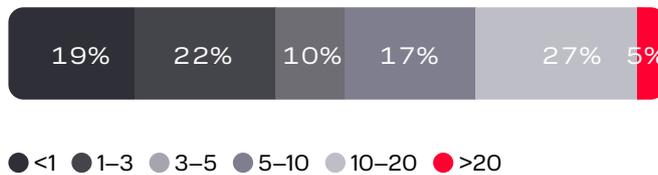
### Структура персонала по образованию



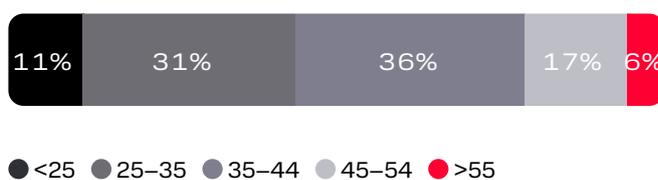
### Закрытие вакансий



### Структура персонала по стажу



### Структура персонала по возрасту



Доля IT-специалистов в общей численности	1,97%
Доля R&D-специалистов в общей численности	0,07%

### Динамика чистого оттока



**2023**  
**34,8%**

**>62 тыс.**  
сотрудников

персонал Группы МТС  
на конец 2023 года  
(включая внештатный персонал)

**79**  
регионов России

география присутствия  
сотрудников Группы МТС

## Привлечение и адаптация

Своевременное привлечение квалифицированно-го персонала и адаптация новых сотрудников для МТС, владеющей широкой розничной сетью, — одно из приоритетных направлений кадровой политики. Кроме того, важной составляющей подбора персонала МТС как цифровой экосистемной компании является рекрутмент IT-специалистов.

### Уровень закрытия вакансий, тыс. человек

	2021	2022	2023
Массовый и профессиональный подбор	21	23	20
IT-подбор	1,6	2,2	2,2
<b>Итого</b>	<b>22,6</b>	<b>25,3</b>	<b>21,9</b>

Несмотря на некоторое снижение общего уровня найма в связи с нестабильной геополитической ситуацией в стране, МТС удалось сохранить количество наймов IT-персонала за счет активной работы с нанимающими менеджерами, развития бренда работодателя и оптимизации процедуры собеседования. В 2023 году более 660 руководителей прошли обучение по искусству подбора, что позволило улучшить карту пути сотрудника (Employee Journey Map).

Более того, в 2023 году Компания смогла сохранить эффективность рекрутингового набора (количество наймов на одного рекрутера) на уровне выше среднерыночного за счет трансформации внутренних процессов. Учитывая ситуацию на рынке труда в целом, срок подбора персонала сократился, при этом срок подбора IT-персонала также несколько превысил среднерыночные значения.

### Эффективность рекрутмента профессионального подбора (количество закрытых вакансий на 1 рекрутера)

	2021	2022	2023
Профессиональный подбор	12	10	10
IT-подбор	5	6	7

### Скорость подбора, календарные дни

	2021	2022	2023
Профессиональный подбор	40	45	40
IT-подбор	49	56	55

### Доля закрытий в срок, % (% вакансий, закрытых в срок от всех закрытий)

	2021	2022	2023
Профессиональный подбор	68%	73%	79%
IT-подбор	80%	75%	78%

Погружение в работу и корпоративную культуру новых сотрудников и тех, кто вернулся после длительного отпуска, происходит на адаптационных мероприятиях, которые проходят на онлайн-платформе «Корпоративный университет МТС». В 2023 году программа адаптации персонала

## «Лига МТС»

### МТС разработала специальную программу, позволяющую получить признание любому сотруднику или команде сотрудников.

Через платформу программы можно номинировать проект или персону, в том числе себя. В заявке необходимо рассказать, в чем именно заключается достижение участника. Определяют победителей сами сотрудники с помощью открытого голосования.

#### Номинации программы

- **#Бери и действуй** — лучший сотрудник
- **#Вместе** — лучший наставник
- **#Быстро по сути** — лучший цифровой проект
- **#Про клиента** — лучший проект
- **#Сделай круто**
- **#Больше чем работа**

#### В 2023 году:

- **8 000** пользователей зарегистрировались на цифровой платформе проекта
- **1 100 заявок** на конкурс отправили сотрудники
- **Более 5 000 сотрудников** голосовали за номинантов
- **134 эксперта** оценили проекты и номинантов
- **Победителями признали 84 сотрудника**, они же сформировали первое сообщество лучших «Лига МТС»
- **17 тыс. просмотров** новости на портале, посвященной победителям программы признания «Лига МТС», **более 200 лайков** и **40 комментариев**

**Победители конкурса были объявлены в конце года и награждены лично командой топ-менеджеров на офлайн-мероприятии в Москве.**

была обновлена. Четыре раздела программы включают в себя знания о культуре и процессах Компании, обязательных требованиях, а также полезных внутренних сервисах для сотрудников. Также в рамках адаптации новые сотрудники участвуют в онлайн-мероприятии Welcome Day, где тренеры совместно с ключевыми руководителями погружают их в структуру Компании, знакомят со стратегией и возможностями развития.

#### Работа с вузами

Группа МТС активно сотрудничает с ведущими вузами, среди которых НИУ «ВШЭ», МТУСИ, РЭУ им. Г. В. Плеханова, МГУ им. М. В. Ломоносова, СПбГУ и многие другие. Компания имеет базовую кафедру, программы магистратуры и бакалавриата, участвует в специальных курсах и активно проводит карьерные мероприятия и лекции от экспертов на базе вузов.

#### Работа со студентами и школьниками

В группе МТС действуют программы стажировок для студентов и выпускников по бизнес- и IT-направлениям. Суммарно за 2023 год на стажировку было принято более 900 стажеров (по всей экосистеме МТС). Из завершивших стажировку почти 40% были переведены в штат. Также Компания активно взаимодействует со школьниками, организует для них специальные проекты и проводит ознакомительные и адаптационные мероприятия для различных образовательных организаций.

#### Количество студентов, прошедших стажировку в МТС, чел.

2021	2022	2023
465	562	613

#### Образовательные и специальные проекты

Группа МТС развивает собственные образовательные проекты, такие как Школа аналитиков данных, Финтех.Академия, проводит собственные чемпионаты и хакатоны, а также поддерживает специальные проекты на базе вузов и партнерских организаций.

## Диагностика компетенций

В 2023 году была утверждена корпоративная модель компетенций, которая включает общекорпоративные и управленческие компетенции. Был

проведен пилот на IT-команде, который включал также диагностику IT-компетенций. В пилоте приняли участие 5 250 сотрудников, результат по охвату составил 81%.

## Оплата труда и социальный пакет

В МТС конкурентоспособная система оплаты труда. По данным за 2023 год, средняя заработная плата в Компании на 11,1% выше, чем в целом по стране.

Кроме того, МТС предоставляет своим работникам широкий пакет компенсаций и льгот.

У сотрудников есть возможность участия в программе «Кафетерий льгот» с возможностью индивидуального изменения набора персональных льгот. Такой подход позволяет качественно удовлетворить различающиеся потребности сотрудников при высокой эффективности расходов.

## Оценка эффективности деятельности

Все сотрудники Компании ежегодно участвуют в процедуре оценки эффективности деятельности, которая включает как оценку выполнения ключевых показателей эффективности, так и уровень развития компетенций. Руководители в ходе процесса оценки предоставляют развернутую обратную связь по итогам работы за год, также по результатам оценки сотрудникам формируются план развивающих мероприятий.

В 2023 году продолжилась работа по развитию и совершенствованию системы КПЭ, в том числе увеличилось количество сквозных командных показателей, которые позволяют наиболее

эффективно объединять команды для достижения общих целей. Для развития потенциала сотрудников появились дополнительные опции по оценке соответствия ценностям Компании.

Благодаря качественно выстроенной системе развития персонала около 78% менеджерских и 60% прочих вакансий в Компании закрываются за счет внутренних кандидатов. Использование передовых платформ дистанционного обучения позволило с сохранением качества предоставить сотрудникам возможности для развития профессиональных и личных компетенций, а также для изучения новых цифровых направлений и переобучения.

## Повышение квалификации персонала

Обучение персонала МТС осуществляет с помощью платформы «Корпоративный университет МТС», на которой представлены дистанционные курсы для развития управленческих, функциональных и корпоративных компетенций. В 2023 году доля самоназначенного обучения в ПАО «МТС» выросла на 23% и составила 72% (32 000 сотрудников).

### Охват платформы «Корпоративный университет МТС» (дистанционное обучение), %

2021	2022	2023
96%	98%	99%

## Форматы обучения

В 2023 году использовались три основных формата обучения: онлайн-тренинги/воркшопы, онлайн-практикумы с целью отработки навыков, и офлайн. За год проведено 449 мероприятий, в которых приняло участие более 16 тыс. сотрудников Компании.

## Индивидуальные консультации

В 2023 году расширен сервис индивидуальных консультаций, коучинга, карьерных консультаций и менторинга. Проведено 455 консультаций.

# Волонтерские проекты



## Время добрых дел

В канун Нового года вместе с фондом «Чистое небо» волонтеры МТС посетили детские дома и интернаты по всей России, провели мастер-классы, подарили подарки и поздравили ребят с наступающим праздником.

- 1600 сотрудников приняли участие в проекте
- 37 подшефных учреждений посетили волонтеры
- 4792 ребенка стали благополучателями
- Более 1,3 млн рублей собрано

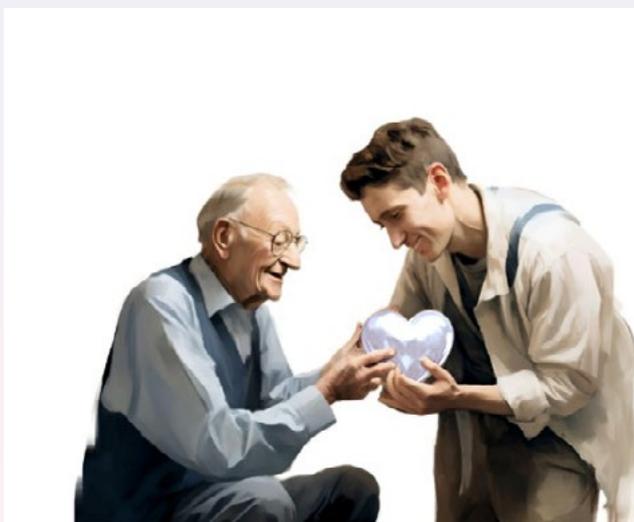




### «В школу с МТС»

Это масштабный федеральный образовательный волонтерский проект цифровой экосистемы МТС. В его рамках реализуются образовательные, творческие и волонтерские мероприятия, направленные на поддержку школьников. Собранные в рамках проекта средства идут на помощь воспитанникам интернатных учреждений и детям из семей в трудной жизненной ситуации в подготовке к экзаменам, поступлению в колледжи и вузы и т.д.

- 40 городов приняли участие в проекте
- Более 30 учебных заведений посетили волонтеры с образовательными уроками
- Около 1 000 школьников получили новые знания
- 580 сотрудников приняли участие в творческих мастер-классах
- Более 2 000 сотрудников приняли участие в благотворительных ярмарках
- Около 600 тыс. рублей — общая сумма сбора



### «Мобильный театр МТС»

«Мобильный театр сказок» МТС существует с 2012 года. В нем участвуют сотрудники экосистемы МТС, которые дают спектакли в подшефных детских домах, социальных центрах, больницах, домах престарелых. В репертуаре театра 18 спектаклей различной тематики. С 2021 года все видеверсии спектаклей оснащаются сурдопереводом и субтитрами и размещаются в онлайн-кинотеатре KION. Театр работает в Москве, Санкт-Петербурге и Краснодаре.

- Более 150 волонтеров участвуют в работе театра
- 18 спектаклей в репертуаре
- 80 выступлений в год
- 200 тыс. зрителей онлайн/офлайн
- 50 тыс. просмотров на KION за 2023 год



### «Серебряное сердце»

В День пожилого человека (1 октября) волонтеры МТС посещают в региональные подшефные социальные учреждения для престарелых, проводят импровизированные концерты, общаются с пожилыми людьми, дарят подарки — предметы первой необходимости, устраивают чаепития.

- Более 2200 подопечных домов престарелых получили благотворительную помощь

## Вовлеченность и лояльность

В 2023 году в опросе вовлеченности приняли участие 47 550 человек. Индекс лояльности сотрудников eNPS (Employee Net Promoter Score) 2023 года по сравнению с прошлым годом вырос

почти на 1 п. п. Общий уровень вовлеченности сотрудников находится в секторе среди лучших как в отрасли телеком, так и в отрасли IT. Рост относительно 2022 года +0,2 п. п.

## Развитие инклюзивной среды и цифрового общества

В основе программы развития инклюзивной среды и цифрового общества лежат принципы инклюзивности, равенства и разнообразия. Программа реализуется в рамках ESG-стратегии Компании и Политики DE&I<sup>1</sup> — «Деятельность МТС в области многообразия, равенства и инклюзивности»<sup>2</sup>.

### DE&I. Развитие инклюзивной среды

В 2023 году компании экосистемы МТС продолжили реализацию программ в области многообразия, равенства и инклюзивности. Основными целевыми аудиториями для Компании остаются люди с инвалидностью, люди зрелого возраста, молодые сотрудники без опыта работы и люди, оказавшиеся в сложной жизненной ситуации.

Продолжено масштабное проведение образовательных программ для руководителей и сотрудников по формированию инклюзивной культуры — практикам найма людей из особых групп на работу, инклюзивный найм и адаптация, правилам общения с людьми с инвалидностью. Эти инициативы уже показали результат: индекс инклюзивности в экосистеме по сравнению с 2022 годом вырос на 35 п. п.:

- 52% сотрудников экосистемы оценивают инклюзивность в Компании на «отлично»;
- 30% сотрудников считают необходимо продолжить развивать инклюзивность в экосистеме МТС, что на 10 п. п выше показателя прошлого года;

- большинство опрошенных считают развитие DE&I в Компании одним из факторов привлечения и удержания талантов и улучшения внешней репутации.

### Национальный инклюзивный договор (НИД)

В 2023 году в рамках исполнения Национального инклюзивного договора МТС провела аудит бизнес-процессов по найму сотрудников на предмет их соответствия DE&I принципам. Публичными и открытыми для бизнес-сообщества стали образовательные программы по многообразию и инклюзивности, которые Компания опубликовала на РБК в виде образовательной платформы «Новая этика бизнеса: как сделать компанию инклюзивной»<sup>3</sup>.

Публичной является также действующая в МТС политика «Многообразие, равенство и инклюзивность», которая систематизирует и устанавливает принципы деятельности Группы МТС в сфере DE&I.

### Корпоративное волонтерство

Корпоративное волонтерство МТС объединяет более 7,5 тыс. сотрудников экосистемы и является неотъемлемой частью корпоративной культуры. Основными направлениями работы волонтеров в 2023 году стали цифровое и интеллектуальное волонтерство, которое дополнительно формирует единые подходы экосистемы МТС в добровольческой деятельности и создании имиджа социально-ответственного работодателя.

<sup>1</sup> DE&I — Diversity, Equity & Inclusion.

<sup>2</sup> Утверждена Советом директоров в 2021 году.

<sup>3</sup> <https://mts-hr.rbc.ru>.

# Охрана здоровья работников и обеспечение безопасности труда

## Сохранение жизни и здоровья сотрудников, обеспечение благоприятных и безопасных условий труда ПАО «МТС» — приоритет номер один.

В 2020 году МТС присоединилась к международному подходу Vision Zero, или «Нулевой травматизм». Это качественно новый подход к организации профилактики, объединяющий три направления: безопасность, гигиену труда и благополучие работников на всех уровнях производства.

Полностью реализована Стратегия Группы МТС в области безопасности, здоровья и благополучия на 2021–2023 годы, включавшая международные практики и методы внедрения видения Vision Zero.

Затраты на мероприятия по охране труда в ПАО «МТС» в 2023 году составили 100% выполнения бюджета.

### Затраты на мероприятия по охране труда, млн рублей

2021	2022	2023
87,3	83,9	99,8

В 2023 году прошли внешнее и внутреннее обучение по охране труда 15 117 человек — руководителей, специалистов, членов комиссий по охране труда и других категорий работников. Проводится обучение по оказанию первой помощи пострадавшим на производстве.

### Специальная оценка условий труда, рабочие места

2021	2022	2023
23 885	24 003	23 523

Специальная оценка условий труда проведена в отношении 91% рабочих мест в Корпоративном центре Группы МТС и филиалах ПАО «МТС».

Подробная информация о результатах оценки доступна на сайте: [Оценка условий труда ..... Москва \(mts.ru\)](https://mcs.mts.ru).

В предотвращении непосредственного воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов на организм работника большую роль играют применяемые средства индивидуальной защиты. В МТС разработаны и утверждены нормы бесплатной выдачи специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты работникам, которые заняты на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

Сотрудники МТС, занятые на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, проходят предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры. За отчетный период в ПАО «МТС» прошли предварительные и периодические медицинские осмотры 1027 и 5055 человек соответственно. По результатам периодических медицинских осмотров четыре работника нуждались в переводе на другую работу и 65 работникам было рекомендовано санаторно-курортное лечение (предоставлена возможность лечения за счет средств Компании).

С 2019 года в Компании действует стандарт «Требования к проведению расследований несчастных случаев», по которому в филиалах проводятся соответствующие мероприятия. Руководители подразделений и представители работников участвуют в мониторинге и при разработке ежегодных Планов работы по охране труда в филиалах на предстоящий год и при разработке Перечня мероприятий по улучшению условий и охраны труда и развитию культуры безопасности.

В 2023 году в ПАО «МТС» произошло четыре несчастных случая, в результате которых пострадало четверо работников (одна из них — женщина). По степени тяжести все несчастные случаи делятся относятся к категории легких несчастных случаев. По сравнению с 2022 годом произошло сокращение общего числа травм, а их тяжесть не усилилась. Профессиональных заболеваний в 2023 году у сотрудников не выявлено.

Ежегодно в ПАО «МТС» проводится работа с Фондом социального страхования РФ (ФСС РФ) по финансовому обеспечению предупредительных мер по сокращению производственного

травматизма и профессиональных заболеваний работников и санаторно-курортного лечения работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными производственными факторами, а также на получение скидок к страховому тарифу на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. В 2023 году общая сумма, полученная от этой работы, составила 2,8 млн рублей (в 2022 году 6,26 млн рублей, в 2021 году 10,2 млн рублей). За счет средств ФСС РФ проведены медицинские осмотры и специальная оценка условий труда, приобре-

тена спецодежда, спецобувь и другие средства индивидуальной защиты.

С 2018 года сотрудники МТС проходят дистанционный обучающий видеокурс «Культура безопасности» (курс прошли уже более 1500 сотрудников).

На ежегодной основе проводится оценка эффективности системы управления охраной труда на основе количественных показателей, которые позволяют объективно оценить степень реализации проводимой политики в области охраны труда.

## Уровень производственного травматизма

Показатель	2021	2022	2023
Коэффициент частоты несчастных случаев (Кч) <sup>1</sup>	0,25	0,20	0,15
Коэффициент тяжести несчастных случаев (Кт) <sup>2</sup>	30,4	32,4	39,8
Коэффициент производственного травматизма и потери рабочего времени (КПТ)	0,06	0,05	0,06
Коэффициент потерянных дней (КПД)	1,60	1,57	1,38
Коэффициент отсутствия на рабочем месте (КО)	4,61	4,53	4,37

<sup>1</sup> Коэффициент частоты несчастных случаев (Кч) определяет число несчастных случаев за отчетный период в расчете на 1000 работающих.

<sup>2</sup> Коэффициент тяжести несчастных случаев (Кт) определяет число дней нетрудоспособности, приходящихся на одну травму.

# СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

**МТС реализует долгосрочные программы социальных инвестиций, которые сфокусированы на достижении устойчивых положительных изменений в обществе и отличаются активным применением вовлекающей механики и участием широкого пула представителей местных экспертных и профессиональных сообществ, а также волонтеров.**

## Принципы социальных инвестиций МТС

### Долгосрочность, устойчивость

Компания фокусирует свои ESG-усилия на реализации Национальных целей, ЦУР ООН в наиболее комплементарных бизнес-стратегии областях

### Технологичность

Эффективное решение социальных задач с помощью высокотехнологичных сервисов и собственной экосистемной экспертизы

### Вовлечение общественности

Возможность личного вклада для каждого гражданина вместе с МТС в решение актуальных проблем сообществ помогает в синергии с обществом реализовывать наиболее качественные, ориентированные и долгосрочные программы

### Партнерство

МТС развивает практику партнерства и межсекторного взаимодействия, достигая синергии интересов в решении социальных вопросов

### Локализация

Мы точно адаптируем свои инициативы на локальном уровне с учетом контекста и потребностей конкретного региона

### Эффективность

Мы определяем систему КПЭ по социальным программам и регулярно контролируем выполнение КПЭ

**Все направления социальных программ МТС имеют цифровую основу — мы разрабатываем, интегрируем и предоставляем различные сервисы и решения для развития сфер жизни общества.**

Более подробная информация раскрыта в Отчете в области устойчивого развития Группы МТС за 2023 год: глава «Корпоративная социальная ответственность», раздел «Местные сообщества»



Отчет устойчивого  
развития — Москва (mts.ru)

## Направления социальных инвестиций МТС

### Образование

Интеллектуальное и творческое развитие детей и молодежи

### Инклюзия

Поддержка развития инклюзивной среды

### Здоровье и благополучие

Поддержка социально незащищенных групп населения, бизнеса и местных сообществ

### Цифровое просвещение

Повышение уровня финансовой грамотности и обучение населения грамотному использованию современных технологий

### Культура

Сохранение, популяризация уникальных культурных ценностей

### Экология

Защита окружающей среды, развитие экотуризма и экопросвещение

## Поддержка цифрового развития сообществ

МТС рассматривает вопросы развития территорий присутствия в комплексной парадигме поддержки социальной, экономической, культурной, финансово-экономической, инвестиционной и других сфер. Стратегическая цель МТС в сфере социальных инвестиций — улучшение качества жизни различных сообществ за счет предоставления широкого спектра цифровых услуг и развития инноваций.

привлекает к созданию «народных» цифровых аудиогидов местное население — энтузиастов, краеведов, историков и журналистов. На сегодняшний день МТС создала 84 гида в регионах страны, которыми воспользовались 900 тыс. человек. Кроме традиционных пешеходных экскурсий, мы предлагаем необычные автомобильные и водные маршруты, все маршруты бесплатные и доступны на цифровой платформе МТС Live.

### Цифровые проекты для самостоятельных путешествий

В 2023 году мы сделали особый акцент на развитии цифровых инструментов для активных и безопасных самостоятельных путешествий. Это позволяет сохранять историю мест, открывать новые возможности и повышать доступность внутреннего туризма.

#### Проект «Место силы»

МТС помогает национальным паркам, заповедникам и городским территориям находить возможности для применения инновационных технологий (в том числе видеонаблюдения с элементами искусственного интеллекта и больших данных) и продуктов экосистемы МТС для экопросвещения, развития туризма, поддержки уникальной флоры и фауны, обеспечения безопасности охраняемых территорий. В 2023 году создано 18 общественно полезных цифровых продуктов (VR-фильмы, аудиогиды, оцифрованный контент для музеев, образовательные материалы с элементами дополненной реальности).

#### Аудиогиды по туристическим местам

Проект, способствующий развитию внутреннего туризма с помощью цифровых сервисов с уникальным контентом. В рамках проекта МТС

## Поддержка IT-образования

Мы понимаем, насколько важно помогать обществу адаптироваться в новых реалиях и находить возможности для развития в цифровой среде, поэтому создание качественных образовательных инструментов для различных аудиторий — один из приоритетов МТС.

### МТС.Тета

МТС.Тета — бесплатные образовательные курсы для IT-специалистов различного уровня подготовки. Мы делимся знаниями, чтобы создавать цифровых лидеров. В рамках МТС.Тета Компания также запускает совместные образовательные программы с ведущими вузами и курсы для сотрудников экосистемы, заинтересован-

ных в карьерном росте или смене деятельности. Участники проходят обучение на основе реальных кейсов в окружении сильного комьюнити и при поддержке профильных экспертов. В 2023 году дополнительно запущены курсы для разного стека технологий, включая курсы по QA и Flutter. Всего в 2023 году образовательные программы МТС.Тета прошли несколько тысяч студентов. Лучшие студенты получают возможность попасть в IT-команду МТС.

### Сотрудничество с вузами

В 2023 году мы продолжили развивать совместные образовательные проекты и магистерские программы с ведущими российскими вузами.

## Цифровое просвещение

МТС заботится о создании условий для повышения цифровой и финансовой грамотности в обществе. Нам важно, чтобы каждый член общества имел доступ к технологиям и возможностям современного мира. МТС реализует проекты по повышению цифровой грамотности для самых разных возрастных групп.

са по защите детей в цифровой среде.

Цель Альянса — способствовать созданию безопасного и здорового цифрового пространства для детей, где они могут интересно проводить время в сети, развивать знания в области киберграмотности и общаться в сети без риска столкнуться с опасной и противоправной информацией.

### Проекты для детской и подростковой аудитории

- «Поколение М» — это разработанная цифровой экосистемой МТС крупнейшая в России образовательная платформа для развития детского творчества в цифровой среде. С помощью IT-технологий участники проекта проходят образовательные курсы по различным творческим дисциплинам под руководством опытных преподавателей, экспертов в области искусства, технических, IT- и креативных индустрий и развивают важные гибкие навыки (soft skills). «Поколение М» позволяет получить первый практический опыт взаимодействия с цифровыми технологиями в творческой среде: поработать с реальными задачами, попробовать себя в востребованных креативных профессиях. Программа «Поколение М» включена в число мировых практик, признанных ООН передовыми для достижения Целей устойчивого развития.
- МТС, наряду с крупнейшими компаниями, работающими в сфере информационных технологий, является соучредителем Альян-

- В 2023 году МТС реализовала просветительский проект «Моя страна "Связия"». Благодаря проекту воспитанники социальных учреждений узнают об эволюции технологий связи и профессиях будущего, проходят мастер-классы по кибербезопасности, цифровой гигиене и проектированию умного дома будущего.

### Медийные просветительские проекты МТС

На онлайн-платформе Медиа МТС — [media.mts.ru](https://media.mts.ru) — публикуется познавательный, образовательный и помогающий контент. Основная задача публикаций — повышение цифровой грамотности, а также информационно-прикладная помощь в понимании технологической трансформации.

### Финансовая грамотность

МТС Финтех помогает сформировать осознанный и ответственный подход к формированию

личного и семейного бюджета, а также обучает диджитал-гигиене и пользованию современными финансовыми онлайн-сервисами. Для борьбы с цифровой неосведомленностью МТС Финтех проводит мастер-классы, тренинги, уроки и другие просветительские программы для широкой аудитории всех возрастов в онлайн- и офлайн-формате, развивает просветительский проект «Финансовая грамотность — каждому!».

## Программы экопросвещения

Популяризация культуры осознанного потребления, экологии, развития эковолонтерства и экотуризма осуществляется в том числе благодаря современным цифровым технологиям. Охват образовательного и просветительского контента МТС на экологическую тему в онлайн- и офлайн-формате — более 2 млн человек.

## Благотворительная деятельность

Благотворительная деятельность Группы МТС является продолжением бизнес-стратегии и социальной стратегии компании и регулируется Политикой «Деятельность МТС в области благотворительности». Документ устанавливает основные принципы планирования и реализации активностей Группы МТС в области благотворительности, а также права и обязанности работников и подразделений компании в рамках данной деятельности.

### Принципы благотворительности в МТС

- Законность и этичность.
- Системный подход.
- Открытость и прозрачность.
- Нулевая терпимость по отношению к любым проявлениям коррупции.
- Аполитичность.
- Контроль использования средств.

### Управление благотворительностью в МТС

Важными элементами управления социальной и благотворительной деятельностью Группы МТС являются:

- Наблюдательный совет по благотворительности — коллегиальный орган, в который входят топ-менеджеры компании. Наблюдательный совет по благотворительности контролирует благотворительную деятельность Группы МТС, утверждает годовой план и бюджет благотворительной деятельности, согласовывает благотворительные проекты.
- Центр социальных и благотворительных программ — занимается разработкой, операционной реализацией и продвижением социальных и благотворительных программ МТС и партнерских инициатив.

В 2023 году мы продолжили активное сотрудничество с благотворительными фондами и другими некоммерческими организациями. Значительная часть благотворительной деятельности МТС реализуется посредством пожертвований в благотворительный фонд «Система». Такая модель способствует синергии ресурсов и более масштабной реализации проектов, в том числе за счет объединения с другими благотворителями фонда. Сотрудничество и экспертная поддержка МТС в том числе вносят вклад в развитие флагманского образовательного проекта БФ «Система» «Лифт в будущее» — всероссийской профориентационной платформы, способствующей повышению карьерных возможностей жителей всех возрастов.

### Ключевые благотворительные проекты Группы МТС в 2023 году:

**МТС. Нас касается** — это сквозной продукт, который внедряет в экосистему компании благотворительные практики и стимулирует пользователей присоединяться к решению социальных проблем. В 2023 году запущена медиа-платформа для поддержания знания о благотворительности и эффективной помощи — <https://kasaetsya.mts.ru/>, и реализована программа списания кешбэка, в рамках которой за отчетный год пользователи МТС Cashback списали в пользу благотворительных фондов 20,7 млн рублей.

- **Программа «ПОДАРИ ДОБРО!»** — программа адресной помощи тяжелобольным детям, которую МТС реализует в партнерстве с благотворительными фондами. Все цифровые активности пользователей цифровой платформы МТС «Поколение М» конвертируются в деньги, которые компания ежегодно переводит на лечение тяжелобольных детей. В рамках «Поколения М» собрано более 24 млн рублей, которые направлены на лечение 86 детей.

# ЗАБОТА ОБ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ

**МТС ответственно относится к собственному воздействию на окружающую среду, непрерывно повышая уровень экологической ответственности бизнеса, запуская разносторонние программы и проекты: от инициатив углеродной нейтральности до экопросветительских уроков. Компания помогает клиентам и партнерам быть экологически более ответственными: разрабатывает и внедряет комплексные цифровые сервисы и решения, которые снижают уровень негативного влияния на окружающую среду.**

Забота об окружающей среде является неотъемлемой частью ESG-стратегии Группы МТС и включает три стратегических направления — «Ответственное ресурсопользование», «Управление е-отходами» и «Углеродный менеджмент».

Деятельность МТС в области охраны окружающей среды основывается на законодательстве Российской Федерации и регламентируется экологической политикой. Проектирование объектов сети МТС предусматривает «Перечень мероприятий по охране окружающей среды», разработка которых производится в соответствии с требованиями ГОСТ Р 21.1101-2013.

В 2023 году введен в действие 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.

Также на Группу МТС распространяется действие Политики «Экологическая безопасность и охрана окружающей среды на объектах административного назначения». Дочерние общества консолидированно присоединяются к Экологической политике и по мере включения адаптируют свои внутренние документы.

В Компании выстроена единая система управления экологическими аспектами, которая обеспечивает соблюдение и выполнение норм и требований природоохранного законодательства.

Стратегические подходы к управлению экологическим воздействием также отражены в ESG-стратегии компании, по отдельным направлениям созданы профильные кросс-функциональные рабочие группы (электронные отходы (е-отходы), углеродный менеджмент, внедрение и масштабирование программ PCO и др.). Вопросы эффективного управления экологическими рисками и соответствующими мероприятиями и инициативами регламентируются комплаенс-программой «Экология».

## Управление энергоэффективностью

Действующая в МТС «Стратегия энергосбережения и энергоэффективности» направлена на ограничение роста и снижение удельного потребления электрической энергии. В целях снижения энергопотребления базовыми станциями МТС применяет современное энергосберегающее оборудование. Кроме того, данный сегмент является драйвером технологических инноваций и обладает значительным потенциалом для сокращения выбросов парниковых газов.

В 2023 году экспертами Компании разработаны и внедрены на портале Корпоративного университета персонализированные курсы, интерактивные тренажеры и тесты по группам электробезопасности II, III, IV и V. Мероприятия позволяют не просто проверить знания сотрудников, но

и экономить время для подтверждения компетенции в сфере электробезопасности, оформления необходимой документации и получения удостоверения.

МТС активно использует современные системы возобновляемых источников энергии для обеспечения стабильной работы базовых станций в труднодоступных районах. Они доказали свою эффективность в связи с их экологической чистотой и низкой стоимостью эксплуатации.

МТС уделяет особое внимание вопросам повышения эффективности использования ресурсов. Объем электроэнергии, использованной МТС в 2023 году, составил 1 929,3 млн кВт·ч (+2,9%)<sup>1</sup>.

## Углеродный менеджмент

Углеродный менеджмент является одним из стратегических направлений ESG-стратегии МТС. Понимая актуальность и важность углеродной повестки для общества, компания регулярно раскрывает широкий спектр экологически значимых данных о своей деятельности, включая потребление ресурсов, объемы прямых и косвенных выбросов парниковых газов.

МТС поддерживает декарбонизацию и вносит вклад в глобальную борьбу с изменением

климата. Компания учитывает климатические риски в своей деятельности и реализует меры по сокращению углеродного следа, а также предлагает технологические решения, которые позволяют клиентам контролировать изменение климатических факторов.

С развитием цифрового бизнеса экосистемы МТС закономерно растут энергопотребление и, соответственно, объемы выбросов парниковых газов. Для эффективного управления данными

<sup>1</sup> Рост потребления электроэнергии в ПАО «МТС» за 2023 год связан с развитием сети (новое строительство), вводом новых ЦОД и увеличением объема трафика.

### Объем использованных ПАО «МТС» энергетических ресурсов в 2023 году

Вид ресурса	Натуральное выражение	
	Количество	Единица измерения
Электроэнергия	1 929 271 396	кВт·ч
Тепловая энергия	43 222,57	Гкал
Водоснабжение	209 640,15	куб. м
Газоснабжение	1 621 881,79	куб. м
Бензин	2 509 952	литров
Дизтопливо	4 025 081	литров
Газ сжиженный нефтяной — пропан	10 188	литров

вопросами в 2023 году функциональной группой «Экология» совместно с Рабочей группой по углеродному менеджменту разработан проект Стратегии по управлению выбросами парнико-

вых газов и достижению целей по сокращению углеродного следа МТС с учетом специфики телеком- и IT-сектора.

## Развитие экономики замкнутого цикла

МТС стремится к интеграции принципов циклической экономики в бизнес-процессы, продлению срока службы оборудования и увеличению объемов переработки отходов. Компания уделяет особое внимание утилизации e-отходов (мобильные устройства, компьютеры, аккумуляторы и т. д.), так как они способны оказывать негативное воздействие на окружающую среду за счет содержащихся в них опасных металлов и токсичных веществ. МТС строго контролирует соблюдение требований российского законодательства в части наличия действующих лицензий на сбор и утилизацию отходов у подрядных организаций. Компания выстраивает комплексную систему экологического менеджмента, в том числе внедряя корпоративный стандарт управления отходами производства и потребления.

В 2023 году продолжилась реализация и последовательное масштабирование экологически значимых инициатив комплексного экосистемного проекта «Лаборатория жизненного цикла». Проект был масштабирован на Центры обработки данных, что позволило увеличить объемы отправленных на переработку вторичных материальных ресурсов.

За 2023 год на объектах Группы МТС было собрано и передано ответственным контрагентам на переработку и утилизацию свыше 1 800 тонн вторсырья. Активно внедрялись технологии, увеличивающие срок службы IT-оборудования. В партнерстве с компанией SuperWave в 2023 году по программе рефербишмента клиентского оборудования было восстановлено 440,8 тыс. электронных устройств, передано

на ответственную утилизацию 34 144 кг пластика и 23 030 кг электронных компонентов.

МТС продолжает масштабировать систему электронного документооборота не только внутри компании, но и в дочерних организациях. Так, реализация проекта онлайн-трудоустройства позволила полностью перейти от бумаги в цифровой формат.

По итогам 2023 года совместно с дочерними обществами на переработку и ответственную утилизацию Компанией было направлено:

- 105 тонн макулатуры;
- более 1 000 кг пластиковых бутылок и 380 кг пластиковых крышечек;
- 1,7 тонны отработанных элементов питания и батареек;
- 3 700 кг мелкой электронной техники и более 28 тонн лома компьютерного оборудования и лома оборудования коммуникации;
- 1 500 кг офисной мебели;
- 3 000 кг АБС пластика;
- 300 кг стеклобоя от кинескопов;
- 900 кг отходов стеклопластика;
- 12 кг алюминия.



## **ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

- 186 Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления**
- 211 Крупные сделки и сделки, в совершении которых имелась заинтересованность**
- 212 Годовая консолидированная финансовая отчетность МТС и дочерних компаний за 2023 год**
- 212 Информационные каналы МТС**
- 213 Контакты и дополнительная информация о МТС**
- 214 Обратная связь**



# ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Настоящим Совет директоров ПАО «МТС» заявляет, что принципы корпоративного управления, закрепленные Кодексом корпоративного управления, одобренным 21 марта 2014 года советом директоров Банка России (далее — Кодекс), соблюдаются Обществом, за исключением отдельных принципов и рекомендаций Кодекса, указанных в Приложении к настоящему Заявлению.

Настоящий отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления в Обществе был рассмотрен Советом директоров ПАО «МТС» на заседании 23 мая 2024 года, протокол № 368.

Совет директоров ПАО «МТС» подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса за 2023 год, а также за период после отчетной даты до даты утверждения годового отчета ПАО «МТС» Советом директоров ПАО «МТС».

## **Краткое описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления Общества**

Система (модель) корпоративного управления Общества построена на базе норм действующего законодательства Российской Федерации, положениях Устава Общества, принципах, рекомендованных к применению Кодексом корпоративного управления, с учетом требований правил листинга Московской биржи, а также учитывает принципы корпоративного управления G20, принятые Организацией экономического сотрудничества и развития. Описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления приведено в разделе «Корпоративное управление» годового отчета ПАО «МТС».

## **Описание методологии, по которой акционерным обществом проводилась оценка соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом корпоративного управления**

Оценка соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом, осуществлена методом анализа и сопоставления внутренних стандартов и процедур с рекомендациями Кодекса.

## **Планируемые (предполагаемые) действия и мероприятия акционерного общества по совершенствованию модели и практики корпоративного управления**

В 2024 году МТС сосредоточится на внедрении практик корпоративного управления, способствующих устойчивости Компании.

Подробные сведения о соблюдении принципов Кодекса по состоянию на дату утверждения годового отчета ПАО «МТС» Советом директоров ПАО «МТС», а также о мероприятиях по дальнейшей имплементации рекомендаций Кодекса представлены ниже в приложении к настоящему Заявлению.

В 2023 году было создано и проведено одно Общее собрание акционеров ПАО «МТС» — годовое Общее собрание акционеров ПАО «МТС», проведенное 18 июня 2023 года в форме заочного голосования.

## Приложение к Заявлению Совета директоров ПАО «МТС» о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

### ОТЧЕТ о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№	Принципы корпоративного управления (КУ)	Критерии оценки соблюдения принципа КУ	Статус соответствия принципу КУ	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа КУ	Комментарии
1	2	3	4	5	6
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом				
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	<p>1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания.</p> <p>Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционеру возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	<p>1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок.</p> <p>2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение.</p> <p>3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>Акционерам не предоставлялась информация о лицах, выдвинутых кандидатах для избрания в Совет директоров и Ревизионную комиссию ПАО «МТС» на годовом Общем собрании акционеров ПАО «МТС» 18 июня 2023 года.</p> <p>При этом большинство кандидатов для избрания в Совет директоров и Ревизионную комиссию ПАО «МТС» были предложены Советом директоров ПАО «МТС».</p> <p>Также большинство кандидатов для избрания в Совет директоров ПАО «МТС» являлись независимыми директорами (соответствующая информация была предоставлена акционерам).</p>	<p>Критерий не может быть применен, так как годовое Общее собрание акционеров Общества в 2023 году было проведено в форме заочного голосования</p>

1	2	3	4	5	6
				По мнению Общества, вышеуказанные обстоятельства существенно снизили возможные дополнительные риски, связанные с неполным исполнением данной рекомендации Кодекса.	
				Общество подтверждает, что указанное несоответствие положениям Кодекса является временным и связано с сохраняющимися внешними условиями	
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	<p>1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания.</p> <p>2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию.</p> <p>3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	<p>1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года.</p> <p>2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.	<p><input type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		Критерии 1-3 не могут быть применены, так как годовое Общее собрание акционеров Общества в 2023 году было проведено в форме заочного голосования.

1	2	3	4	5	6
		<p>2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров.</p>	<input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		<p>3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде.</p>	<input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		<p>4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>соблюдается</b> <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		<p>В Обществе действует электронный сервис — Личный кабинет клиента «Реестр-Онлайн». Акционеры Общества, подключенные к Личному кабинету клиента «Реестр-Онлайн», имели возможность осуществить электронное голосование на проведенном в 2023 году годовом Общем собрании акционеров Общества (заполнить электронную форму бюллетеней для голосования), а также задать вопросы Обществу посредством указанного сервиса.</p>
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов				
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	<p>1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>соблюдается</b> <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		<p>Ранее действовавшая Дивидендная политика ПАО «МТС» была утверждена в 2019 г. и определяла размер дивидендов, выплачиваемых в течение 2019, 2020 и 2021 годов.</p> <p>В 2022 и 2023 годах ПАО «МТС» продолжило выплачивать дивиденды, стремясь обеспечить дивидендную доходность своим акционерам.</p> <p>Вместе с тем в силу неопределенности внешних условий принятие новой дивидендной политики было отложено во времени.</p> <p>Обновленная Дивидендная политика Общества утверждена решением Совета директоров ПАО «МТС» 23 апреля 2024 года и размещена на официальном сайте ПАО «МТС».</p>

1	2	3	4	5	6
		<p>2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</p> <p>3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		<p>Рекомендация соблюдается, при этом на дату утверждения настоящего отчета ПАО «МТС» не обладает информацией о том, что существует акционер, владеющий 50 и более процентами голосующих акций МТС.</p> <p>В соответствии с положениями применимого законодательства и на основании информации, раскрываемой акционерами ПАО «МТС», известна и публично раскрыта информация о том, что акционером ПАО «МТС», владеющим совместно со своим дочерним обществом 42,09% уставного капитала ПАО «МТС», является ПАО АФК «Система»</p>

1	2	3	4	5	6
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества				
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		Рекомендация соблюдается, при этом, на дату утверждения настоящего отчета у ПАО «МТС» нет информации о том, что существует акционер, владеющий 50 и более процентами голосующих акций ПАО «МТС». Подробнее см. комментарии к пункту 1.2.4. (1)
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций				
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции				
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	<p>1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.</p> <p>2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества.</p> <p>3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества</p>	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей реализации стратегии и бизнес-планов общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля.  2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.  2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.  2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества				
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров.  2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> <b>частично соблюдается</b> <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>Годовой отчет Общества за 2023 год включает в себя усредненные показатели посещаемости директорами заседаний Совета директоров и соответствующих комитетов.</p> <p>Общество подтверждает, что указанное несоответствие положениям Кодекса является временным и связано с сохраняющимися внешними условиями</p>	
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним	<input checked="" type="checkbox"/> <b>соблюдается</b> <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	
2.3	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров				
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее	<input checked="" type="checkbox"/> <b>соблюдается</b> <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены Совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом)	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> <b>частично соблюдается</b> <input type="checkbox"/> не соблюдается	<p>Биографические данные, а также сведения, касающиеся профессиональной квалификации (в том числе результаты проведенной Советом директоров ПАО «МТС» оценки соответствия профессиональной квалификации потребностям Общества) кандидатов для избрания в члены Совета директоров ПАО «МТС» на годовом Общем собрании акционеров ПАО «МТС», проведенном 18 июня 2023 года, не предоставлялись акционерам с учетом пункта 1 Постановления Правительства Российской Федерации № 351<sup>1</sup> от 12.03.2022.</p>	

<sup>1</sup> Постановление Правительства РФ от 12.03.2022 № 351 «Об особенностях раскрытия и предоставления информации, подлежащей раскрытию и предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах» и Федерального закона «О рынке ценных бумаг», и особенностях раскрытия инсайдерской информации в соответствии с требованиями Федерального закона «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

1	2	3	4	5	6
		по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров			При этом Обществом также учитывалось, что соответствие профессиональной квалификации всех указанных кандидатов потребностям Общества было подтверждено Советом директоров ПАО «МТС», что, по мнению Общества, снижает возможные дополнительные риски, связанные с неполным исполнением данной рекомендации Кодекса.  Общество подтверждает, что указанное несоответствие положениям Кодекса является временным и связано с сохраняющимися внешними условиями.
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров				
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон.  При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой	<p>1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.</p> <p>2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания).</p> <p>3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <hr/> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p> <hr/> <p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
2.5	Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров				
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор.	<p><input type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>Председатель Совета директоров ПАО «МТС» не является независимым директором, старший независимый директор не определен. Вместе с тем заместителем председателя Совета директоров ПАО «МТС» избран независимый директор.</p> <p>ПАО «МТС» регулярно (ежегодно) проводит анализ бенчмаркинга практик корпоративного управления Компании с другими публичными обществами. Рассмотрение бенчмаркинга происходит на площадке Комитета по корпоративному управлению, экологической и социальной ответственности Совета директоров ПАО «МТС». В ходе заседаний комитета анализируются не исполняемые Компанией рекомендации Кодекса и оценивается возможность их исполнения. Настоящая рекомендация Кодекса неоднократно рассматривалась комитетом, а также Советом директоров и ранее. Члены Совета директоров ПАО «МТС» пришли к выводу, что достигнутый Компанией уровень корпоративного управления и сформированная обстановка конструктивной дискуссии не требуют исполнения данной рекомендации Кодекса.</p>	

1	2	3	4	5	6
				<p>22 июня 2023 года решением Совета директоров ПАО «МТС» заместителем председателя Совета директоров ПАО «МТС» был избран независимый директор.</p> <p>На данном посту заместитель председателя Совета директоров, фактически заменяя старшего независимого директора, выполняет все его функции, предусмотренные Кодексом: координирование работы независимых директоров и осуществление (организацию) взаимодействия независимых директоров с председателем Совета директоров ПАО «МТС».</p> <p>Таким образом, наличие сильного и профессионального председателя Совета директоров, избрание заместителем председателя Совета директоров ПАО «МТС» независимого директора (фактически осуществляющего функции старшего независимого директора) и избрание достаточного количества независимых директоров в состав Совета директоров следует рассматривать как инструмент снижения потенциальных рисков неисполнения рассматриваемой рекомендации Кодекса.</p> <p>Имплементируя рекомендации Кодекса, Компания придерживается позиции, что каждая рекомендация Кодекса должна быть оценена на предмет ее полезности и применимости к системе корпоративного управления конкретного общества. На сегодняшний день Совет директоров ПАО «МТС» не видит потребности в избрании председателем Совета директоров ПАО «МТС» независимого директора или в назначении старшего независимого директора</p>	
		2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
2.6	Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности				
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
2.7	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров				
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	1. В обществе утверждён внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференц- и видео-конференц-связи	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.8	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества				
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		3. По крайней мере, один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	<p>1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</p> <p>2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</p> <p>3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>Уставом ПАО «МТС» не предусмотрено, что решения по вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании Совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов Совета директоров. В соответствии с уставом ПАО «МТС» решения по большинству вопросов, относящихся к компетенции Совета директоров, принимаются простым большинством (более 1/2 (половины)) голосов участвующих в заседании членов Совета директоров. Незначительная часть вопросов требует единогласного решения всех членов Совета директоров, без учета выбывших членов Совета директоров.</p> <p>На практике указанная рекомендация Кодекса исполняется: на протяжении последних лет более 90% заседаний Совета директоров ПАО «МТС» проходят со 100%-ным участием членов Совета директоров. Соответственно, в большинстве случаев простое большинство голосов участвующих в заседании членов Совета директоров сопоставимо с большинством голосов всех избранных членов Совета директоров. После утверждения Кодекса вопрос об имплементации рекомендации был рассмотрен членами Комитета по корпоративному управлению Совета директоров ПАО «МТС» с привлечением других членов Совета директоров и менеджмента.</p> <p>Комитет пришел к выводу о неоправданности внедрения более строгих процедур принятия решений Советом директоров ПАО «МТС», в том числе в связи с тем, что их имплементация может негативно сказаться на оперативности принятия решений. Риски, связанные с неполным исполнением рекомендации, нивелируются традиционно высокой посещаемостью членами Совета директоров ПАО «МТС» его заседаний, а также принятыми в Компании процедурами принятия решений: решения, принимаемые Советом директоров, строятся на консенсусе всех членов Совета директоров, а ключевые решения предварительно прорабатываются независимыми членами Совета директоров в рамках работы комитетов.</p>

1	2	3	4	5	6
					В связи с изложенным Компания не планирует достигнуть полного соблюдения данной рекомендации Кодекса в этой части. Вместе с тем Компания будет продолжать осуществлять мониторинг исполнения данной рекомендации Кодекса российскими эмитентами и оценивать возможность ее внедрения в ПАО «МТС» (в зависимости от происходящих изменений в области российского корпоративного управления)
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	<p>1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами.</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p><input type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>В соответствии с Положением о Комитете по вознаграждениям и назначениям</p> <p>Совета директоров ПАО «МТС» к функциям Комитета отнесены, помимо прочего, все задачи, перечисленные в рекомендации 186 Кодекса, за исключением подп. 4. Задача по описанию индивидуальных обязанностей директоров и председателя Совета директоров не была включена в список функций Комитета по вознаграждениям и назначениям ПАО «МТС» по двум основным причинам:</p> <p>1) основные обязанности членов Совета директоров (включая председателя Совета директоров) четко определены в Положении о Совете директоров ПАО «МТС»;</p> <p>2) состав Совета директоров Общества достаточно стабилен. Таким образом, круг индивидуальных обязанностей каждого директора уже сложился, и Общество считает, что дополнительное описание обязанностей директоров комитетом будет носить исключительно формальный характер и не станет катализатором повышения эффективности работы Совета директоров.</p> <p>Риски, связанные с частичным соблюдением данной рекомендации, нивелируются также путем внедрения в Компании вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров, содержащего в том числе описание обязанностей директоров и председателя Совета директоров. В связи с вышеизложенным было принято решение о нецелесообразности отнесения к функциям Комитета по вознаграждениям и назначениям Совета директоров ПАО «МТС» задачи, указанной в подп. 4 рекомендации 186 Кодекса.</p> <p>Общество не планирует относить данную задачу к функциям Комитета по вознаграждениям и назначениям Совета директоров ПАО «МТС» и достигнуть полного соблюдения данной рекомендации Кодекса в этой части.</p>

1	2	3	4	5	6
		<p>3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества</p>	<p><input type="checkbox"/> соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> <b>частично соблюдается</b>  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>К задачам Комитета по вознаграждениям и назначениям Совета директоров ПАО «МТС» отнесено в том числе взаимодействие с акционерами, которое не должно ограничиваться кругом крупнейших акционеров, с целью формирования рекомендаций акционерам в отношении голосования по вопросу избрания кандидатов в Совет директоров Общества.</p> <p>При этом в отчетном году большинство кандидатов (включая сильный пул независимых кандидатов) для избрания на годовом Общем собрании акционеров ПАО «МТС», проведенном 18 июня 2023 года, были предложены Советом директоров Общества.</p> <p>По итогам указанного собрания независимые директора заняли большинство мест в Совете директоров ПАО «МТС». Таким образом, у Общества фактически отсутствовала потребность в поиске дополнительных кандидатов. Включение в состав Совета директоров ПАО «МТС» большого количества независимых директоров также позволило нивелировать риски, которые могли возникнуть в связи с тем, что в отчетном году Общество не прибегало к помощи акционеров при подборе кандидатов.</p> <p>В будущем, в целях формирования Совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам Общества, ПАО «МТС» будет стремиться организовывать взаимодействие с акционерами в контексте подбора кандидатов в Совет директоров Общества при возникновении такой необходимости</p>	
2.8.4	<p>С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)</p>	<p>1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> <b>соблюдается</b>  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
2.8.5	<p>Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений</p>	<p>1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> <b>соблюдается</b>  <input type="checkbox"/> частично соблюдается  <input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		

1	2	3	4	5	6
		2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров				
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом.		<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается			
3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров		<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается			
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
3.1	Корпоративный секретарь общества обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров				
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	<input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> не соблюдается	<p>Указанная информация не представлена в годовом отчете Общества за 2023 год, а также на официальном сайте Общества в сети Интернет в соответствии с текущим подходом к раскрытию персональной информации в отношении ключевых работников Общества и с учетом сохраняющихся внешних условий.</p> <p>В будущем Общество планирует вернуться к пересмотру указанной практики раскрытия информации в отношении корпоративного секретаря</p>	
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре.  2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	

1	2	3	4	5	6
		3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
4.1	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению				
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривает и вносит в нее коррективы	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политику) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик)	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
4.2	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров				
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров.  Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.  2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества — предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	<input type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> не соблюдается	В настоящее время Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «МТС», не содержит указанных правил владения акциями Общества членами Совета директоров, нацеленных на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.  Общество подтверждает, что указанное несоответствие положениям Кодекса является временным и планирует вернуться к разработке и внедрению указанных правил по мере стабилизации ситуации с ограничениями и временными мерами экономического характера, связанными с функционированием фондового рынка и обращением ценных бумаг	
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
4.3	Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата				
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководителей работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей				
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика.  2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии)) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.  2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организует проведение внутреннего аудита				
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.  2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается  <input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц				
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	<p>1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.</p> <p>2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	<p>1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).</p> <p>3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p><input type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> не соблюдается</p>	<p>В текущих условиях и с учетом положений Постановления Правительства Российской Федерации № 1102<sup>1</sup> от 04.07.2023 Общество не раскрывает указанную информацию (раскрывает в ограниченном объеме).</p> <p>Общество подтверждает, что указанное несоответствие положениям Кодекса является временным и связано с сохраняющимися внешними условиями</p>
					<p>На дату утверждения настоящего отчета у Компании нет информации о том, что существует акционер, владеющий 50 и более процентами голосующих акций ПАО «МТС».</p> <p>В соответствии с положениями применимого законодательства и на основании информации, раскрываемой акционерами ПАО «МТС», известна и публично раскрыта информация о том, что акционером ПАО «МТС», владеющим совместно со своим дочерним обществом 42,09% уставного капитала ПАО «МТС», является ПАО АФК «Система»</p>
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами				
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации.	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		

<sup>1</sup> Постановление Правительства РФ от 04.07.2023 № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах» и Федерального закона «О рынке ценных бумаг».

1	2	3	4	5	6
		2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.	<input type="checkbox"/> соблюдается <input checked="" type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается	В текущих условиях и с учетом положений Постановления Правительства Российской Федерации № 1102 от 04.07.2023 Общество раскрывает указанную информацию в ограниченном объеме.	Общество подтверждает, что указанное несоответствие положениям Кодекса является временным и связано с сохраняющимися внешними условиями.
		4. Общество раскрывает нефинансовый отчет: отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		
		2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества	<input checked="" type="checkbox"/> соблюдается <input type="checkbox"/> частично соблюдается <input type="checkbox"/> не соблюдается		

1	2	3	4	5	6
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности				
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	<p>1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества.</p> <p>2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	<p>1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
7.1	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон				
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение ЗО и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		

1	2	3	4	5	6
7.1.3	<p>При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, — дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества.</p> <p>При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе</p>	<p>1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества.</p> <p>2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
7.2	<p>Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий</p>				
7.2.1	<p>Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий</p>	<p>1. В случае, если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		
7.2.2	<p>Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества</p>	<p>1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <p>2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.</p> <p>3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа общества, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> частично соблюдается</p> <p><input type="checkbox"/> не соблюдается</p>		

# КРУПНЫЕ СДЕЛКИ И СДЕЛКИ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЛАСЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ

В 2023 году ПАО «МТС» не совершало сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками.

В 2023 году ПАО «МТС» совершило 36 сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками,

в совершении которых имеется заинтересованность. Члены Совета директоров и члены Правления МТС были надлежащим образом извещены о сделках с заинтересованностью в порядке, предусмотренном главой XI Федерального закона «Об акционерных обществах». Указанные сделки заключены с компаниями Группы МТС в рамках формирования цифровой экосистемы.

Информация доступна на корпоративном сайте ПАО «МТС».



[Годовая отчетность —  
Москва \(mts.ru\)](#)

# ГОДОВАЯ КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ МТС И ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ ЗА 2023 ГОД



Информация доступна на корпоративном сайте ПАО «МТС»  
[https://mts.ru/upload/contents/10677/mts\\_ifrs\\_cons\\_fs\\_22\\_23\\_r.pdf](https://mts.ru/upload/contents/10677/mts_ifrs_cons_fs_22_23_r.pdf)

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ КАНАЛЫ МТС



### Информация о Компании

<https://moskva.mts.ru/about/informaciya-o-mts/mts-v-rossii-i-v-mire/o-kompanii/informaciya-o-mts>



### Новости о Компании в России и мире

<https://moskva.mts.ru/about/media-centr/soobshheniya-kompanii/novosti-mts-v-rossii-i-mire/>



### Новости о продуктах и услугах Компании

<https://moskva.mts.ru/personal/novosti/>



### Контент о технологиях и инновациях для клиентов МТС

<https://media.mts.ru/>



### Финансовая отчетность МТС

<https://moskva.mts.ru/about/media-centr/soobshheniya-kompanii/finansovaya-otchetnost/>



### Инвесторам и акционерам

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



### Устойчивое развитие

<https://moskva.mts.ru/about/mts-dlya-obshhestva/novosti-i-otcheti/novosti/>

# КОНТАКТЫ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О МТС

<b>Информация о Компании</b>	<p><b>Полное фирменное наименование Общества:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• на русском языке: Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы»</li> <li>• на английском языке: Mobile TeleSystems Public Joint Stock Company</li> </ul> <p><b>Сокращенное фирменное наименование Общества:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• на русском языке: ПАО «МТС»</li> <li>• на английском языке: MTS PJSC</li> </ul> <p><b>Место нахождения ПАО «МТС»:</b> Российская Федерация, 109147, Москва, ул. Марксистская, д. 4 Тел.: +7 (495) 911-65-55 Факс: +7 (495) 911-65-69</p> <p><b>Почтовый адрес ПАО «МТС»:</b> Российская Федерация, 109147, Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2</p> <p><b>Адрес электронной почты:</b> <a href="mailto:info@mts.ru">info@mts.ru</a></p> <p><b>Адрес страницы в сети интернет:</b> <a href="http://mts.ru">mts.ru</a></p>
<b>Информация о подразделении по связям с акционерами и инвесторами</b>	<p><b>Место нахождения подразделения по связям с акционерами и инвесторами</b> Российская Федерация, 109147, Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2</p> <p><b>Подразделение по работе с акционерами</b> Департамент корпоративного управления ПАО «МТС» Тел.: +7 (495) 911-65-55 Факс: +7 (495) 911-65-69 Адрес электронной почты: <a href="mailto:shareholder@mts.ru">shareholder@mts.ru</a></p> <p><b>Подразделение по работе с инвесторами</b> Функциональная группа по связям с инвесторами ПАО «МТС» Тел.: +7 (495) 223-20-25 Адрес электронной почты: <a href="mailto:ir@mts.ru">ir@mts.ru</a></p>
<b>Аудитор</b>	<p><b>Акционерное общество «Деловые Решения и Технологии»</b> Адрес: 125047, Российская Федерация, Москва, ул. Лесная, д. 5 Тел.: +7 (495) 787-06-00 Факс: +7 (495) 787-06-01 Адрес страницы в сети интернет: <a href="http://delret.ru">delret.ru</a></p>
<b>Регистратор</b>	<p><b>Акционерное общество «Реестр»</b> Адрес: 129090, Москва, Большой Балканский пер., д. 20, стр. 1 Тел.: +7 (495) 617-01-01 Адрес электронной почты: <a href="mailto:reestr@aoreestr.ru">reestr@aoreestr.ru</a> Адрес страницы в сети интернет: <a href="http://aoreestr.ru">aoreestr.ru</a></p>
<b>Депозитарий</b>	<p><b>Небанковская кредитная организация закрытое акционерное общество «Национальный расчетный депозитарий»</b> Адрес: 105066, Москва, ул. Спартаковская, д. 12 Многоканальный тел.: +7 (495) 234-48-27 Адрес электронной почты: <a href="mailto:info@nsd.ru">info@nsd.ru</a> Адрес страницы в сети интернет: <a href="http://nsd.ru">nsd.ru</a></p>

# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

## Уважаемый читатель!

Мы представили вашему вниманию годовой отчет ПАО «МТС» за 2023 год.

Нам важно сохранить максимально прозрачный и честный диалог со всеми заинтересованными сторонами.

Ваши отзывы и предложения помогут нам улучшить качество будущих отчетов, уровень их информативности и актуальности.

Пожалуйста, направляйте ваши вопросы и комментарии к отчету:

- по электронной почте: [shareholder@mts.ru](mailto:shareholder@mts.ru)
- или обычной почтой по адресу: 109147, Москва, ул. Воронцовская, д. 5, стр. 2, ПАО «МТС».

## Благодарим за обратную связь!



