

# ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

## ИТОГИ ГОДА В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

В сферу ответственности Совета директоров ПАО «МТС» входит широкий круг вопросов, имеющих стратегическое значение для обеспечения устойчивого развития компании, а также связанных с защитой прав и интересов инвесторов, взаимодействием с менеджментом и соблюдением стандартов корпоративного управления.

В течение 2019 года для принятия решений по ключевым вопросам Совет директоров МТС собирался 16 раз в формате очных заседаний и заочного голосования. Кроме того, большое число вопросов, не требующих непосредственного одобрения Советом, было рассмотрено в рамках 6 специализированных комитетов.

Одно из наиболее важных управленческих решений 2019 года — принятие разработанной менеджментом МТС новой стратегии, названной Customer Lifetime Value 2.0 (CLV 2.0). В соответствии с новой концепцией мы концентрируемся на клиенте, на его жизни, ценностях, ежедневных потребностях. Мы выстраиваем вокруг него экосистему цифровых продуктов, направленных на удовлетворение как можно большего числа этих потребностей, стремимся увеличить частотность использования клиентом наших сервисов, повысить лояльность пользователя и время, которое он проводит в нашей экосистеме. В результате в процессе длительного взаимодействия компании и клиента мы получаем возможность передать клиенту больше ценности и в свою очередь получить больше ценности от него<sup>1</sup>.

Несмотря на существенное смысловое отличие от предыдущей стратегии 3D: Data. Digital. Dividends, в концепции CLV 2.0 соблюден принцип преемственности. Наше цифровое будущее мы строим на прочном фундаменте телекоммуникационной инфраструктуры высочайшего уровня, объединенной с компетенциями, процессами и продуктами, наработанными в процессе эволюции бизнес-направлений из области Digital.

Ключевым условием успешной реализации стратегии является оптимальная организационная структура компании, выстроенная с учетом актуальных целей, задач, внешних и внутренних условий. Построению такой структуры мы уделили особое внимание в рамках процесса цифровой трансформации, наиболее интенсивно проходившего в течение 2018 и 2019 годов.

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

Еще в 2018 году МТС перешла от функциональной к продуктово ориентированной управленческой структуре в областях, связанных с цифровыми направлениями деятельности. При этом большая часть задач, касающихся разработки, позиционирования и дальнейшей модернизации цифровых продуктов, перешла в сферу ответственности специализированных продуктовых команд, объединенных, в свою очередь, в более крупные структуры, которые мы называем бизнес-линиями. В 2019 году этот процесс продолжился, мы распространили продуктовую логику на все области, в которых осуществляется непосредственный контакт с пользователем и накапливается клиентский опыт. Сформированные таким образом продуктовые бизнес-линии мы называем вертикалями, а обслуживающие их функциональные подразделения — горизонталями. В итоге мы получили структуру, близкую к матричной, которая, на наш взгляд, позволяет наилучшим образом объединить функциональные компетенции и компетенции формирования передового клиентского опыта.

На текущий момент организационная структура в целом сформирована, решениями Совета произведены все ключевые назначения. Это не означает, однако, переход компании в некое статичное состояние. Мы внимательно отслеживаем результаты работы подразделений и готовы оперативно реагировать в случае возникновения потребности в дальнейших преобразованиях. В любом случае в ближайшее время усилия менеджмента будут направлены на более тонкую настройку внутренней архитектуры бизнес-линий, а также будет продолжена работа по развитию корпоративной культуры, нацеленной на инновации.

Еще одно направление деятельности Совета в 2019 году — область сделок M&A. Наиболее важным здесь стал проект по приобретению и интеграции ПАО «МТС Банк», имеющий для нас стратегическую значимость для укрепления позиций в перспективной области финансовых сервисов. Специальный комитет при Совете, сформированный для реализации этого проекта, провел всесторонний анализ условий сделки и обеспечил соблюдение интересов всех сторон (включая акционеров обеих компаний) при осуществлении выкупа акций МТС Банка и в процессе слияния управленческих структур.

Еще одной важной сделкой в 2019 году также стала продажа ряда активов в Украине. Этот шаг позволит МТС в большей степени сконцентрироваться на интенсивном росте в цифровой сфере, окажет понижающее влияние на уровень рисков и расширит возможности финансирования основной деятельности.

Также Совет одобрил участие на правах акционера в ряде компаний, действующих в различных перспективных цифровых направлениях, что соответствует нашей общей стратегии смещения бизнес-фокуса в сторону высокотехнологичных областей.

В течение продолжительного времени ПАО «МТС» демонстрирует неизменную абсолютную надежность в отношении соблюдения прав и интересов акционеров и обеспечения утвержденного объема дивидендных выплат. В 2019 году Совет директоров принял Положение о дивидендной политике в новой редакции, которая подтверждает принятые нами ранее целевые установки<sup>2</sup>. Следует отметить, что стремление транслировать генерируемый компанией денежный поток в акционерную стоимость является принципиальной целевой установкой МТС и неотъемлемой частью управленческой культуры.

<sup>2</sup> Подробная информация о дивидендной политике Компании представлена в разделе «Взаимодействие с акционерами и инвесторами».

Среди прочих вопросов, рассмотренных Советом директоров МТС в 2019 году, и принятых в связи с этим решений можно отметить следующие:

- › Помимо основной корпоративной стратегии Совет рассмотрел и принял решения в отношении стратегий отдельных бизнес-направлений. Также, обеспечивая право по формированию позиции МТС как акционера, Совет рассмотрел отчеты о результатах деятельности и стратегии дочерних зависимых компаний.
- › С целью обеспечения непрерывности денежного потока, должного уровня финансирования Компании, а также поддержания оптимальной структуры долга и уровня долговой нагрузки были приняты решения в отношении привлечения кредитных заемных средств.
- › Рассмотрены и одобрены бюджет и программа капитальных затрат МТС.
- › В рамках обеспечения контроля эффективности работы Компании в ряде наиболее значимых и чувствительных бизнес-направлений были рассмотрены отчеты о результатах деятельности в них.
- › С целью обеспечения высокого уровня производительности труда и качества управления Компанией была рассмотрена и принята программа мотивации и долгосрочного материального поощрения сотрудников. Также дана всесторонняя и квалифицированная оценка эффективности работы менеджмента Компании.
- › Следуя лучшим практикам корпоративного управления, Совет рассмотрел ряд вопросов, связанных с функционированием системы внутреннего аудита, контроля и комплаенс, а также системы управления рисками. Сформирован специальный Комитет по комплаенс при Совете.
- › В рамках обеспечения прав и интересов акционеров проведены все необходимые процедуры для созыва собраний акционеров, подготовлены необходимые материалы, информирующие о результатах деятельности Компании, обеспечено голосование по всем вопросам, требующим одобрения акционеров.

Следует отметить, что в июне 2019 года произошло изменение состава Совета директоров ПАО «МТС». Совет покинули независимые директора Стэнли Миллер и Вольфганг Шюссель, а также Рон Зоммер, занимавший пост Председателя на протяжении 10 лет, чей вклад в успех Компании в этот наполненный событиями и вызовами период трудно переоценить. В обновленный состав Совета в статусе независимых директоров вошли Антониу Антониос Теодосиу и Валентин Борисович Юмашев, на пост Председателя был избран Феликс Владимирович Евтушенков. Такая ограниченная ротация носит рабочий характер, соответствует лучшим корпоративным практикам, способствует появлению в Совете новых идей и взглядов при одновременном сохранении необходимой преемственности в области корпоративного управления.

## ▄▄ Соблюдение Кодекса корпоративного управления<sup>1</sup>

№	Наименование раздела Кодекса	Доля выполняемых принципов и рекомендаций раздела Кодекса
I.	Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	более 95%
II.	Совет директоров общества	более 90%
III.	Корпоративный секретарь общества	100%
IV.	Система вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	более 90%
V.	Система управления рисками и внутреннего контроля	100%
VI.	Раскрытие информации об обществе, информационная политика общества	более 80%
VII.	Существенные корпоративные действия	более 85%

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПЛАНЫ НА 2020 ГОД

В предыдущие годы одной из приоритетных задач в рамках развития корпоративного управления Компании было внедрение рекомендаций Кодекса корпоративного управления, одобренного советом директоров Банка России 21 марта 2014 года<sup>2</sup>. Мы приложили много усилий для имплементации его рекомендаций. Я напомним, что, по нашим оценкам, уже по итогам 2017 года мы полностью исполнили более 80% всех принципов и рекомендаций Кодекса. Результаты нашей работы были оценены Банком России и экспертным сообществом. Так, в 2019 году наша Компания вошла в базу расчета нового биржевого индекса корпоративного управления RUCGI, заняв место в топ-10 компаний индекса.

Подводя итоги 2019 года, хочу отметить, что мы запустили процедуру внешней оценки Совета директоров МТС и внедрили новые практики работы Совета директоров в связи с реализацией стратегии построения экосистемы.

Сегодня мы считаем важным сохранить достигнутый уровень развития системы корпоративного управления и уделить больше времени ее тонкой настройке<sup>3</sup>.

**Ф. В. Евтушенков,**

Председатель Совета директоров ПАО «МТС»

<sup>1</sup> Подробный отчет о соблюдении МТС рекомендаций Кодекса корпоративного управления, одобренного советом директоров Банка России, представлен в приложении к настоящему отчету «Отчет о соблюдении Кодекса корпоративного управления».

<sup>2</sup> Далее — Кодекс корпоративного управления, Кодекс.

<sup>3</sup> Более подробная информация о развитии системы корпоративного управления МТС представлена в разделе «Совершенствование системы корпоративного управления».