

МЕГАФОН



# НОВАЯ ВЫСОТА

ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Годовой отчет  
за 2020 год



# Содержание

## 2



### Обращение Председателя Совета директоров

## 6



### Обращение Генерального директора

Для получения более подробной информации о Компании вы можете посетить наш сайт: <http://corp.megafon.ru>

## 12

### О Компании

18	Ключевые показатели
22	Активы и ресурсы
26	География деятельности
28	Основные события года
30	Наш ответ на пандемию COVID-19
32	Новая высота

## 42

### Стратегический отчет

44	Обзор рынка
48	Наша стратегия
52	Бизнес-модель
54	Операционные результаты
76	Продукты и услуги
88	Финансовые результаты

## 92

### Устойчивое развитие

94	Подход к устойчивому развитию
96	Взаимодействие с заинтересованными сторонами
98	Управление персоналом
110	Социальная ответственность и благотворительность
117	Закупочная деятельность
118	Этика и права человека
119	Противодействие коррупции
120	Забота об экологии

## 122

### Корпоративное управление

124	Корпоративное управление
147	Ценные бумаги
150	Управление рисками и внутренний контроль
161	Комплаенс

## 162

### Финансовая отчетность

165	Аудиторское заключение независимых аудиторов
170	Консолидированная финансовая отчетность

## 222

### Приложения

224	Определение существенных тем и матрица существенности
226	Указатель содержания GRI
229	Глоссарий
232	Контакты

## Об Отчете

Предварительно утвержден Советом директоров ПАО «МегаФон» 26 мая 2021 года.

Годовой отчет включает информацию за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, а также описание существенных событий после отчетной даты.

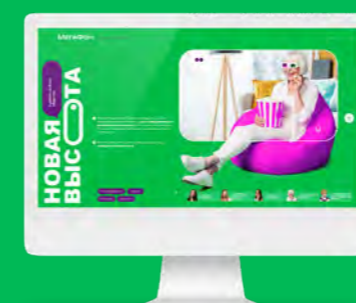
Отчет подготовлен с использованием Стандартов по отчетности в области устойчивого развития GRI.

В настоящем Годовом отчете под терминами «МегаФон», «Компания», «мы» в различных формах следует понимать совокупность компаний, состоящих из ПАО «МегаФон» и его дочерних обществ, под терминами ПАО «МегаФон», «Общество» следует понимать Публичное акционерное общество «МегаФон».

Незначительные отклонения в расчете процентов изменения, промежуточных итогов и итогов на графиках и в таблицах настоящего Годового отчета объясняются округлением.

## Награды и признание

Годовые отчеты МегаФона на протяжении многих лет становятся победителями, призерами и номинантами престижных международных и российских конкурсов и занимают высокие позиции в ведущих рейтингах, таких как конкурс годовых отчетов Московской биржи, «Эксперт РА», IACP, Communicate magazine, рейтинг ReportWatch и ряд других.



Интерактивная версия Годового отчета доступна по адресу: [ar2020.megafon.ru/ru/](http://ar2020.megafon.ru/ru/)

## Признания Годового отчета за 2019 год:

2020 Corporate & Financial Awards 2020, Communicate magazine	ReportWatch	XXIII Ежегодный конкурс годовых отчетов Московской биржи	XXII Ежегодный конкурс годовых отчетов «Эксперт РА»
Золото в категории Best online report: Unlisted	B+, 285-я позиция – лучший результат для телекоммуникационной отрасли в России	В шорт-листе в номинации «Лучший годовой отчет непубличной компании»	4 звезды в рейтинге

См. подробнее в приложении «Определение существенных тем и матрица существенности» на стр. 224.

# Обращение Председателя Совета директоров

**В 2020 году МегаФон завершил свой трехлетний стратегический цикл по трансформации в оператора цифровых возможностей и заложил прочную основу для достижения новой высоты в бизнесе и создании ценностей для клиентов, партнеров, акционеров и других заинтересованных сторон.**

Расскажите о тенденциях 2020 года на российском телекоммуникационном рынке. Как на нем сказалась пандемия COVID-19?



Пандемия безусловно оказала негативное влияние на телекоммуникационную отрасль – в 2020 году российский рынок снизился на 0,7%, до 1,73 трлн руб. Абоненты и корпоративные клиенты, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса, снижали активность и сокращали затраты, в том числе на связь. Также существенную роль сыграло резкое падение доходов от роуминга и сокращение числа мигрантов в условиях закрытия границ.

Вместе с этим массовый переход населения на самоизоляцию и удаленную работу в условиях ограничений, связанных с пандемией, в 2020 году вызвал резкий рост спроса на услуги видеоконференций и развлечений, такие как онлайн-ТВ, музыка и игры, что привело к существенному росту трафика как по фиксированным, так и по мобильным сетям. Также был отмечен существенный рост спроса на отдельные цифровые сервисы, в том числе на услуги информационной безопасности и облачных решений. Все это позволило операторам, имеющим развитую цифровую экосистему, во многом нивелировать эффект снижения потребления мобильных услуг.

Как вы оцениваете достижения МегаФона в 2020 году?



В течение 2020 года МегаФон оперативно реагировал на вызовы, связанные с пандемией. В сложных условиях мы смогли продемонстрировать финансовую устойчивость, выдержать возросшую нагрузку на сеть и перераспределение трафика. Несмотря на некоторое снижение выручки, мы продемонстрировали рост рентабельности по OIBDA и существенно нарастили чистую прибыль благодаря повышению операционной эффективности.

В условиях пандемии мы предоставили своим клиентам, обществу и государству целый ряд востребованных возможностей и решений, в том числе на безвозмездной основе. Вместе с тем мы оперативно перевели большую часть наших сотрудников на удаленную работу, одновременно обеспечив непрерывность бизнес-процессов.

В 2020 году мы расширили портфель цифровых продуктов для частных и корпоративных клиентов, сосредоточившись на самых перспективных из них. Также мы продолжили развивать нашу инфраструктуру, делая в первую очередь ставку на повышение качества связи, устойчивость сети, расширение покрытия 4G. Мы продолжили готовиться к запуску сетей пятого поколения и вместе с другими операторами вели диалог с регулирующими органами о выделении частот, необходимых для полномасштабного развертывания сетей 5G в России.

**Иван Стрешинский**  
Председатель Совета директоров



Нам удалось реализовать нашу основную цель и увеличить показатель LTV

на **34%**

Важным аспектом, влияющим на успех деятельности Компании, осталось выстраивание эффективных партнерств с лидерами рынка. В частности, в 2020 году мы продолжили развитие совместных проектов с нашим стратегическим партнером «ИКС Холдинг», приобрели долю в онлайн-кинотеатре Start, запустили FVNO-проект с участием локальных интернет-провайдеров и ряд других.

Помимо этого, в 2021 году «ЮэСэМ Телеком» и МегаФон с партнерами из Узбекистана создали совместное предприятие Digital Holding, которое призвано стать технологическим лидером крупнейшего в Центральной Азии телекоммуникационного рынка. Также МегаФон вместе с Mail.Ru Group, USM Group, Ant Group и РФПИ подписал документы по созданию двух совместных предприятий, которые будут предоставлять цифровые платежные решения и финансовые услуги.

В 2020 году МегаФон завершил свой трехлетний стратегический цикл. Как вы оцениваете его итоги, и какие новые приоритеты у Компании?



Действительно, в 2020 году МегаФон завершил трехлетний этап реализации стратегии «Развиваем цифровой мир», направленной на трансформацию Компании из мобильного оператора в оператора цифровых возможностей и достижение лидерских позиций в отрасли.

За этот период мы внедрили запланированные инициативы и развили важнейшие клиентоцентричные компетенции: создали аналитические сервисы для цифровой трансформации бизнеса и государства; внедрили инструменты для создания единой экосистемы общения, обслуживания и продаж, которая объединяет все каналы коммуникации с клиентами и партнерами; создали персональное предложение на основе анализа предпочтений абонента.

Хочу отдельно отметить, что за это время мы также запустили бизнес-трансформацию Компании, важнейшей частью которой является переход сотрудников на работу по Agile-методикам, уже демонстрирующей свою эффективность. Такой подход позволяет решать задачи эффективнее: сотрудникам – быстрее развиваться, а бизнесу – предлагать более клиентоориентированные услуги.

В целом, несмотря на негативное влияние пандемии на ключевые показатели эффективности, в 2020 году мы смогли подготовить надежную почву для будущего роста и достижения новых высот как в бизнесе, так и в создании ценностей для наших заинтересованных сторон. В первую очередь мы намерены сделать счастливыми наших клиентов, сотрудников и акционеров.

Расскажите об изменениях в системе корпоративного управления МегаФона в 2020 году.



Выстроенная структура корпоративного управления играет важнейшую роль в успешном развитии нашего бизнеса и помогает нам ставить цели и достигать их, эффективно управлять рисками, с которыми сталкивается Компания. Развитая система корпоративного управления также позволяет МегаФону строить и укреплять доверительные отношения с партнерами, контрагентами, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами.

В июне 2020 года по итогам годового Общего собрания акционеров был избран новый Совет директоров, куда вошли Эмин Антонян, Йохан Эрик Деннелинд, Хачатур Помбухчан, Антон Черепенников. Все они являются признанными профессионалами на рынке и обладают обширным опытом и знаниями. Деннелинд Йохан Эрик при этом был признан независимым членом Совета директоров. Все остальные участники Совета директоров в 2020 году были неисполнительными директорами, но при этом не являлись независимыми.

Отдельно хочу отметить назначение в начале 2021 года Хачатура Помбухчана на должность Исполнительного директора Группы, которая в течение нескольких лет оставалась вакантной. Уверен, что его опыт в смежных отраслях позволит нам быть еще эффективнее, видеть новые возможности для развития и трансформации.

Чего ожидает МегаФон от 2021 года? Каковы дальнейшие планы Компании?



Скорее всего, в 2021 году пандемия продолжит негативно влиять на рынок в целом, но при этом в большинстве его сегментов можно будет ожидать тенденцию к восстановлению. В частности, вероятен рост мобильной абонентской базы, что в сочетании с частичным восстановлением роуминга обеспечит ускоренный рост доходов отрасли.

В этих условиях МегаФон продолжит концентрироваться на удовлетворении потребностей клиентов, развитии инфраструктуры и внедрении новых цифровых решений. Как и прежде, мы будем развивать проекты в области интернета вещей, сетей пятого поколения, искусственного интеллекта в сотрудничестве с нашими партнерами.

В заключение я хочу выразить признательность акционерам за оказанное доверие при назначении меня на должность Председателя Совета директоров в 2020 году, этом непросто для всей экономики и телекоммуникационной отрасли периоде. Хочу выразить благодарность своему предшественнику Евгению Быстрых, который внес большой вклад в развитие Компании в завершившемся стратегическом цикле.

Я бы также хотел искренне поблагодарить своих коллег по Совету директоров, членов Правления и всех работников Компании за их вовлеченность, лояльность и профессионализм. Каждый сотрудник МегаФона вносит личный вклад в общую цель – достичь новой высоты в бизнесе и сделать наших клиентов и акционеров самыми счастливыми. Уверен, что у нас впереди еще много интересных начинаний, достижений и успехов.

# Обращение Генерального директора

**В непростых условиях 2020 года, вызванных пандемией COVID-19, мы смогли продемонстрировать устойчивость бизнеса, повысить операционную эффективность и, несмотря на некоторое снижение выручки, увеличить рентабельность и показать существенный рост чистой прибыли. Мы также продолжили расширять портфель самых востребованных цифровых продуктов и услуг, ориентируясь на потребности наших абонентов, – как самостоятельно, так и вместе с партнерами.**

Расскажите о ключевых результатах деятельности МегаФона в 2020 году. Как на них повлияла пандемия?



В 2020 году МегаФон продолжил развивать бизнес и повышать операционную эффективность. В условиях пандемии COVID-19 выручка МегаФона снизилась на 4,8% и составила 332,2 млрд руб., при этом сервисная выручка уменьшилась на 2,5%, до 303 млрд руб. Мобильный сегмент, на который приходится основная часть выручки, снизился меньше всего – на 2,1%, а наиболее заметным стало падение сегмента продаж оборудования и аксессуаров – 23,6%.

Основное негативное влияние на сервисную выручку оказывало сокращение доходов от международного роуминга, отток трудовых мигрантов в связи с ограничениями на передвижения между странами, а также изменение поведения абонентов – снижение активности, оптимизация трат на связь и дополнительные услуги в период пандемии. Падение выручки от продаж оборудования и аксессуаров было обусловлено закрытием значимой части розничных салонов и резким снижением посещаемости.

Частично мы смогли компенсировать влияние пандемии ростом выручки от передачи данных благодаря резко усилившемуся спросу на контент-услуги, включая видеосервисы,

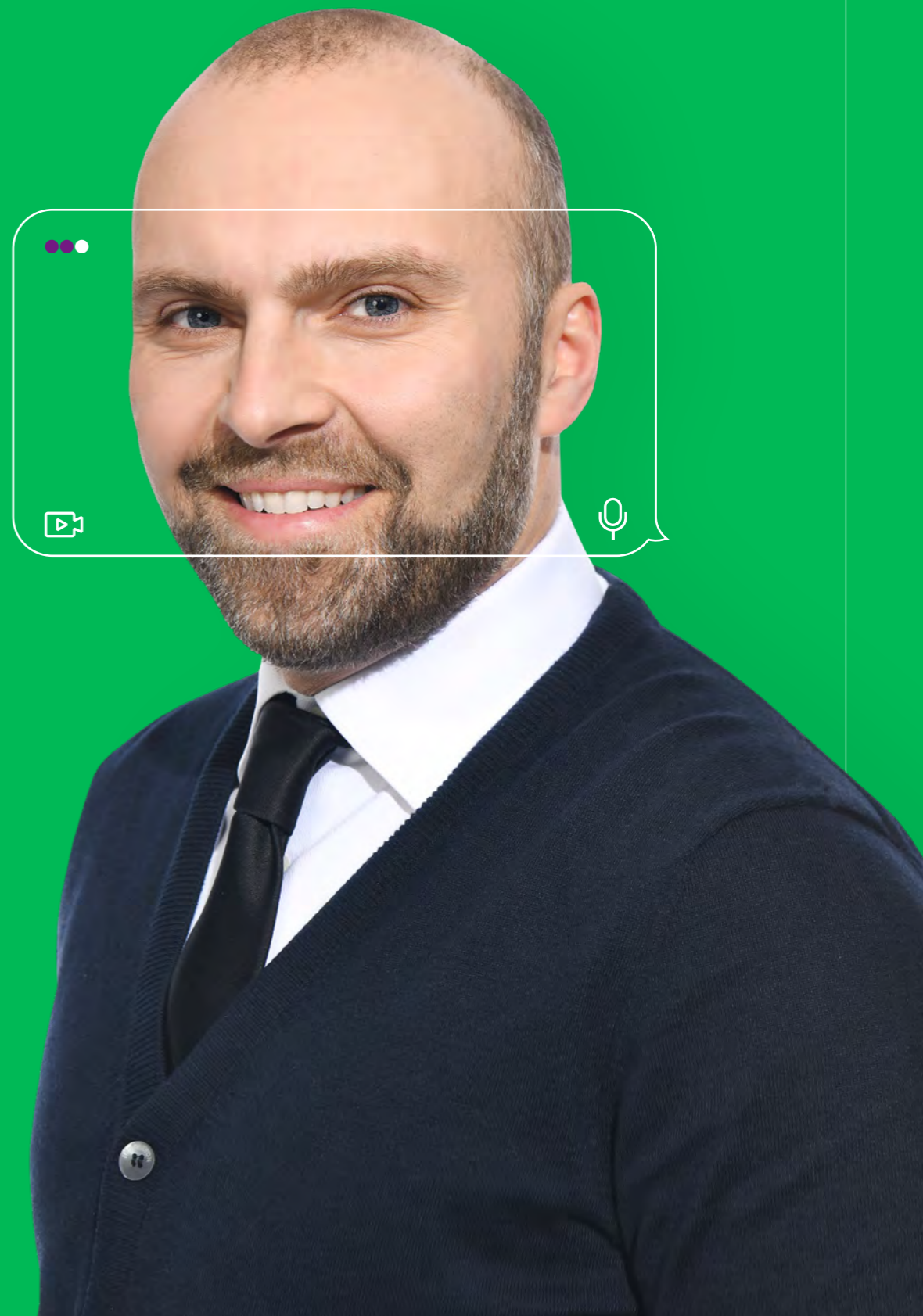
услуги удаленного доступа, анализа больших данных и M2M-услуги. Положительное влияние оказал повышенный спрос на отдельные цифровые сервисы, в том числе на услуги информационной безопасности и облачные решения, особенно актуальные в условиях массового перехода абонентов на удаленную работу. Также позитивный эффект оказал запуск продаж сим-карт онлайн и в магазинах у дома. А увеличившиеся онлайн-продажи оборудования и аксессуаров способствовали двукратному увеличению товарооборота нашего интернет-магазина.

В то же время OIBDA в 2020 году снизилась меньше, чем выручка, – на 2,5%, до 147,8 млрд руб., при этом рентабельность по OIBDA увеличилась на 1,1 п. п., до 44,5%. Добиться таких результатов нам удалось за счет мер по контролю над затратами, сокращению низкомаржинальных продаж оборудования, снижению расходов на рекламу и отдельные общехозяйственные нужды.

Также мы смогли показать отличный результат по чистой прибыли – в 2020 году она выросла на 158,3% по сравнению с 2019 годом, до 26,6 млрд руб., за счет общего повышения операционной эффективности и сокращения затрат на финансирование в связи со снижением долговой нагрузки и оптимизацией кредитного портфеля.

В 2020 году мы скорректировали систему учета абонентской базы, усилив требования к проверке активности клиентов, не использующих услуги мобильной связи. С учетом применения новой методики абонентская база в России на конец года выросла на 0,9%, до 70,4 млн, а количество пользователей мобильного интернета увеличилось на 4,6%, до 36,4 млн.

**Геворг Вермишян**  
Генеральный директор



### Что делает МегаФон для обеспечения высокого уровня удовлетворенности потребителя?



В своем продуктовом предложении МегаФон в первую очередь ориентируется на потребности клиентов. Мы стремимся к тому, чтобы клиент был максимально удовлетворен и счастлив, чтобы он оставался с нами как можно дольше. Для этого мы совершенствуем портфель продуктов и услуг, переводим розничную сеть в новый формат, а также непрерывно улучшаем надежность нашей сети и развиваем клиентский опыт.

В 2020 году мы продолжили открывать салоны продаж нового поколения, отличающиеся высоким уровнем сервиса и особым подходом к обслуживанию. Также в Москве мы открыли второй «Салон будущего» формата Experience store.

Мы продолжаем улучшать портфель продуктов и услуг для физических лиц и для бизнеса. В первой половине 2020 года мы запустили тарифную линейку «Всегда на связи с тарифами #БезПереплат» и первыми на российском рынке предоставили абонентам возможность сохранять оплаченные гигабайты интернета навсегда. Также мы запустили новую линейку «Закачайся!», включающую в себя безлимитные тарифы для устройств передачи данных, чтобы отвечать потребностям разных сегментов пользователей, исходя из их модели потребления.

В рамках построения цифровой экосистемы мы постоянно расширяем ассортимент сервисов и стараемся повышать качество существующих продуктов, особенно востребованных среди клиентов. Особое внимание в 2020 году мы уделяли развитию таких продуктов, как «Знаю, кто звонит», Direct Carrier Billing (DCB)<sup>1</sup>, «МегаДиск», «МегаФон ТВ» и «Цифровая полка», – у всех перечисленных услуг существенно возросла аудитория и повысился уровень NPS, большинство из них показали рост выручки.

В портфеле продуктов для корпоративного сегмента у МегаФона присутствует уже около 80 сервисов, обеспечивающих решение большинства бизнес-задач наших клиентов. Приоритетными направлениями в 2020 году были развитие облачных решений, информационная безопасность, большие данные, коммуникации с клиентами и интернет вещей. В 2020 году портфель был пополнен 12 продуктами, среди которых – сертифицированная в соответствии с требованиями государственных регуляторов услуга предоставления вычислительных мощностей в аренду «МегаФон Облако», инструмент создания единой экосистемы коммуникаций с клиентами и партнерами «Оmnikanальные коммуникации», сервис для оценки перемещения населения «Аналитика городской среды», решение для анализа данных с камер видеонаблюдения «МегаФон ВидеоАналитика», услуга противодействия телефонному мошенничеству «Услуги Антифрода» и многие другие.

### Каким образом МегаФон обеспечивает лидерские позиции в отрасли?



Наш приоритет – обеспечение абонентов быстрой и устойчивой качественной связью. Наш мобильный интернет уже на протяжении нескольких лет является самым быстрым в стране<sup>2</sup> с большим отрывом от ближайших конкурентов. Мы постоянно инвестируем в развитие инфраструктуры и внедряем инновационные разработки с целью как развития клиентского опыта, так и повышения устойчивости сетей. Благодаря этому в 2020 году наша инфраструктура успешно выдержала возросшую нагрузку на сеть и перераспределение трафика в условиях пандемии.

На протяжении многих лет мы остаемся абсолютным лидером по количеству базовых станций в России: в 2020 году их число составило 193,3 тыс. В отчетном периоде мы сфокусировались на наращивании площади покрытия 4G/LTE – количество станций данного формата увеличилось на 20,5%, до 73,1 тыс. Теперь стандарт 4G/LTE доступен 85% населения страны.

В рамках подготовки к развертыванию сетей пятого поколения в 2020 году мы вместе с другими операторами продолжили планирование сетей 5G и совместной оценки радиочастотных диапазонов для принятия наиболее взвешенного решения в отношении государственного частотного регулирования, без которого невозможно полномасштабное развертывание новой технологии в России. Особые усилия операторов были направлены на решение вопросов о выделении спектра в диапазоне 3,4–3,8 ГГц и 700 МГц, а также о динамическом выделении спектрального ресурса по технологии DSS<sup>1</sup>. По данным вопросам пока не были приняты решения, и мы продолжаем вести активный диалог с регулирующими органами.

Помимо этого, в отчетном периоде свою работу продолжила цифровая лаборатория для разработки новых услуг на основе технологий 5G на базе кампуса Высшей школы менеджмента СПбГУ. В середине года шесть команд представили первые минимально жизнеспособные продукты. Также в 2020 году мы первыми среди российских операторов запустили международный 5G-роуминг и уже в начале 2021 года при тестировании добились превышения гигабитной скорости.

Свой вклад в укрепление позиций МегаФона на телекоммуникационном рынке вносит и реализация совместных инициатив с другими игроками. Такие проекты дают возможность лидерам отрасли объединять ресурсы и компетенции для реализации единой цели, а значит, более эффективно достигать успеха.

### Какие именно партнерские проекты МегаФон развивал в 2020 году?



В 2020 году мы продолжили активно развивать различные совместные проекты с российской многопрофильной ИТ-группой «ИКС Холдинг», приобрели долю в самом быстрорастущем российском видеосервисе START, запустили партнерство с международным игровым брендом MY.GAMES, обеспечивающее доступ к новым играм на платформе «МегаФон.Игры», договорились о партнерстве с игровым сервисом Loudplay.

Мы уделяли большое внимание развитию партнерских проектов в инфраструктуре. В 2020 году мы запустили FVNO-проект с участием локальных интернет-провайдеров в городах, где не представлена наша собственная сеть фиксированной связи NETBYNET. Благодаря ему МегаФон дополнит собственную инфраструктуру, а операторы смогут эффективнее монетизировать свои ресурсы.

В 2020 году МегаФон начал инвестировать в исследования и разработку низкоорбитальных спутниковых систем для высокоскоростной передачи данных и намерен привлечь для нее широкий пул экспертов и инвестиционных партнеров. Проект призван в будущем развивать гибридные орбитально-наземные телекоммуникационные сети, которые смогут обеспечить высокоскоростную связь по всей территории России, вне зависимости от удаленности абонента или рельефа местности. На проведение прикладных исследований, разработку технических решений и испытания МегаФон намерен направить 6 млрд руб. в ближайшие два года, а первые орбитальные миссии спутников планируется совершить уже в ближайшие пять лет.

Помимо этого, в начале 2021 года «ЮэСэм Телеком» и МегаФон совместно с партнерами из Узбекистана приступили к созданию совместного предприятия Digital Holding, которое призвано стать технологическим лидером крупнейшего в Центральной Азии телекоммуникационного рынка и сформировать инфраструктуру в соответствии с международными стандартами.

Также в 2021 году МегаФон вместе с Mail.Ru Group, USM Group, Ant Group и РФПИ подписал документы по созданию двух совместных предприятий, которые будут предоставлять цифровые платежные решения и финансовые услуги.

<sup>1</sup> DSS (Dynamic Spectrum Sharing) – динамическое распределение спектра.

<sup>1</sup> Способ оплаты в магазинах приложений через привязанный лицевой счет клиента МегаФона.

<sup>2</sup> По данным компании Ookla®, МегаФон предоставляет самый быстрый мобильный интернет в России: средняя скорость скачивания превысила 32,79 Мбит/с, а средняя скорость загрузки данных – 13,22 Мбит/с. Независимое исследование проводится ежегодно по всему миру. Указанные данные основаны на более чем 2,9 млн замеров скорости, проведенных в первом полугодии 2020 года на мобильных устройствах россиян с использованием приложения Speedtest. МегаФон сохраняет лидерство в рейтинге Ookla с 2017 года.

### Какой вклад вносит МегаФон в устойчивое развитие общества?



В своей деятельности МегаФон стремится не только достигать успехов в бизнесе, но и соблюдать баланс коммерческих, социальных и экономических интересов. Мы стараемся вносить вклад в развитие общества и придерживаемся российских и международных инициатив, в том числе Целей устойчивого развития ООН и принципов Социальной хартии российского бизнеса. Создание ценностей для заинтересованных сторон является для нас одной из приоритетных задач.

МегаФон стремится приносить пользу, используя имеющиеся у Компании технологические компетенции. Среди наших социальных проектов в 2020 году – программа обучения незрячих и слабовидящих школьников невидимому использованию смартфонов, которая помогла им в период пандемии более плавно и безболезненно перейти на дистанционное обучение; мобильное приложение «Определитель предметов для незрячих»; социальный проект по профориентации в цифровом мире и киберсоциализации детей, подростков и молодежи SkillCity. Всего в 2020 году благотворительные инициативы МегаФона затронули более 102 тыс. человек в 84 российских регионах.

С 2015 года МегаФон совместно с «Добро Mail.ru» и «Металлоинвестом» проводит ежегодную образовательную конференцию для фондов и НКО «Деловое обсуждение благотворительности для развития общества ДОВОРО» с целью укрепления диалога между НКО, бизнесом и обществом и повышения эффективности социальной деятельности в России.

Еще одна область нашей социальной ответственности – повышение качества жизни людей путем создания высококвалифицированных рабочих мест с комфортными условиями и конкурентной заработной платой. В 2020 году, согласно исследованию компании Unversum, студенты бизнес-направлений из 147 российских вузов отдали предпочтение МегаФону в номинации Team-oriented work.

Наша бизнес-деятельность не оказывает значительного негативного воздействия на экологию, однако мы стремимся внести посильный вклад в заботу об окружающей среде. Так, в 2020 году мы успешно завершили проект «Без бумаг» по переводу документооборота Компании в электронный формат.

### Расскажите подробнее, как МегаФон реагировал на вызовы пандемии COVID-19. Какие социальные меры поддержки принимала Компания?



В течение всего года мы своевременно и продуманно реагировали на вызовы, связанные с пандемией COVID-19. В сложных условиях Компания смогла в полной мере сосредоточиться на вопросах социальной ответственности. В период жестких ограничений мы предоставили нашим клиентам, сотрудникам, партнерам, обществу, бизнесу и государству целый ряд востребованных возможностей и решений, во многом на безвозмездной основе.

Так, МегаФон предоставил абонентам бесплатный доступ к образовательным и развлекательным сервисам, безлимитный доступ к самым актуальным ресурсам (мессенджерам, электронной почте, сервисам доставки еды, интернет-аптекам и многим другим).

Мы обнулили тарифы на звонки на горячие линии в момент, когда начали сокращать воздушное сообщение с другими странами, увеличили лимиты звонков в роуминге. Мы предложили всем абонентам бесплатный доступ к образовательным и развлекательным сервисам, а малому и среднему бизнесу – бесплатные решения для проведения вебинаров и видеоконференций, а также инициировали множество других решений для поддержки населения.

В период ограничительных мер в начале пандемии МегаФон всего за несколько дней перевел на удаленную работу более 14 тыс. сотрудников с максимальным для них комфортом, а также ввел все необходимые меры по профилактике COVID-19 для работающих в офисе сотрудников и посетителей.

Всего в 2020 году 80% сотрудников Компании были успешно переведены на удаленный режим работы. На профилактику и противодействие распространению инфекции было потрачено более 200 млн руб.

### Каковы дальнейшие планы МегаФона?



В 2021 году мы не только будем двигаться к новым высотам в бизнесе, но и сосредоточимся на создании ценностей для наших клиентов, сотрудников и акционеров, чтобы сделать их счастливыми. Для этого мы продолжим работать над постоянным улучшением клиентского опыта, расширять портфель цифровых продуктов и формировать предложения под потребности наших абонентов – как самостоятельно, так и вместе с партнерами.

Мы будем развивать наших сотрудников, внедряя гибкие методологии управления, давать им возможность быть значимыми и полезными, объединять их вокруг общих целей Компании. Также мы будем стремиться к достижению лидерских позиций на рынке, что позволит не только удовлетворить, но и предвосхитить ожидания наших акционеров.

Мы продолжим развивать нашу лучшую в отрасли инфраструктуру: расширять сети четвертого поколения для повышения качества связи на земле, а также делать все необходимое, чтобы заложить основу лидерства под водой и в космосе. Вместе с другими операторами мы продолжим активно вести диалог с регуляторными органами по выделению частот, необходимых для полномасштабного развертывания сетей 5G в России. Развитие стандарта связи 5G может стать импульсом для развития экономики всей страны – в том числе таких направлений, как интернет вещей, «умные» города, беспилотный транспорт, телемедицина, – и улучшит жизнь каждого человека.

В заключение я хочу поблагодарить каждого сотрудника Компании за профессионализм и эффективную работу, позволяющую нам достигать новых высот и с оптимизмом смотреть в будущее. Я надеюсь, что 2021 год станет для нас годом активного развития и новых возможностей в условиях восстановления российской и мировой экономики. Этому будет способствовать наличие у МегаФона уникальных цифровых компетенций и технологий.

# О Компании

О Компании	14	17
Ключевые показатели	18	21
Активы и ресурсы	22	25
География деятельности	26	27
Основные события года	28	29
Наш ответ на пандемию COVID-19	30	31
Новая высота	32	41



# О Компании

За более чем 27 лет работы на российском рынке МегаФон прошел колоссальный путь. За это время индустрия мобильной связи претерпела кардинальные изменения, как в плане развития технологий, так и в отношении потребностей клиентов. На каждом этапе своей истории МегаФон шел по пути умного роста и внедрения инновационных технологий – будь то технологические решения, маркетинг, организация внутренних процессов или работа с клиентами.

**27**  
лет на рынке

1993–2001

Становление первого общероссийского федерального оператора связи

2002–2006

Активный рост и развитие Компании

2007–2013

Фокус на развитии инновационных технологий и инвестициях в лидерство

2014–2017

Ставка на взвешенный подход к инвестициям в развитие бизнеса и эффективный рост

В мае 2017 года МегаФон представил новую стратегию на 2017–2020 годы «Развиваем цифровой мир»

2017–2020

МегаФон трансформируется из традиционного оператора связи в национального оператора цифровых возможностей, занимающего лидирующие позиции на телекоммуникационном рынке в России и мире

2020

МегаФон завершает свой трехлетний стратегический цикл и начинает двигаться к новым высотам клиенто-ориентированности, качественного развития бизнеса и создания ценностей для заинтересованных сторон

## МегаФон сегодня

МегаФон – национальный российский оператор цифровых возможностей, занимающий лидирующие позиции на телекоммуникационном рынке в стране и мире.

Мы предоставляем услуги в области ИТ и телекоммуникаций по всем основным направлениям, среди которых: мобильная и фиксированная связь, мобильный и широкополосный доступ в интернет, цифровое телевидение и OTT-видео-контент, инновационные цифровые продукты и сервисы в сфере ИКТ, интернет вещей, аналитика и обработка больших данных, облачные решения, кибербезопасность, финансовые сервисы, цифровая реклама и маркетинг, электронная коммерция, а также конвергентные ИТ-решения в сфере системной интеграции.

**36+**  
тыс.  
сотрудников

Развивая новейшие технологии, мы выводим на новую высоту возможности для наших клиентов, партнеров, сотрудников и всего общества.

## Миссия МегаФона

### Подключаем возможности

## Цель Компании

**Предлагать лучшие продукты и услуги, чтобы стать лидером цифрового рынка и выбором № 1 для людей и бизнеса**

## Группа компаний «МегаФон»

МегаФон объединяет все направления рынка ИТ и телекоммуникаций:

**МЕГАФОН**

Общероссийский оператор связи, работающий во всех сегментах телекоммуникационного рынка

«МегаЛабс»

инновационные продукты и услуги, перспективные разработки

NETBYNET

широкополосный доступ в интернет и фиксированная связь

Yota

федеральный оператор высокоскоростного интернета, голосовой связи и СМС

«Гарс Телеком»

универсальный оператор связи для B2B-рынка и объектов коммерческой недвижимости

«Первая башенная компания»

управление башенной инфраструктурой Группы

«МегаФон Ритейл»

розничный бизнес, продажи услуг связи и оборудования, обслуживание клиентов

«МФ Технологии»

комплексные инновационные проекты, цифровые решения и платформы для реализации проектов в сфере цифровой экономики

«МегаФон 1440»

низкоорбитальные спутниковые системы для предоставления высокоскоростной передачи данных

START

видеосервис и производство контента для диджитал-среды

Наши возможности ведущего игрока на рынке телекоммуникаций позволяют МегаФону вносить значимый вклад в достижение следующих целей устойчивого развития ООН:



- Предлагаем цифровые решения для дистанционного мониторинга здоровья на базе интернета вещей (IoT)
- Развиваем собственные продукты в сфере телемедицины



- Поддерживаем талантливую молодежь и технологическое новаторство
- Развиваем технические компетенции посредством организации образовательных программ и тренингов с привлечением специалистов МегаФона



- Создаем высококвалифицированные рабочие места по таким направлениям, как Big Data, ИКТ, интернет вещей
- Способствуем экономическому росту и повышению качества жизни людей



- Предоставляем доступные услуги связи населению и телекоммуникационную инфраструктуру предприятиям
- Развиваем инновационные мобильные и цифровые услуги

**72,1** млн абонентов<sup>1</sup> во всех странах присутствия  
+ 1%

**193+** тыс. базовых станций 2G/3G/4G  
+ 7%

**36,9** млн зарегистрированных 4G-устройств в сети МегаФона  
+ 12%

**37,5** млн пользователей мобильного интернета  
+ 5%

**52%** доля пользователей мобильного интернета<sup>1</sup>

Самый быстрый в России мобильный интернет<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Общее число абонентов, указанное ранее, отличается от представленного в настоящем Годовом отчете в связи с изменением методики расчета количества пользователей, не использующих услуги мобильной связи.

<sup>2</sup> По данным компании Ookla®, МегаФон предоставляет самый быстрый мобильный интернет в России: средняя скорость скачивания превысила 32,79 Мбит/с, а средняя скорость загрузки данных – 13,22 Мбит/с. Независимое исследование проводится ежегодно по всему миру. Указанные данные основаны на более чем 2,9 млн замеров скорости, проведенных в первом полугодии 2020 года на мобильных устройствах россиян с использованием приложения Speedtest. МегаФон сохраняет лидерство в рейтинге Ookla с 2017 года.

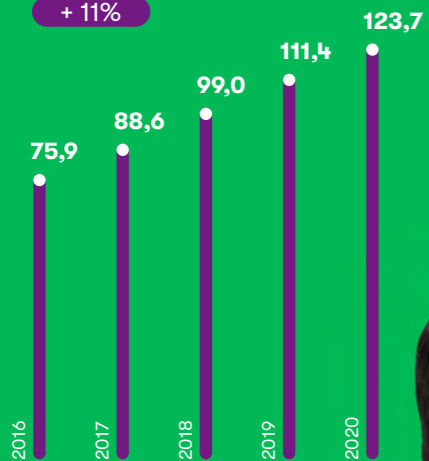
# Ключевые показатели

## Операционные

### Базовые станции 3G и 4G

**123,7** тыс. шт.

+ 11%



### Абоненты

**70,4** млн чел.

+ 0,9%



### Пользователи мобильного интернета

**36,4** млн чел.

+ 4,6%



### Доля пользователей мобильного интернета

**51,7%**

+ 1,6 п. п.

Самый быстрый в России  
мобильный интернет

№ 1 по эффективности  
среди телекоммуникационных  
брендов в России

По данным компании Ookla®, МегаФон предоставляет самый быстрый мобильный интернет в России: средняя скорость скачивания превысила 32,79 Мбит/с, а средняя скорость загрузки данных – 13,22 Мбит/с. Независимое исследование проводится ежегодно по всему миру. Указанные данные основаны на более чем 2,9 млн замеров скорости, проведенных в первом полугодии 2020 года на мобильных устройствах россиян с использованием приложения Speedtest. МегаФон сохраняет лидерство в рейтинге Ookla с 2017 года.

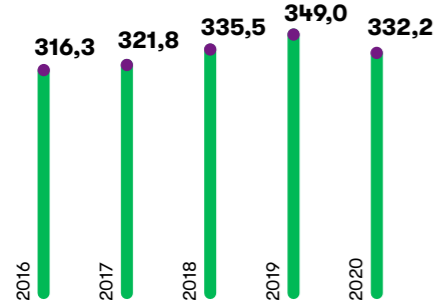
1 Все операционные данные относятся к деятельности МегаФона на российском рынке.  
2 Общее число абонентов, указанное ранее, отличается от представленного в настоящем Годовом отчете в связи с изменением методики расчета количества пользователей, не использующих услуги мобильной связи. В новой методике мы старались максимально исключить пассивных абонентов, которые самостоятельно не пользуются связью и мобильный трафик которых генерируется автоматически за счет переадресаций и/или входящих СМС-сообщений рекламного или информационного характера.

## Финансовые

### Выручка

**332,2** млрд руб.

-4,8%



### OIBDA<sup>1</sup>

**147,8** млрд руб.

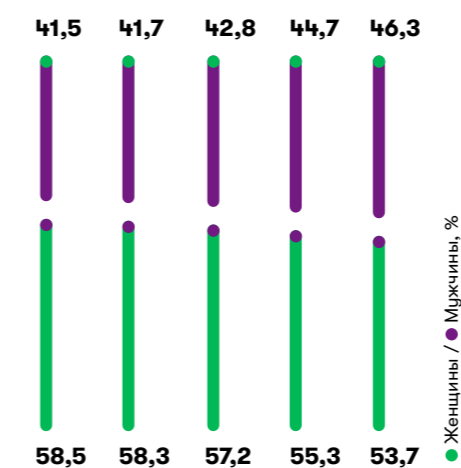
-2,5%



### Сотрудники

**36,7** тыс. чел.

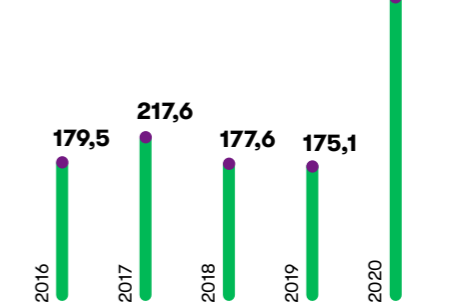
-9,0%



### Расходы на благотворительность

**433,8** млн руб.

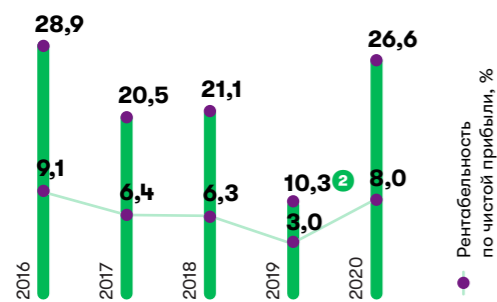
+147,7%



### Чистая прибыль

**26,6** млрд руб.

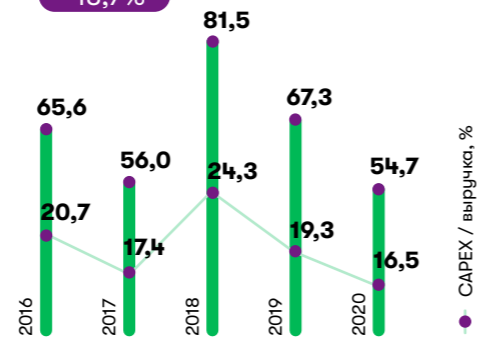
+158,3%



### Капитальные затраты (CAPEX)

**54,7** млрд руб.

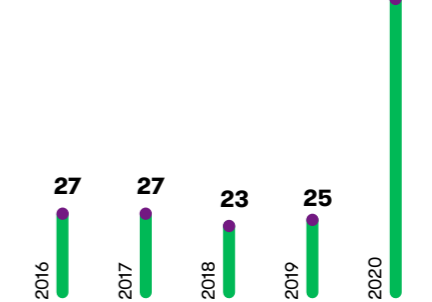
-18,7%



### Благополучатели

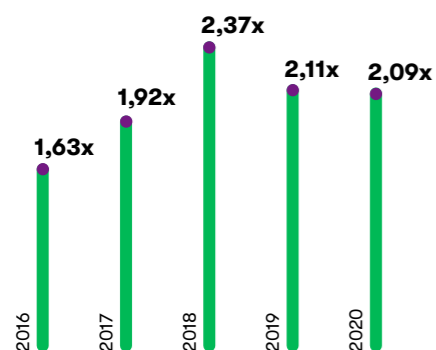
**102** тыс. чел.

+308,0%



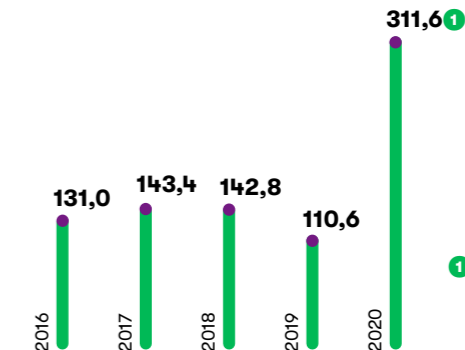
### Чистый долг / OIBDA

**2,09x**



### Расходы на обучение сотрудников

**311,6** млн руб.



<sup>1</sup> За 2016 год показана скорректированная OIBDA. Скорректированная OIBDA – это OIBDA без учета убытка от обесценения в отношении гудвила – единицы, генерирующей денежные потоки «Широкополосный интернет» в сумме 3 400 млн руб.

<sup>2</sup> Показатель не включает переоценку инвестиции в ассоциированную компанию (неденежный фактор).

<sup>1</sup> Показатель за 2020 год представлен с учетом расходов на информационно-технические средства.

## Устойчивое развитие

# Активы и ресурсы

## Сильный бренд и лояльные клиенты

«МегаФон» – один из самых узнаваемых российских брендов, который позиционирует Компанию как оператора цифровых возможностей. Мы стремимся стать «лучшим партнером по жизни» для наших клиентов – быть естественным выбором людей, которые осознанно пользуются мобильным интернетом, движутся вперед и делают свою жизнь и окружающую действительность проще и интереснее.



## № 2

по стоимости в телекоммуникационном секторе в России

## № 6

среди сильнейших брендов в России в 2020 году

## № 16

по стоимости среди всех российских компаний в 2020 году

По данным Mediascope и исследования Brand Health Tracking, в 2020 году показатели здоровья нашего бренда оценены как наиболее эффективные с точки зрения вложенных средств, а по заметности рекламы мы заняли второе место.

По данным исследования Mediascope Brand Health Tracking.

## Наша инфраструктура

Инфраструктура МегаФона является самой масштабной и передовой в российской телекоммуникационной отрасли и позволяет Компании решать амбициозные стратегические задачи. В целях соответствия мировым трендам и растущим потребностям наших клиентов мы постоянно развиваем телекоммуникационную инфраструктуру: строим новые базовые станции, расширяем зону покрытия сетей, прежде всего 4G и LTE Advanced. Сегодня сеть четвертого поколения работает во всех без исключения регионах присутствия МегаФона.

Наибольшее количество базовых станций 2G/3G/4G в России

**>193** тыс.  
станций

+ 7%

**216** тыс. км  
Длина ВОЛС

+ 2%

Покрытие 4G

**83** региона в стране

Покрытие VoLTE

**79** субъектов в стране

**85%**  
охват населения  
России

+ 3 п. п.

## Портфолио брендов

МегаФон постоянно развивает дочерние бренды Yota и WiFire.

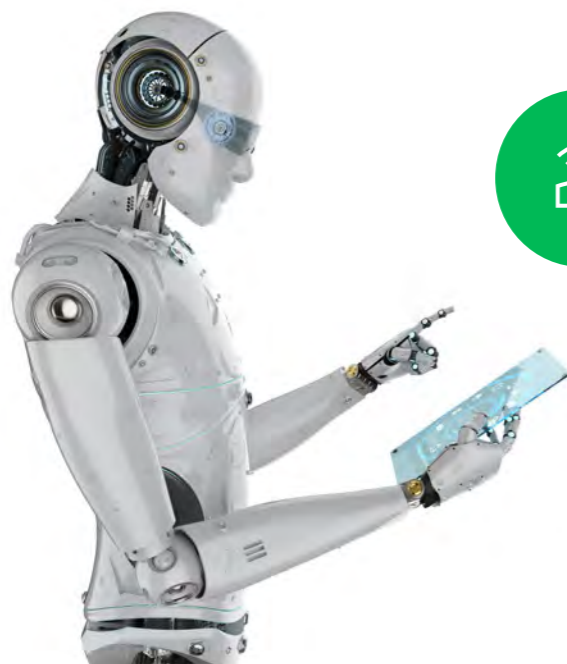


Yota – федеральный оператор беспроводного высокоскоростного интернета и связи, который позиционируется как «оператор будущего» и нацелен на активных пользователей мобильного интернета.

Под брендом WiFire Компания предлагает такие услуги и продукты, как безлимитный мобильный интернет WiFire Mobile, беспроводное цифровое телевидение WiFire TV и домашний доступ в интернет WiFire Home.

## Большие данные (Big Data)

МегаФон агрегирует открытую информацию о ценностях, потребностях и поведении клиентов и использует анализ больших данных для того, чтобы лучше понимать нужды каждого из наших абонентов, создавать лучшие продукты и предлагать уникальные решения.



## Цифровая экосистема

Мы активно развиваем цифровые проекты, партнерства и сервисы, создавая полноценную экосистему цифровых решений для наших клиентов.

В развитии цифровой экосистемы МегаФон сотрудничает с Mail.Ru Group – крупнейшей российской интернет-компанией: такое взаимодействие позволяет объединять наши коммуникационные возможности и инфраструктуру с новейшими интернет-технологиями.



Также МегаФон развивает партнерство по созданию B2X-решений с такими компаниями, как «ИКС Холдинг», «ПИКТА», Intel, oneFactor, OFD.ru и ряд других.

## Партнерства с лидерами рынка

МегаФон рассматривает партнерства с передовыми компаниями как один из важнейших ресурсов для укрепления и развития бизнеса. В 2020 году МегаФон продолжил заключать новые соглашения с ведущими игроками различных отраслей, что позволит Компании расширять экосистему и создавать больше возможностей для клиентов, целых секторов экономики, государства и всего общества.



## Профессиональная команда

Залог успеха МегаФона – наши высококвалифицированные сотрудники, которые вносят огромный вклад в достижение стратегических целей Компании. Для непрерывного развития профессиональных навыков наших специалистов мы на постоянной основе организуем обучающие программы и проводим оценку персонала. МегаФон реализует уникальную программу развития своих сотрудников по всей России – МегаАкадемию.



Особое внимание МегаФон уделяет поиску и развитию цифровых талантов. Для этого мы регулярно проводим конференции, хакатоны, митапы и другие мероприятия по таким направлениям, как искусственный интеллект, Big Data, робототехника, ИТ, инфраструктура и др. В них принимают участие как начинающие специалисты, так и состоявшиеся профессионалы, как сотрудники Компании, так и потенциальные работники.

## Современная розничная сеть

Одним из каналов взаимодействия с нашими клиентами является розничная сеть «МегаФон», которая включает в себя 3 752 точки продаж, в том числе 1 890 салонов «МегаФон Ритейл» и 1 862 франчайзинговых салона, работающих под брендом «МегаФон».

В 2020 году МегаФон продолжил внедрение инновационного формата магазинов «Салоны будущего», в которых можно протестировать и выбрать смартфон, планшет и другие устройства и услуги без участия консультанта, а также оплатить товар на кассе самообслуживания.

С 2018 года МегаФон является владельцем 25% + одной акции розничной сети под брендом «Связной», насчитывающей более 4 тыс. магазинов.

# 3 752

точки продаж розничной сети «МегаФон»

# 1 890

салонов «МегаФон Ритейл»

# 4

тыс. магазинов «Связной»

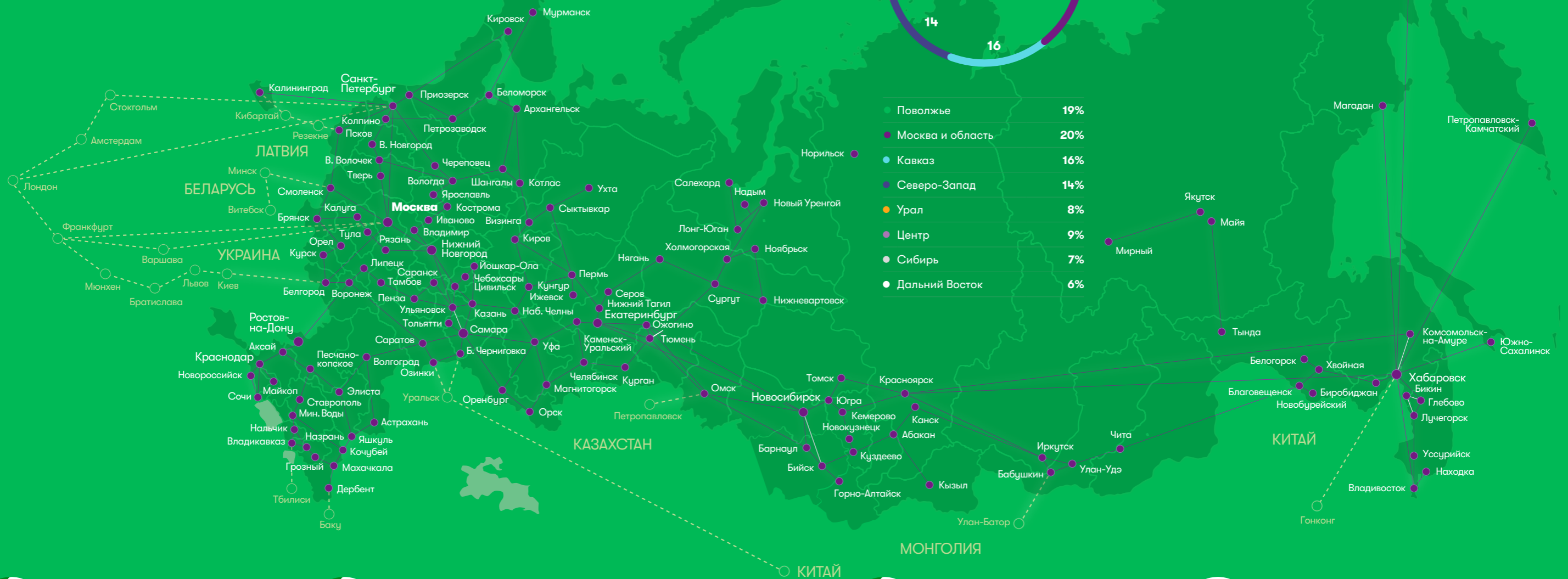
# География деятельности

Компания и ее дочерние предприятия работают во всех регионах России, в республиках Абхазия, Южная Осетия и Таджикистан.

Доля абонентов, %



Поволжье	19%
Москва и область	20%
Кавказ	16%
Северо-Запад	14%
Урал	8%
Центр	9%
Сибирь	7%
Дальний Восток	6%



29% Доля рынка

Россия  
**ПАО «МегаФон»**

Абонентская база,  
млн чел.

70,4

Пользователи мобильного  
интернета, млн чел.

36,4

Выручка, млрд руб.

325,7

Капитальные вложения  
в 2020 году, млрд руб.

53,7

30% Доля рынка

Таджикистан  
**ЗАО «ТТ МОБАЙЛ»**

Абонентская база,  
млн чел.

1,6

Пользователи мобильного  
интернета, млн чел.

1,0

Выручка, млрд руб.

5,3

Капитальные вложения  
в 2020 году, млрд руб.

0,8

59% Доля рынка

Абхазия  
**ЗАО «АКВАФОН-GSM»**

Абонентская база,  
млн чел.

0,1

Пользователи мобильного  
интернета, млн чел.

0,07

Выручка, млрд руб.

0,8

Капитальные вложения  
в 2020 году, млрд руб.

0,2

100% Доля рынка

Южная Осетия  
**ЗАО «ОСТЕЛЕКОМ»**

Абонентская база,  
млн чел.

0,06

Пользователи мобильного  
интернета, млн чел.

0,02

Выручка, млрд руб.

0,3

Капитальные вложения  
в 2020 году, млрд руб.

0,001

# Основные события года

Январь

Февраль

Март

Апрель

## 21 января

МегаФон запустил проект **FVNO**<sup>1</sup> с участием локальных интернет-провайдеров, благодаря которому они смогут монетизировать построенную, но не задействованную портовую емкость на **30–50%** эффективнее.

## 26 февраля

МегаФон первым среди российских операторов объявил о запуске **международного 5G-роуминга**.

## 3 марта

МегаФон запустил в коммерческую эксплуатацию платформу **«МегаФон Облако»**, которая сертифицирована в соответствии с требованиями государственных регуляторов и может использоваться коммерческими и государственными заказчиками.

## 25 марта

МегаФон стал первым оператором в России, запустившим поддержку новейшего **голосового кодека EVS**<sup>2</sup> для iPhone, использующегося для наиболее качественной передачи речи в сетях 4G.

## 8 апреля

МегаФон запустил обновленное решение **«Цифровой двойник города»**, которое позволяет региональным властям точнее вести учет использования муниципальных земель.

## 10 апреля

МегаФон обновил инфраструктуру для **ускорения онлайн-видео и ТВ**.

Май

Июнь

## 15 мая

МегаФон запустил партнерство с международным игровым брендом



## 20 мая

МегаФон запустил новую тарифную линейку **«Всегда на связи с тарифами #БезПереplat»**, таким образом первым из операторов предоставив возможность абонентам сохранять оплаченные гигабайты интернета навсегда.

## 5 июня

МегаФон запустил собственный сервис подкастов **«МегаФон Подкасты»** с загрузкой контента без расхода мобильного трафика.

## 10 июня

МегаФон и **Booking.com** запустили совместную акцию, в которой абонент в путешествиях по России получает 100%-ную скидку на абонентскую плату на месяц на любом тарифном плане, забронировав и оплатив проживание в гостинице на любой срок.

## 25 июня

МегаФон запустил решение для **онлайн-мониторинга воды**, которое позволит водоканалам автоматизировать процессы по контролю качества.

Август

Сентябрь

Октябрь

Ноябрь

## 12 августа

МегаФон запустил новое решение для рынка онлайн-коммерции – **«Мобильный ID»**, которое позволяет онлайн-площадкам предложить своим пользователям простой и удобный способ идентификации по номеру телефона.

## 20 августа

МегаФон запустил продажу сим-карт в **Яндекс.Лавке**.

Яндекс Лавка

## 23 сентября

МегаФон запустил опцию **«Копилка минут»**, которая в рамках тарифной линейки «Без переplat» позволяет сохранять оплаченные минуты разговоров и пользоваться ими в любое время.

## 28 октября

МегаФон стал совладельцем **START** – самого быстрорастущего видеосервиса в России.

START

## 16 ноября

Начало работы компании **«МегаФон 1440»**, которая исследует использование низкоорбитальных спутниковых систем для предоставления высокоскоростной передачи данных.

Декабрь

## 16 декабря

МегаФон запустил обновление основной линейки **«Без переplat»** и сделал внутрисетевые звонки доступными при отрицательном балансе.

## 18 декабря

МегаФон запустил специальное предложение для **московских пенсионеров** – **20%-ную** бессрочную скидку на любой тариф основной линейки **#БезПереplat**.

## События после отчетной даты:

## 22 января



**Хачатур Помбужчан** назначен Исполнительным директором МегаФона.

## 10 февраля

«ЮэСэм Телеком» и МегаФон совместно с партнерами из Узбекистана приступили к созданию совместного предприятия **Digital Holding**, которое призвано стать технологическим лидером крупнейшего в Центральной Азии телекоммуникационного рынка.

## 12 февраля

МегаФон, **Mail.ru Group**, **USM**, **РФПИ** и **Ant Group** подписали документы по созданию совместных предприятий в области платежей и финансов.

## 19 февраля

МегаФон превысил гигабитную скорость в международном **5G-роуминге**.

## 25 марта

МегаФон первым среди операторов связи запустил многофункциональное решение **«Платформа киберразведки»**.



<sup>1</sup> FVNO (англ. Fixed Virtual Network Operator) – фиксированный виртуальный оператор.

<sup>2</sup> EVS (англ. Enhanced Voice Service) – технология, известная также как Enhanced HD Voice, или стандарт кодирования 3GPP/кодек Enhanced Voice Services.



# Пандемия COVID-19

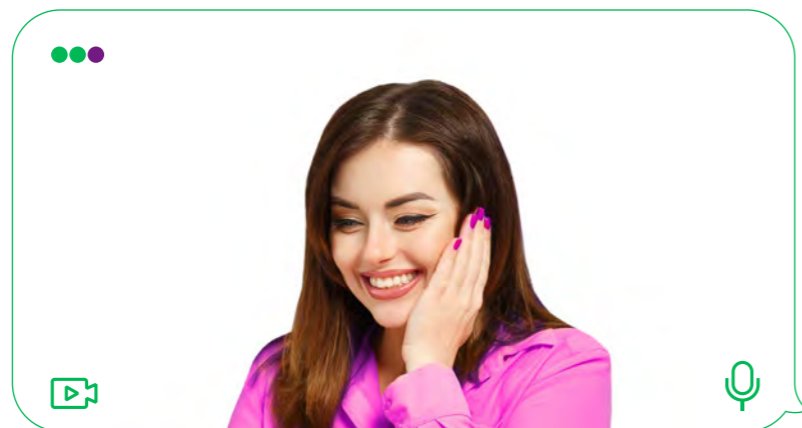
## Наш ответ на пандемию COVID-19

В течение 2020 года МегаФон своевременно и продуманно реагировал на вызовы, связанные с пандемией COVID-19. В сложных условиях Компания смогла не только продемонстрировать устойчивость бизнеса и повысить рентабельность<sup>1</sup>, но и в полной мере сосредоточиться на вопросах социальной ответственности. Мы предоставили своим клиентам, сотрудникам, партнерам, обществу и государству целый ряд востребованных возможностей и решений, во многом на безвозмездной основе.

**80%** сотрудников  
переведено на удаленную работу

**200+** млн руб.  
потрачено на профилактику  
и противодействие  
распространению COVID-19

**20** тыс. смартфонов  
подарено школьникам  
из малоимущих семей  
для доступа к дистанционному  
обучению



<sup>1</sup> По OIBDA и чистой прибыли.

## В период первых введенных ограничений на фоне пандемии МегаФон предпринял следующие меры:

- всего за несколько дней перевел на удаленную работу более 14 тыс. своих сотрудников с максимальным для них комфортом и без нарушения бизнес-процессов;
- полностью и оперативно ввел все необходимые меры по профилактике COVID-19 для работающих в офисе сотрудников и посетителей: информирование, контроль температуры, обязательное использование средств индивидуальной защиты за счет Компании, обеззараживание воздуха, контроль за количеством людей в помещениях, контроль за социальной дистанцией, контроль за недопуском заболевших, а также ряд других инициатив;
- открыл бесплатный доступ к решениям для проведения онлайн-конференций и вебинаров для компаний малого и среднего бизнеса;
- предоставил абонентам бесплатный доступ к образовательным и развлекательным сервисам: онлайн-курсам, пакетам МегаФон ТВ, онлайн-библиотекам;
- открыл продажу сим-карт с самостоятельной регистрацией и бесплатной доставкой на онлайн-площадке Tmall, ресурсе «AliExpress Россия» и в собственном интернет-магазине;
- предоставил абонентам старше 65 лет, живущим в Московском регионе, возможность продолжать пользоваться услугами связи даже при нулевом балансе и задолженности;
- предложил пользователям МегаФон ТВ и платформы «МегаФон Образование» бесплатный спортивный контент;
- запустил бесплатные специализированные онлайн-курсы по подготовке к ЕГЭ для школьников на собственной образовательной платформе;
- открыл для своих абонентов бесплатную опцию, дающую безлимитный доступ к самым актуальным ресурсам – мессенджерам, электронной почте, сервисам доставки еды, интернет-аптекам и многим другим;
- начал предлагать другим компаниям решения для организации удаленных рабочих мест, которые активно использовались в самом МегаФоне;
- сделал бесплатными вызовы в роуминге на номера МИД России, горячей линии для помощи российским гражданам за рубежом, ряда авиакомпаний и других организаций, чтобы проще решать вопросы о возвращении граждан домой;
- начал продавать сим-карты в магазинах у дома;
- запустил тарифы для удаленной работы без ограничения трафика;
- ввел доступный конвергентный тариф, включающий только самые востребованные услуги – мобильный и домашний интернет;
- в конце лета запустил новое решение на базе платформы интернета вещей, которое позволяет государственным и частным медицинским учреждениям предложить пациентам новую услугу мониторинга состояния здоровья.

**В 2020 году мы предоставили своим клиентам, сотрудникам, партнерам, обществу и государству целый ряд востребованных возможностей и решений, во многом на безвозмездной основе.**

Всего в 2020 году 80% сотрудников Компании были успешно переведены на удаленный режим работы. Параллельно с этим в МегаФоне был разработан концепт по новым графикам работы после выхода из удаленного режима – смешанный и полностью удаленный. График и режим работы будут согласовываться с руководителем, и сотрудники помимо стандартной пятидневной рабочей недели в офисе могут сами предлагать удобные им варианты работы:

- 2/3 дня удаленно / очно;
- 3/2 дня удаленно / очно;
- 5 дней удаленно.

в работе  
с клиентами



О Компании

# НОВАЯ ВЫСОТА

- 1 МегаФон запускает новые решения для абонентов, особенно **востребованные в условиях пандемии**. Среди них новые тарифные линейки, продажи сим-карт онлайн и в магазинах у дома, бесплатные вызовы в роуминге и специальные предложения для абонентов старше 65 лет, открытие безлимитного доступа к ключевым ресурсам и многое другое.
- 2 МегаФон расширяет **портфель цифровых услуг для людей и бизнеса**, предоставляет решения для **удаленных рабочих мест**, обновленный **сервис для юристов**, собственную **облачную платформу**, площадку **подкастов**, **видеосервисы**, **новые игровые возможности**.
- 3 МегаФон многие годы предоставляет абонентам **самый быстрый мобильный интернет в России** и в 2020 году вывел скорость на новую высоту. Также МегаФон обновил инфраструктуру и ускорил онлайн-видео и ТВ.

Услуги мобильной связи

76

Инфраструктура

54

Услуги фиксированной связи

79

B2C-услуги

82

B2X-услуги

84



в развитии партнерских проектов



# НОВАЯ ВЫСОТА

- 1 МегаФон запускает совместные проекты с новыми партнерами, которые являются лидерами в своих отраслях. В развлекательной сфере в 2020 году МегаФон приобрел долю в головной компании видеосервиса **START**, запустил партнерство с международным игровым брендом **MU.GAMES**, обеспечивающее доступ к новым играм на **МегаФон Игры**, договорился о партнерстве с игровым сервисом **Loudplay** по оплате доступа к облачному сервису со счета мобильного телефона и реализовал много других партнерских программ.
- 2 В 2020 году МегаФон запустил **FVNO-проект** с участием локальных интернет-провайдеров, благодаря которому МегаФон дополнит собственную инфраструктуру, а операторы смогут эффективнее монетизировать свои ресурсы.
- 3 МегаФон начинает инвестировать в разработку системы спутниковой передачи данных на базе компании «**МегаФон 1440**» и намерен привлечь для нее широкий пул экспертов и инвестиционных партнеров.

Партнерства с лидерами рынка 24

Стратегия 48      Инфраструктура 62

B2C-услуги 82      B2X-услуги 84



в заботе  
о сотрудниках

О Компании

# НОВАЯ ВЫСОТА

- 1 МегаФон в условиях пандемии своевременно обеспечил **максимально удобные и полноценные** технологические возможности **для удаленной работы** своим сотрудникам и стал предлагать такие решения для других организаций.
- 2 В период ограничений мы внутри МегаФона запустили целую кампанию под общим девизом **«Изолирован, но не сломлен»** с целью максимально поддержать всю нашу команду морально.
- 3 МегаФон является социально ответственным и одним из самых привлекательных работодателей в России. В 2020 году мы продолжили совершенствовать кадровую политику, внедрять **гибкие методы разработки** (Agile-методы), развивать **системы адаптации** для новых сотрудников и запускать новые **системы обучения**, а также предоставлять другие возможности для развития и карьерного роста всем своим сотрудникам.

Управление персоналом

98

Стратегия

48

B2X-услуги

84



в работе  
на благо общества

О Компании

# НОВАЯ ВЫСОТА



- 1 МегаФон предоставляет многие востребованные в условиях пандемии возможности бесплатно – **доступ к образовательным и развлекательным сервисам:** онлайн-курсам, пакетам МегаФон ТВ, онлайн-библиотекам, бесплатному спортивному контенту и многое другое.
- 2 МегаФон запускает общественно важные решения на базе **платформы интернета вещей.**

Устойчивое развитие

92

Стратегия

48

B2C-услуги

82

B2X-услуги

84



В инвестиционной привлекательности бизнеса



# НОВАЯ ВЫСОТА

- 1 Несмотря на сокращение выручки в условиях пандемии, в 2020 году МегаФон сумел **увеличить рентабельность** <sup>1</sup> бизнеса и повысить свою финансовую устойчивость, сократив долговую нагрузку.
- 2 В конце 2020 года МегаФон завершил трехлетний стратегический цикл и **взял новый курс** на рост, повышение прибыльности и финансовой устойчивости, укрепление технологического лидерства в инфраструктуре.
- 3 Несмотря на статус непубличной компании, МегаФон открыт диалогу со **всеми заинтересованными сторонами**, информирует инвестиционное и отраслевое сообщество о финансовых и операционных результатах, новых проектах. Компания остается приверженной высоким стандартам корпоративного управления. МегаФон является эмитентом корпоративных облигаций, дающим инвесторам возможность инвестировать в надежный инструмент с фиксированной доходностью.

- Стратегия 48
- Операционные результаты 62
- Финансовые результаты 88
- Корпоративное управление, риски и ценные бумаги 124

<sup>1</sup> По OIBDA и чистой прибыли.



# Стратегический отчет

Обзор рынка	44	47
Наша стратегия	48	51
Бизнес-модель	52	53
Операционные результаты	54	87
Продукты и услуги	76	87
Финансовые результаты	88	91

## Международный рынок<sup>1</sup>

В 2020 году количество абонентов мобильной связи по всему миру достигло 7,9 млрд сим-карт без учета IoT-соединений, при этом количество уникальных пользователей мобильного интернета выросло до 4,0 млрд человек. По прогнозу ассоциации GSMA ожидается, что к 2025 году количество пользователей мобильной связи вырастет на 600 млн и составит 8,6 млрд сим-карт, а число уникальных пользователей мобильного интернета вырастет до 4,9 млрд абонентов.

По данным Ericsson, основным форматом мобильной связи в 2020 году остался 4G/LTE – количество подключений составило 57%<sup>2</sup> от всех соединений без учета IoT-подключений. Ожидается, что распространенность формата 4G продолжит расти, но достигнет своего пика уже в 2021 году на фоне перехода устройств на сети пятого поколения.

По оценке IoT Analytics, в 2020 году количество IoT-подключений в мире впервые превысило общее число остальных подключений (через мобильные телефоны, планшеты и ноутбуки) и составило 11,7 млрд (54% от всех подключений). Ожидается, что эта цифра превысит 30 млрд к 2025 году. Объем инвестиций в IoT в мире в 2020 году, по данным IDC, составил 742 млрд долл. США, что на 8,2% выше по сравнению с предыдущим годом.

Прогнозируется, что в период 2020–2024 годов среднегодовой темп роста инвестиций составит 11,3%.

По данным Ericsson, объем мобильной передачи данных в 2020 году вырос примерно на 50% и достиг 60 ЭБ<sup>3</sup> в месяц. По оценке компании, к 2026 году объем мобильной передачи данных в месяц вырастет почти в четыре раза, до 226 ГБ/мес. Рост во многом будет вызван увеличением количества цифровых абонентов и доступностью высокоскоростных мобильных сетей, а на развитых и технологически продвинутых рынках – новыми услугами (дополненная и виртуальная реальность, технологические решения для «умных» домов, зданий и городов).

В 2020 году в мире получили активное развитие сети 5G. На конец года количество подключенных устройств составило более 220 млн, около 130 сервис-провайдеров предоставляли услуги на основе новой технологии, а в зоне покрытия жили примерно 1 млрд человек, или 15% населения земли.

Ожидается, что в ближайшие годы технология получит стремительное развитие, особенно на развитых и технологически продвинутых рынках – в Европе, Северной Америке и некоторых странах Азии. По прогнозам Ericsson, к 2026 году сеть 5G будет охвачена уже 60% населения Земли. В России полномасштабное развертывание сетей пятого поколения пока сдерживается частотным регулированием, и усилия российских операторов направлены на диалог с государством по поводу выделения необходимого спектра.

## Влияние пандемии COVID-19

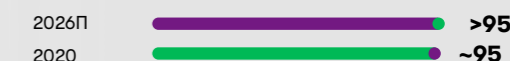
Изменение поведения потребителей и их потребительских предпочтений на фоне ограничений, связанных с пандемией COVID-19, оказало негативное влияние на мобильных операторов по всему миру. По предварительной оценке GSMA, в 2020 году совокупная выручка мобильных операторов в мире сократилась на 3–5% для развитых стран по сравнению с 2019 годом – тогда она оценивалась в 1,03 трлн долл. США.

Основными негативными факторами стали меньшее количество обновлений мобильных телефонов, существенное падение роуминга, слабость малого и среднего бизнеса, а также снижение расходов на связь корпоративных клиентов. Тот факт, что проблемы прежде всего связаны с экономическими ограничениями, позволяет предположить, что 2021 год, вероятно, станет годом переходного периода перед полным восстановлением телекоммуникационной отрасли в 2022 году.

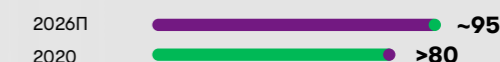
Вместе с этим в 2020 году массовый переход населения на удаленную работу и самоизоляцию спровоцировал резко возросший спрос на услуги видеозвонков и развлечений (видео, музыка, игры), что привело к существенному росту трафика как по фиксированному, так и по мобильным сетям. В целом в мире операторы продемонстрировали свою способность выдержать повысившуюся нагрузку на сети. Сделанные и планируемые инвестиции в развитие 4G/LTE, 5G и оптоволоконные сети будут способствовать укреплению позиций сектора в мире после завершения пандемии.

## Охват мобильными сетями, % мирового населения<sup>1</sup>

### 3G



### 4G/LTE



### 5G



## Мобильная связь и мобильный интернет в мире<sup>4</sup>

Абоненты мобильной связи, млрд абонентов



Подключенные смартфоны, млрд устройств



Мобильный интернет, млрд уникальных пользователей



В 2020 году

# 57%

мобильных устройств было подключено к сети 4G

<sup>1</sup> Все данные в разделе «Международный рынок» приведены на основе исследований GSMA, если не указано иное.  
<sup>2</sup> По данным Ericsson Mobility Report, Q4 2020 Update.  
<sup>3</sup> Эксабайт (ЭБ) составляет 2<sup>30</sup> (около 1 млрд) Гб.  
<sup>4</sup> По данным исследования Forest Interactive, 2020 Telecommunications Industry Roundup и GSMA.

<sup>1</sup> По данным Ericsson Mobility Report, 2020.



## Российский рынок телекоммуникаций

По данным исследования «ТМТ Консалтинг», объем рынка телекоммуникаций в 2020 году составил 1,73 трлн руб.<sup>1</sup>, снизившись на 0,7%, что стало худшей динамикой за всю современную историю телекоммуникаций. Основной причиной стало замедление темпов роста сегмента мобильной связи, широкополосного доступа и платного ТВ, а также падение выручки от стационарной телефонии, межоператорских и ряда других услуг.

# 1,73

трлн руб.

объем российского рынка телекоммуникаций в 2020 году

В 2020 году традиционные мобильные услуги по-прежнему составляли наибольшую долю телекоммуникационного рынка, однако все большую роль продолжили играть цифровые услуги – интернет вещей, M2M и IoT, мобильное ТВ, электронная коммерция и большие данные. Российский рынок мобильной связи представлен четырьмя основными операторами: МегаФон, МТС, VEON и Tele2.

По состоянию на конец 2020 года абонентская база мобильной связи и уровень проникновения в стране сократились. Снижение произошло в основном за счет ограничений, связанных с пандемией COVID-19, – люди сократили визиты в салоны связи, которые являются основным каналом подключения новых абонентов. Также повлияло закрытие границ, что привело к сокращению числа находящихся в стране трудовых мигрантов, пользующихся на территории России услугами российских операторов.

Объем сегмента фиксированной телефонной связи, а также его доля в совокупной телекоммуникационной выручке отрасли продолжили сокращаться на фоне устойчивой тенденции по отказу абонентов от услуги в пользу мобильной связи.

В 2021 году пандемия, скорее всего, продолжит негативно влиять на рынок, но при этом в большинстве сегментов можно будет ожидать тенденции к восстановлению. В частности, вероятен возврат к росту мобильной абонентской базы, что в сочетании с частичным восстановлением роуминга обеспечит ускоренный рост доходов. Также возможен рост выручки от широкополосного интернет-доступа и платного ТВ.

В ближайшие несколько лет динамика рынка будет в первую очередь определяться ценовой политикой операторов. Можно ожидать, что продолжится периодический пересмотр существующих тарифов, а также, по мере роста объемов потребляемого трафика и требований к пропускной способности сетей, операторы будут делать ставку на более дорогие скоростные тарифы, а также тарифы с большим или безлимитным объемом трафика.

Исходя из практики предыдущих лет, можно ожидать на телекоммуникационном рынке среднегодового роста на уровне 2% в период 2020–2025 годов. С большой вероятностью динамика прироста будет снижаться по мере исчерпания возможностей по увеличению средней доходности абонента от услуг связи и роста в структуре операторских доходов доли ИТ-услуг (дата-центры, облачные решения, безопасность, цифровизация предприятий и организаций) и медиа.

### Услуги мобильной связи

Услуги мобильной связи остаются основным источником доходов российской телекоммуникационной отрасли: по данным «ТМТ Консалтинг», в 2020 году доля сегмента в совокупной выручке осталась на уровне 57–58%.

В 2020 году темп роста российского рынка мобильной связи замедлился до 0,3%, что является самой низкой динамикой за последние четыре года. По итогам года объем рынка составил около 1 трлн руб. Основной причиной замедления роста стало резкое снижение абонентской базы в весенний период самоизоляции и снижение доходов от международного роуминга вследствие закрытия границ.

По данным «ТМТ Консалтинг», по итогам 2020 года число абонентов (активных сим-карт) мобильной связи в России снизилось на 1,3%, до 257 млн, а проникновение составило 175%. В абсолютном выражении абонентская база сократилась на 3,5 млн.

<sup>1</sup> Предварительная оценка «ТМТ Консалтинг».

### M2M и IoT

Российский M2M- и IoT-рынок, как и международный, продолжил развиваться. В начале 2021 года госкорпорация «Ростех» совместно с другими участниками рынка (включая таких игроков, как МегаФон и Mail.ru Group) представила обновленную дорожную карту развития интернета вещей в России. Согласно документу, к 2024 году объем продаж российских разработчиков IoT вырастет до 230,9 млрд руб. по сравнению с 44,4 млрд руб. в 2020 году при общих инвестициях в 41,6 млрд руб.

В середине 2020 года J'son & Partners Consulting оценивала количество подключенных IoT/M2M-устройств в России немногим менее 23 млн шт. по состоянию на конец 2019 года. По прогнозам компании, к 2025 году этот показатель достигнет 56 млн шт. Основным драйвером роста при этом будет развитие сервисов облачных IIoT-платформ<sup>1</sup>, увеличение потребления которых будет определять динамику рынка в целом.

### Фиксированная связь

В 2020 году объем рынка фиксированной телефонной связи, по оценкам «ТМТ Консалтинг», снизился на 11,6% по отношению к 2019 году. За год от фиксированной телефонной связи отказались 2,3 млн абонентов, и, таким образом, проникновение услуги упало на 3 п. п., до 27%.

Предполагается, что сокращение рынка фиксированной телефонии было вызвано отказом абонентов от услуги в пользу мобильной связи, а также оптимизацией расходов предприятиями, которые все чаще организуют связь на базе виртуальных АТС с небольшим числом внешних телефонных номеров.

<sup>1</sup> IIoT (Industrial Internet of Things) – промышленный интернет вещей.

### Широкополосный доступ к сети (ШПД)

В 2020 году российский рынок широкополосного доступа в интернет показал ускорение темпов роста. По данным «ТМТ-Консалтинг», абонентская база увеличилась на 2,1% по сравнению с 1,4% в 2019 году. Проникновение широкополосного доступа в интернет составило 61% против 60% годом ранее.

Рост рынка наблюдался в основном в B2C-сегменте (+3,1% год к году) и был обусловлен повышенной востребованностью услуги в период самоизоляции – для возможности удаленной работы подключались пользователи, ранее не имевшие фиксированного интернет-доступа дома.

Выручка сегмента выросла при этом только на 1,1%. На динамике негативно сказались скидки операторов, за счет которых они стремились привлечь новых абонентов, а также требование правительства не отключать доступ при нулевом балансе.

Рост объемов удаленной работы и потребления развлекательных услуг онлайн также обусловил существенное увеличение потребления фиксированного интернет-трафика. По данным Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, за 2020 год трафик фиксированного интернета в России вырос на 35,6%, до 58,4 млрд ГБ, по сравнению с 2019 годом.

### Платное телевидение

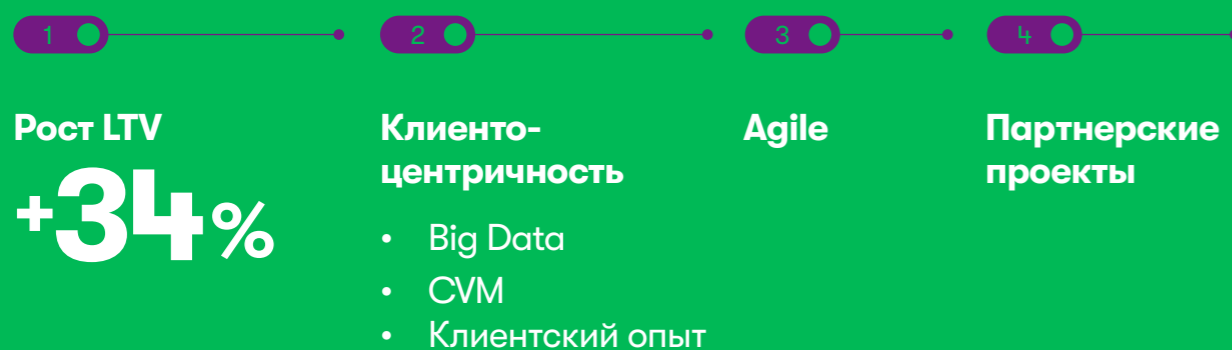
По данным «ТМТ-Консалтинг», в 2020 году объем российского рынка платного телевидения увеличился на 1,5%. Динамика оказалась существенно ниже показателя 2019 года (8,6%), в основном за счет того, что в 2020 году лишь отдельные крупные операторы повысили тарифы.

Темп роста абонентской базы сократился с 2,5% до 1,6%. Прирост был вызван подключением к IPTV в рамках пакетных предложений, а также миграцией абонентов из аналогового кабельного ТВ в цифровое кабельное ТВ и IPTV. Самоизоляция в условиях пандемии оказала значительную поддержку спросу на телевидение.

# Наша стратегия

В 2020 году МегаФон завершил реализацию стратегического цикла на 2017–2020 годы и внедрил запланированные инициативы. Несмотря на негативное влияние пандемии в 2020 году на ключевые показатели эффективности, мы смогли подготовить надежную почву для будущего роста и достижения новых высот.

## Стратегические достижения МегаФона в 2017–2020 годах



За период стратегического цикла нам удалось реализовать основную цель и увеличить показатель LTV<sup>1</sup> на 34%. Также до начала пандемии мы демонстрировали среднегодовой рост OIBDA на отметке 2,7%<sup>2</sup> и показали высокий уровень финансовой эффективности.

МегаФон развил важнейшие клиентоцентричные компетенции:

- **Big Data.** Усилены компетенции изучения потребностей клиентов, позволяющие МегаФону создавать релевантные и востребованные продукты.
- **Клиентский опыт.** Проведен существенный разворот в работе с абонентами в части изучения и улучшения клиентских путей, роста качества продуктов на основе показателей клиентской удовлетворенности, работы с политикой контактов и других направлений работы.
- **CVM<sup>3</sup>.** Создан эффективный инструмент подбора персональных предложений клиентам на основе анализа их предпочтений.

Мы запустили бизнес-трансформацию Компании, важнейшей частью которой является переход сотрудников на работу в гибких командах (Agile), уже демонстрирующий свою эффективность. Были созданы «сборные» – совокупности Agile-команд, объединенных общей миссией: сегментом, каналом или продуктом. Такой гибкий подход позволяет решать задачи эффективнее: сотрудникам – быстрее развиваться, а бизнесу – предлагать более клиентоориентированные услуги.

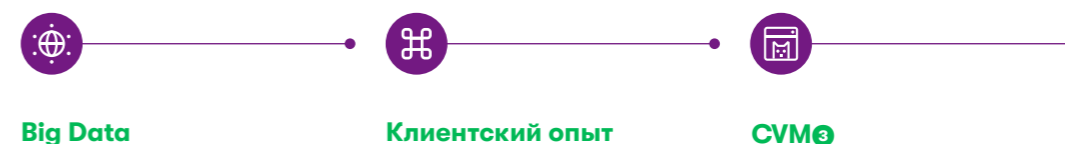
В период стратегического цикла мы запустили множество партнерских проектов с лидерами рынка. Основными проектами в 2019–2020 годах стали:

- создание вместе с Alibaba Group, Mail.ru Group и РФПИ совместного предприятия «**AliExpress Россия**»;
- развитие совместных проектов с «**ИКС Холдинг**»;
- приобретение доли в онлайн-кинотеатре **Start**.

Также в начале 2021 года:

- МегаФон вместе с Mail.Ru Group, USM Group, Ant Group и РФПИ подписал документы по созданию **двух совместных предприятий**, которые будут предоставлять цифровые платежные решения и финансовые услуги, помогающие потребителям экономить при оплате услуг и товаров в быстро растущем сегменте электронной коммерции.
- МегаФон и «ЮэСэм Телеком» совместно с партнерами из Узбекистана приступил к созданию совместного предприятия **Digital Holding**, которое призвано стать технологическим лидером крупнейшего рынка. Целью проекта является формирование телекоммуникационной инфраструктуры в соответствии с международными стандартами для расширения доступа к услугам связи в Узбекистане и повышения их качества, а также внедрение передовых технологий и систем в сферах информационной безопасности, хранения данных, маркировки и контроля движения отдельных видов товаров.

МегаФон развил важнейшие клиентоцентричные компетенции:



<sup>1</sup> **Lifetime Value (LTV)** – внутренний расчетный показатель, отражающий текущую стоимость будущего денежного потока от клиента на протяжении всей истории взаимоотношений с МегаФоном.

<sup>2</sup> С учетом 2020 года среднегодовой рост OIBDA составил 0,9%. Показатели приведены без учета эффекта применения МСФО (IFRS) 16.

<sup>3</sup> **Customer Value Management (CVM)** – система управления ценностью клиентской базы.

## Влияние пандемии COVID-19

В 2020 году пандемия стала серьезным вызовом для бизнеса МегаФона и существенно сказалась на планах по достижению ключевых целевых показателей. Несмотря на это, мы во многом смогли нивелировать негативный эффект от COVID-19 благодаря повышению эффективности, гибкости и оперативному реагированию на ситуацию.

Сервисная выручка в 2020 году снизилась на 2,5%, в первую очередь на фоне сокращения затрат на мобильную связь абонентами и бизнесом, а также резкого сокращения количества новых подключений. При этом снижение было не таким сильным ввиду роста выручки от передачи данных, и прежде всего цифровой выручки, благодаря повышенному спросу на услуги МегаФона, связанному с изоляцией и удаленной работой.

Снижение выручки привело к падению OIBDA на 3,8%<sup>1</sup> в 2020 году. При этом нам удалось во многом нивелировать снижение за счет сокращения затрат на продажи и маркетинг, общехозяйственных затрат и повышения эффективности процессов. Более того, по итогам года нам удалось повысить рентабельность по OIBDA.

Также, благодаря активному управлению кредитным портфелем, нам удалось сократить общий долг и сохранить отношение чистого долга к OIBDA на уровне 2019 года.

### Целевые ожидания и прогресс по показателям эффективности в 2018–2020 годах<sup>2</sup>

	Заявленные целевые ожидания 2018–2020 годов, %	Результат 2018 года, %	Результат 2019 года, %	Результат 2020 года в условиях пандемии COVID-19, %
Сервисная выручка	2–5	4,7	1,2	–2,5
OIBDA	3–6	0,2	5,3	–3,8
Чистый долг / OIBDA	≤ 2,0x	2,37x	2,45x	2,46x

<sup>1</sup> Без учета эффекта применения МСФО (IFRS) 16.

<sup>2</sup> Целевые показатели отражают средний темп роста и не учитывают возможных негативных последствий изменений законодательства и разовых операций. Все показатели указаны без учета эффекта применения МСФО (IFRS) 16.

Во многом мы смогли сгладить негативный эффект от пандемии за счет **реализации стратегических проектов – повышения скорости и гибкости Компании**. Благодаря им мы смогли оперативно перевести на удаленную работу более **14 тыс. сотрудников без ущерба для бизнес-процессов**.

Мы запустили переход на гибкие схемы управления (Agile) еще до начала пандемии и смогли не только применять их в условиях неопределенности, но и успешно масштабировать эти практики.

## Выход на новую высоту

После завершения стратегического цикла МегаФон намерен двигаться к новым высотам в бизнесе и сосредоточиться на создании ценностей для ключевых заинтересованных сторон Компании: клиентов, сотрудников и акционеров. Наша цель – сделать их счастливыми. Мы определили три ключевых приоритета:

### ★ Счастливый клиент

Один из ключевых фокусов для МегаФона – это счастье клиента. Для его обеспечения мы работаем над постоянным улучшением клиентского опыта, формируем предложения под потребности наших клиентов. Делая клиента счастливым, Компания получает активного абонента, а клиент – лучшего партнера для жизни, готового предлагать ему самые необходимые продукты и услуги. В 2020 году для повышения счастья мы сформировали новую линейку тарифных планов «Без переплат» для наших абонентов.

#### Показатели для измерения:

**NPS<sup>1</sup>** абонентская база

### Do Счастливый сотрудник

Сотрудники являются основным активом МегаФона. И только счастливый сотрудник сможет заботиться о счастье клиентов. Мы работаем над развитием сотрудников, внедряя гибкие методологии управления. Наши важнейшие задачи – давать нашим людям возможность быть значимыми и полезными, а также объединить всех сотрудников МегаФона вокруг общих целей.

#### Показатель для измерения:

**eNPS<sup>2</sup>**

### 👛 Счастливый акционер

Третий ключевой приоритет – счастье наших акционеров. Мы продолжим работать над ростом денежного потока и OIBDA. МегаФон стремится к достижению лидирующих позиций на рынке, что позволит не только удовлетворить, но и превзойти ожидания наших акционеров.

#### Показатель для измерения :

**органический денежный поток**

## Наши конкурентные преимущества

### 1 Цифровая экосистема

МегаФон продолжает усиливать компетенции для создания крупнейшей цифровой экосистемы в России в сотрудничестве с ведущими игроками рынка. Также для компаний на ранней стадии развития действует «технологическая песочница», решения зрелых компаний мы включаем в свою продуктовую линейку на коммерческих взаимовыгодных условиях или используем для ускорения внутренней цифровизации.

### 2 Инфраструктура

Мы стремимся использовать технологическое преимущество для достижения лидерства в цифровых услугах для абонента и стать выбором номер один среди цифровых клиентов по воспринимаемому качеству связи. Мы развиваем инфраструктуру в соответствии с передовыми мировыми трендами, а также используем лидерство по количеству базовых станций.

### 3 Последовательное повышение эффективности

В Компании действует системный процесс для управления полным жизненным циклом инициатив, от разработки до реализации. Мы стремимся не только к финансовой отдаче, но и к ускорению и упрощению внутренних процессов, повышению уровня удовлетворенности сотрудников и более эффективным трудовым затратам.

<sup>1</sup> **NPS (англ. Net Promoter Score)** – индекс потребительской лояльности.

<sup>2</sup> **eNPS (англ. Employee Net Promoter Score)** – индекс удовлетворенности персонала.

# Бизнес-модель

## Ресурсы и активы

Технологическое лидерство

**216** тыс. км

протяженность ВОЛС, в том числе:

**143,6** тыс. км магистральных сетей

**193,3** тыс. базовых станций

Цифровая экосистема на основе сервисов и партнерств

«AliExpress Россия» – совместное предприятие с Alibaba Group, Mail.ru Group и РФПИ

Совместные проекты с «ИКС Холдинг»

Digital Holding – совместное предприятие в Узбекистане, призванное стать технологическим лидером крупнейшего в Центральной Азии телекоммуникационного рынка

Два совместных предприятия с Mail.Ru Group, USM Group, Ant Group и РФПИ для цифровых платежных решений и финансовых услуг

START – самый быстрорастущий видеосервис в России

Сильный бренд и лояльные клиенты

**6-е** место среди сильнейших брендов в России



## Продукты и услуги

Мобильная связь



Цифровые продукты и услуги



## Результаты

Клиенты

**70,4** млн

абонентская база

**44%**

уровень удовлетворенности потребителя (CSI)

Акционеры

**332,2** млрд руб.

общая выручка

Структура выручки в 2020 году, %



■ Мобильная связь, включая передачу данных  
■ Фиксированная связь  
■ Продажа оборудования и аксессуаров

**147,8** млрд руб. OIBDA

**44,5%** рентабельность по OIBDA

**26,6** млрд руб. чистая прибыль

Стратегический отчет

Сбалансированная система продаж (офлайн и онлайн)

**1 890** салонов «МегаФон Ритейл»

Салоны нового формата Experience Store

**1 862** франчайзинговых салонов

Собственный интернет-магазин, работающий на площадке AliExpress и имеющий представительства в **43** регионах страны

Накопленные агрегированные данные о клиентах

Большие данные

Персонализированные предложения

Высококвалифицированная команда

**36 696** сотрудников

Портфолио брендов



WIFIRE



Фиксированная связь



Продажа мобильных устройств и аксессуаров



Сотрудники

**47 632** сотрудника прошли внутреннее обучение

**569,2** млн руб. социальные выплаты

**2X** рост eNPS по итогам 2020 года

Работа сотрудников в гибких командах (Agile)

Общество

**85%** населения России в зоне покрытия сети 4G/LTE

**433,8** млн руб. расходы на благотворительность

**>200** млн руб. расходы на противодействие COVID-19

# Операционные результаты

## Развитие инфраструктуры

МегаФон – абсолютный лидер по количеству базовых станций на российском рынке

**193,3** тыс.  
станций

## 2G

1990-е

Передача голосовых данных и СМС

**МегаФон стал первой компанией в России, которая:**

провела услуги **2G** во всех регионах России

## 3G

2000-е

Мобильные данные и высокое качество передачи голоса

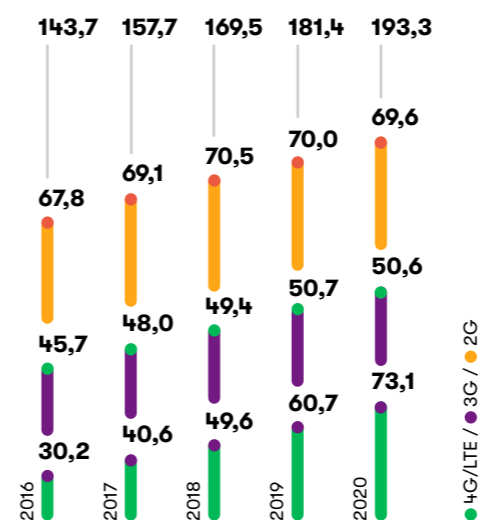
развернула **полномасштабную коммерческую сеть 3G**

## Развитие сетей

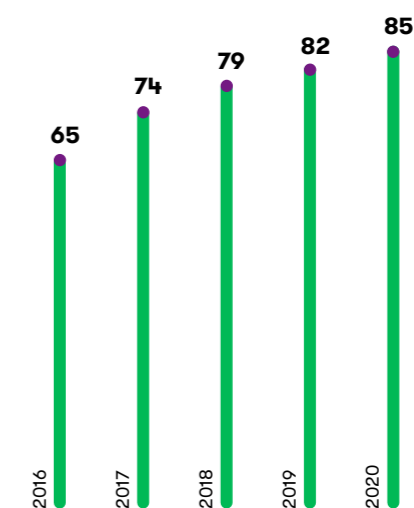
Мы стремимся предоставлять нашим абонентам максимально быструю и устойчивую связь, для чего постоянно инвестируем в развитие инфраструктуры и инновационных технологий.

МегаФон является абсолютным лидером по количеству базовых станций в России: по состоянию на конец 2020 года оно составляло 193,3 тыс. станций.

Количество базовых станций сети МегаФона в 2016–2020 годах, тыс. шт.



Доступность для населения сети стандарта 4G/LTE в 2016–2020 годах, %



## 4G

2010-е

Широкополосный мобильный интернет и полномасштабный All-IP

начала запускать сеть **4G** (2012)  
запустила коммерческую сеть **VoLTE** (2016)

продemonстрировала **скорость более 1 Гбит/с** на коммерческом смартфоне (2018)

## 5G

2016–2020

Ультраскоростной мобильный интернет, масштабная поддержка IoT-экосистем и высочайшая надежность

продemonстрировала **рекордную скорость** соединения в сети 5G на смартфоне – **2,46 Гбит/с** (2019)

запустила **цифровую 5G-лабораторию** совместно с Высшей школой менеджмента СПбГУ (2019)

запустила **международный 5G-роуминг** (2020)

Развитие инфраструктуры МегаФона ориентировано прежде всего на корневой бизнес Компании:

- развитие сети мобильной связи 4G/LTE;
- расширение имеющейся инфраструктуры виртуализации и внедрение новой;
- наращивание охвата и пропускной способности транспортной сети.

Параллельно с этим МегаФон продолжает развитие цифровой экосистемы, внедряет как собственные, так и партнерские решения. Мы постоянно работаем над улучшением качества предоставляемых сервисов и уменьшением количества аварий, которые могут на них повлиять.

Ключевые результаты развития инфраструктуры МегаФона в 2020 году:

- развертывание федеральной архитектуры IMS<sup>1</sup> для коммерческого запуска VoLTE во всех регионах России, что стало прорывом в продвижении новой технологии и сделало доступным для абонентов высочайшее качество голосовой связи;

- модернизация сигнальной сети, в результате которой была повышена надежность, сокращены затраты на центры обработки данных, запущена защита на международных стыках, активирован новый функционал балансировки и оптимизации сигнального трафика;
- замена платформ обмена сообщениями (СМС, ММС, СМС/ММС-антиспам). В результате была кратно повышена надежность соответствующих сервисов для абонентов и устранены риски использования устаревших платформ;
- строительство трех новых и модернизация действующих узлов ядра мобильной пакетной сети. Это обеспечило высочайшее качество сервиса мобильной передачи данных, укрепило лидерство по скорости интернет-соединения и повысило надежность за счет внедренной архитектуры многоступенчатого резервирования.

## Инфраструктура МегаФона уверенно выдержала испытание COVID-19

В 2020 году МегаФон успешно справился с возросшей нагрузкой на сеть во время весеннего и последующих острых периодов пандемии COVID-19. Массовый переход населения на удаленный режим привел не только к росту, но и к резкому изменению географии трафика. Наши специалисты в режиме онлайн анализировали перераспределение нагрузки, точно вводили базовые станции в местах нехарактерных значений и расширяли транспортные направления, что позволило нам максимально сохранить высокое качество наших услуг.

<sup>1</sup> IMS (IP Multimedia Subsystem) – архитектурная структура для доставки мультимедийного содержимого на основе протокола IP.

## Сети 4G/LTE

В 2020 году мы продолжили расширять площадь покрытия 4G/LTE и увеличили количество базовых станций на 20,5%, до 73,1 тыс. шт., а также продолжили переоборудование существующих станций. По итогам года стандарт 4G/LTE стал доступен для 85% населения России.

В отчетном периоде МегаФон существенно расширил географию и улучшил качество покрытия использования технологии VoLTE. Количество субъектов России, в которых были запущены сети VoLTE, на момент подготовки настоящего отчета составило 79. Мы также продолжили инвестировать в развитие технологий LTE Advanced, обеспечивающих скорость передачи данных до 300 Мбит/с.

Основными приоритетами развития сетей LTE на 2021 год стали увеличение покрытия 4G в низких и средних диапазонах, а также увеличение емкости сети и улучшение покрытия внутри помещений.

## Сети 3G

По состоянию на конец 2020 года количество базовых станций стандарта 3G осталось практически на уровне прошлого года и составило 50,6 тыс. шт.

В будущем планируется переводить трафик и частоты из 3G в 4G и в долгосрочной перспективе готовить сети 3G к отключению. Дальнейшее развитие сети 3G будет проводиться Компанией в направлении рефарминга частот UMTS2100 под нужды сети LTE-2100 в объемах, необходимых для поддержания текущего уровня обслуживания и емкости сети.

## Сети 2G

В 2020 году число базовых станций стандарта 2G составило 69,6 тыс. шт. Среди основных планов на 2021 год – рефарминг частот GSM под нужды сети LTE-900 для улучшения покрытия сети в сельской местности и внутри городских зданий, формирование устойчивого покрытия для VoLTE-вызовов.

## Разработка сетей 5G

В 2020 году совместная работа МегаФона и других операторов связи велась главным образом в отношении планирования сетей 5G, совместной оценки радиочастотных диапазонов для принятия наиболее взвешенного решения в отношении частотного регулирования, без которого невозможно полномасштабное развертывание 5G в России.


Значительные усилия операторов были направлены на решение вопросов о выделении государством спектра в диапазоне 700 МГц и 3,4–3,8 ГГц. Также активно обсуждалось динамическое выделение спектрального ресурса для 5G по технологии DSS<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> DSS (Dynamic Spectrum Sharing) – динамическое распределение спектра.

Решений по указанным выше вопросам в отчетном периоде принято не было, и в 2021 году МегаФон совместно с другими операторами продолжит диалог с регулирующими органами.

## 5G DreamLab

В отчетном периоде свою работу продолжила созданная в сентябре 2019 года цифровая лаборатория для разработки новых услуг на основе технологий 5G на базе кампуса Высшей школы менеджмента СПбГУ. В середине 2020 года шесть команд уже представили первые минимально жизнеспособные продукты.

 См подробнее в разделе «Управление персоналом» на стр. 98.



## Башенная инфраструктура

Башенная инфраструктура МегаФона управляется дочерней компанией АО «Первая башенная компания» (ПБК), созданной в 2017 году с целью повышения эффективности, увеличения рентабельности капитальных затрат и выхода на активно растущий рынок аренды башенной инфраструктуры.

Сотрудники компании – профессионалы с необходимыми компетенциями в областях телекоммуникаций, управления имуществом, ИТ-решений, строительства и развития инфраструктуры. В структуру компании входят единый центр документооборота в Самаре, региональные центры компетенций, которые осуществляют операции с контрагентами в части аренды земли под антенно-мачтовые сооружения (АМС), а также контактный центр ПБК, обрабатывающий обращения от внешних контрагентов, подрядчиков и клиентов. Слаженная работа всех подразделений обеспечивает эффективное обслуживание клиентов компании.

В целях обеспечения высокого качества сервиса функционирует единая база данных активов и размещенного оборудования, которая управляется специальной ИТ-платформой.

## Магистральные сети и транспортные сети доступа

Постоянное развитие сети волоконно-оптической линии связи (ВОЛС) позволяет МегаФону улучшать качество услуг, предоставляемых абонентам, в том числе расширять емкость сети мобильной связи и повышать скорость передачи данных мобильного интернета.

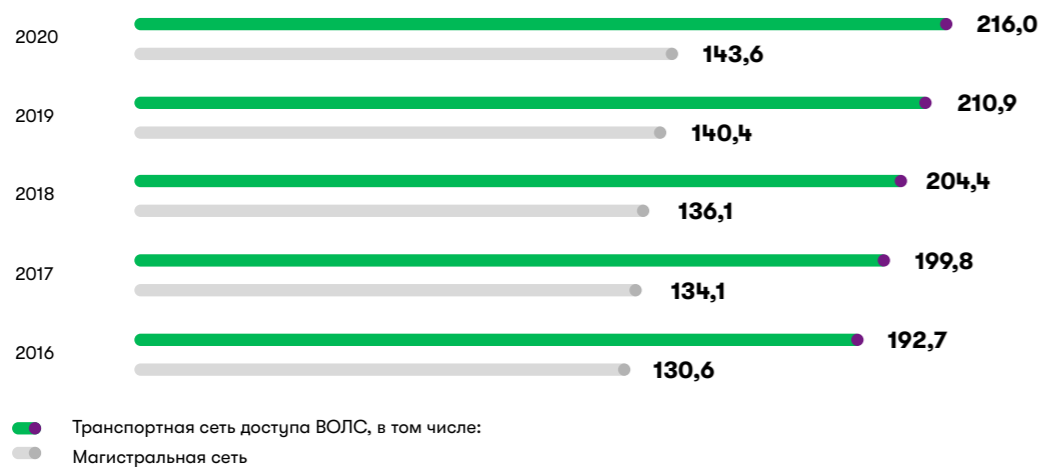
Протяженность магистральных сетей МегаФона в 2020 году увеличилась на 2,3% и составила 143,6 тыс. км.

В 2020 году МегаФон завершил строительство магистральных когерентных линий по направлениям: Воронеж – Липецк, Аксай – Волгоград, Казань – Цивильск, Самара – Уфа – Екатеринбург, Новосибирск – Кемерово. Запуск линий позволил продолжить внедрение технологии защиты ASON<sup>1</sup> на магистральной сети DWDM<sup>2</sup> в центральной части России и сократить задержки сигнала до регионов Дальнего Востока.

Также в 2020 году МегаФон реализовал ряд других проектов по развитию магистральных сетей и транспортных сетей доступа, основными из которых стали:

- завершение проекта интеграции плат рефлектометров в оборудование DWDM, который позволил дежурным операторам получать данные о расстоянии от узла МегаФона до места обрыва. Решение было внедрено на всех участках магистральных линий с поддержкой данной технологии;

### Протяженность магистральной сети и транспортной сети доступа ВОЛС в 2016–2020 годах, тыс. км



- <sup>1</sup> ASON (Automatic Switched Optical Network) – технология автоматического переключения оптических каналов внутри DWDM-сетей.  
<sup>2</sup> DWDM (Dense Wavelength Division Multiplexing) – современная технология передачи большого числа каналов по одному волокну.

- переход на интерфейсы емкостью 100 Гбит/с в сегменте PS Core<sup>1</sup> на оборудовании транспортной сети;
- реорганизация PS Core с целью экономии интерфейсов и упрощения схемы за счет сокращения транзитных узлов в Кавказском, Сибирском и Дальневосточном филиалах Компании. В результате схема стала более плоской и требующей меньше дальнейших модернизаций;
- расширение полосы спутниковых каналов в Чукотском автономном округе за счет предоставленной государством субсидии, что позволило запустить базовые станции LTE в удаленных населенных пунктах округа и предоставить быстрый интернет его жителям;
- перевод более 2 тыс. базовых станций LTE с портом 100 Мбит/с на интерфейсы емкостью 1 Гбит/с, что позволило увеличить объем передаваемой информации и предоставить сервисы пакетной передачи данных в этих локациях;
- модернизация более 2 700 линий РРЛ<sup>2</sup> и установка около 1 500 новых узлов IPBH<sup>3</sup> для увеличения пропускной способности.

В 2021 году мы планируем запустить IPv6<sup>4</sup> в мобильном сегменте, продолжить оптимизацию транспортной сети доступа, проводить демонтаж устаревшего оборудования на зонавых и магистральных сетях, а также подготовить инфраструктуру для интеграции GF Cloud<sup>5</sup> и реализовать ряд других проектов.

- <sup>1</sup> PS Core (Packet Switched Core) – мобильная пакетная опорная сеть.  
<sup>2</sup> РРЛ – радиорелейные линии связи.  
<sup>3</sup> IPBH (IP Backhaul) – IP-оборудование, устанавливаемое в городской и зонавой сети для подключения базовых станций или клиентов ШПД.  
<sup>4</sup> IPv6 (Internet Protocol version 6) – новая версия интернет-протокола IP.  
<sup>5</sup> GF Cloud (Green Field Cloud) – облачная инфраструктура виртуализации, в которой планируется разворачивать сетевые функции.  
<sup>6</sup> По данным Speedtest компании Ookla.  
<sup>7</sup> BCM (Business Continuity Management) – система по управлению непрерывностью бизнеса.

## Качество сети

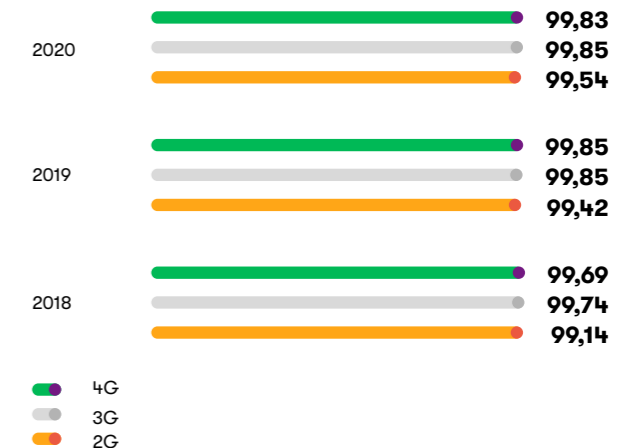
МегаФон обладает современной и развитой инфраструктурой, а также существенным преимуществом в частотном спектре, что позволяет Компании обеспечивать высокое качество голосовых соединений и предоставлять мобильный интернет на рекордно высоких скоростях.

МегаФон является абсолютным лидером по средней скорости передачи данных в России<sup>6</sup>.

В 2020 году МегаФон продолжил работать над сетевой и сервисной оптимизацией и добился улучшения показателей по голосовым соединениям и мобильному интернету в целом. Также мы существенно расширили географию доступности VoLTE и продолжили внедрение EVS (подробнее см. разделы «Сети 4G/LTE» и «Услуги мобильной связи»).

Компания продолжила внедрять систему BCM<sup>7</sup>, которая призвана обеспечить единый подход к непрерывности бизнеса для минимизации репутационных и финансовых потерь в случае кризисной ситуации. В 2020 году мы расширили область применения системы в Общем центре обслуживания, обеспечив интеграцию в 15 ключевых направлений Компании. В 2021 году мы сосредоточимся на развитии подходов к разработке, регулярному тестированию аварийных планов восстановления на наших ЦОД и непрерывной работе по повышению надежности услуг.

### Доля успешного соединения в 2018–2020 годах, %



В 2020 году МегаФон стал лидером на российском рынке по показателю **VST<sup>1</sup>**, который характеризует **скорость передачи видео** – основного сервиса для наших цифровых абонентов<sup>2</sup>.

В 2020 году мы также продолжили масштабирование системы СЕМ, развернутой в Москве и Московской области. Проект был расширен на Санкт-Петербург, Ленинградскую и Самарскую области, Краснодарский край и Республику Адыгея. Это позволило улучшать качество сервисов у наших клиентов не только в данных регионах, но и использовать полученный опыт на всей сети. В 2021 году мы планируем расширить сферы применения системы для построения моделей BigData, обеспечения эффективности процессов обслуживания абонентов, эксплуатации и развития сети.

Нашей основной задачей на 2021 год является улучшение восприятия наших сервисов абонентами, которое мы оцениваем через метрики NPS и CSI в точках контакта «качество связи», за счет инициатив по улучшению клиентского опыта и внедрения новых инструментов (развитие системы СЕМ, Smart-моделей BigData и др.). При этом мы продолжим изучать изменения в потребностях наших абонентов, чтобы соответствовать им, и планируем сохранять лидерство по показателю VST.

### Эксплуатация инфраструктуры и сервисов

В МегаФоне действует Единый центр управления сетью (ЕЦУС), который осуществляет круглосуточный мониторинг состояния сети, ИТ-инфраструктуры, всех внешних и внутренних сервисов Компании по всей России, оперативно реагирует на сообщения о сбоях или ухудшении качества услуг и осуществляет техническую поддержку всех клиентов и сотрудников Компании.

В 2020 году основной фокус в работе ЕЦУС был сделан на внедрении новых видов аварийных сообщений по качеству, а также на мониторинге показателей VoLTE и VoWiFi.

#### Основные показатели работы ЕЦУС в 2018–2020 годах



В целях улучшения качества сети МегаФон регулярно проводит анализ потребностей наших абонентов. В 2020 году мы провели масштабные исследования фокус-групп по качеству связи, результаты которых мы активно использовали в деятельности новой Agile-сборной – «Мобильная связь как продукт».

<sup>1</sup> VST (Video Start Time) – показатель скорости воспроизведения видео на смартфонах пользователей от момента нажатия кнопки play.  
<sup>2</sup> По данным краудсорсинговой платформы VICO.

#### Основные направления работ в ЕЦУС в 2020 году:

##### Повышение качества предоставления сервисов

1

- Проведена **настройка передачи трафика на всей сети** в соответствии с классами качества.

##### Повышение надежности сети

2

- **Отражено 6 640 DDoS-атак** суммарной емкостью 55,3 Тбит/с.
- Зарезервированы точки агрегации фиксированного широкополосного доступа в **20 регионах** России.
- Проведена проверка отказоустойчивости сети в **30 региональных отделениях Компании** для обеспечения предоставления основных сервисов абонентам при крупных авариях.

##### Повышение уровня автоматизации задач эксплуатации, мониторинга и оперативной локализации аварийных событий

3

- Запущено ядро системы NSO (IP-активатор)<sup>1</sup>, к которому подключено **15 тыс. сетевых устройств**.
- Выполнено **масштабирование системы анализа IP-маршрутизации REX<sup>2</sup>**, обеспечивающей интеграцию узлов транспортной сети, с перспективой до 2024 года.
- Внедрена **методика присвоения уровней критичности** исходя из BCM-модели.

##### Развитие процессов технической поддержки клиентов и сотрудников Компании

4

- Запущен **новый процесс обработки обращений** в локациях с использованием теплокарт.
- Запущена **интеграция систем технической поддержки** между МегаФоном и NETBYNET.

##### Развитие процессов мониторинга

5

Внедрено **235 новых типов аварийных сообщений для мониторинга** и последующей регистрации инцидентов.

<sup>1</sup> NSO (Network Services Orchestrator) – программно-аппаратный комплекс автоматизации конфигурирования сетей связи.  
<sup>2</sup> REX (Route Explorer) – решение для мониторинга, прогнозирования и оптимизации маршрутизации в пакетных транспортных сетях.



## Центры обработки данных

В состав сети МегаФон входят центры обработки данных (ЦОД). На конец 2020 года распределенная сеть ЦОД МегаФона включала в себя 121 объект по всей России.

В отчетном периоде МегаФон продолжил строить и модернизировать центры обработки данных, повышать их операционную эффективность с применением новой архитектуры и проводить оптимизацию существующей сети ЦОД.

В 2020 году мы запустили в эксплуатацию новый ЦОД в Брянске и оптимизировали центры в Санкт-Петербурге.

## Развитие ИТ-инфраструктуры и цифровых сервисов

Функция развития ИТ-инфраструктуры в МегаФоне отвечает за эксплуатацию и развитие технологичных платформ для сервисов. В Компании организована круглосуточная поддержка работоспособности платформ, что позволяет своевременно реагировать на потенциальные угрозы и не допускать деградации сервисов.

В отчетном периоде в направлении цифровых сервисов был реализован ряд проектов, среди которых основными стали:

- завершение перевода всех клиентов B2X в систему единого биллинга;
- запуск тарифных и продуктовых предложений с учетом индивидуальных клиентских предпочтений;
- запуск совместных продуктов с «Яндекс», Mail.ru Group и Okko с использованием сервиса интеграции с партнерами «Фабрика микросервисов»;
- успешная реализация проекта «Без бумаг – 2020» (подробнее см. раздел «Забота об экологии»).

## Перевод всех клиентов в «Единый биллинг»



В 2020 году был успешно завершен перевод B2X-клиентов в систему единого биллинга. Абоненты массового рынка были переведены в систему еще в 2018 году. Проект был реализован совместно с компанией Nexign.

Проект по переводу всех клиентов в систему единого биллинга был запущен в 2015 году и стал одним из крупнейших для МегаФона. Он не только заложил основу для дальнейшего развития биллингового функционала и сокращения времени запуска ключевых бизнес-инициатив, но и показал значительное улучшение эксплуатационных показателей по сравнению с предыдущими решениями. Завершение проекта позволило МегаФону не только обеспечить конкурентное преимущество, но и сократить затраты на биллинговые решения.

## Развитие бренда и маркетинговые коммуникации

В 2020 году, несмотря на связанные с пандемией ограничения, бренду «МегаФон» удалось **положительно повлиять на показатель удовлетворенности клиентов (NPS)** благодаря нашему **клиентоориентированному, сфокусированному и гибкому подходу**.

В 2020 году МегаФон занял

**2-е** место

среди телекоммуникационных компаний России в категориях:

- «Заметность рекламы»;
- «Спонтанное знание рекламы»;
- «Рассмотрение бренда».

**№ 2**

по стоимости в телекоммуникационном секторе в России

**№ 6**

среди сильнейших брендов в России в 2020 году

**№ 16**

по стоимости среди всех российских компаний в 2020 году



1 По данным исследования Ipsos Brand Health Tracking, 2020.

2 По данным исследования Brand Finance Russia 50, 2020.



Одно из конкурентных преимуществ МегаФона – **сильный бренд с высокой узнаваемостью.**

**Слоган Компании посвящен клиенту:**

**«МегаФон. Начинается с тебя».**

Именно поэтому в основе развития бренда и его коммуникаций находится наш абонент, его потребности и впечатления вне зависимости от внешних факторов и условий для бизнеса. Благодаря персонализированному подходу в коммуникациях и осознанному пониманию потребностей наших клиентов бренд «МегаФон» успешно находит у них отклик.

### Креатив

В 2020 году МегаФон полностью пересмотрел креативную коммуникационную рамку и определил новый путь для развития. Уже по итогам года мы увидели положительную динамику по привлекательности, донесению сообщения и побудительной способности рекламы.

В частности, нами был пересмотрен подход к донесению сообщения о качественном функциональном преимуществе «Самый быстрый мобильный интернет». Чтобы сохранить и укрепить лидерство МегаФона по этому параметру, мы запустили серию принципиально новых по характеру роликов «Ненормально быстрый», с релевантным для клиентов сообщением, вызывающую доверие и обладающую потенциалом улучшить отношение к Компании.

Также благодаря выходу флагманской тарифной линейки «Без переплат» была разработана серия самых узнаваемых среди мобильных операторов креативов 2020 года, которые лучше других запомнились аудитории и донесли заложенные идеи с высоким уровнем понятности.



### Digital-развитие

2020 год стал годом digital, и как цифровому бренду МегаФону было особенно важно оставаться на связи с нашими клиентами, поддерживать их и вовлекать в коммуникацию. Мы были в числе первых брендов, которые отреагировали на связанные с пандемией ограничения и предложили своей аудитории различные проекты, которые помогли справиться с этим периодом.

В 2020 году мы реализовали более 100 спецпроектов в социальных сетях с общим охватом более 2 млрд контактов. В числе них «МегаФон Рейв 2020», «МегаФон Старт» и многие другие. Мы продолжили активное присутствие на территории киберспорта и гейминга и запустили новые различные проекты. Также мы провели конкурс с розыгрышем призов в TikTok в поддержку новогодней рекламной кампании продвижения приложения «МегаФон» с суммарным охватом 1,8 млрд просмотров.

В 2020 году на фоне пандемии COVID-19, которая вызвала изменения в поведении и предпочтениях потребителей, был проведен масштабный стратегический аудит коммуникаций, бренда и продуктового предложения МегаФона. Были определены ключевые точки роста эмоционального контакта с аудиторией, четкой и последовательной интеграции идеи и обещания бренда в коммуникациях, универсального и целостного понимания клиентов.

В 2020 году бренд «МегаФон», по данным Brand Finance, стал вторым по стоимости среди всех отечественных телеком-операторов и 16-м среди всех российских брендов. Также МегаФон третий год подряд входит в топ-10 сильнейших брендов России и в 2019–2020 годах находился на шестом месте.

По данным Mediascope и исследования Brand Health Tracking, в 2020 году показатели здоровья бренда оценены как наиболее эффективные среди российских телеком-операторов с точки зрения вложенных средств. Нам второй год подряд удалось удержать второе место по заметности рекламы. Также в 2020 году МегаФон стал самым эффективным оператором по стоимости пункта «Рассмотрение».

### Спонсорство и партнерство

В спонсорстве и в партнерских проектах мы полностью адаптировали системный вовлекающий подход в связи с трудно прогнозируемой эпидемиологической ситуацией, предоставив своим клиентам новый опыт интегрированных коммуникаций на стыке цифрового пространства и реальности. Благодаря этому инициативы бренда «МегаФон» смогли положительно повлиять не только на показатели вовлеченности, но и на уровень NPS.

В 2020 году в условиях неопределенности мы оперативно переписали нашу спонсорскую стратегию, отреагировав на ограничения и отмену фестивалей, спортивных мероприятий и концертов без финансовых потерь, при этом сохранив отличные отношения с организаторами ключевых событий. Также мы перенесли часть проектов в онлайн-формат, где это было возможно, при этом существенно расширив инструментарий.

## Продажа продукции и услуг

### Розничная сеть

В 2020 году МегаФон продолжил фокусироваться на повышении эффективности собственной розничной сети под управлением компании «МегаФон Ритейл».

Общее число салонов «МегаФон Ритейл» на конец 2020 года составило 1 890 магазинов, что на 6% ниже показателя 2019 года. Количество франчайзинговых салонов снизилось на 10% и составило 1 862 единицы. Одной из причин сокращения числа магазинов являлось существенное падение посещаемости в условиях пандемии COVID-19, несмотря на то что в период ограничений во многих городах салоны связи могли продолжать работать. Это также привело к снижению количества новых подключений в отчетном периоде.

Для повышения эффективности работы салонов в 2020 году мы изменили подход к формированию планов, расширили выкладку портативной техники и начали внедрять систему авто-мерчандайзинга. Также был централизован процесс производства и логистики полиграфии, что позволило оптимизировать затраты.

#### Основные показатели работы розничной сети в 2018–2020 годах

##### Салоны «МегаФон Ритейл»

Количество салонов, шт. на конец периода

2020		1 890
2019		2 011
2018		2 003

##### Франчайзинговые салоны

Количество салонов, шт. на конец периода

2020		1 862
2019		2 070
2018		2 147



В 2020 году «МегаФон Ритейл» продолжил уделять приоритетное внимание расширению линейки продуктов и услуг для своих абонентов в салонах связи:

- были запущены подписки на самые популярные видео-, игровые и музыкальные сервисы; открыты продажи абонементов на фитнес-услуги и онлайн-школы; различные пакеты «антиспам»-услуг и многое другое;
- предложены различные новые страховые и финансовые услуги от ведущих российских компаний;
- существенно расширены платежные услуги, в том числе через терминалы, в сотрудничестве с десятками ведущих российских банков.

Наиболее востребованными устройствами в 2020 году по-прежнему оставались смартфоны: их доля в рублях в общем объеме продаж мобильных устройств увеличилась на 0,5 п. п., до 96,1%. Доля смартфонов 4G в количественном выражении в общем объеме продаж смартфонов выросла на 4 п. п., до 97%. Лидерами продаж стали Samsung, Xiaomi, Huawei/Honor, Apple и ZTE.

Средняя цена продаваемого в «МегаФон Ритейл» смартфона в 2020 году выросла на 13,5% за счет увеличения доли дорогих моделей в ассортименте, при этом средняя цена аксессуара выросла на 3%. В 2020 году МегаФон продолжил развивать систему закупок аксессуаров и повысил требования к качеству продуктов и упаковки.

#### В 2020 году салоны «МегаФон Ритейл»:

продали

>2 млн смартфонов

~6 млн аксессуаров

подключили

>5 млн абонентов

Рост продаж (оборота) «МегаФон Ритейл» в 2020 году за счет дополнительных сервисов:



Страхование

+9%



Настройка гаджетов

+88%



Платежи через терминалы

+20%

## «Салоны будущего»

«МегаФон Ритейл» в 2020 году продолжил активно модернизировать свою розничную сеть, достигнув к концу года общего количества в 273 салона нового формата «Стандарт» с улучшенным внешним видом офисов продаж и обслуживания. В салонах нового формата основной фокус направлен на цифровые решения и продукты, расширение ассортимента, измененный профиль сотрудника, а также увеличение мобильности и скорости обслуживания за счет использования планшетов.

## Experience Store

Experience Store – магазины нового формата с фокусом на цифровом опыте клиентов. Салон разделен на тематические зоны, посвященные современным технологиям, а также есть три принципиально новых для телеком-ритейла пространства: сервисный центр, студия для блогеров и экспресс-проверка здоровья.

Такой формат имеет значительно большую площадь, чем формат «Стандарт», что позволяет реализовать концепцию зонирования с выделением зоны самообслуживания. Данный проект позволит улучшить клиентский опыт, а также будет способствовать продвижению новых видов цифровых услуг и товаров.

Пилотный проект, запущенный в 2019 году в Москве в ТЦ «Метрополис», уже продемонстрировал свою эффективность, превысив в несколько раз средние показатели по продажам по сравнению с обычными салонами связи в торговых центрах. В 2020 году в Москве в ТРЦ Columbus был открыт второй по счету салон формата Experience Store.



## Онлайн-продажи

В 2020 году МегаФон продолжил развитие онлайн-продаж. Количество заказов в интернет-магазине увеличилось на 97%, до 428 тыс., товарооборот вырос на 104%, до 5,9 млрд руб., а количество посетителей – на 28%, до 23,7 млн пользователей.

Столь существенное увеличение объемов продаж произошло во многом благодаря запуску работы интернет-магазина на площадке AliExpress – маркетплейсе Tmall в конце 2019 года, где МегаФон стал одним из крупнейших российских продавцов. Большую роль в росте показателей также сыграли повышенный спрос на услуги доставки в условиях пандемии COVID-19 и развитие функциональной и сервисной составляющих в работе интернет-магазина.

В 2020 году интернет-магазин МегаФона продолжил расширять присутствие собственной оперативной доставки, открыв представительства еще в пяти регионах, к концу года их число составило 43. Также мы продолжили развивать партнерства в логистике и запустили новые сценарии доставки заказов при участии сети постаматов PickPoint и сервиса «Яндекс.Доставка».

Мы стали предлагать новые востребованные решения, такие как перевод подписания всех кредитных договоров по заказам интернет-магазина на «безбумажный» (СМС) вариант, запуск сервиса удаленного восстановления утраченной сим-карты в партнерстве с EMS «Почты России» и ряд других.

В 2020 году МегаФон продолжил работу над улучшением клиентского опыта при обслуживании в интернет-магазине и запустил пилотные проекты по применению технологий речевой аналитики для повышения качества и эффективности работы при общении с потребителями.

В 2021 году мы планируем продолжить структурные изменения интернет-магазина, направленные прежде всего на усиление ресурса разработки и управления проектами. Будут открыты подразделения с доставкой собственной курьерской службой еще в нескольких регионах России и продолжат развиваться партнерства, увеличивающие вариативность сценариев получения заказов. Также планируются изменения функциональности сайта и бэк-офисных систем интернет-магазина, направленные на улучшение пользовательского опыта и конверсии.

**В условиях COVID-19 в интернет-магазине были переработаны многие бизнес-процессы обработки заказов и обслуживания клиентов для соответствия санитарно-эпидемиологической обстановке. К максимально бесконтактным были приведены все возможные сценарии взаимодействия с клиентами.**

- 1 Показатели за 2018–2019 годы были пересмотрены согласно данным систем бизнес-анализа.
- 2 С учетом НДС.
- 3 На показатели посещаемости существенное влияние оказал запуск системы защиты от нецелевого трафика в 2020 году.

## Счастье клиента

МегаФон стремится сделать своего клиента самым счастливым. Для этого мы непрерывно развиваем наши процессы и услуги, делаем их более понятными, удобными и стабильными, внедряем новые технологии и расширяем свое присутствие в интернет-пространстве.

Одновременно с этим в 2020 году приоритетом клиентского сервиса стало счастье сотрудников. Это отразилось на изменении мотивации для персонала, а также на количестве инициатив для более комфортных условий труда и обеспечения сотрудников лучшими ИТ-сервисами для выполнения задач.

Главным проектом 2020 года стало внедрение речевой аналитики, перестроившее все процессы обслуживания. Теперь в МегаФоне стало возможно за несколько минут проанализировать десятки тысяч обращений, чтобы сделать правильный вывод о мнении клиента. Это позволяет быстро менять процессы, ориентируясь на скрытые или высказанные пожелания.

Также важным проектом в 2020 году стало объединение процессов обслуживания NETBYNET и МегаФона, в результате которого в течение нескольких недель были перестроены все процессы в бизнесе услуг фиксированной связи. Это повысило общую эффективность и увеличило лояльность клиентов. В частности, tNPS клиентов NETBYNET, получивших обслуживание в социальных сетях, за этот короткий срок вырос на 17 п. п.

Основной фокус клиентского сервиса в 2020 году был сделан на:



1

**повышение tNPS<sup>1</sup>**  
во всех каналах обслуживания

2

достижение **лидирующих позиций** по эффективности сохранения клиентов

3

**рост количества и качества решенных вопросов** клиентов с помощью виртуального помощника «Елена»

4

рост качества и эффективности обслуживания за счет **синергии NETBYNET и МегаФона**

<sup>1</sup> Transactional Net Promoter Score (tNPS) – индекс потребительской лояльности.

## Контактные центры и другие услуги

В 2020 году через голосовые и мультимедийные каналы в контактные центры МегаФона поступило 116,9 млн обращений, что на 10% ниже показателя 2019 года. Этому прежде всего способствовало повышение нашей клиентоориентированности, что сделало продукты и услуги Компании более прозрачными и понятными.

В отчетном периоде операторы контактных центров МегаФона обработали 35,5 млн сообщений, а остальные были обработаны автоматически. Нагрузка на специалистов первой линии также снизилась: в голосовом канале – на 27%, в мультимедийном – на 17%. На фоне общего повышения эффективности обслуживания этот важный показатель демонстрирует правильность подходов в распределении ресурсов Компании. Большую часть нагрузки берет на себя виртуальный помощник «Елена», который в этом году «научился» решать более сложные вопросы клиентов.

Результаты 2020 года:

**116,9** млн обращений

**35,5** млн обращений

обработано сотрудниками поддержки

**>80%**

FCR<sup>1</sup>

<sup>1</sup> First Call Resolution (FCR) – коэффициент решения проблемы с первого раза (FCR).

Развитие каналов обслуживания в 2020 году было сосредоточено на одной цели: обеспечить современными и удобными инструментами две взаимосвязанные стороны – клиента и сотрудника. Фокус был направлен на автоматизацию всех процессов обслуживания, которые положительно сказываются на сроках и качестве решения вопроса клиента.

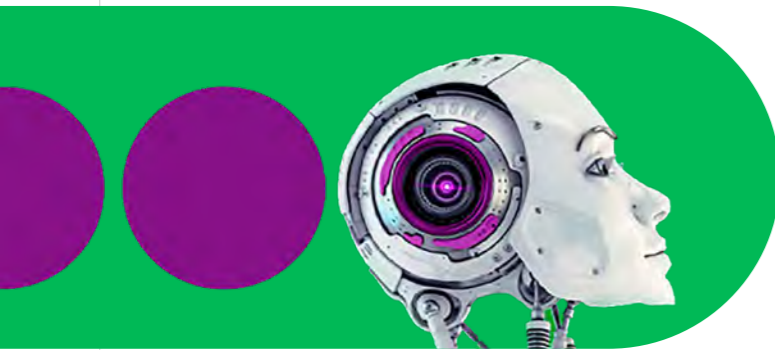
В 2020 году у каждого сотрудника обслуживания, работающего с клиентами напрямую, появился личный кабинет, где можно увидеть все важные показатели на данный момент. Это позволяет сосредоточиться на целях, следить за процентом премирования и вовремя проходить обучение.

### Речевая аналитика

Внедрение в 2020 году речевой аналитики стало настоящим прорывом в развитии качества сервиса и анализа обращений. Программа позволяет быстро находить диалоги с нужными ключевыми словами, оценивать работу операторов, изучать запросы и потребности клиентов.

Главное преимущество – скорость получения результата и его качество: за несколько минут можно получить полноценный срез «голоса клиента» по выбранной теме на десятках тысяч обращений. Такая глубина позволяет быстро принимать правильные и точные управленческие решения.

Помимо очевидного применения для контроля качества обслуживания, в МегаФоне речевая аналитика используется для улучшения продуктов и услуг на основе мнения клиента, повышения качества продаж, предсказания оттока, повышения качества обучения сотрудников и применения новых знаний. В 2021 году с помощью новой программы планируется проверить еще несколько гипотез из разных направлений работы Компании.



### Роботопродажи в телемаркетинге

В 2020 году в развитие телемаркетинга мы сосредоточились на росте эффективности и качества с помощью инновационных инструментов. Самым масштабным изменением стало полноценное внедрение голосовых роботов в развитие клиентской базы. В течение всего года это направление наращивало темп, чтобы к концу года занять значимое место в общем количестве продаж.

Отдельное внимание в течение всего 2020 года было уделено качеству диалогов с роботами, благодаря которым клиенты легко и комфортно могут общаться с программой.

Сотрудники же сфокусировали свои усилия не только на более сложных кейсах, но и на поиске новых эффективных подходов в продажах. Речевая аналитика помогала им найти самые удачные примеры, которые могли быстро масштабироваться.

За счет роботов в 2020 году у сотрудников телемаркетинга появился новый современный инструмент для обучения. Теперь операторы отработывают навыки продаж с помощью голосовых тренажеров – роботы помогают им построить правильный диалог с клиентом.

В 2020 году в канале голосовых роботов:

# 130

продуктовых предложений в портфеле

# 26%

средний рост охвата от месяца к месяцу

# 34%

средний рост продаж от месяца к месяцу

# 57%

+ 9 п. п.

рост tNPS в телемаркетинге в 2020 году

### Приложение «МегаФон»

Мобильное приложение «МегаФон» является ключевым звеном в нашей цифровой экосистеме. В начале 2020 года приложение полностью преобразилось: были переработаны структура и дизайн, обновлена технологическая платформа и запущены новые функции.

Пользователи получили информационно-развлекательный контент – «сторис» с подборками кино и музыки, интересными фактами о мире вокруг и о возможностях для наших клиентов. С момента запуска их посмотрели более 30 млн раз.

Самые существенные изменения коснулись наиболее важных для клиента разделов: главной страницы с основной информацией о номере, пополнения баланса, включая моментальный перевод через Apple Pay или Google Pay, персонализированного раздела «Для меня» с интерактивными механиками получения подарков и предложений.

В результате ежемесячная аудитория приложения увеличилась на 28%. Раздел «Для меня» стал вторым по популярности во всем приложении, количество посещений и частота участия в играх выросли в три раза.

В 2021 году мобильное приложение «МегаФон» станет центром всей продуктовой экосистемы МегаФона, объединив цифровые сервисы для клиента под одной кнопкой.

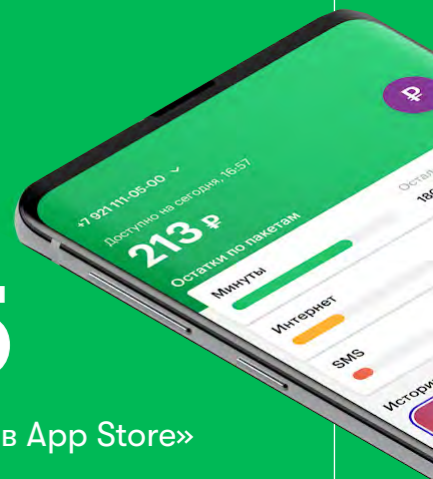
### В 2020 году мобильное приложение «МегаФон»:

завоевало две награды «Рейтинга Рунета» в номинациях «Лучшее приложение бренда» и «Лучшее сервисное приложение»

попало

# в ТОП-5

в категории «Утилиты в App Store»



## Виртуальный сервис «Елена»

Виртуальный ассистент «Елена» прочно заняла ведущее место в поддержке клиентов МегаФона.

В 2020 году «Елена» получила новый импульс для развития. В первую очередь был запущен перевод сервиса на микромодульную архитектуру, которая в условиях быстро развивающихся технологий позволит оперативно заменять компоненты на более современные без потери качества и автоматизации.

Вторым значимым событием для «Елены» стал новый элемент, который отвечает за понимание сути вопроса клиента. Алгоритм был разработан на основе нейронных сетей и дает возможность модели смотреть на вопрос клиента целиком, а не по отдельным словам и словосочетаниям.

В 2020 году новые технологии виртуального помощника «Елена» помогли повысить автоматизацию в текстовом канале до 77% и в голосовом канале до 66%. Также увеличилась лояльность клиентов к роботизированному обслуживанию: tNPS виртуального помощника «Елена» во всех каналах значительно вырос.

**В 2021 году «Елена» получит новый диалоговый «движок», благодаря которому робот сможет лучше обрабатывать сложные и индивидуальные запросы клиентов, в том числе на предсказательных алгоритмах.**

## Качество обслуживания в розничной сети

Одним из основных каналов обслуживания клиентов МегаФона является розничная сеть.

Весной 2020 года на фоне пандемии COVID-19 мы запустили новые возможности для клиентов по дистанционному решению вопросов, которые раньше требовали визита в салон:

- удаленная смена учетных данных через контактные центры, мобильный личный кабинет и через веб-сайт Компании;
- удаленный сервис замены сим-карты без визита в салон;
- скорректирована работа системы оповещения о необходимости замены сим-карт с рекомендацией посещения салона;
- доставка сим-карт через собственный интернет-магазин по всей России.

В 2020 году мы также продолжили активно продвигать мобильный личный кабинет и обучать клиентов его возможностям. Также нами были сделаны доработки, которые позволили повысить удобство для сотрудников и ускорить процесс оформления сим-карт для B2C- и B2X-сегментов, — были упрощены интерфейсы регистрации и переоформления договора, разделения и объединения лицевого счета.

В течение 2020 года осуществлялся перевод очного обучения интерфейсам обслуживания B2C-клиентов в формат видеопроцедур.

В салонах нового формата «Стандарт» и Experience Store появились дополнительные сервисы:

- вывод чека клиента на планшет, а также возможность его отправки на номер телефона и (или) e-mail клиента;
- возможность подписания электронной версии документов графической подписью клиента на планшете без использования печатной версии;
- возможность с помощью QR-кода на планшете оставить свой отзыв о работе салона, который автоматически будет отправлен на обработку.

# 72%

+ 10 п. п.

tNPS розничной сети  
в 2020 году

## Социальные сети

Социальные сети остаются одним из важнейших инструментов в обслуживании и продвижении продуктов и услуг МегаФона: клиентам удобно и комфортно обращаться к нам через привычные приложения и платформы.

В 2020 году МегаФон расширил обслуживание в мультимедийных каналах. К традиционным социальным сетям «ВКонтакте», Facebook, Twitter, «Одноклассники», Mail.ru, Instagram, YouTube добавились популярные онлайн-магазины и информационно-развлекательные интернет-ресурсы. Ответы на свои вопросы получили клиенты, которые оставляют отзывы в магазинах приложений App Store и Google Play Store.

## Защита абонентов от нежелательных сообщений и мошенничества

МегаФон уделяет большое внимание безопасности своих клиентов и защите от нежелательных и подозрительных сообщений. МегаФон руководствуется вступившими в 2014 году в силу поправками в Федеральный закон от 7 июля 2003 года № 126-ФЗ «О связи», позволяющими оператору блокировать любые нежелательные рассылки, и внутренними требованиями к СМС-рассылкам. МегаФон использует федеральную систему «Антиспам».

В 2020 году мы усовершенствовали работу системы информирования оператора о фактах СМС-спама. Сервис позволяет отправить жалобу по СМС и получить рекомендации по защите от нежелательных сообщений. Система автоматически фиксирует все обращения, анализирует источники спама и объемы таких рассылок, чтобы предотвратить их в дальнейшем.

Абонент имеет возможность сообщить о подозрении на мошенничество на [портале «Безопасное общение»](#), где также можно узнать о схемах мошенничества и способах защиты от них, скачать антивирусное программное обеспечение.

## В 2020 году МегаФоном:

заблокировано

# >413 млн

СМС-сообщений со спамом

выявлено

# >49 тыс. интернет-ресурсов

вредоносного программного обеспечения для мобильных устройств, а также фишинговых сайтов, и установлено уведомление о небезопасности перехода на них

обработано

# >5 тыс. жалоб абонентов

на действия вредоносного ПО

отправлено

# >262 тыс. СМС-уведомлений

о предположительном заражении мобильных устройств

обработано

# >14 тыс. жалоб абонентов

на мошенничество со стороны третьих лиц

заблокировано

# >172 тыс. номеров

по подозрению в мошенничестве, в том числе номеров, используемых для массовой регистрации в социальных сетях

аннулирована привязка

# ~4 тыс. номеров

к аккаунтам социальных сетей, осуществленная мошенническим путем

# Продукты и услуги

## Услуги мобильной связи

Стратегическим направлением деятельности для МегаФона является сегмент мобильной передачи данных. Для развития этого сегмента Компания развивает качество обслуживания абонентов, активно потребляющих мобильный интернет.

В 2020 году МегаФон в четвертый раз подряд стал оператором с самой высокой скоростью мобильной передачи данных в России <sup>1</sup>, по данным Ookla Speedtest Awards.

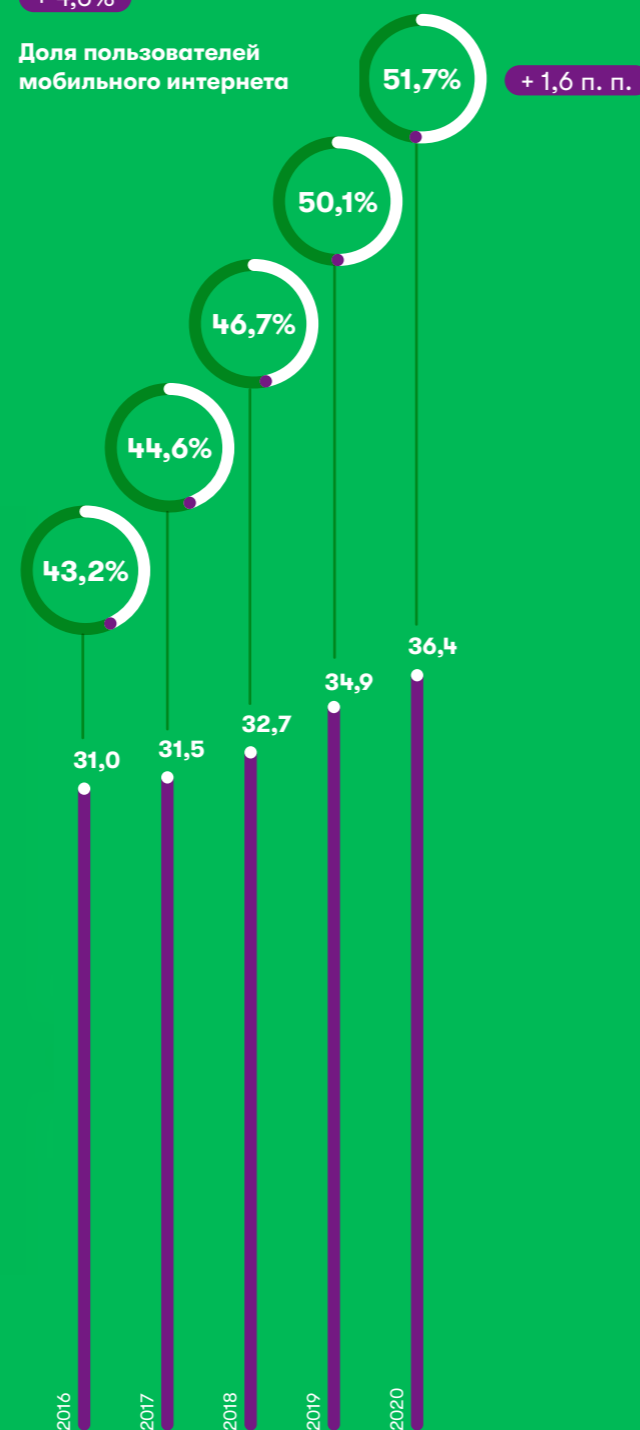


### Пользователи мобильного интернета

**36,4** млн чел.

+ 4,6%

Доля пользователей мобильного интернета



+ 1,6 п. п.

<sup>1</sup> По данным компании Ookla®, МегаФон предоставляет самый быстрый мобильный интернет в России: средняя скорость скачивания превысила 32,79 Мбит/с, а средняя скорость загрузки данных – 13,22 Мбит/с. Независимое исследование проводится ежегодно по всему миру. Указанные данные основаны на более чем 2,9 млн замеров скорости, проведенных в первом полугодии 2020 года на мобильных устройствах россиян с использованием приложения Speedtest. МегаФон сохраняет лидерство в рейтинге Ookla с 2017 года.

В 2020 году количество пользователей мобильного интернета МегаФона увеличилось на 4,6% по сравнению с 2019 годом, до 36,4 млн человек, а доля пользователей мобильного интернета выросла на 1,6 п. п., до 51,7%. Этому способствовал запуск новых тарифных линеек МегаФона, востребованных со стороны клиентов, в том числе в период ограничений, связанных с пандемией COVID-19, а также общие тенденции по росту трафика и увеличению потребления цифровых услуг.

В первой половине 2020 года мы запустили тарифную линейку «Всегда на связи с тарифами #БезПереplat», дающую возможность абонентам

сохранять оплаченные гигабайты интернета навсегда, а также линейку «Закачайся!», включающую в себя безлимитные тарифы для устройств передачи данных, и ряд других решений.

Помимо запуска новых продуктов и услуг, в 2020 году мы взяли курс на повышение прозрачности и управляемости расходов на связь для абонентов, для чего пересмотрели политику работы автоматических продлений минут и гигабайтов, скорректировали тарификацию на звонки и добавили ряд опций-расширителей с простым подключением, докупая которые абоненты могут увеличить доступные им пакеты минут и интернета.

### Новая тарифная линейка «Всегда на связи с тарифами #БезПереplat»



В мае 2020 года МегаФон запустил новую тарифную линейку «Всегда на связи с тарифами #БезПереplat». Оператор первым на российском рынке предоставил возможность абонентам сохранять оплаченные гигабайты интернета навсегда и использовать их, когда удобно.

Также пользователи новой линейки получили возможность бесплатно общаться в мессенджерах даже при отрицательном балансе счета и забыть о нежелательных платных подписках — защита от них включена во все тарифы. Эти особенности новых тарифов позволили решить проблемы абонентов, связанные с непрозрачным подключением партнерских подписок, недоступностью связи при минусовом балансе и сгоранием пакетов, не использованных в расчетном периоде.

В новой линейке мессенджеры WhatsApp, Viber, eMotion, Facebook messenger, TamTam, Snapchat не расходуют пакет интернета и работают даже при отрицательном балансе. Также пользователям новой линейки автоматически подключается бесплатный пакет из 50 ТВ-каналов, при этом мобильный трафик при просмотре МегаФон ТВ не расходует.

Абонент в зависимости от потребностей может выбрать один из пяти основных или двух премиальных тарифов, которые отличаются наполнением.

Запуск «#БезПереplat» в 2020 году обеспечил уверенный рост индекса потребительской лояльности (NPS) среди абонентов, подключающихся и переходящих на основную линейку. Помимо роста NPS, во второй половине 2020 года удалось повысить долю новых абонентов, которые после подключения «доживают» до состояния абонентов постоянного потребления.



## Развитие VoLTE

В отчетном периоде МегаФон существенно расширил географию и улучшил качество покрытия использования технологии VoLTE. Количество субъектов России, в которых были запущены сети VoLTE, на момент подготовки настоящего отчета составило 79.

Для улучшения качества голосовой связи в рамках VoLTE МегаФон продолжил внедрять передовой кодек EVS<sup>1</sup>, который охватывает весь слышимый человеком звуковой диапазон, превращая телефонный разговор практически в живую речь.

## Развитие продуктов и услуг для устройств передачи данных

Развитие передачи данных является приоритетным для МегаФона, и в 2020 году Компания продолжила активно работать в этом направлении.

В апреле мы запустили новую линейку «Закачайся!», включающую в себя безлимитные тарифы для устройств передачи данных, чтобы отвечать потребностям разных сегментов пользователей, исходя из их модели потребления. Особенно востребованной линейка стала для абонентов, которые работают удаленно и не могут пользоваться домашним интернетом. Тарифы без ограничения скорости позволяют обеспечить доступ в интернет, сопоставимый с проводными сетями.

В июле 2020 года запущены новые тарифные планы «Умные часы» и «Умные часы на год», которые предназначены для абонентов, использующих сим-карты в детских и смарт-часах, поддерживающих 4G с увеличенным пакетом интернета.

Также в 2020 году была расширена география проекта «Создай Wi-Fi». Теперь абоненты могут арендовать или выкупить роутер, который возможно использовать с сим-картой МегаФона, и использовать тариф с безлимитным интернетом вместо домашнего интернета не только в Москве и Московской области, Санкт-Петербурге и Ленинградской области, но и в остальных региональных отделениях.

## Роуминг

По состоянию на конец 2020 года международный роуминг МегаФона был представлен в 230 странах мира (с учетом территорий) с 609 сетями операторов-партнеров, при этом в 89 странах обеспечено «двойное озеленение» – наличие в стране не менее двух доступных сетей партнеров по роумингу с полным набором услуг. За год покрытие международного роуминга было расширено: роуминга GPRS – на три страны, роуминга по технологии CAMEL – на три страны, LTE-роуминга – на три страны.

В феврале 2020 года МегаФон первым среди российских операторов внедрил международный 5G-роуминг, на конец 2020 года он предоставлялся уже

**17** странах.

В 2020 году в большинстве стран мира абонентам МегаФона были доступны услуги связи «по цене чашки кофе» по условиям домашнего тарифа – список стран, в которых действуют эти условия, был расширен до 158 стран и территорий. По условиям домашнего тарифа предоставляются звонки в Россию, входящие вызовы и мобильный интернет. Средства списываются только за дни пользования, размер платы и объем услуг по домашнему тарифу зависят от страны пребывания.

С мая 2020 года на премиальных тарифах новой тарифной линейки «Всегда на связи с тарифами #БезПереplat» абонентам можно бесплатно общаться в роуминге. За каждый месяц использования абоненту тарифа «VIP» предоставляется один день, а абоненту «Премиум» – два дня бесплатной связи в роуминге.

Также в период первых ограничений, связанных с пандемией COVID-19, МегаФон сделал бесплатными вызовы в роуминге на номера МИД России, горячей линии для помощи российским гражданам за рубежом, ряда авиакомпаний и других организаций, чтобы проще решать вопросы о возвращении граждан домой.

## Услуги фиксированной связи

МегаФон оказывает услуги фиксированной связи массовому рынку через дочернюю компанию NETBYNET<sup>1</sup> (бренд WiFire). Клиентам предоставляются высокоскоростной доступ в интернет, цифровое телевидение, местная телефонная связь, а также услуги виртуальных частных сетей (VPN) и аренда каналов связи. Проведенный в 2019 году ребрендинг Wifire заметно облегчил интеграцию бизнеса Wifire в бренд «МегаФон» в 2020 году. Сейчас мы делаем акцент на продвижение сервисов по всем каналам под брендом «МегаФон» и планируем пополнять портфель фиксированных услуг востребованными решениями в 2021 году.

Ключевыми направлениями деятельности в части фиксированной связи в 2020 году стали развитие сетей за счет партнерств в рамках проекта FVNO<sup>2</sup> в городах, где нет сети NETBYNET, а также точечное расширение покрытия в ключевых городах присутствия и увеличение числа подключенных частных домов. Особо сильный рост пришелся на весну и лето – период самоизоляции в связи с пандемией COVID-19.

### Услуги фиксированной связи для массового рынка

Мы продолжили развивать запущенный МегаФоном и NETBYNET в 2019 году конвергентный продукт «Объединяй!», в тарифную линейку которого вошли услуги мобильной связи, домашнего интернета и телевидения. В 2020 году с учетом потребностей клиентов были запущены тарифные планы «Объединяй! Два Интернета» и «Объединяй! Везде».

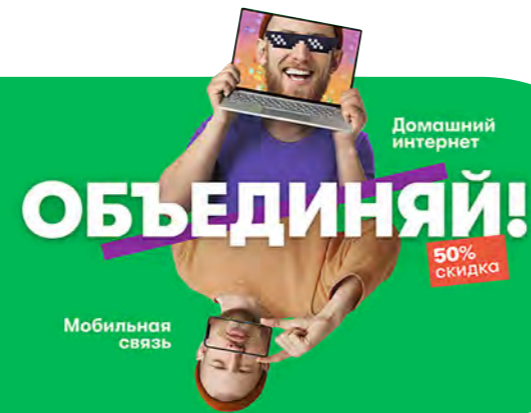
Для клиентов, которые хотят продолжать пользоваться текущим мобильным тарифным планом и при этом удобно подключить выгодный домашний интернет, была запущена линейка «#ДляДома» и реализована возможность подключения и оплаты услуги из мобильного личного кабинета. Подключить домашний интернет от МегаФона могут также и новые клиенты, которые пока еще не пользуются нашими услугами, а текущие абоненты получают возможность оплачивать услуги домашнего интернета с существенной скидкой.



<sup>1</sup> ООО «Нэт Бай Нэт Холдинг», 100%-ная дочерняя компания ПАО «МегаФон».

<sup>2</sup> FVNO (англ. Fixed Virtual Network Operator) – фиксированный виртуальный оператор.

## «Объединяй! Два Интернета»



Новый тариф включает в себя **безлимитный домашний и мобильный интернет**. При необходимости абонент также может арендовать роутер Wi-Fi, чтобы сразу начать пользоваться услугами.

Конвергентный тариф обходится пользователю дешевле, чем предложения разных операторов связи, и предназначен для клиентов, которые не пользуются ТВ-сервисами. Появление нового тарифа в линейке обусловлено стремительным ростом спроса на услуги передачи данных, связанным с изменениями в привычной жизни абонентов: переходом на удаленную работу, необходимостью поддерживать связь с семьей и близкими на расстоянии.

## «Объединяй! Везде»



Тарифный план позволяет расширить потенциал для подключения услуги с покрытия сетью NETBYNET до покрытия сетью МегаФона.

Тариф подразумевает подключение через мобильную сеть с помощью стационарного роутера с антенной с увеличенным коэффициентом усиления, что позволяет достичь скорости до 150 Мбит/с, сопоставимой со скоростью фиксированного проводного интернета. Помимо фиксированного интернета в тарифе также подразумевается отдельная сим-карта с безлимитным мобильным интернетом и пакетом минут, а также доступом к ТВ-каналам.

Среди планов развития конвергентных услуг от МегаФона на 2020 год было улучшение клиентского опыта во время подключения и использования продуктов. За год были реализованы все необходимые доработки, которые позволили уменьшить срок подключения в два раза, что дало возможность реализовать рекордное количество продаж даже в тяжелых условиях пандемии COVID-19. Вдвое вырос и без того традиционно высокий NPS готовности рекомендовать оператора МегаФон у пользователей линейки тарифных планов «Объединяй!». Больше клиентов стали отмечать удобство оплаты и выгодную стоимость конвергентных тарифных планов. Количество клиентов, утверждающих, что они полностью довольны подключением, выросло с 76% до 89%.

Главным направлением развития NETBYNET в 2021 году станет развитие географии присутствия «Объединяй!» за счет сетей партнеров, федеральных и региональных операторов широкополосного доступа в рамках проекта FVNO. Также в 2021 году МегаФон продолжит развивать «Экосистему сервисов для домохозяйства» за счет расширения линейки оборудования, вывода на рынок модели, более доступные для абонента.

### Услуги фиксированной связи для корпоративного рынка

Корпоративный сегмент NETBYNET в составе Группы компаний «МегаФон» оказывает широкий спектр телекоммуникационных услуг для корпоративных клиентов, имея в своем продуктовом портфеле, кроме базовых услуг связи, ряд облачных сервисов: «Виртуальная АТС», «Wi-Fi с авторизацией», «Wi-Fi Радар», цифровое телевидение для бизнеса, облачное видеонаблюдение и другие.

Помимо оказания традиционных услуг связи, NETBYNET имеет многолетний практический опыт реализации комплексных телеком-решений и интеграционных проектов различного уровня.

В период обострения эпидемиологической ситуации был разработан комплекс мероприятий, направленных на компенсацию потерь выручки от действующих корпоративных клиентов и поддержание уровня продаж. Благодаря этому удалось нивелировать негативные последствия COVID-19.

В 2020 году успешно развивалось сотрудничество коммерческих блоков B2X NETBYNET и МегаФона, в рамках которого сотрудники подразделений продаж NETBYNET популяризировали облачные сервисы и услуги мобильной связи МегаФона, предлагая клиентам подключить полный набор современных услуг связи от Группы компаний «МегаФон». Благодаря взаимодействию подразделений клиентам стали доступны специальные условия при одновременном подключении услуг фиксированной связи, корпоративной мобильной связи и облачных сервисов.

В 2021 году мы продолжим развитие совместных активностей, направленных на увеличение проникновения услуг МегаФона, сохранение и масштабирование компетенций NETBYNET в подключении и обслуживании клиентов фиксированного бизнеса.

## Инновационные продукты и VAS-услуги

МегаФон стремится стать лидером цифровой трансформации среди телеком-операторов, создать экосистему разносторонних и удобных digital-продуктов для удовлетворения индивидуальных потребностей клиента. Для этого мы постоянно расширяем ассортимент востребованных сервисов и продолжаем повышать качество существующих продуктов.

### B2C-услуги

В 2020 году Компания сосредоточила особое внимание на самых перспективных B2C-продуктах, которые получили существенные ресурсы для реализации заложенного в них потенциала. Кроме того, мы улучшили процесс запуска новых услуг, отдавая приоритет тем из них, которые в наибольшей степени соответствуют потребностям клиентов Мегафона и позволяют наращивать лояльную абонентскую базу. Также при принятии решения о добавлении очередного продукта в портфель мы обращаем пристальное внимание на потенциал роста сегмента рынка, в котором он представлен.

В 2020 году в условиях ограничений, связанных с пандемией COVID-19, МегаФон предоставлял населению целый ряд услуг на безвозмездной основе. Основной объем бесплатных доступов пришелся на «МегаФон ТВ» и продукты «Цифровой полки», вызвавшие заметный рост числа промо-подключений.

 Подробнее см. раздел «Наш ответ на пандемию COVID-19» на стр. 30.

### АнтиСпам-продукты

#### Знаю, кто звонит

- NPS в 2020 году достигал **49%**.
- Тестирование **новых методов тарификации** клиентов.
- Запуск **портала** [zkz.megafon.ru](http://zkz.megafon.ru), где клиенты могут обмениваться информацией о нежелательных и спам-звонках.

#### SMS-фильтр 2.0

#### МегаФон Стоп-реклама

#### МегаФон Защита

### Финансовые услуги

#### Direct Carrier Billing (DCB)

- NPS в 2020 году достигал **44%**.
- Рост объема платежей с использованием DCB на **17%**.
- Добавление **магазина приложений Huawei AppGallery**.

#### Банковская карта

#### Мобильная коммерция

### Облачные сервисы

#### МегаДиск

- NPS в 2020 году достигал **59%**.
- Сервис стал **доступен для абонентов всех российских операторов**.
- Интеграция функции загрузки фотографий и **резервного копирования контактов** в мобильный личный кабинет МегаФона.
- В 2020 году **активная аудитория сервиса выросла в девять раз**.

### Медиа

#### МегаФон ТВ

- В 2020 году **активная аудитория сервиса** выросла на 18%, до **1,9 млн абонентов**.
- NPS в 2020 году достигал **45%**.
- **Доля сервиса по выручке составила 5%** всего российского рынка платного телевидения<sup>2</sup>.
- В 2020 году аудитория МегаФон ТВ, которая использует тарифную линейку «#ДляДома», выросла в шесть раз.
- Запуск **Yota TV** на технологической базе МегаФон ТВ.

### Партнерства

#### Цифровая полка

- Запуск **новых выгодных предложений** в партнерстве с Deezer, Tinder, Activision Blizzard, Loudplay и Mybook.
- Запуск **новых партнерств с видеосервисами**, такими как Okko и START.
- Запуск **цифрового маркетплейса** в мобильном личном кабинете.
- **Выручка** сервиса в 2020 году выросла на **31%**.

### E-commerce

#### #Специи

#### МегаФон Путешествия

### Образование

#### МегаФон Образование

### Идентификация

#### Мобильный ID

<sup>1</sup> Способ оплаты в магазинах приложений через привязанный лицевой счет клиента МегаФона.

<sup>2</sup> Согласно данным отчета J'son & Partners Consulting.

## В2Х-услуги

В 2020 году МегаФон продолжил усиление ключевых направлений бизнеса в корпоративном сегменте. Приоритетами 2020 года были развитие В2Х-продуктов в таких направлениях, как облачные решения, информационная безопасность, большие данные, коммуникации с клиентами и интернет вещей.

В период пандемии COVID-19 МегаФон запустил специальный портал, посвященный **непрерывности бизнеса в новых условиях**. На нем были представлены аналитика, тренинги и специальные предложения на востребованные облачные сервисы, виртуальную АТС и пакеты мобильного интернета. Также в период строгих ограничений МегаФон предоставлял **бизнесу бесплатный доступ к сервисам для проведения видеоконференций и вебинаров**.



## Голосовые и интеллектуальные услуги

### Интеллектуальная обработка вызовов

#### NEW

Интеграционное решение для подразделений телемаркетинга корпоративных клиентов дает возможность осуществлять поиск клиентов, которые сами проявляют интерес к товару или услуге. В услуге предусмотрена автоматизация разговоров на базе облачного решения с алгоритмами машинного обучения и нейронных сетей.

8 800

FMC-партнер

Вебинары

Видеоконференции

Виртуальная АТС

Горячая линия

Интеллектуальная обработка вызовов

Короткий набор

Мультифон SIP Trunk

Мультифон Бизнес

Экспресс-набор (FMC)

### Оmnikanальные коммуникации

#### NEW

Инструмент создания единой экосистемы общения, обслуживания и продаж, который позволяет объединить все каналы коммуникаций с клиентами и партнерами без потери информации.

### Звездный номер

#### NEW

Виртуальный номер, состоящий из звездочки (\*) и нескольких цифр, который легко запомнить и набрать с мобильного телефона.



## Аналитические и рекламные сервисы

### Аналитика городской среды

#### NEW

Аналитический сервис для оценки существенных параметров и характеристик перемещения населения города или региона по двум основным сценариям:

- транспорт – аналитика динамики и объемов перемещения населения между транспортными районами территории;
- город – аналитика численности и структуры населения территории.

### Смарт Профиль

#### NEW

Аналитический сервис для оценки значимых параметров аудитории по двум сценариям:

- локации – аналитика характеристик потока посетителей в местах общественного притяжения;
- собственная база – аналитика характеристик заданной заказчиком клиентской базы.

### Геоаналитика

### Клиентская аналитика

### Лидогенерация

### МегаФон Target

### Мобильный ID

Партнер – ЗАО «Объединенное кредитное бюро»

### Смарт Индекс

### Смарт Машин

### Социальный скоринг

### Страховой и банковский скоринг

### Цифровой туризм



## Онлайн- и партнерские сервисы

### Система автоматизированного подбора персонала (энтерпрайз)

#### NEW

Энтерпрайз-решение по автоматизации HR-процессов на базе платформы Skillaz, индивидуально настраиваемое для клиентов.

### Личный кабинет В2Х 2.0

### МегаАкадемия: образование для бизнеса

### МегаФон Рекрутика

### Медиапортал Update

### Мобильная электронная подпись (МЭП)

### МегаФон Бизнес

Объединенный корпоративный сайт

### Цифровой подбор линейного персонала

### Онлайн Кассы

### Цифровой юрист

### ЭДО для В2Х

## Интернет вещей и ИКТ

### МегаФон ВидеоАналитика

#### NEW

Сервис, позволяющий вести анализ данных с камер видеонаблюдения без прямого участия человека. Доступны облачное решение или установка на серверные мощности пользователя.

Решение имеет в своем составе 20 модулей видеоаналитики, таких как: распознавание лиц и номеров автомобилей, подсчет людей в очереди, детекторы касок, масок, дыма, огня, охрана периметра и другие.

### Онлайн-мониторинг воды

#### NEW

Решение позволяет водоканалам, фильтровальным и очистным станциям автоматизировать процессы мониторинга энергоресурсов, в онлайн-режиме оценивать качество воды и правильность функционирования инфраструктуры.

### Безопасный доступ

### Интернет вещей для бизнеса

### Контроль автопарка

### Контроль грузов

### Контроль кадров

### M2M-мониторинг

### МегаФон Транкинг

### МегаФон Экология

### Онлайн-мониторинг воды

### Умное ЖКХ

### Цифровая управляющая компания

### IoT – «последняя миля»

## Облачные платформы и инфраструктурные решения

### МегаФон Облако

#### NEW

Услуга предоставления вычислительных мощностей в аренду на базе двух георазнесенных ЦОДов. Является самым технологичным и производительным решением на рынке виртуализации в России. Обеспечивает высочайший уровень безопасности, предусмотренный государственными регуляторами, в том числе для размещения ИСПДн<sup>1</sup> и ГИС<sup>2</sup>. Способствует импортозамещению за счет использования российского оборудования YADRO.

### Услуги Антифрода

#### NEW

Услуга противодействия телефонному мошенничеству, запущенная совместно с крупнейшими банками в России.

В 2020 году больше половины банков из топ-10 использовали услугу или находились на стадии пилотирования.

### Пентесты / Анализ защищенности

#### NEW

Услуга по проверке защищенности инфраструктуры и ИТ-систем клиентов на наличие уязвимостей, а также аудита на соответствие нормативным актам в области кибербезопасности.

### МегаФон WAF

#### NEW

Услуга защиты веб-сайтов клиентов от хакерских атак и утечки данных на базе платформы МегаФон Облако.

### Антивзлом Бизнес

### Бизнес-ТВ

### Виртуальный ЦОД

### Деловое облако

### Защита баз данных

### Защита от DDoS-атак

### Интернет под контролем

### Конфиденциальная сотовая связь

### Криптозащита

### МегаФон DLP

### МегаФон MDM

(Mobile Device Management)

### Онлайн-касса под ключ

### Передвижная базовая станция

### Платформа для бизнеса

### ЦОД

### Частная LTE-сеть

### АутСОПМинг

### CDN 2.0

### Wi-Fi с авторизацией

<sup>1</sup> ИСПДн (Информационная система персональных данных).

<sup>2</sup> Государственные информационные системы (ГИС).

# Финансовые результаты

**В 2020 году МегаФон за счет развития цифровых продуктов и услуг смог во многом нивелировать снижение выручки в условиях пандемии. Компания показала увеличение рентабельности по OIBDA и существенный рост чистой прибыли благодаря мерам по повышению операционной эффективности. Также МегаФон продемонстрировал финансовую устойчивость и снизил долговую нагрузку.**

## Консолидированные финансовые показатели в 2018–2020 годах<sup>1</sup>

Показатель	2018	2019	2020	2020/2019, %
Выручка, млрд руб.	335,5	349,0	332,2	-4,8
Сервисная выручка	307,0	310,8	303,0	-2,5
Мобильная выручка	276,1	280,4	274,5	-2,1
Фиксированная выручка	30,9	30,4	28,5	-6,2
Продажа оборудования и аксессуаров	28,5	38,2	29,2	-23,6
OIBDA, млрд руб.	124,0	151,6	147,8	-2,5
Рентабельность по OIBDA, %	37,0	43,4	44,5	1,1 п. п.
Скорректированная чистая прибыль, млрд руб.	21,1	10,3 <sup>2</sup>	26,6	158,3
Рентабельность по скорректированной чистой прибыли, %	6,3	3,0	8,0	5,0 п. п.
Капитальные затраты (CAPEX), млрд руб.	81,5	67,3	54,7	-18,7
CAPEX/выручка, %	24,3	19,3	16,5	-2,8 п. п.
Чистый долг, млрд руб.	294,3	320,4	309,6	-3,4
Чистый долг / OIBDA, раз	2,37x	2,11x	2,09x	-0,02x

<sup>1</sup> На основании консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 12 мес. 2020 года, прошедшей аудиторскую проверку АО «КПМГ». В связи с округлениями, рассчитанными вручную, финансовые и операционные показатели могут отличаться от представленных результатов. Сравнение аналогичных показателей осуществляется за одни и те же периоды в текущем и предыдущем году на ежеквартальной основе, если не указано иное. Показатели за 2019 и 2020 годы приведены с учетом влияния МСФО (IFRS) 16.

<sup>2</sup> Показатель не включает переоценку инвестиции в ассоциированную компанию (неденежный фактор).

## Выручка

В 2020 году в условиях пандемии COVID-19 выручка МегаФона снизилась на 4,8% и составила 332,2 млрд руб. Сервисная выручка уменьшилась на 2,5%, до 303,0 млрд руб. При этом снижение мобильного сегмента, на который приходится основная часть выручки, оказалось наименьшим – на 2,1%, в то время как фиксированная выручка уменьшилась на 6,2%. Выручка от продажи оборудования и аксессуаров показала наибольшее падение – на 23,6%. Выручка, полученная в России, является основной для МегаФона и составляет 98% от общего дохода.

Основное негативное влияние на сервисную выручку оказывало сокращение доходов от международного роуминга, отток трудовых мигрантов в связи с ограничениями на передвижения между странами, а также изменение поведения абонентов – снижение активности, оптимизация трат абонентами и бизнесом на связь и дополнительные услуги в период пандемии. Более того, чтобы поддержать клиентов в период самоизоляции, МегаФон на протяжении длительного периода предоставлял ряд актуальных услуг бесплатно, что также отразилось на доходах.

Снижение было частично компенсировано ростом выручки от передачи данных благодаря росту потребления видеосервисов и прочих контент-услуг, услуг удаленного доступа, анализа больших данных и M2M-услуг. Положительное влияние оказал повышенный спрос на отдельные цифровые сервисы, в том числе услуги информационной

безопасности и облачных решений, особенно актуальные в условиях массового перехода абонентов на удаленную работу. Также позитивный эффект оказал запуск продаж сим-карт онлайн и в магазинах у дома, что позволило частично нивелировать сокращение новых абонентов, привлеченных через салоны связи.

Падение выручки от продажи оборудования и аксессуаров было обусловлено закрытием значимой части розничных салонов и резким снижением посещаемости, что также существенно снизило приток новых абонентов и негативно сказалось на сервисной выручке. Несмотря на то, что во второй половине 2020 года жесткие карантинные ограничения на работу розничных точек были сняты, возвращение покупательской активности происходило постепенно и не достигло уровня, наблюдавшегося до начала пандемии.

## OIBDA

Показатель OIBDA в 2020 году снизился не так сильно, как выручка, – на 2,5% по сравнению с 2019 годом, до 147,8 млрд руб. За счет этого рентабельность OIBDA увеличилась на 1,1 п. п., до 44,5%. Достигнуть такого результата удалось за счет мер по повышению эффективности – контроля над затратами, снижения расходов на рекламу и отдельные общехозяйственные нужды в результате инициатив, направленных на оптимизацию наших процессов, а также сокращения низкомаржинальных продаж оборудования.

## Чистая прибыль

Чистая прибыль за 2020 год выросла на 158,3% по сравнению с 2019 годом, до 26,6 млрд руб. Столь существенного увеличения удалось добиться за счет общего повышения операционной эффективности, сокращения затрат на финансирование в связи со снижением долговой нагрузки и оптимизацией кредитного портфеля.

**26,6** млрд руб.

Чистая прибыль за 2020 год

+ 158,3%

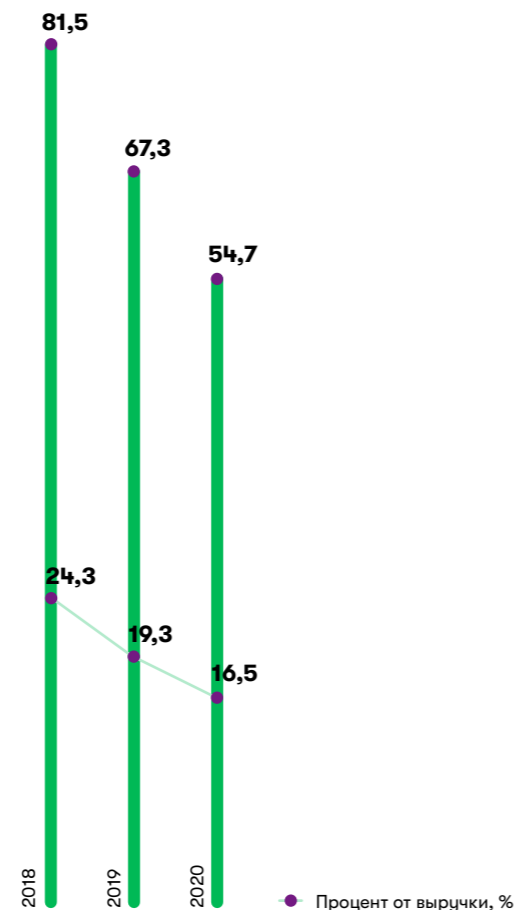
## Капитальные затраты

В 2020 году CAPEX был снижен на 18,7% и составил 54,7 млрд руб. Сокращение обусловлено тем, что в период пандемии МегаФон развивал сети в тех областях страны, где возросла потребность в услугах связи, при этом отложив на более поздние сроки проекты, не связанные с качеством сети, на которое был сделан основной упор. Общее количество базовых станций по итогам года составило 193,3 тыс., при этом в сегменте 4G/LTE рост составил 20,5%, до 73,1 тыс.

Капитальные затраты в 2018–2020 годах

**54,7** млрд руб.

-18,7%



## Ликвидность и финансовая устойчивость

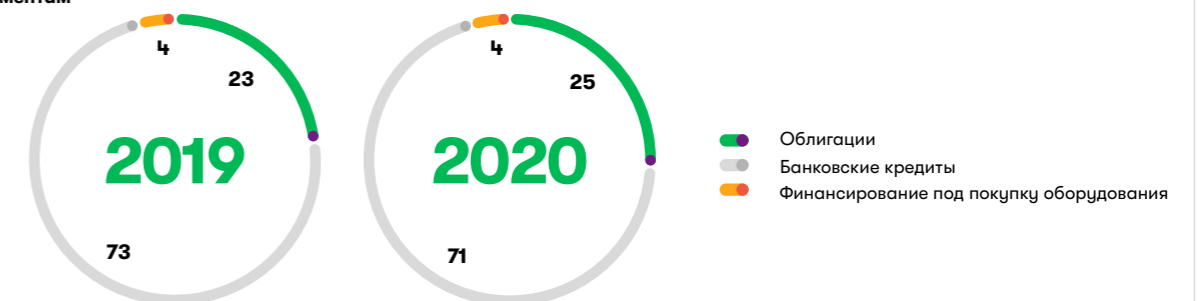
По состоянию на конец 2020 года МегаФон располагал достаточным объемом ликвидности и комфортным уровнем долговой нагрузки. В течение отчетного периода МегаФон работал над сокращением задолженности, активно управляя кредитным портфелем и снижая расходы на финансирование, хеджируя процентные и валютные риски. В результате чистый долг на конец 2020 года сократился на 3,4%, до 309,6 млрд руб., по сравнению с 320,4 млрд руб. в 2019 году. Соотношение чистого долга к OIBDA осталось практически на уровне 2019 года из-за сокращения OIBDA и составило 2,09x, незначительно снизившись на 0,02x вместе со снижением чистого долга.

МегаФон продолжает поддерживать в структуре кредитного портфеля преимущественную долю рублевых обязательств и хеджировать часть долгового портфеля, номинированную в валюте. На 31 декабря 2020 года структура общего долга МегаФона органично диверсифицирована по инструментам, 32% долгового портфеля имеет срок погашения от четырех лет и более.

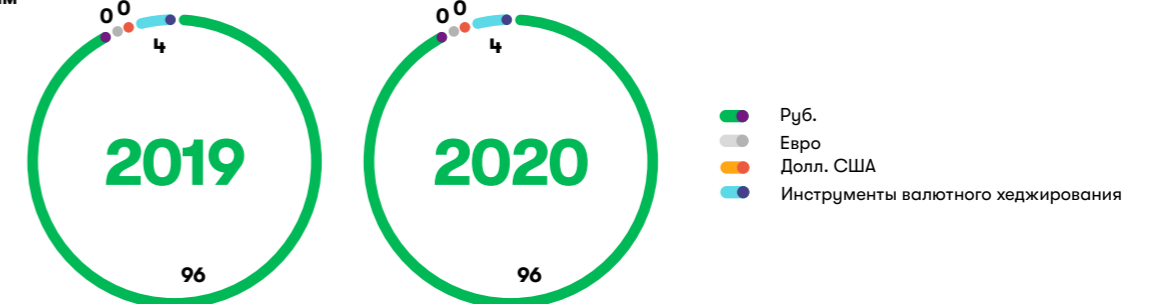
Компания имеет существенный объем доступных источников заемного финансирования. Мы отслеживаем все рыночные изменения и предпринимаем необходимые меры для своевременного реагирования, а также смягчения любых неблагоприятных воздействий.

Структура общего долга на 31 декабря 2019 и 2020 годов, %

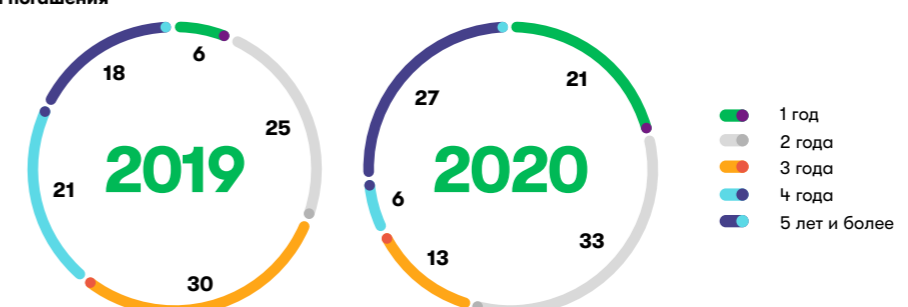
По инструментам



По валютам



По срокам погашения



# Устойчивое развитие

Подход к устойчивому развитию	94	95
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	96	97
Управление персоналом	98	109
Социальная ответственность и благотворительность	110	116
Закупочная деятельность	117	117
Этика и права человека	118	118
Противодействие коррупции	119	119
Забота об экологии	120	121



# Подход к устойчивому развитию


МегаФон стремится не только достигать выдающихся результатов в бизнесе, но и вносить посильный вклад в социальное и экономическое развитие общества. Соблюдение баланса коммерческих, социальных и экологических интересов является важным элементом нашего развития.

Устойчивое развитие Компании основано на соблюдении принципов добросовестного ведения бизнеса и ответственного поведения в отношении всех заинтересованных сторон. Мы придерживаемся общепринятых моральных и этических норм, обеспечиваем прозрачность деятельности, уважаем права человека и поддерживаем экологические инициативы. Стратегическое руководство в области устойчивого развития осуществляется Генеральным директором, Правлением и Советом директоров МегаФона.

МегаФон понимает устойчивое развитие как обеспечение положительного влияния своей деятельности на качество жизни людей.

В части устойчивого развития МегаФон руководствуется лучшими практиками, международными правилами и стандартами, в том числе Глобальным договором ООН и Социальной хартией российского бизнеса.

Отчетность в области устойчивого развития является частью Годового отчета Компании и ориентирована на международные стандарты – Руководство по социальной ответственности (ISO 26000) и рекомендации стандарта Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития (GRI).

 **См. подробнее Приложение «Определение существенных тем и матрица существенности» на стр. 224.**

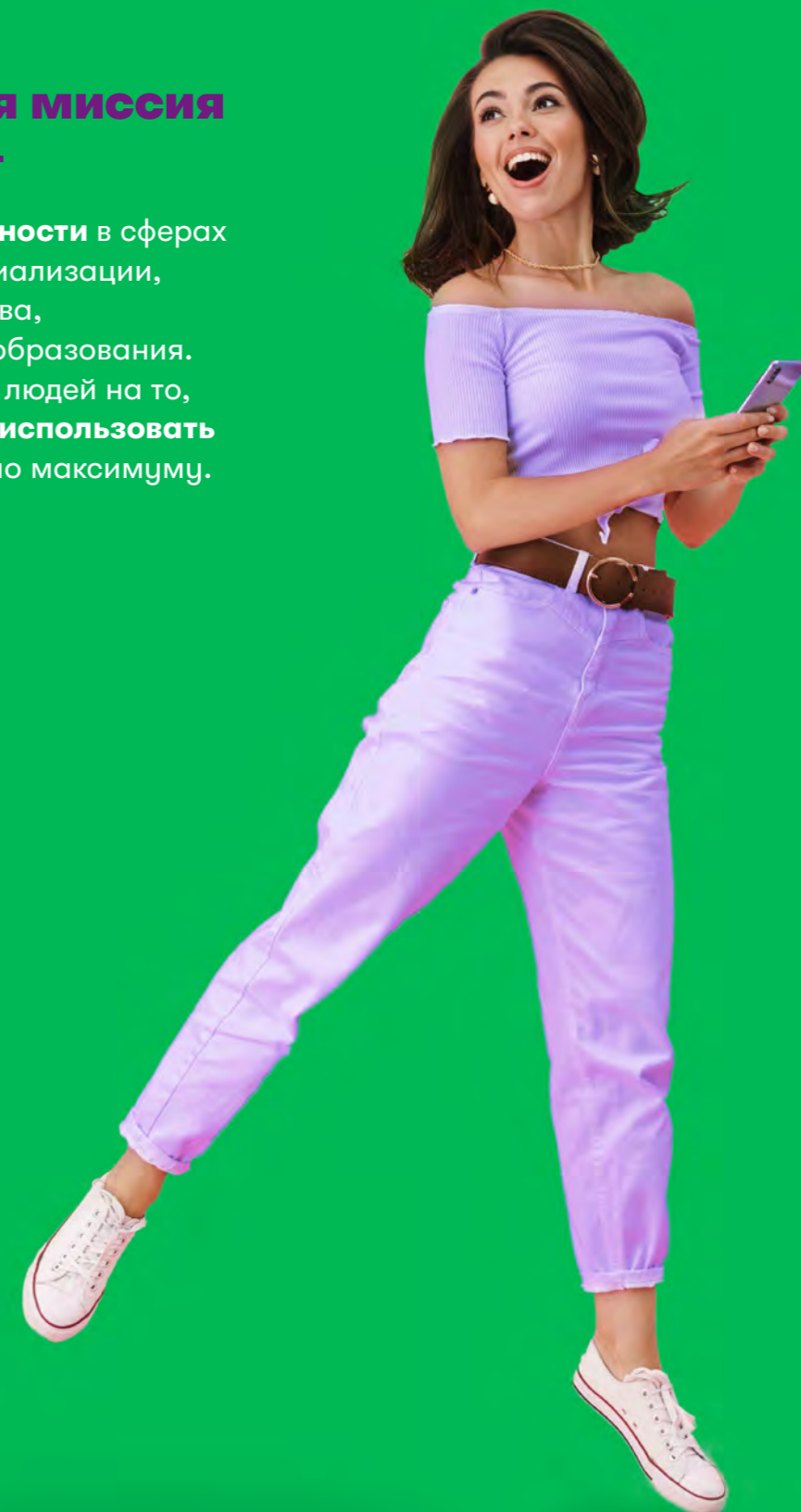
**В 2020 году после окончания трехлетнего стратегического цикла МегаФон начал двигаться к новым высотам создания ценностей для заинтересованных сторон. В первую очередь мы сосредоточились на счастье наших клиентов, сотрудников и акционеров.**

**МегаФон стремится вносить свой вклад в достижение следующих Целей устойчивого развития ООН:**



## Социальная миссия МегаФона –

**создавать возможности** в сферах коммуникации, социализации, семейного устройства, трудоустройства и образования. Мы **воодушевляем** людей на то, чтобы **открывать и использовать все возможности** по максимуму.



# Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Важным условием для реализации нашей стратегии устойчивого развития является выстраивание эффективного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, основанного на принципах партнерства, равенства и уважения.

В рамках подготовки отчетности Компания регулярно опрашивает заинтересованные стороны, определяя список тем, ключевых для раскрытия.

## Заинтересованные стороны МегаФона

### Клиенты



### Инвестиционное сообщество



### Сотрудники



### Отраслевое сообщество



### Деловые партнеры



### Государство



### Местные сообщества



## Ожидания заинтересованных сторон

- 1 Предоставление качественных услуг
- 2 Соблюдение самых строгих международных принципов во взаимоотношениях с потребителями
- 3 Обеспечение конфиденциальности и безопасности
- 4 Оперативное реагирование на запросы
- 5 Ответственный маркетинг

- 1 Стремление к лучшим практикам корпоративного управления
- 2 Равный доступ к информации о Компании

- 1 Уважение и доверие
- 2 Создание условий для реализации личного потенциала
- 3 Справедливое вознаграждение труда
- 4 Равноправие
- 5 Безопасность труда и охрана здоровья
- 6 Повышение вовлеченности

- 1 Участие в развитии телекоммуникационной индустрии
- 2 Формирование передовых практик и стандартов

- 1 Выполнение всех обязательств перед контрагентами
- 2 Прозрачность
- 3 Честная конкуренция
- 4 Противодействие коррупции
- 5 Ориентация на долгосрочное деловое сотрудничество

- 1 Содействие развитию цифровой экономики
- 2 Участие в модернизации телекоммуникационной инфраструктуры России
- 3 Содействие обеспечению общественной безопасности, в том числе в чрезвычайных ситуациях
- 4 Участие в выработке подходов к регулированию отрасли
- 5 Благотворительная и спонсорская деятельность

- 1 Принципы корпоративного гражданства
- 2 Расширение доступа к новым технологиям
- 3 Улучшение качества жизни за счет социальных инвестиций

# Управление персоналом

Кадровая политика МегаФона направлена на привлечение лучших специалистов и обеспечение их профессионального развития. В Компании выстроена система взаимоотношений, способствующая достижению стратегических целей МегаФона.

## Проект SFera

В 2020 году МегаФон продолжил автоматизацию функции управления персоналом и развитие системы SFera, которая помогает ускорять внутренние HR-процессы, делает их более удобными и прозрачными.

В 2020 году в рамках системы был разработан концепт инструмента для руководителей подразделений, который позволит планировать, согласовывать и реализовывать изменения в организационных структурах подразделений.

## Наша команда в цифрах

По состоянию на 31 декабря 2020 года списочная численность сотрудников МегаФона насчитывала более 36 тыс. человек. В Компании работают специалисты разного возраста, около половины наших сотрудников относятся к возрастной категории 26–35 лет. В силу высокотехнологичной и инновационной направленности нашей деятельности большинство сотрудников МегаФона имеют высшее образование.

МегаФон предоставляет равные возможности для мужчин и женщин. При найме и продвижении сотрудников оцениваются прежде всего их профессионализм, лидерские качества, ориентация на результат и умение работать в команде. Доля женщин в списочной численности персонала МегаФона составляет 54%.

Списочная численность сотрудников с разбивкой по полу в 2020 году

**36 696** человек

Мужчины

**16 985**

Женщины

**19 711**



## Привлечение сотрудников

Профессиональная команда МегаФона – главный актив и основное конкурентное преимущество Компании. Мы постоянно работаем над привлечением и удержанием наиболее талантливых специалистов, создавая уникальные возможности для карьерного роста и личного развития, анализируем, какие ресурсы и компетенции потребуются Компании в будущем.

### Цифровые таланты

МегаФон принимает активное участие в создании национального кадрового потенциала технических специалистов.

В отчетном году МегаФон продолжил реализацию комплексной программы по популяризации ИТ-профессий в России: оказывать поддержку ведущим техническим вузам и реализовывать совместные проекты по развитию цифровых компетенций, открывать новые возможности для молодых специалистов.

В 2020 году МегаФон провел более 100 мероприятий для школьников, студентов и профессионалов в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, Нижнем Новгороде и других городах, в первую очередь в онлайн-формате. Общий охват составил более 29 тыс. человек по всей стране. Практику и стажировку в Компании прошли 95 студентов, и 61% из них стали штатными сотрудниками МегаФона.

В 2020 году, согласно исследованию компании Universum, студенты бизнес-направлений из **147 российских вузов** отдали предпочтение МегаФону в номинации Team-oriented work.

Согласно исследованию компании Future today за 2020 год, среди **46 российских вузов** МегаФон занимает первое место среди всех телеком-компаний для своей целевой аудитории студентов.

Среди ключевых совместных с вузами образовательных проектов в 2020 году:

### 5GDreamLab

В сентябре 2019 года МегаФон запустил Цифровую лабораторию на базе кампуса Высшей школы менеджмента СПбГУ. Лаборатория была оборудована тестовой зоной 5G и стала местом разработки новых услуг на основе технологии сетей пятого поколения.

В середине 2020 года шесть команд представили первые минимально жизнеспособные продукты. Впервые Компания взяла под свое менторство на стажировку целую команду для доработки и пилотирования проекта на базе МегаФона.

В сентябре 2020 года был запущен второй поток по работе над проектами МегаФона, которые курируют менторы – сотрудники МегаФона, они же владельцы проектов. Их проекты могут работать на стандарте 4G, а в дальнейшем и на 5G.

Всего поток включает

**9 команд** из **50 студентов**

ВШМ СПбГУ и СПбГУ, которые работают над реальными проектами МегаФона по четырем направлениям: IoT, медицина, B2G и инфраструктура

Согласно исследованию компании Universum, в 2020 году ИТ-профессионалы России отдали предпочтения МегаФону в номинации **Friendly working environment, encouraging work-life balance & respect for its people**

### Лаборатория интернета вещей

В декабре 2020 года МегаФон запустил Лабораторию интернета вещей совместно с НИУ «МЭИ». Лаборатория должна стать полигоном, на котором будут апробироваться промышленные и бытовые технологии интернета вещей. Экспертами МегаФона и преподавателями МЭИ разрабатывается специальная образовательная программа, которая поможет студентам лучше ориентироваться в современных технологиях радиосвязи, мире интернета вещей, поможет в разработке приложений на основе современных подходов в программировании.

В 2020 году к программе уже присоединились девять студентов и преподаватели кафедры основ радиотехники. В середине 2021 года планируется представить первые действующие устройства интернета вещей, интегрированные с решениями от МегаФона.

### «Искусственный интеллект – быстрый старт с нуля»

В 2020 году МегаФон совместно с Русской школой программирования пилотировал первый модуль программы по популяризации искусственного интеллекта, обработке данных и машинному обучению для школьников, студентов и молодых профессионалов. Пилот прошел успешно, и в 2021 году МегаФон запускает новый модуль, ориентированный в первую очередь на социальную категорию молодых талантов и студентов.

В проекте приняли участие

**>5 тыс. участников**

со всей страны

В 2020 году мы пересмотрели инструменты взаимодействия с потенциальной аудиторией цифровых талантов и взяли курс на реализацию digital-проектов.

Среди ключевых проектов 2020 года по привлечению ИТ-профессионалов:

### Игра «Ньюгороду нужен новый герой»

Онлайн-игра для программистов, тестеров, аналитиков и DevOps. Игра состоит из пяти глав, в которых представлены разные задания для проверки навыков ИТ-специалистов разных направлений. После прохождения игры у тех, кто хорошо справился, была возможность разместить свое послание миру на интерактивной карте на заглавной странице игры.

Квест прошли

**>9 тыс. участников**

### «Фантастические твари и кто им донатит»

Интерактивный спецпроект в научном издании «N+1» для специалистов в Data Science, инженеров SQL (Oracle) и DevOps/SRE (Big Data). Проект рассказывает о работе с Big Data на примере МегаФона.

Аудитория проекта составила

**~20 тыс. человек**

### Пиратский квест для программистов

Игра для разработчиков Java, JS React, IOS. В квесте разработчикам нужно было расшифровать карту и первыми добраться до сокровищ. Задания включали в себя кейсы и вопросы, которые может решить только опытный разработчик.

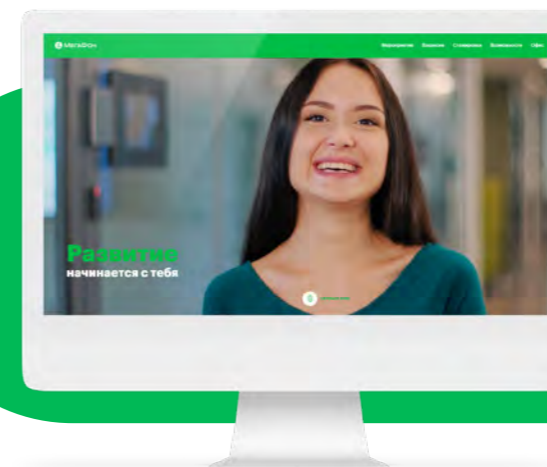
В итоге

**>200 тыс. человек**

начали проходить игру,

**445 человек** дошли до финала

**75** из них прислали резюме в МегаФон



Согласно рейтингу Рунета карьерный сайт МегаФона занял **первое место** в номинации «**Лучший сервисный сайт**»

## Удержание и мотивация сотрудников

МегаФон стремится создавать благоприятные условия для профессионального и личного развития своих сотрудников. Мы обеспечиваем справедливое вознаграждение за труд, оказываем всю необходимую поддержку и ищем возможности для оптимального применения знаний и способностей каждого члена нашей команды.

Система мотивации МегаФона состоит из денежных и нематериальных элементов, от премий и социальных выплат до развивающих программ, наград и премий за профессионализм.



### Материальное вознаграждение

При определении уровня оплаты труда сотрудников мы руководствуемся принципами сопоставимости окладов с рыночными и внутрикорпоративными уровнями.

Помимо регулярного вознаграждения, наши сотрудники участвуют в значимых проектах Компании и получают бонусы по результатам достижения проектных целей.

В 2020 году мы запустили цифровой инструмент SuccessFactors для оценки поведенческого рейтинга сотрудников, влияющего на размер премирования.

Также в 2020 году мы запустили работу Agile-команд с оценкой «быстрых побед» и гибкой системой мотивации.



### Признание

Мы ценим своих сотрудников, отмечаем их успехи и мотивируем на новые достижения.

Основные направления в системе признания сотрудников:

- поощрения в течение года. Каждый руководитель может поощрить своих сотрудников за отлично выполненные проекты, предложение и реализацию интересных и полезных бизнесу идей;
- награды от Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

В 2020 году

**>130** сотрудников

получили награды за многолетнюю работу в Компании и вклад в развитие отрасли ИТ и телекоммуникаций;

- система номинаций и мотивационные конкурсы для сотрудников.

## Обучение и профессиональное развитие

МегаФон постоянно совершенствует подходы к обучению персонала. В 2020 году мы настроили интеграцию всех доступных возможностей для развития, что позволяет сотрудникам легко сориентироваться, как стать участником каждой из образовательных программ. Личный кабинет постоянно пополняется новыми инструментами и подходами, которые помогают максимизировать возможности каждого члена нашей команды и сформировать свою собственную траекторию развития.

В 2020 году мы внедрили систему менторинга как эффективный инструмент диалога и обмена опытом между сотрудниками. Система позволяет построить уникальные взаимоотношения, в которых один человек (ментор) обеспечивает поддержку получения новых знаний, развития и прогресса другого человека (менти). С помощью автоматизированной системы сотрудники могут выбирать себе ментора по необходимости для развития компетенции или становиться менторами и помогать коллегам в развитии.

В МегаАкадемии в 2020 году были реализованы масштабные проекты для реализации обучения и развития сотрудников в различных центрах компетенций, среди которых проект «Стандарты работы руководителя полевой команды» в центре компетенций по обучению сотрудников салонов и подразделений продаж на массовом рынке. В экспертном обучении был реализован проект «Выстраивание индивидуальных траекторий развития».

**МегаАкадемия – корпоративный университет МегаФона, обеспечивающий возможности для обучения и развития сотрудников и партнеров Компании. В университете действует семь федеральных центров компетенций по обучению сотрудников. МегаАкадемия занимается разработкой и проведением собственных программ, организацией обучения у внешних провайдеров, развитием систем экспертного обучения и наставничества. Также в зоне ответственности МегаАкадемии находится управление **онлайн-системами** развития и обучения (**Sfera.Обучение** и **МегаФон.Драйв**).**



В 2020 году расходы на обучение сотрудников, включая расходы на внутреннее обучение и расходы на информационно-технические средства, составили

**311,6** млн руб.

Для канала «Федеральная обработка клиентских претензий» разработана и интегрирована новая программа начальной подготовки, в рамках которой срок обучения сокращен на 25% с сохранением необходимых КПЭ.

В канале «Контактные центры» был запущен целый комплекс программ развития сотрудников.

## Программы наставничества и обучение руководителей

В 2020 году разработана единая федеральная программа адаптации, которая была переведена в дистанционный формат. Теперь все новые сотрудники проходят единый набор ознакомительных встреч: «МегаФон.Коротко о главном», «Тет-а-тет с брендом», «Безопасность начинается с тебя», «Стратегия, или Все о новой высоте».

Такие «welcome-встречи» стали проводиться раз в неделю для новых сотрудников по всей стране, в корпоративный чат-бот внесена основная информация для нового сотрудника, а также инфо по процессу адаптации.

Также был создан дистанционный формат обучения новых руководителей. Помимо этого создан курс для развития опытных руководителей, который пилотно прошли все директора региональных отделений.

## Программы развития компетенций и внешнее обучение

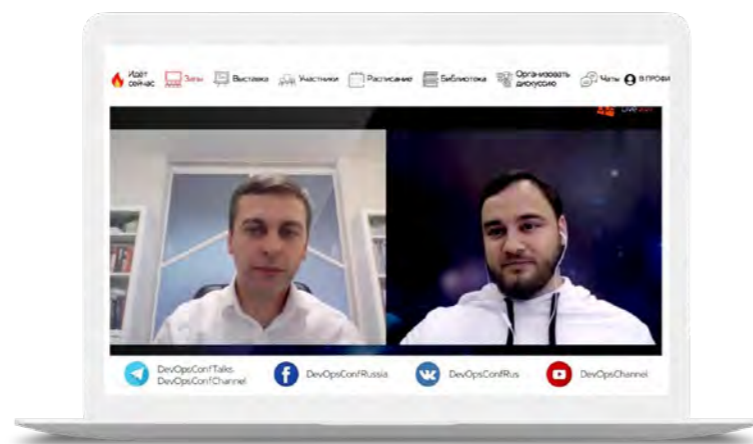
В 2020 году в рамках развития цифровых компетенций в МегаФоне уделялось внимание актуальным темам цифрового рынка: машинное обучение и Big Data, информационная безопасность, искусственный интеллект, DevOps, Kubernetes и управление проектами. Мы продолжили сотрудничество с платформой Coursera, BigData Team и New Professions Lab. Также мы начали работать с OpenText, Linux Academy и Linux Foundation, KodeKloud, O'Reilly Media, которые в дистанционном формате предлагают широкий спектр курсов по различным ИТ-направлениям.

Также в 2020 году в рамках партнерства со Stadik была запущена внутренняя школа Agile-коучей, а с компанией CBSD мы реализовали обучение руководителей по ситуационному руководству.

Ключевые новые программы для руководителей в 2020 году:

**«Лидер как коуч. Открывая возможности»** – программа о коучинговом подходе в работе лидера.

**«Один на один»** – дистанционный курс о том, как вдохновлять сотрудника при проведении встречи.



## Корпоративная культура и внутренние коммуникации

Система внутренних коммуникаций играет ключевую роль в деятельности нашей Компании. Нам важно, чтобы каждый член нашей команды в каждом регионе присутствия МегаФона имел четкое представление об основных проектах Компании. Мы используем инструменты, которые демонстрируют цифровые возможности МегаФона и помогают развиваться нашим сотрудникам.

**Главная задача внутренних коммуникаций — обеспечить вовлеченность, доступ к исчерпывающей информации о деятельности МегаФона, инструментам для самовыражения, обратной связи и креативного развития каждому сотруднику. Мы руководствуемся принципом, в котором счастье сотрудников и счастье Компании тесно взаимосвязаны.**

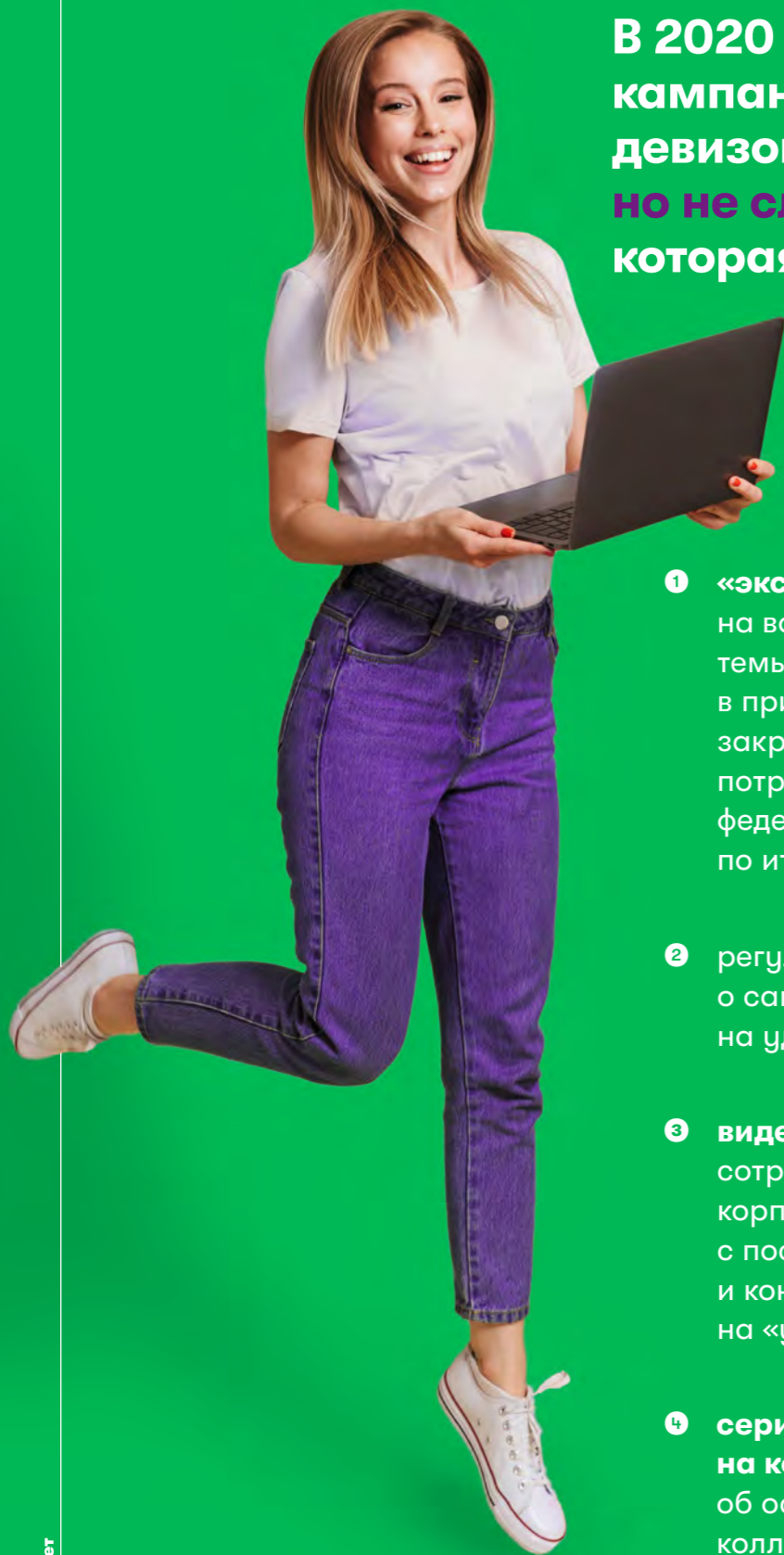
### Счастье Компании

Важной составляющей коммуникаций в 2020 году стало внутреннее освещение программы, направленной на поиск и реализацию новых способов роста и повышения эффективности бизнеса, основанной на комплексном развитии всех элементов бизнес-модели. Используя гибкие подходы, за этот год мы помогли запустить внутреннюю школу Agile-коучей, первые Agile-команды и квартальный процесс планирования, а также обеспечили последовательные вовлекающие коммуникации.

Нам также удалось раскрыть приоритеты Компании в креативных проектах и доверительном диалоге с руководителями на тему изменений и будущих целей МегаФона. По итогам второго полугодия уровень информированности сотрудников об инициативах Компании повысился на 30%.

Важным направлением работы внутренних коммуникаций для нас была поддержка сотрудниками выпусков новых продуктов Компании. Чем «взрывнее» проходит внешняя маркетинговая кампания, тем ярче она реализуется и внутри. В 2020 году в МегаФоне для сотрудников были организованы различные творческие конкурсы с подарками в поддержку новинок. В результате, после повторно проведенного исследования удовлетворенности внутренних заказчиков, уровень CSI вновь превысил целевой показатель в 4,5 и составил 4,8 пункта по пятибалльной шкале.





## В 2020 году развернулась кампания под общим девизом «Изолирован, но не сломлен», которая включала в себя:

- 1 «экстренные» выпуски новостей на волнующие сотрудников темы с лидерами Компании в принципиально новом формате, закрывшем стратегические потребности традиционной федеральной видеоконференции по итогам года;
- 2 регулярные пульс-опросы о самочувствии сотрудников на удаленной работе;
- 3 видеоклип, снятый силами сотрудников на песню корпоративного рэпера, с последующим флешмобом и конкурсом лучших достижений на «удаленке»;
- 4 серия авторских публикаций на корпоративном портале об оставшихся «на передовой» коллегам и блогов «Пока все дома» с лайфхаками и новыми хобби «удаленных» сотрудников.

## Счастье сотрудников

Важным стратегическим проектом для внутренних коммуникаций в 2020 году стало создание единой информационной среды для поддержки и координации перевода на удаленную работу почти 14 тыс. сотрудников МегаФона по всей стране с учетом региональных особенностей (эпидемиологической ситуации и постоянно обновляющихся постановлений местных властей). Помимо привычных руководств и инструкций было налажено оперативное информирование о всех принимаемых решениях от Генерального директора – вдохновляющий шаг в сторону нивелирования структурных барьеров между людьми.

### Проект Jam

**Jam – внутренняя социальная сеть для сотрудников МегаФона, внедренная в 2019 году. Соцсеть доступна с мобильных телефонов, что позволяет оставаться на связи с географически распределенной командой практически в режиме 24/7.**

Корпоративный портал Jam стал цифровой площадкой для федеральных мероприятий, большая часть которых в связи с эпидемиологической ситуацией перешла в онлайн. Сотрудники провели свой «Бессмертный полк» 9 мая, вручили 11 тыс. бейджей ко Дню связи, поучаствовали в эстафете поздравлений ко дню рождения МегаФона и в масштабной двухнедельной новогодней ярмарке «Сбудется» (альтернативе традиционного офлайн-корпоратива).

В 2020 году классический подход проведения мероприятий в офлайн-формате в связи с пандемией был пересмотрен и переведен в онлайн. При этом показатель CSI всех проектов Компании сохранился на высоком уровне и составил 83%.

В 2020 году была запущена программа по онлайн-тимбилдингам. В рамках данной программы были проведены командообразующие мероприятия для сотрудников, занятых на стратегически важных для Компании проектах. Мероприятия проводились онлайн в различных форматах: квест, стратегия, квиз и др. По итогам года показатель CSI, по оценкам участников, составил 90%.

Чтобы сделать коммуникации внутри Компании еще более прозрачными, открытыми и дружелюбными, мы провели марафон гибких инструментов для руководителей. Аудитория, состоящая из всех сотрудников, имеющих подчиненных, училась эффективно анализировать осуществленные проекты и рефлексировать с командой по методологии «Ретроспективы», собирать команду на расслабляющий «Кофе по скайпу» и грамотно давать обратную связь во время индивидуальных развивающих мероприятий методом «Один на один».

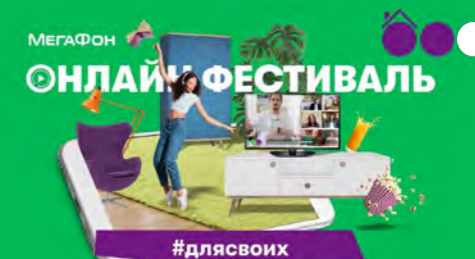
В корпоративной культуре МегаФона обратная связь – очень важный элемент безбарьерной двусторонней коммуникации, которую мы продвигаем, и 2020 год стал рекордсменом не только по количеству комментариев и дискуссий на портале Jam, но и по количеству собранного фидбэка. Более 18 тыс. сотрудников дважды за год поделились своими комментариями о работе в Компании и более 7 тыс. приняли участие в оценке CSI своих коллег. Индекс «счастья сотрудника» (eNPS) к концу года вырос почти в два раза.

В 2020 году МегаФон провел для сотрудников по всей России:

**149** корпоративных мероприятий

Весенне-летний онлайн-фестиваль «СВОИМ» с участием звезд

Новогоднюю онлайн-ярмарку «Сбудется»



## Социальная поддержка

МегаФон обеспечивает своих сотрудников всей необходимой социальной поддержкой в соответствии с требованиями российского законодательства, а также реализует большое количество дополнительных программ, направленных на создание максимально комфортных условий для работы и профессионального развития сотрудников.

В 2020 году Компания оказывала поддержку сотрудникам в тяжелых ситуациях в связи с заболеванием COVID-19: выплачивала материальную помощь и организовывала лечение сверх программы ДМС. Для сотрудников, продолжавших работать в офисе, было организовано тестирование на коронавирус за счет Компании.

Основные льготы и гарантии, предоставляемые сотрудникам МегаФона:

- добровольное медицинское страхование сотрудников (ДМС), предоставление возможности страхования родственников со скидкой;
- страхование сотрудников от несчастных случаев;
- компенсация части расходов сотрудников на занятия спортом;
- оплата временной нетрудоспособности помимо гарантированного государством минимума;
- единовременная материальная помощь сотрудникам и их родственникам в трудных жизненных ситуациях;
- компенсация расходов на мобильную связь в пределах установленных ежемесячных лимитов;
- компенсация расходов на переезд на новое место работы в другие регионы, выплата фиксированной суммы для обустройства на новом месте жительства.

Расходы на социальные программы и льготы ПАО «МегаФон» в 2020 году, млн руб.



- ДМС и страхование от несчастных случаев
- Компенсация затрат на спорт
- Материальная помощь
- Доплата по больничному
- Компенсация расходов на мобильную связь
- Компенсация расходов при переезде



## Охрана труда и защита здоровья сотрудников

Безопасность труда и защита здоровья сотрудников являются одними из ключевых задач социальной ответственности МегаФона. Основной нормативный документ, регулирующий охрану труда в Компании, – «Система управления охраной труда в ПАО «МегаФон», разработанная в соответствии с ГОСТ 12.0.230.1-2015 ССБТ «Системы управления охраной труда. Руководство по применению ГОСТ 12.0.230-2007; ГОСТ 12.0.230-2007 «Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования».

В 2020 году система управления охраной труда в МегаФоне была усовершенствована и актуализирована под действующие и измененные государственные нормативные акты. Были пересмотрены локальные нормативные акты Компании с установленной периодичностью по всем направлениям охраны труда: по проведению медосмотров, внутреннему и специализированному обучению работников, по обеспечению работников специальной одеждой, специальной обувью, страховочными средствами и другими средствами индивидуальной защиты, а также смывающими средствами, по проведению специальной оценки условий труда, производственного контроля, а также по проведению оценки профессиональных рисков.

В Компании разработаны необходимые организационно-распорядительные документы, конкретизирующие и дополнительно регулирующие зоны ответственности, задачи бизнес-подразделений и ответственных лиц по направлениям системы управления охраной труда и локальных нормативных актов Компании.

В 2020 году в рамках противодействия распространению пандемии COVID-19 были разработаны инструкции по предупреждению возникновения и распространения коронавирусной инфекции и Правила поведения для работников внутри Компании, а также в транспорте, общественных местах и при возвращении из зарубежных поездок. Организовано постоянное информирование и инструктирование работников по вопросам профилактики заболевания, тестирования и вакцинации; организованы все рекомендованные государственными органами мероприятия по оснащению помещений средствами термометрии, дезинфекции, обеспечению работников средствами индивидуальной защиты.

Также в периоды роста заболеваемости и усиления в стране ограничений, связанных с COVID-19, были предприняты все необходимые меры по недопущению распространения COVID-19 внутри Компании.

В целях снижения травматизма и улучшения условий труда работников в Компании проведены все запланированные на 2020 год мероприятия:

- обучение и проверка знаний работников в области охраны труда, в том числе внеочередная проверка знаний в связи с изменениями в 2020 году государственных нормативных актов;
- профессиональная подготовка и переподготовка в специализированных учебных центрах работников, в том числе выполняющих работы с повышенной опасностью;
- специальная оценка условий труда и производственный контроль;
- обязательные предварительные при приеме на работу и периодические медицинские осмотры, обязательные освидетельствования работников;
- обеспечение работников спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты, страховочными средствами и смывающими средствами;
- плановые и внеплановые проверки соблюдения требований охраны труда в подразделениях Компании;
- оценка профессиональных рисков и ознакомление с результатами работников Компании;
- мероприятия по обеспечению безопасных условий труда работников, сокращению производственного травматизма и улучшению условий труда работников.

Дополнительно в целях сохранения жизни и здоровья работников в рамках противодействия пандемии COVID-19 в 2020 году были проведены все мероприятия, рекомендованные государственными органами и нормативными документами.

Расходы ПАО «МегаФон» на охрану труда в 2020 году

**61,0** млн руб.

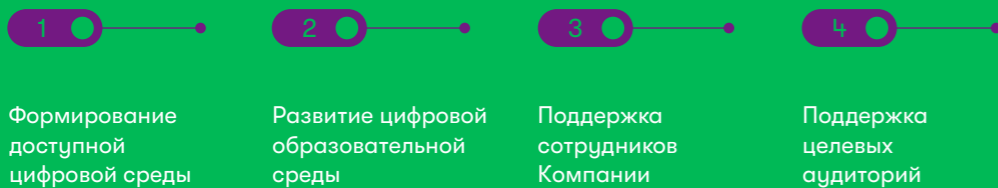


# Социальная ответственность и благотворительность

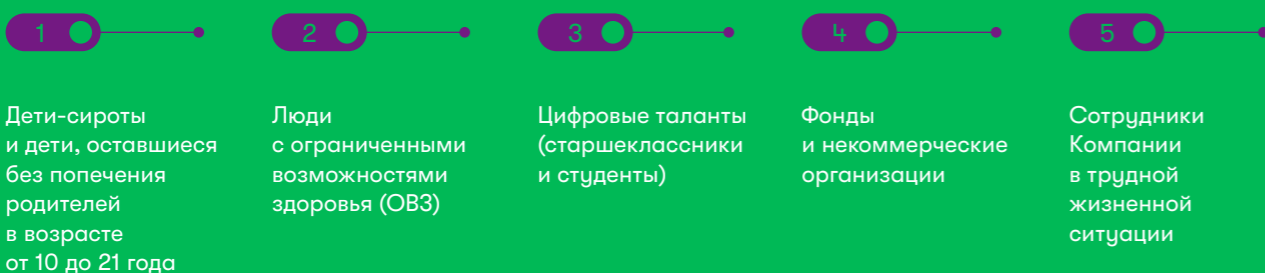
## Подход к благотворительной деятельности

Благотворительная деятельность является неотъемлемой частью нашей корпоративной культуры и социальной ответственности. Следуя принципам устойчивого развития, принятым Социальной хартией российского бизнеса, мы считаем своей обязанностью вносить вклад в социальное благополучие, в том числе местных сообществ, где представлен наш бизнес.

## Приоритетные направления благотворительной деятельности



## Целевые аудитории



## Устойчивое развитие

Ключевым документом, регулирующим благотворительность МегаФона, является Политика благотворительной деятельности. В документе определены цели и задачи благотворительной деятельности МегаФона, принципы и процесс отбора благотворительных проектов, описан процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами и многое другое.

Согласно Политике, МегаФон предоставляет помощь только благотворительным организациям и не оказывает ее частным лицам, коммерческим организациям, проектам в поддержку религиозных целей, организациям и представителям власти, а также политическим организациям, партиям и движениям, кандидатам на выборные должности государственной или муниципальной службы.

Расходы на благотворительную деятельность в 2020 году составили 433,8 млн руб.

## Цели благотворительной деятельности МегаФона:

- используя компетенции бизнеса, способствовать решению социальных проблем населения, проживающего на территории действия сети Компании;
- содействовать формированию цифровой образовательной среды, способствующей улучшению качества жизни населения России.

## Задачи благотворительной деятельности МегаФона:

- системно и эффективно помогать в решении острых социальных проблем населения страны, опираясь на наши профессиональные знания и опыт;
- развивать умную благотворительность в России, помогая фондам и НКО грамотно общаться с бизнес-сообществом.

## Расходы на благотворительную деятельность по направлениям в 2020 году



	млн руб.
Формирование доступной цифровой среды	12,7
Развитие цифровой образовательной среды	274,1
Поддержка сотрудников Компании	6,4
Поддержка целевых аудиторий	140,7

## Результаты 2020 года:

**20**  
благотворительных программ


**84**  
региона присутствия

**433,8** млн руб.  
расходы на благотворительность

**102** тыс.  
благополучателей

## Критерии отбора, оценка результативности и эффективности благотворительных инициатив

Решение о финансировании благотворительных проектов принимает Благотворительный комитет, действующий в Компании с 2013 года. Комитет также координирует социальные инициативы, отслеживает их реализацию и оценивает социальный эффект. В состав Благотворительного комитета входят специалисты по связям с общественностью, управлению персоналом, юристы и специалисты по безопасности МегаФона. Общую координацию благотворительной деятельности осуществляет функция по управлению персоналом головного офиса Компании.

 **Ключевой документ, регулирующий благотворительность МегаФона, – Политика благотворительной деятельности**

В процессе рассмотрения и принятия решения о финансировании социальных проектов Комитет отдает приоритет долгосрочным инициативам, нацеленным на практические результаты и имеющим возможность масштабирования. МегаФон консультируется с заинтересованными сторонами, в том числе с сотрудниками Компании и экспертным сообществом.

Критерии принятия решения о финансировании благотворительных проектов МегаФоном:

- системный подход и долгосрочный эффект;
- эффективность и устойчивость;
- возможность развития в среднесрочной перспективе;
- потенциал распространения на территории всей страны;
- воздействие на решение нескольких проблем в рамках конкретного направления;
- возможность использования компетенций МегаФона и вовлечения ее работников в регионах реализации проекта;
- гарантии надежности получателя помощи или партнера;
- прозрачность системы финансирования.

Для достижения наибольшей эффективности каждый благотворительный проект оценивается по ряду количественных и качественных показателей, выработанных совместно с экспертами. При этом МегаФон сотрудничает с российским и международным экспертным сообществом, федеральной и региональной властью для обмена лучшими практиками и достижения максимальной синергии.

К количественным показателям оценки благотворительных проектов относятся:

- объем расходов на благотворительность;
- количество участников благотворительных программ (благополучателей, экспертов и специалистов, волонтеров);
- количество городов и учреждений, вовлеченных в проект;
- количество мероприятий, проведенных в рамках проекта;
- количество сотрудников, вовлеченных в корпоративное волонтерство и другие благотворительные программы.

Среди качественных показателей эффективности благотворительных проектов МегаФона – результаты, показывающие реальную практическую пользу инициатив: улучшения в жизни благополучателей, последовательность подходов в решении задач, вклад в укрепление социальных связей.

По итогам реализации благотворительных программ МегаФон проводит онлайн- и офлайн-опросы заинтересованных сторон для выявления их уровня удовлетворенности программой. Полученные данные используются для принятия решения о продолжении программы, внесении изменений в ее содержание или смене партнеров.

## Влияние пандемии COVID-19 на благотворительную деятельность

В 2020 году мы продолжили работу по всем основным запланированным проектам, которые не требуют личного контакта. Это стало возможным благодаря нашим ключевым направлениям по развитию цифровой образовательной среды и созданию доступной цифровой среды. Проекты очень плавно перешли в онлайн-формат, расширили аудиторию участников и открыли новые направления, которые эффективно работают в онлайн-среде.

Реализацию некоторых проектов, где основу составляют именно очные мероприятия и соревнования, мы перенесли на более поздний период, когда ограничения, связанные с пандемией, будут сняты.

Отдельно стоит отметить, что в мае 2020 года МегаФон присоединился к проекту Общероссийского народного фронта (ОНФ) «Многодарю – компьютеры детям» в рамках акции взаимопомощи #МыВместе.

На фоне ограничений, связанных с пандемией COVID-19, в российские школы Компанией было направлено

**20** тыс. смартфонов, которые позволили получить доступ к дистанционному обучению школьникам из малоимущих семей.



## Формирование доступной цифровой среды

- 1 Программа «Универсальный мобильный помощник»
- 2 Приложение «Определитель предметов» для незрячих
- 3 Съемка видеоанкет для детей-сирот
- 4 Поддержка деятельности волонтерских поисково-спасательных отрядов

### «Определитель предметов для незрячих»

В 2020 году при поддержке МегаФона АНО «Лаборатория «Сенсор-Тех» запустила мобильное приложение «Определитель предметов для незрячих», которое умеет распознавать объекты, считывать пешеходные знаки и определять расположение дверей и лестниц. Приложение озвучивает название предметов, а также подходит для слепоглухих пользователей: для них создан особый тактильный режим. У сервиса нет абсолютных аналогов: приложение полностью русскоязычное, работает без подключения к интернету и доступно для бесплатного скачивания на платформы Android и iOS.

В 2020 году пользователями приложения стали

**>4 500 человек**



### Программа «Универсальный мобильный помощник»

С 2016 года эта программа помогает расширять возможности социально-бытовой реабилитации инвалидов по зрению и повышать их самостоятельность путем использования компенсаторных возможностей современной мобильной техники.

В 2020 году основной целевой аудиторией проекта стали незрячие и слабовидящие школьники. Участие в программе помогло учащимся специализированных школ – интернатов в период пандемии более плавно и безболезненно перейти на дистанционное обучение. Тренеры программы консультировали учеников и педагогов по вопросам настройки и использования специализированных программ и оборудования для онлайн-обучения.

В рамках программы реализуется обучение незрячих и слабовидящих людей невизуальному использованию смартфонов с сенсорным управлением. Обучение включает освоение общеизвестных и специальных функций, таких как чтение «говорящих» книг, распознавание и маркировка предметов, спутниковая навигация, видеосопровождение, тифлокомментирование и другие.

Одновременно с этим проводятся мастер-классы, круглые столы, вебинары, подготовка учебных материалов, коммуникация с разработчиками.

В 2020 году программа охватила 32 региона, помощь получили более 4 тыс. человек, подготовлено 19 новых тренеров, проведено более 1 тыс. обучающих мероприятий. За время работы консультационного центра помощь получили 2 984 инвалида по зрению.

Партнер программы – **Нижегородский областной центр реабилитации инвалидов по зрению «Камерата».**

## Развитие цифровой образовательной среды

- 1 Справочно-игровой сервис SkillCity
- 2 Программа «Включайся и будь успешен»
- 3 Проект «Много дарю» в рамках акции #МыВместе
- 4 Развитие Политехнического музея
- 5 Развитие ВШМ СПбГУ
- 6 Международная Олимпиада по программированию ICPC
- 7 Проект «Искусственный интеллект: быстрый старт с нуля»
- 8 Конференция «Добро-2020»

### Справочно-игровой сервис SkillCity

Справочно-игровой сервис SkillCity – социальный проект по профориентации в цифровом мире и киберсоциализации детей, подростков и молодежи.

В 2020 году совместно с фондом «Форотех» МегаФон смог построить целый виртуальный город в цифровом пространстве, в котором расположены офисы реальных компаний. В каждом офисе открыто несколько вакансий, и ребенок может устроиться на работу, узнать о специальности, о том, какие навыки нужны, чтобы, например, работать UX-дизайнером, и о том, где можно эти навыки начать получать уже сейчас. Приятный бонус работы на каждой должности – зарплата в игровой валюте, которую можно обменять на реальные призы.

В 2021 году мы планируем открыть университетский городок, чтобы ответить на вопрос «Куда пойти учиться, если ты выбрал digital-профессию?».

На конец 2020 года в SkillCity было:

**>30 тыс. пользователей**

**16 компаний**

**48 цифровых профессий**

**>145 навыков,**

необходимых для специалистов



**КВИЗ, ПЛИЗ!**

## Развитие Политехнического музея

В рамках поддержки Политехнического музея и популяризации темы развития цифровых технологий в 2020 году мы реализовали тестирование публичной программы в офлайн- и онлайн-форматах. Совместно были запущены три формата вовлечения аудитории:

- **«Что дальше?»** – открытый разговор с учеными и экспертами о том, каким будет будущее. В 2020 году в рамках данного формата прошли три выпуска.
- **«Мировое кафе»** – формат обсуждений, в котором высказать свое мнение может каждый участник. Цель проекта была сделать видимыми и публичными ожидания от работы музея, повысить прозрачность его деятельности.
- **«Бранч с учеными»** – серия воскресных бранчей, где жители города из первых рук узнают новости о том, что происходит в научных лабораториях.

В рамках сотрудничества с музеем была также проведена уличная выставка «Технологии в городе». Основная цель выставки – показать жителям, какие технологии используются в жизни города, которые не видны невооруженным взглядом.

В выставке приняли участие

**>1 500** зрителей

Также была завершена разработка программы и пространства детского музея науки, была выпущена серия книг в сотрудничестве с известными издательскими домами.

## Конференция «Добро-2020»

С 2015 года МегаФон, Добро Mail.ru и «Металлоинвест» проводят ежегодную образовательную конференцию для фондов и НКО «Деловое обсуждение благотворительности для развития общества ДОБРО». Ее цель – укрепить диалог между НКО, бизнесом и обществом и повысить эффективность социальной деятельности в России.

В 2020 году мероприятие состоялось в шестой раз и впервые прошло в онлайн-формате, что позволило более чем в десять раз расширить состав участников и сохранить записи выступлений для дальнейшего просмотра.

Конференция собрала

**>2,5** тыс. участников

**32** спикера

Впервые для участия в конференции были приглашены именитые международные спикеры – автор книги Lean Impact Энн Мэй Чэнг и Эва Кончал, менеджер по Восточной Европе EVPA (Европейская ассоциация венчурной филантропии).

Программа конференции была сформирована на основе анализа контекста, в котором НКО работали в 2020 году – пандемия COVID-19, переход на удаленную работу, повышение роли информационных технологий в реализации программ. В рамках образовательных блоков вместе с представителями некоммерческого сектора, бизнеса и государства обсуждалось, почему партнерство, технологии и эксперименты так важны в социальной сфере.

# Закупочная деятельность

Система управления закупочной деятельностью МегаФона охватывает все этапы обеспечения потребностей Компании в товарах, работах и услугах, от планирования до конечного исполнения договора, и базируется на принципах конкурентного подхода при выборе поставщика, коллегиальности принятия решений и прозрачности процесса закупок.

Целью закупочной деятельности МегаФона является достижение максимального экономического эффекта при соблюдении требований к качеству и сроку обеспечения потребностей. При ведении закупочной деятельности Компания стремится к максимальной автоматизации и прозрачности процессов. Закупочные процедуры проводятся на конкурентной основе с использованием электронной торговой площадки, что обеспечивает их прозрачность и высокое качество закупаемых товаров и услуг. К участию в закупочных процедурах привлекаются в том числе малый и средний бизнес.

Компания на постоянной основе проводит оценку поставщиков по объективным операционным показателям и по субъективным оценкам сотрудников, непосредственно контактирующих с поставщиками. По итогам проведения оценки определяются поставщики, являющиеся для МегаФона стратегическими, с которыми разрабатываются и реализуются мероприятия по повышению эффективности взаимодействия. Также результаты оценки используются в проводимых конкурсных процедурах при выборе победителей.

Порядок ведения закупочной деятельности в Компании определен внутренними документами, содержащими описание всех этапов процесса осуществления закупок, разграничения зон ответственности и механизмов контроля. Подразделением, ответственным за снабжение Компании, является функция закупок и логистики (Зил), объединяющая компетенции по организации и проведению закупочных процедур, методологии закупочной деятельности, контрактному обеспечению, складской и транспортной логистике и управлению запасами.

В 2020 году в функции Зил начался процесс по выделению подразделения закупок и подразделения, отвечающего за сопровождение процессов транспортной логистики, в отдельную сервисную компанию, входящую в «ЮэСэм Телеком» – ООО «Закупочный Альянс». Целью новой сервисной компании будет предоставление услуг по проведению закупочных процедур, выбору поставщиков и подрядчиков в сфере транспортной логистики для обеспечения потребностей компаний, входящих в USM Group. Окончание процесса трансформации запланировано на 2021 год.

В 2020 году МегаФон продолжил развивать категоричный подход к управлению закупками и разработал 13 новых категоричных стратегий. Также в отчетном периоде 17 существующих стратегий перешли в стадию реализации и принесли значительную экономию бюджета.

## Поддержка сотрудников Компании

**Сотрудники МегаФона и их близкие, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации, получают помощь от Компании, которая в том числе оплачивает лечение критичных для жизни заболеваний (в дополнение к программе ДМС и материальной помощи).**

# Этика и права человека

## Этичное ведение бизнеса

В своей деятельности МегаФон ориентируется на высокие этические стандарты ведения бизнеса и придерживается принципов честности, открытости и прозрачности.

В МегаФоне и его дочерних компаниях действует Кодекс этики и корпоративного поведения, который определяет основные принципы и нормы делового поведения для сотрудников и членов Совета директоров. Документ обозначает позицию Компании в отношении коррупции, дискриминации, конфликта интересов, недостойного поведения и закрепляет требования по обеспечению законности, добросовестности, равноправия, информационной открытости.

 [Кодекс этики и корпоративного поведения](#)

В Компании непрерывно функционирует «Прямая линия», где сотрудники и заинтересованные стороны могут получить консультацию по соблюдению Кодекса этики и корпоративного поведения, в том числе по вопросам того, считаются ли те или иные действия коррупционными, а также конфиденциально (и в случае необходимости анонимно) сообщить о нарушениях.

 [Контакты каналов «Прямой линии» МегаФона](#)

## Соблюдение прав человека

В вопросах, связанных с соблюдением прав человека, МегаФон опирается как на российское, так и на международное законодательство. МегаФон и его дочерние компании не допускают никаких форм проявления дискриминации и притеснения. Согласно Кодексу этики и корпоративного поведения, МегаФон не допускает ограничения в трудовых правах и свободах или получения преимущества в зависимости от пола или сексуальной ориентации, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям или каким-либо социальным группам, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника.

## Защита персональных данных

МегаФон придерживается принципа неприкосновенности частной жизни и обеспечивает защиту персональных данных, находящихся в нашем распоряжении. Компания обеспечивает соблюдение тайны связи, гарантируя своим абонентам тайну телефонных переговоров и сообщений, тайну информации, передаваемой по сетям связи МегаФона. Ключевой документ, регулирующий защиту персональных данных в Компании, – Политика об обработке персональных данных МегаФона. Сотрудники, имеющие доступ к персональным данным, обязаны неукоснительно следовать данной политике.

 [Политика об обработке персональных данных](#)

# Противодействие коррупции


МегаФон рассматривает противодействие коррупции как один из базовых принципов ответственной деловой практики и осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с антикоррупционным законодательством Российской Федерации. Компания высоко ценит свою репутацию и не приемлет какие-либо способы подкупа или взяточничества. Такого же отношения к коррупции МегаФон ожидает и от своих бизнес-партнеров.

Основным документом, регулирующим противодействие коррупции в МегаФоне, является Антикоррупционная политика. Политика содержит основные антикоррупционные принципы, которым должны следовать все сотрудники Компании, а также третьи лица, с которыми взаимодействует МегаФон. Каждый сотрудник, для которого антикоррупционное обучение является обязательным, проходит тематический онлайн-курс.

 [Антикоррупционная политика](#)

### Меры противодействия коррупции:

- обеспечение «тона сверху» со стороны руководства;
- антикоррупционное обучение;
- оценка коррупционных рисков и внедрение контроля;
- обеспечение возможности конфиденциального (в том числе анонимного) информирования о коррупции;
- надлежащее расследование обращений и отсутствие неблагоприятных последствий для лиц, добросовестно информирующих о своих подозрениях.

 [МегаФон информирует всех поставщиков об антикоррупционной деятельности: в контракты включена антикоррупционная оговорка, антикоррупционная памятка направляется участникам конкурсов, контакты «Прямой линии» указаны на корпоративном сайте](#)

# Забота об экологии

МегаФон не ведет свою деятельность в каких-либо отраслях, оказывающих существенное негативное воздействие на экологию. Тем не менее мы осознаем важность бережного обращения с природой и по возможности стараемся снизить влияние на окружающую среду.

Приоритетами МегаФона в области охраны природы остаются соблюдение соответствующего законодательства Российской Федерации, следование принципу предосторожности и внедрение инициатив, нацеленных на обеспечение ответственного подхода сотрудников к сохранению окружающей среды.

Благодаря доступу к передовым технологиям, МегаФон имеет возможность разрабатывать и внедрять решения, которые способствуют развитию бережного отношения к окружающей среде в рамках производственного процесса (сокращают объем выбросов парниковых газов, отходов, расход ресурсов), а также в целом положительно влияют на жизнь общества.

## Использование альтернативных источников энергии

При строительстве базовых станций МегаФон стремится использовать альтернативные источники энергии, например ветрогенераторные установки и солнечные батареи. Такие технологии минимизируют негативное воздействие на окружающую среду, также их использование позволяет сделать мобильную связь доступной для жителей самых отдаленных населенных пунктов. В настоящее время альтернативные источники энергии продолжают использоваться на нескольких базовых станциях МегаФона в Мурманской области и Дагестане.

## Ресурсосбережение

Среди своих сотрудников МегаФон стремится развивать ответственный подход к использованию ресурсов. В офисах и салонах Компании установлены энергосберегающие люминесцентные и светодиодные лампы; осветительные и электрические приборы выключаются в нерабочее время. Для снижения объема потребляемой энергии в офисных помещениях используются системы вентиляции, отопления и кондиционирования воздуха с функциями рекуперативного теплообмена и естественного охлаждения. Также в Компании поощряется использование электронного документооборота и внедрены все необходимые инструменты утилизации отходов.

## Расход топливно-энергетических ресурсов в 2019–2020 годах

Показатель	2019	2020	2020/2019, %
<b>Топливо и технические жидкости</b>			
Котельное топливо, в том числе:			
газ (включая конденсат), тыс. куб. м	1 110	973	-12
Технологическое оборудование:			
топливо, тыс. л	1 935	1 803	-7
масла и технические жидкости, л	3 962	4 867	23
Автотранспорт / моторное топливо:			
топливо, тыс. л	3 147	2 860	-9
дизельное топливо, тыс. л	764	663	-13
<b>Услуги коммунального хозяйства</b>			
Электроэнергия, тыс. кВт·ч	1 031 603	1 364 732	32
Отопление, Гкал	14 265	20 967	47

## Энергоэффективность

В МегаФоне действует программа повышения энергоэффективности объектов связи, в рамках которой применяются следующие технологии:

- автоматизированная система учета электропотребления;
- современное энергооборудование с высоким коэффициентом полезного действия;
- применение на базовых станциях приточно-вытяжной вентиляции вместо кондиционеров;
- оптимизация схем электроснабжения;
- светодиодные светильники вместо ламп накаливания;
- приоритизация энергосберегающих функций действующего радиооборудования сети сотовой связи;
- оборудование с более широким климатическим диапазоном.

## Проект «Без бумаж – 2020»

По итогам 2020 года в рамках проекта «Без бумаж», запущенного в 2019 году, была выстроена экосистема для создания, согласования, подписания и хранения документов с применением электронной подписи, позволившая **сократить время на их обработку не менее чем на 25%**.

На конец 2020 года в электронный вид было переведено:

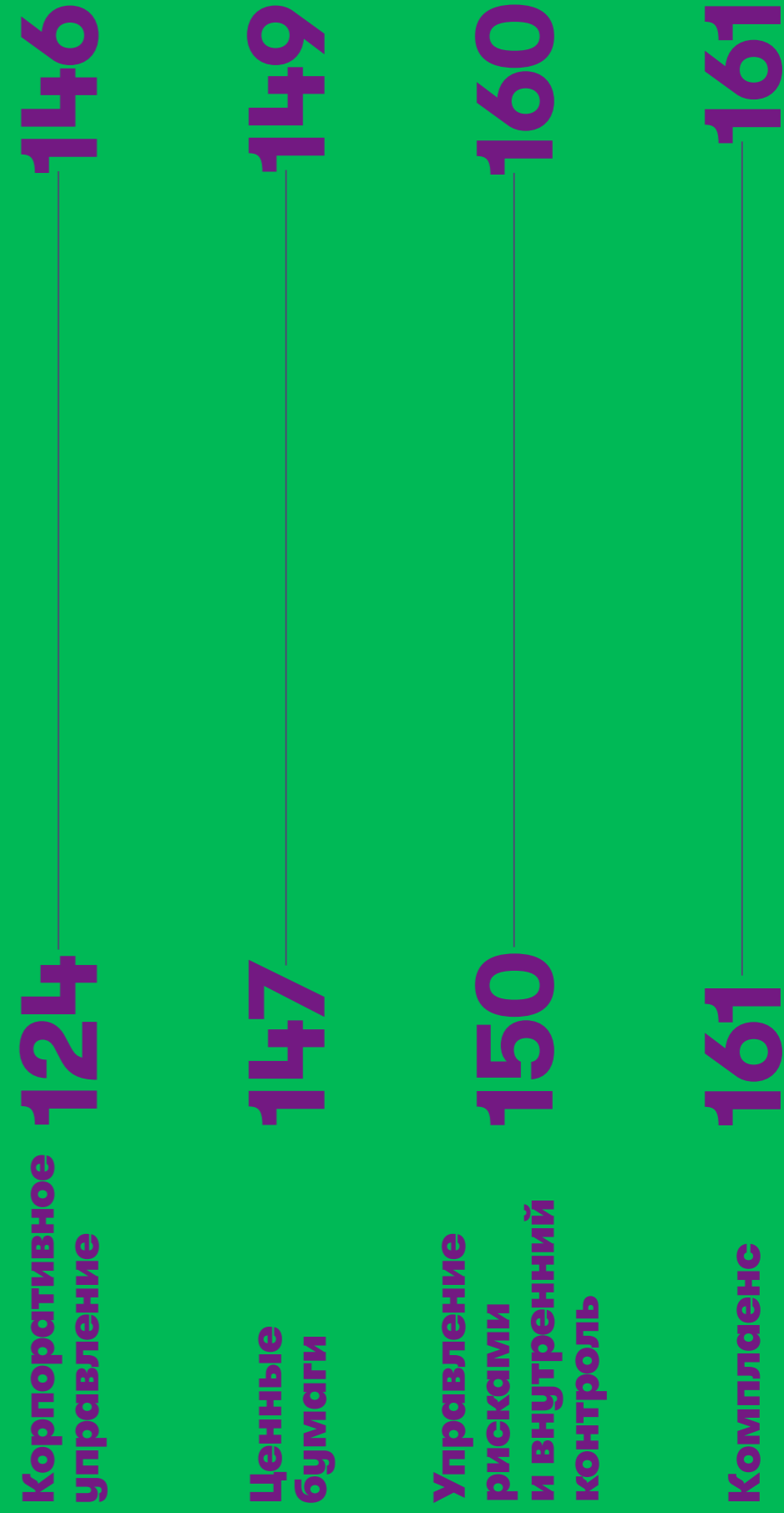
**~100%** административного документооборота

**25%** кадровых процессов

**>30%** документов по закупкам и логистике

Реализация проекта позволила создать единое окно взаимодействия для работника и работодателя на федеральном уровне, а также повлиять на финальную версию законопроекта по внесению изменений в российский Трудовой кодекс, разработанного Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации по итогам реализации проекта Федерального закона «О проведении эксперимента по ведению документов, предусмотренных трудовым законодательством, связанных с работой, в электронном виде у отдельных работодателей».

# Корпоративное Управление



# Корпоративное управление

## Принципы корпоративного управления МегаФона:

1

обеспечение реальной возможности для акционеров осуществлять свои права

2

осуществление Советом директоров стратегического управления деятельностью и эффективный контроль за деятельностью исполнительных органов, а также подотчетность Совета директоров Общему собранию акционеров

3

добросовестное и надлежащее руководство текущей деятельностью исполнительными органами МегаФона и подотчетность исполнительных органов Совету директоров и его акционерам

4

своевременное раскрытие полной и достоверной информации о Компании, в том числе о ее финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности и органах управления

5

эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью

6

соблюдение интересов и предусмотренных законодательством прав акционеров, инвесторов, кредиторов, иных заинтересованных лиц


7

соблюдение высоких стандартов социальной ответственности

## Система корпоративного управления

Система корпоративного управления МегаФона основана на лучших российских и международных практиках. Компания фокусируется на поддержании высокого уровня корпоративного управления и соблюдает требования российского законодательства об акционерных обществах, включая положения Федерального закона от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (Федеральный закон «Об акционерных обществах»), а также руководствуется рекомендациями Кодекса корпоративного управления и иными рекомендациями Центрального банка Российской Федерации.

Система корпоративного управления МегаФона складывалась не один год, и в прошлом на нее оказали существенное влияние требования Московской биржи и Лондонской фондовой биржи к эмитентам акций и глобальных депозитарных расписок.

 В своей деятельности Компания руководствуется Уставом и другими внутренними документами

Выстроенная структура корпоративного управления играет важнейшую роль в успешном развитии нашего бизнеса и помогает нам ставить цели и достигать их, эффективно управлять рисками, с которыми сталкивается Компания. Развитая система корпоративного управления также позволяет МегаФону строить и укреплять доверительные отношения с контрагентами, инвесторами, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами.

В 2021 году Компания планирует сохранять достигнутый высокий уровень, закрепленный сложившейся практикой и внутренними документами. В частности, Компания вернулась к предусмотренному Уставом принципу «двух ключей»: 21 января 2021 года на внеочередном Общем собрании акционеры проголосовали за избрание Хачатура Помбуччана Исполнительным директором Компании (до этого в течение нескольких лет должность оставалась вакантной).

По состоянию на 31 декабря 2020 года акционерами ПАО «МегаФон» являлись компании группы USM – ООО «АФ Телеком Холдинг» (50% уставного капитала) и ООО «ЮэСэМ Телеком» (50% уставного капитала).



## Соблюдение Кодекса корпоративного управления


В своей деятельности МегаФон руководствуется рекомендациями Кодекса корпоративного управления, одобренного Советом директоров Банка России 21 марта 2014 года. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления представлен в Приложении к настоящему Годовому отчету.

## Сделки, в совершении которых имеется заинтересованность

Сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, регулируются главой 11 Федерального закона «Об акционерных обществах». В соответствии с данным законом, на сделки, в совершении которых имеется заинтересованность контролирующих Компанию лиц, членов Совета директоров или членов исполнительных органов Компании, может быть получено согласие Совета директоров или Общего собрания акционеров. «Заинтересованные» члены Совета директоров или акционеры не принимают участие в голосовании по такой сделке.


Компания уделяет пристальное внимание выявлению сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, и контролю за их совершением. Все контрагенты на регулярной основе проходят проверки на предмет возможного наличия их связанности с акционерами или членами органов управления МегаФона.

Все сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, предварительно рассматриваются Комитетом по финансам и стратегии Совета директоров МегаФона. В 2020 году Совет директоров дал согласие на две таких сделки; на рассмотрение Общего собрания акционеров была вынесена одна такая сделка.

 **Перечень сделок с заинтересованностью, совершенных МегаФоном в 2020 году, представлен в Приложении к настоящему Годовому отчету.**

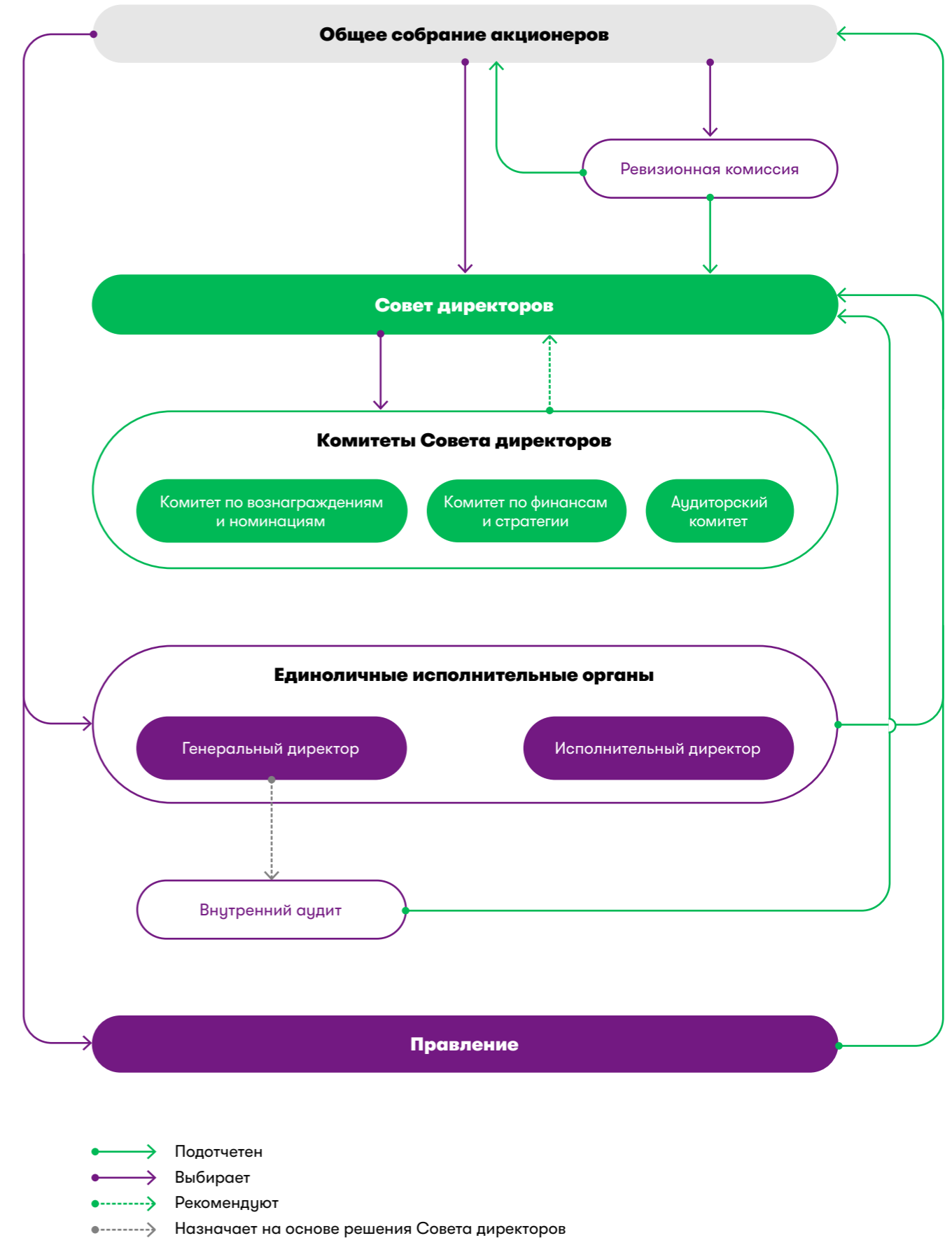
## Крупные сделки

В 2020 году Совет директоров дал согласие на три крупные сделки, цена которых составляет более 25%, но менее 50% балансовой стоимости активов МегаФона на последнюю отчетную дату перед совершением сделки.

 **Перечень крупных сделок, совершенных МегаФоном в 2020 году, представлен в Приложении к настоящему Годовому отчету.**

## Структура корпоративного управления


Основными органами корпоративного управления МегаФона являются Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление (коллегиальный исполнительный орган), Генеральный директор и Исполнительный директор (единоличные исполнительные органы). В 2020 году изменений в структуре корпоративного управления не было.



## Органы управления

### Общее собрание акционеров


Общее собрание акционеров является высшим органом управления МегаФона.

 **Деятельность Общего собрания акционеров регулируется Положением об Общем собрании акционеров**

В 2020 году в связи с распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19 годовое Общее собрание акционеров было проведено в форме заочного голосования. Собрание прошло 8 июня 2020 года. Общее количество голосов, которыми обладали участники собрания, составило 620 000 000 голосов (100% общего количества голосов).


Решения, принятые на годовом Общем собрании акционеров в 2020 году:

- утверждение Годового отчета МегаФона за 2019 год;
- утверждение годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности МегаФона за 2019 год;
- распределение прибыли, в том числе выплата (объявление) дивидендов, и убытков по результатам 2019 финансового года;
- избрание Совета директоров МегаФона;
- утверждение количественного состава и избрание Правления МегаФона;
- утверждение аудитора МегаФона;
- избрание Ревизионной комиссии МегаФона;
- утверждение Положения об Общем собрании акционеров МегаФона в новой редакции;
- утверждение Положения о Правлении МегаФона в новой редакции;
- утверждение Положения о Ревизионной комиссии МегаФона в новой редакции;
- дача согласия на совершение сделки, в совершении которой имеется заинтересованность;
- определение размера дополнительного вознаграждения членов Совета директоров МегаФона.

 **Подробная информация о проведении годового Общего собрания акционеров и вопросах повестки**


12 августа 2020 года было проведено единственное за отчетный период внеочередное Общее собрание акционеров, также в форме заочного голосования. Общее количество голосов, которыми обладали лица, принявшие участие в собрании, составило 620 000 000 голосов (100% общего количества голосов).

Акционеры утвердили Условия и порядок выплаты вознаграждения и компенсаций членам Совета директоров Компании.

 **Подробная информация о проведении в 2020 году внеочередных Общих собраний акционеров и вопросах повестки**

### Совет директоров

Совет директоров является коллегиальным органом управления и осуществляет общий контроль за деятельностью Компании. В числе основных задач Совета директоров – повышение эффективности и прозрачности механизмов управления рисками и внутреннего контроля Компании, усовершенствование системы мониторинга и отчетности органов управления, защита и содействие реализации прав всех акционеров.

 **Полномочия Совета директоров подробно изложены в Уставе и Положении о Совете директоров**

Состав Совета директоров сбалансирован и отвечает масштабам деятельности Компании. Кандидаты в Совет директоров избираются с учетом их профессиональных навыков, опыта и деловой репутации, личных качеств. Члены Совета директоров обладают обширным опытом работы в российской телекоммуникационной отрасли, имеют отличные управленческие навыки, глубокие знания в области финансов, стратегического планирования, технологий и управления рисками.

По итогам годового Общего собрания акционеров, которое состоялось 8 июня 2020 года, из состава Совета директоров вышли:

- Есиков Александр Юрьевич;
- Иванов Игорь Сергеевич;
- Рыбалкин Антон Михайлович;
- Серебряникова Анна Андреевна;
- Чумаченко Наталья Викторовна.

Тогда же в Совет директоров вошли:

- Антонян Эмин Андраникович;
- Деннелинд Йохан Эрик (независимый директор);
- Помбухчан Хачатур Эдуардович;
- Стрешинский Иван Яковлевич (Председатель);
- Черепенников Антон Андреевич.

### Состав Совета директоров в 2020 году

Член Совета директоров	С 1 января по 8 июня	С 8 июня по 31 декабря
Стрешинский Иван Яковлевич		Председатель
Анипкин Максим Николаевич		
Антонян Эмин Андраникович		
Быстрых Евгений Александрович	Председатель	
Деннелинд Йохан Эрик		
Есиков Александр Юрьевич		
Иванов Игорь Сергеевич		
Помбухчан Хачатур Эдуардович		
Рыбалкин Антон Михайлович		
Серебряникова Анна Андреевна		
Черепенников Антон Андреевич		
Чумаченко Наталья Викторовна		

Деннелинд Йохан Эрик был признан независимым членом Совета директоров. Все остальные участники Совета директоров в 2020 году были неисполнительными директорами, но при этом не являлись независимыми.

## Члены Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2020 года:



### Стрешинский Иван Яковлевич

Член Совета директоров с 8 июня 2020 года

Неисполнительный член Совета директоров

Председатель Совета директоров с 25 июня 2020 года

Председатель Комитета по вознаграждениям и номинациям с 25 июня 2020 года

Родился в 1969 году.

Окончил Московский физико-технический институт.

Основное место работы: ООО «ХК ЮэСэм» – генеральный директор, член совета директоров.

Кроме того, г-н Стрешинский является генеральным директором ООО «ЮэСэм Телеком», председателем совета директоров АО «Коммерсантъ» и ООО УК «Металлоинвест», членом совета директоров ПАО «Сити», ООО «Центр развития перспективных технологий» и АО «ХК «Удоканская медь»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> До 19 марта 2021 года – АО «ХК «БГК».

<sup>2</sup> С 30 марта 2021 года. Ранее основным местом работы г-на Антоняна являлось ООО «Исфорс Рус», где он занимает должность генерального директора.

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



### Анипкин Максим Николаевич

Член Совета директоров с 19 января 2018 года

Неисполнительный член Совета директоров

Член Аудиторского комитета:

- с 22 января по 21 декабря 2018 года

- с 25 июня 2020 года

Председатель Аудиторского комитета с 7 октября 2019 года по 8 июня 2020 года

Член Комитета по вознаграждениям и номинациям с 21 декабря 2018 года по 8 июня 2020 года

Родился в 1981 году.

Окончил Российскую экономическую академию им. Г. В. Плеханова.

Основное место работы: ООО «ЮэСэм Телеком» – директор по корпоративному управлению.

Г-н Анипкин также является председателем ревизионной комиссии ООО «Центр развития перспективных технологий».

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



### Антонян Эмин Андраникович

Член Совета директоров с 8 июня 2020 года

Неисполнительный член Совета директоров

Член Аудиторского комитета с 25 июня 2020 года

Родился в 1982 году.

Окончил Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет, Московский государственный юридический университет им. О. Е. Кутафина, а также Московскую академию предпринимательства при Правительстве Москвы и Международную школу бизнеса (Институт) Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Основное место работы: ПАО «МегаФон» – Коммерческий директор по развитию корпоративного и государственного сегментов<sup>2</sup>.

Также является генеральным директором ООО «Криптонит», ООО «Исфорс Рус» и директором дирекции по глобальным продажам в ООО «ЮэСэм Телеком».

Г-н Антонян является генеральным секретарем и председателем правления Федерации компьютерного спорта России, членом правления Европейской федерации киберспорта (EEF), членом совета директоров АО «НПК «КРИПТОНИТ», ТОО «ИКС Холдинг Казахстан» и ООО «НЕДРА – Новые цифровые ресурсы промышленных активов».

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



### Быстрых Евгений Александрович

Председатель Совета директоров с 22 января 2018 года по 25 июня 2020 года, далее неисполнительный член Совета директоров

Член Комитета по финансам и стратегии с 22 января 2018 года

Член Комитета по вознаграждениям и номинациям:

- с 22 января 2018 по 23 сентября 2019 года
- с 25 июня 2020 года

Председатель Комитета по вознаграждениям и номинациям с 7 октября 2019 года по 8 июня 2020 года

Родился в 1976 году.

Окончил Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации.

Основное место работы: ООО «ХК ЮэСэм» – заместитель генерального директора по экономике и финансам.

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



### Деннелинд Йохан Эрик

Член Совета директоров с 8 июня 2020 года

Заместитель председателя Совета директоров

Независимый член Совета директоров

Председатель Аудиторского комитета с 25 июня 2020 года

Родился в 1969 году.

Окончил Университет Эребру (Örebro), Швеция.

Основное место работы: ПАО «МегаФон» – Заместитель председателя Совета директоров, Председатель Аудиторского комитета.

Кроме того, г-н Деннелинд является независимым членом совета директоров в World Childhood Foundation и председателем совета директоров в Tugéns AB, членом Совета директоров в Polarium AB.

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



### Помбухчан Хачатур Эдуардович

Член Совета директоров с 8 июня 2020 года

Исполнительный член Совета директоров<sup>1</sup>

Член Комитета по финансам и стратегии с 25 июня 2020 года

Родился в 1974 году.

Окончил Кубанский государственный университет и Всероссийский заочный финансово-экономический институт.

Основное место работы: ПАО «МегаФон» – Исполнительный директор, член Правления<sup>2</sup>.

Кроме того, г-н Помбухчан является коммерческим директором дирекции по ритейлу ООО «ЮэСэм Телеком» и членом Наблюдательного совета DTS Retail.

<sup>1</sup> С 22 января 2021 года, так как по решению внеочередного Общего собрания акционеров от 21 января 2021 года г-н Помбухчан был избран Исполнительным директором Компании и был включен в состав Правления.

<sup>2</sup> С 22 января 2021 года. Ранее основным местом работы г-на Помбухчана являлось ООО «ЮэСэм Телеком», где он занимает должность коммерческого директора дирекции по ритейлу.

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



### Черепенников Антон Андреевич

Член Совета директоров  
с 8 июня 2020 года

Неисполнительный член  
Совета директоров

Председатель Комитета  
по финансам и стратегии  
с 25 июня 2020 года

Член Комитета  
по вознаграждениям  
и номинациям  
с 25 июня 2020 года

Родился в 1983 году.

Окончил Московский  
государственный  
технический университет  
им. Н. Э. Баумана  
и Московский  
государственный  
строительный университет.

Основное место работы:  
ООО «ИКС Холдинг» –  
генеральный директор.

Также г-н Черепенников  
является операционным  
директором ООО «ЮэСэм  
Телеком», советником  
генерального директора  
ООО «Цитадель», членом  
совета директоров  
АО «НПК «КРИПТОНИТ»,  
АО «ИК КРИПТОНИТ»  
и ООО «ХК ЮэСэм».

Доля в уставном капитале  
Компании: нет.

Доля принадлежащих  
обыкновенных акций  
Компании: нет.



### Есиков Александр Юрьевич

Член Совета директоров  
с 19 января 2018 года  
по 8 июня 2020 года

Неисполнительный член  
Совета директоров

Член Аудиторского комитета  
с 22 января 2018 года  
по 8 июня 2020 года

Родился в 1963 году.

Окончил Московский  
инженерно-физический  
институт.

Основное место работы:  
ООО «ХК ЮэСэм» –  
директор по управлению  
телекоммуникационными  
инфраструктурными  
проектами.

Также г-н Есиков являлся  
членом совета директоров  
ООО «Форпост».

Доля в уставном капитале  
Компании: нет.

Доля принадлежащих  
обыкновенных акций  
Компании: нет.



### Иванов Игорь Сергеевич

Член Совета директоров  
с 28 июня 2019 года  
по 8 июня 2020 года

Неисполнительный член  
Совета директоров

Член Комитета  
по финансам и стратегии  
с 12 июля 2019 года  
по 8 июня 2020 года

Родился в 1967 году.

Окончил Московский физико-  
технический институт.

Основное место работы:  
ООО «ХК ЮэСэм» –  
заместитель исполнительного  
директора.

Кроме того, г-н Иванов являлся  
членом совета директоров  
ПАО «Горнозаводскцемент»  
и ООО «Южно-уральская  
горно-перерабатывающая  
компания».

Доля в уставном капитале  
Компании: нет.

Доля принадлежащих  
обыкновенных акций  
Компании: нет.



### Рыбалкин Антон Михайлович

Член Совета директоров  
с 28 июня 2019 года  
по 8 июня 2020 года

Неисполнительный член  
Совета директоров

Член Комитета  
по вознаграждениям  
и номинациям  
с 7 октября 2019 года  
по 8 июня 2020 года

Родился в 1976 году.

Окончил Московский  
государственный институт  
международных отношений.

Основное место  
работы: ООО «ЮэСэм  
Менеджмент» –  
генеральный директор.

Доля в уставном капитале  
Компании: нет.

Доля принадлежащих  
обыкновенных акций  
Компании: нет.



### Серебряникова Анна Андреевна

Член Совета директоров  
с 21 декабря 2018 года  
по 8 июня 2020 года

Неисполнительный член  
Совета директоров

Член Аудиторского комитета  
с 21 декабря 2018 года  
по 8 июня 2020 года

Родилась в 1974 году.

Окончила Московский  
государственный университет  
им. М. В. Ломоносова  
и Университет Манчестера  
(Великобритания).

Основное место работы:  
ООО «ЮэСэм Менеджмент» –  
заместитель генерального  
директора по цифровым  
проектам и взаимодействию  
с органами власти.

Кроме того, г-жа  
Серебряникова являлась  
руководителем рабочей  
группы «Информационная  
инфраструктура»  
АНО «Цифровая экономика»,  
президентом Ассоциации  
больших данных, членом  
координационного совета  
РСПП по вопросам  
цифровизации, председателем  
совета директоров, директором  
ООО «Форпост».

Доля в уставном капитале  
Компании: нет.

Доля принадлежащих  
обыкновенных акций  
Компании: нет.



### Чумаченко Наталья Викторовна

Член Совета директоров  
с 19 января 2018 года  
по 8 июня 2020 года

Неисполнительный член  
Совета директоров

Председатель Комитета  
по финансам и стратегии  
с 22 января 2018 года  
по 8 июня 2020 года

Родилась в 1972 году.

Окончила Воронежский  
государственный  
университет.

Основное место  
работы: ООО «ЮэСэм  
Менеджмент» – советник  
генерального директора.

Доля в уставном капитале  
Компании: нет.

Доля принадлежащих  
обыкновенных акций  
Компании: нет.

<sup>1</sup> Информация представлена по состоянию на июнь 2020 года.

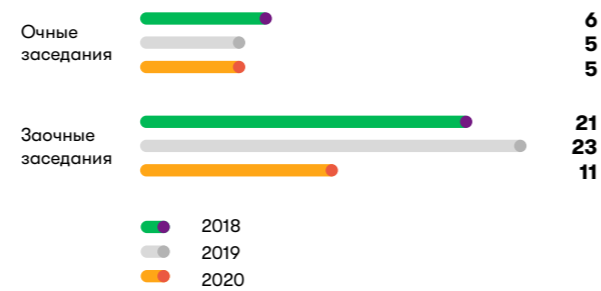
## Отчет о работе Совета директоров

В отчетном периоде Совет директоров был активно вовлечен в ключевые направления деятельности Компании. В 2020 году было созвано 16 заседаний Совета директоров: пять из них – в очной форме, 11 – в заочной. В рамках заседаний был рассмотрен широкий круг вопросов, включая участие МегаФона в крупных проектах, в том числе международных; влияние изменений в российском законодательстве на деятельность Компании; определение цены имущества (услуг) и согласие на сделки, в совершении которых имеется заинтересованность; одобрение сделок, кумулятивная сумма которых превышает 50 млн долл. США; кадровые решения, стратегические решения, касающиеся направлений дальнейшего развития Компании.

На заседаниях Совета директоров были представлены доклады менеджмента Компании о ежеквартальных результатах деятельности МегаФона.

С марта 2020 года вниманию Совета директоров предоставляется регулярный отчет о мерах реагирования менеджмента и предпринятых шагах по предотвращению распространения новой коронавирусной инфекции COVID-19.

### Количество созванных заседаний Совета директоров в 2018–2020 годах



## Вознаграждение членов Совета директоров

Членам Совета директоров МегаФона выплачивается вознаграждение за исполнение своих обязанностей. Размер вознаграждения утверждается Общим собранием акционеров и зависит от времени, фактически отработанного в составе Совета директоров в отчетном периоде.

По состоянию на 1 января 2020 года действовали условия и порядок выплаты вознаграждения членов Совета директоров, утвержденные решением внеочередного Общего собрания акционеров от 12 марта 2018 года.

По решению внеочередного Общего собрания акционеров от 12 августа 2020 года были утверждены новые условия и порядок выплаты вознаграждений Председателю Совета директоров, членам Совета директоров, не являющимся независимыми, а также условия и порядок выплаты вознаграждения и компенсаций независимому члену Совета директоров Йохану Деннелинду.

Кроме того, по решению годового Общего собрания акционеров от 8 июня 2020 года членам Совета директоров, избранным на внеочередном Общем собрании 23 сентября 2019 года, был выплачен дополнительный бонус.

Общий размер вознаграждения членов Совета директоров МегаФона в 2020 году составил 241 млн руб.

### Динамика выплат вознаграждения членам Совета директоров в 2018–2020 годах, млн руб.



### Вознаграждение членов Совета директоров в 2020 году

	Размер вознаграждения, млн руб.		
	Председатель Совета директоров	Независимые члены Совета директоров	Члены Совета директоров, не являющиеся независимыми
Вознаграждение за участие в работе органа управления	47	84	110
Заработная плата	0	0	0
Льготы	0	0	0
Компенсация расходов	0	0	0
Бонусы и долгосрочная программа мотивации	0	0	0
Пенсионный план	0	0	0
Общий размер вознаграждения	47	84	110

## Комитеты Совета директоров

При Совете директоров МегаФона действуют три комитета, обеспечивающие контроль и стратегическое планирование в областях, входящих в компетенцию Совета директоров:

- Аудиторский комитет;
- Комитет по финансам и стратегии;
- Комитет по вознаграждениям и номинациям.

Комитеты формируются после избрания нового состава Совета директоров. В 2020 году состав комитетов был утвержден в ходе заседания Совета директоров 25 июня. Деятельность комитетов при Совете директоров регулируется внутренними Положениями.

### Аудиторский комитет

В сферу компетенций Аудиторского комитета при Совете директоров входят все вопросы, связанные с внутренним и внешним аудитом финансово-хозяйственной деятельности Компании, включая выработку рекомендаций по назначению внешних аудиторов, решение вопросов, возникающих в ходе проведения аудита, анализ эффективности процедур внутреннего контроля, оценку системы управления рисками.

В течение 2020 года было созвано шесть заседаний Аудиторского комитета: четыре очных и два заочных, на которых рассматривался широкий спектр вопросов, включая:

- рассмотрение регулярной финансовой отчетности и пресс-релизов о финансово-хозяйственной деятельности;
- развитие системы управления рисками и внутреннего контроля, включая вопросы комплаенса;
- утверждение плана деятельности и отчетов функции внутреннего аудита;
- рассмотрение отчетов по судебным разбирательствам.

По состоянию на 31 декабря 2020 года в состав Комитета входили следующие члены Совета директоров:

- Деннелинд Йохан Эрик (Председатель);
- Анипкин Максим Николаевич;
- Антонян Эмин Андраникович.

### Комитет по финансам и стратегии

Комитет по финансам и стратегии осуществляет контроль в сфере стратегического развития, бизнес-планирования, бюджетирования и инвестиционной деятельности МегаФона. К числу основных функций Комитета отнесены определение стратегических направлений деятельности Компании, формирование годовых бюджетов, рассмотрение сделок в области слияний и поглощений, общехозяйственных сделок, рассмотрение условий займов и иного финансирования.

В течение 2020 года было созвано 10 заседаний Комитета по финансам и стратегии: четыре очных и шесть заочных, на которых рассматривался широкий спектр вопросов, включая:

- утверждение бюджета и бизнес-плана МегаФона на 2020 год;
- рассмотрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, а также сделок, кумулятивная сумма которых превышает 50 млн долл. США;
- отчеты о деятельности Компании в области слияний и поглощений.

Комитет по финансам и стратегии регулярно рассматривал, представлял свои комментарии и рекомендации по отчетам Компании о статусах ключевых стратегических проектов.

По состоянию на 31 декабря 2020 года в состав Комитета входили следующие члены Совета директоров:

- Черепеников Антон Андреевич (Председатель);
- Быстрых Евгений Александрович;
- Помбухчан Хачатур Эдуардович.

### Комитет по вознаграждениям и номинациям

Комитет по вознаграждениям и номинациям отвечает за разработку и периодический пересмотр политики Компании в области вознаграждений, включая рассмотрение и определение базового должностного оклада, премий и прочих компенсаций, а также за установку целевых показателей деятельности для топ-менеджмента, формирование рекомендаций Совету директоров в отношении кандидатов на должность ключевых руководящих работников, проведение процедуры оценки эффективности работы Совета директоров, его членов и Комитетов.

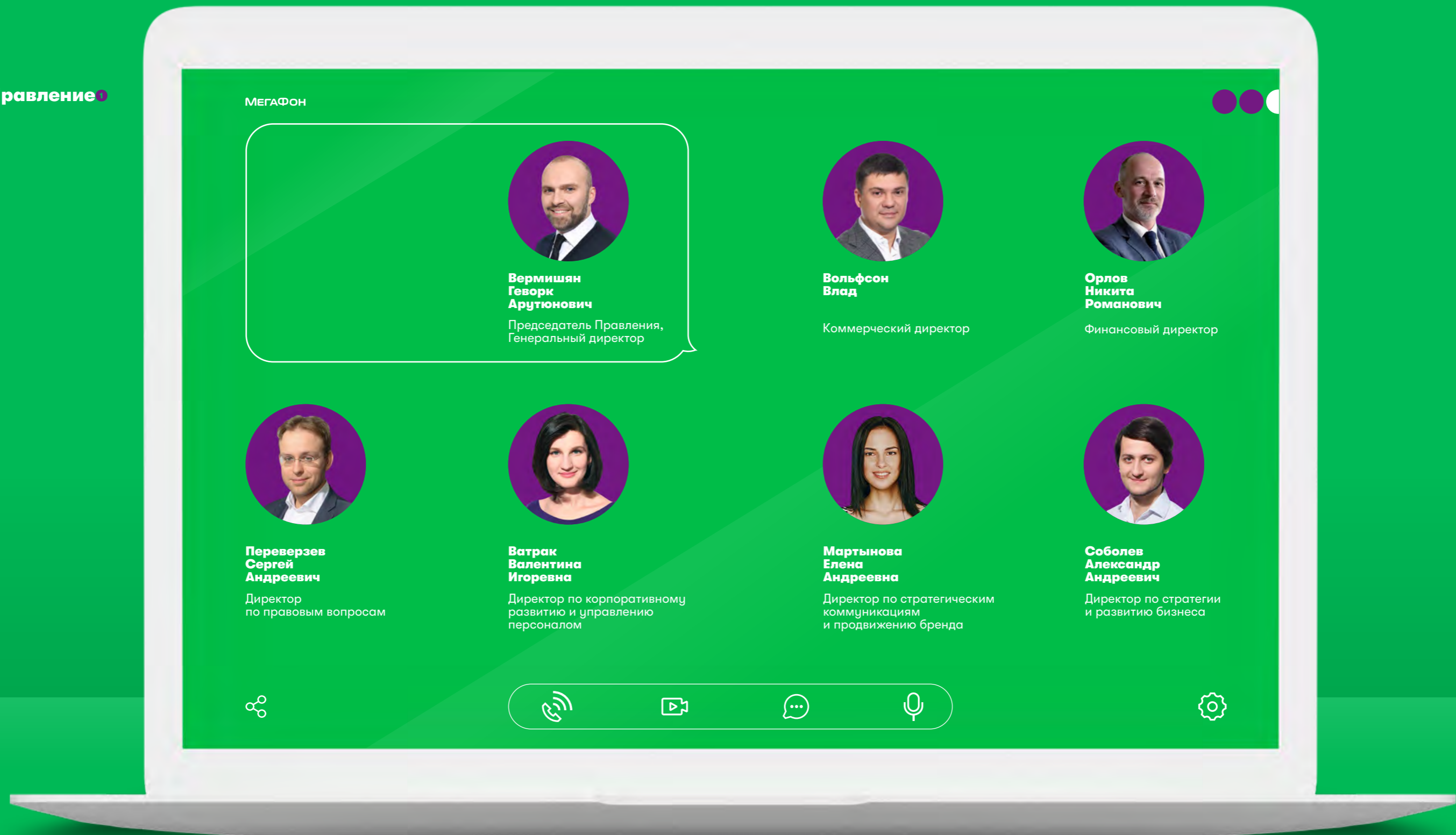
В течение 2020 года было созвано девять заседаний Комитета по вознаграждениям и номинациям: четыре очных заседания и пять заочных. В ходе этих заседаний Комитет рассмотрел ряд вопросов, в том числе:

- утверждение перечня ключевых HR-проектов на 2020 год и рассмотрение статуса их реализации;
- программы краткосрочного и долгосрочного премирования топ-менеджмента Компании;
- рекомендации Совету директоров по вопросу утверждения кандидатур на должности генеральных директоров ключевых дочерних компаний;
- рекомендации по условиям и порядку выплаты вознаграждения членам Совета директоров.

По состоянию на 31 декабря 2020 года в состав Комитета по вознаграждениям и номинациям входили следующие члены Совета директоров:

- Стрешинский Иван Яковлевич (Председатель);
- Быстрых Евгений Александрович;
- Черепеников Антон Андреевич.

## Правление



МЕГАФОН



**Вермишян  
Геворк  
Арутюнович**

Председатель Правления,  
Генеральный директор



**Вольфсон  
Влад**

Коммерческий директор



**Орлов  
Никита  
Романович**

Финансовый директор



**Переверзев  
Сергей  
Андреевич**

Директор  
по правовым вопросам



**Ватрак  
Валентина  
Игоревна**

Директор по корпоративному  
развитию и управлению  
персоналом



**Мартынова  
Елена  
Андреевна**

Директор по стратегическим  
коммуникациям  
и продвижению бренда



**Соболев  
Александр  
Андреевич**

Директор по стратегии  
и развитию бизнеса



Правление является коллегиальным исполнительным органом МегаФона и совместно с единоличными исполнительными органами осуществляет руководство текущей деятельностью Компании. В сферу полномочий Правления входят все аспекты управления операционной деятельностью МегаФона, за исключением вопросов, относящихся к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и единоличных исполнительных органов.

Количественный и персональный состав Правления определяется Общим собранием акционеров по представлению Генерального директора. Генеральный директор является Председателем Правления.

1 После отчетной даты решением внеочередного Общего собрания акционеров от 21 января 2021 года в состав Правления вошли Помбуччан Хачатур Эдурдарович и Корчагин Павел Викторович.

**По состоянию на 31 декабря 2020 года в состав Правления входили:**

- Вермишян Геворк Арутюнович (Председатель);
- Ватрак Валентина Игоревна;
- Вольфсон Влад;
- Орлов Никита Романович;
- Мартынова Елена Андреевна;
- Соболев Александр Андреевич;
- Переверзев Сергей Андреевич.

**В течение 2020 года в составе Правления произошли следующие изменения:**

- 1 в состав Правления вошел Переверзев Сергей Андреевич;
- 2 выбыл из состава Правления Ваносчуйзе Фредерик Гилберт.

## Члены Правления по состоянию на 31 декабря 2020 года



**Вермишян  
Георгий  
Арутюнович**

Председатель Правления

Родился в 1978 году.

Окончил Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации.

Основное место работы: ПАО «МегаФон» – Генеральный директор.

Г-н Вермишян также является председателем совета директоров ЗАО «АКВАФОН-GSM», ЗАО «Остелеком», ЗАО «ТТ мобайл», членом наблюдательного совета DTS Retail, АНО «Цифровая экономика», Ассоциации «Цифровой транспорт и логистика», членом совета директоров ООО «Алибаба.ком (РУ)» и директором ALIEXPRESS RUSSIA HOLDING PTE. LTD, членом попечительского совета Политехнического музея, а также директором по телекому в ООО «ЮЭСЭМ Телеком».

Доля в уставном капитале Компании: нет.  
Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



**Ватрак  
Валентина  
Игоревна**

Родилась в 1974 году.

Окончила Воронежский государственный университет, а также Московский открытый социальный университет и Дипломатическую академию МИД России.

Основное место работы: ПАО «МегаФон» – Директор по корпоративному развитию и управлению персоналом.

Кроме того, г-жа Ватрак является членом попечительского совета Санкт-Петербургского регионального общественного фонда «Благотворительный фонд развития Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета», членом совета Фонда развития Политехнического музея.

Доля в уставном капитале Компании: нет.  
Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



**Вольфсон  
Влад**

Родился в 1977 году.

Окончил Киевский торгово-экономический университет, а также Хайфский университет (Израиль).

Основное место работы: ПАО «МегаФон» – Коммерческий директор.

Также г-н Вольфсон является членом наблюдательного совета DTS Retail.

Доля в уставном капитале Компании: нет.  
Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



**Мартынова  
Елена  
Андреевна**

Родилась в 1978 году.

Окончила Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, а также Высшую школу бизнеса Стэнфордского университета.

Основное место работы: ПАО «МегаФон» – Директор по стратегическим коммуникациям и продвижению бренда.

Кроме того, г-жа Мартынова занимает должность заместителя генерального директора в ООО «ЮЭСЭМ Менеджмент» и является членом совета директоров в АО «Коммерсантъ».

Доля в уставном капитале Компании: нет.  
Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



**Орлов  
Никита  
Романович**

Родился в 1969 году.

Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова.

Основное место работы: ПАО «МегаФон» – Финансовый директор.

Г-н Орлов также является генеральным директором ООО «МегаФон Финанс» и АО «МегаФон-Интернэшнл», членом совета директоров ЗАО «Аквафон-GSM», ЗАО «Остелеком» и ЗАО «ТТ мобайл», членом совета Всемирного фонда природы (WWF).

Доля в уставном капитале Компании: нет.  
Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



**Переверзев  
Сергей  
Андреевич**

Родился в 1979 году.

Окончил Санкт-Петербургский государственный университет.

Основное место работы: ПАО «МегаФон» – Директор по правовым вопросам.

Кроме того, г-н Переверзев является генеральным директором ООО «Н-Лоджик» и членом совета директоров АО «Садовое кольцо».

Доля в уставном капитале Компании: нет.  
Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.





**Соболев  
Александр  
Андреевич**

Родился в 1987 году.

Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова.

Основное место работы: ПАО «МегаФон» – Директор по стратегии и развитию бизнеса.

Г-н Соболев также является членом правления и членом комитета по стратегии в Ассоциации больших данных, членом ассоциации GSMA CSO group, директором ALIEXPRESS RUSSIA HOLDING PTE. LTD, членом совета директоров ООО «Алибаба.ком (РУ)», а также заместителем члена совета директоров в Arctic Link Development Oy.

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.

**С 22 января 2021 года в состав Правления также входят:**



**Корчагин  
Павел  
Викторович**

Родился в 1960 году.

Окончил МВТУ им. Н. Э. Баумана.

Основное место работы: ПАО «МегаФон» – Директор по техническим инновациям и инфраструктуре.

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



**Помбуxчан  
Хачатур  
Эдуардович**

Родился в 1974 году.

Окончил Кубанский государственный университет, а также Всероссийский заочный финансово-экономический институт.

Основное место работы: ПАО «МегаФон» – Исполнительный директор.

Кроме того, г-н Помбуxчан является коммерческим директором дирекции по ритейлу ООО «ЮэСэм Телеком», членом наблюдательного совета DTS Retail, а также членом совета директоров и комитета по финансам и стратегии ПАО «МегаФон».

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.

**В 2020 году в состав Правления входил:**



**Ваносчуйзе  
Фредерик  
Гилберт**

Родился в 1973 году.

Окончил Льежский университет, а также Университет Монса и бизнес-школу Солвей (Бельгия).

Основное место работы (по состоянию на июнь 2020 года): ПАО «МегаФон» – Директор по техническим инновациям и инфраструктуре.

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.

#### Генеральный директор и Исполнительный директор

Генеральный директор и Исполнительный директор наряду с Правлением осуществляют руководство текущей деятельностью Компании за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров и Совета директоров. В соответствии с Уставом МегаФона, в их компетенцию входят в том числе:

- осуществление оперативного руководства деятельностью Компании; совершение действий от имени Компании без доверенности, представление Компании в отношениях со всеми государственными органами, юридическими лицами и гражданами, выдача доверенностей;
- принятие решений, издание приказов, распоряжений и иных документов по вопросам своей компетенции, утверждение внутренних документов Компании за некоторым исключением.

К компетенции Генерального директора относятся также:

- открытие в банках расчетных и иных счетов, совершение от имени Компании любых гражданско-правовых сделок за исключениями, установленными трудовым договором и (или) законодательством Российской Федерации;
- организация работы структурных подразделений Компании, заключение трудовых договоров (контрактов) с работниками Компании, решение вопросов премирования, льгот и компенсаций;
- разработка и представление Совету директоров информации и документов о деятельности Компании, в том числе для утверждения отдельных документов.

К компетенции Исполнительного директора относятся в том числе:

- совершение от имени Компании любых гражданско-правовых сделок и распоряжение имуществом Компании в пределах ограничений, установленных трудовым договором и (или) законодательством Российской Федерации;
- осуществление мероприятий по обеспечению сохранности сведений, составляющих государственную тайну, путем разработки и внедрения мер режима секретности и защиты информации.

В 2020 году Генеральным директором являлся Вермишян Геворк Арутюнович.

Позиция Исполнительного директора в течение 2020 года оставалась вакантной. 21 января 2021 года по решению внеочередного Общего собрания акционеров Помбуxчан Хачатур Эдуардович был избран Исполнительным директором.

### Вознаграждение членов Правления, Генерального директора и Исполнительного директора

Членам высшего исполнительного руководства МегаФона выплачивается вознаграждение за выполненную работу. Структура и размер вознаграждения определяются Советом директоров.

В МегаФоне действует программа долгосрочного премирования для топ-менеджмента, целями которой являются:

- обеспечение единства интересов руководства Компании и акционеров;
- стимулирование заинтересованности руководителей Компании в росте стоимости акций;
- обеспечение фокуса на реализации стратегических долгосрочных целей Компании;
- повышение конкурентоспособности компенсационного пакета для руководителей.


По итогам 2020 года совокупный объем выплат членам Правления в качестве вознаграждения по трудовым договорам и компенсации расходов составил 450 млн руб.

### Вознаграждение членов Правления в 2018–2020 годах, млн руб.

Вид вознаграждения	2018	2019	2020
Заработная плата	256	209	255
Льготы	0	0	0
Бонусы и долгосрочная программа мотивации	319	326	192
Компенсация расходов	1	1	3
Пенсионный план	0	0	0
Общий размер вознаграждения	576	536	450

### Корпоративный секретарь

В целях эффективного функционирования системы корпоративного управления в МегаФоне введена должность Корпоративного секретаря, который обеспечивает соблюдение правил и процедур, гарантирующих права и интересы акционеров. Корпоративный секретарь отвечает за взаимодействие с акционерами, корпоративные коммуникации, а также за поддержание эффективной работы Совета директоров и его комитетов. Корпоративный секретарь также является Секретарем Правления.

 **Полный перечень функций Корпоративного секретаря представлен в Положении о Корпоративном секретаре**

Корпоративный секретарь избирается Советом директоров и подотчетен ему.

В 2020 году Корпоративным секретарем МегаФона являлась Лизунова Дарья Александровна.



**Лизунова Дарья Александровна**

Родилась в 1986 году.

Окончила Московский педагогический государственный университет, а также Всероссийскую академию внешней торговли.

Основное место работы: ПАО «МегаФон» – Корпоративный секретарь.

Являясь Корпоративным секретарем, Д. А. Лизунова одновременно является контролером Компании, отвечающим за оборот инсайдерской информации.

Доля в уставном капитале Компании: нет.  
Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.

### Ревизионная комиссия

Для контроля над финансово-хозяйственной деятельностью МегаФона Общим собранием акционеров ежегодно избирается Ревизионная комиссия. Члены Ревизионной комиссии не могут входить в состав Совета директоров или иных руководящих органов Компании. Ревизионная комиссия избирается в составе трех членов.


По состоянию на 1 января 2020 года в Ревизионную комиссию МегаФона входили:

- Жеймо Юрий Антонович;
- Насибуллин Радик Сибгатуллович.

8 июня 2020 года на годовом Общем собрании акционеров Ревизионная комиссия была избрана в следующем составе:

- Жеймо Юрий Антонович;
- Насибуллин Радик Сибгатуллович;
- Киселев Станислав Владимирович.

12 сентября 2020 года Жеймо Юрий Антонович вышел из состава Ревизионной комиссии по собственному желанию по причине ухода из Компании.

 **Порядок деятельности и полный перечень функций Ревизионной комиссии определены Положением о Ревизионной комиссии**

## Внутренний аудит

Внутренний аудит Компании функционально подчинен Совету директоров. В своей деятельности внутренний аудит руководствуется Положением о внутреннем аудите, а также международными стандартами профессиональной практики внутреннего аудита.

 **Деятельность внутреннего аудита регламентируется Положением о внутреннем аудите**

Внутренний аудит проводит оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, оценку корпоративного управления в соответствии с планом деятельности, утвержденным Советом директоров.

До 12 августа 2020 года Директором по внутреннему аудиту являлся Жеймо Юрий Антонович. С 12 августа 2020 года Директором по внутреннему аудиту является Караогланова Евгения Михайловна, которая была назначена на эту должность Советом директоров по представлению Аудиторского комитета.

## Внешний аудит

МегаФон привлекает независимых внешних аудиторов для проведения аудита годовой финансовой отчетности и обзорных проверок квартальной финансовой отчетности. Аудиторский комитет проводит оценку потенциальных кандидатов в аудиторы Компании и выносит соответствующие рекомендации Совету директоров, включая рекомендации по размеру оплаты услуг аудитора.

Кандидатуры независимых аудиторов утверждаются Общим собранием акционеров по представлению Совета директоров.


На годовом Общем собрании акционеров 8 июня 2020 года на роль внешнего аудитора МегаФона было утверждено АО «КПМГ».

Стоимость аудиторских услуг, предоставленных АО «КПМГ» за 2020 год, составила 55 млн руб., а стоимость предоставленных неаудиторских услуг в 2020 году – 35 млн руб.

## Раскрытие информации

МегаФон обеспечивает прозрачность своей деятельности в соответствии со всеми применимыми законодательными требованиями, а также с передовыми международными практиками раскрытия. Компания ежегодно публикует аудированную консолидированную финансовую отчетность, подготовленную в соответствии с МСФО, за финансовый год, заканчивающийся 31 декабря. Кроме того, МегаФон публикует неаудированную консолидированную финансовую отчетность по окончании первого, второго и третьего кварталов финансового года.

Компания также публикует извещения о результатах финансовой деятельности, сообщения о предстоящих Общих собраниях акционеров и другую важную информацию, способную повлиять на стоимость ценных бумаг Компании, через официальное российское информационное агентство «Интерфакс».

 **Соответствующие пресс-релизы публикуются на корпоративном сайте Компании**

# Ценные бумаги

## Акционерный капитал

Уставный капитал ПАО «МегаФон» составляет 62 млн руб. и разделен на 620 млн обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 10 коп. каждая. Компания имеет возможность дополнительно разместить 100 млрд обыкновенных акций. Все выпуски обыкновенных именных бездокументарных акций объединены в единый выпуск с государственным номером 1-03-00822-1. МегаФон не имеет привилегированных акций. Государство в уставном капитале Компании не участвует.

По состоянию на 31 декабря 2020 года акционерами ПАО «МегаФон» являлись ООО «АФ Телеком Холдинг» (50% уставного капитала) и ООО «ЮэСэм Телеком»<sup>1</sup> (50% уставного капитала), которые в совокупности владели 100% уставного капитала Компании.

Структура акционерного капитала ПАО «МегаФон» по состоянию на 31 декабря 2020 года



<sup>1</sup> ООО «ЮэСэм Телеком» является единственным участником ООО «АФ Телеком Холдинг».

## Дивиденды

Размер выплачиваемых дивидендов утверждается Общим собранием акционеров по рекомендации Совета директоров.

Дивидендная политика МегаФона была утверждена в мае 2017 года. В Дивидендной политике определяются принципы, которыми руководствуется Совет директоров при принятии решения о рекомендуемом размере дивидендных выплат, подлежащем утверждению Общим собранием акционеров.



### Положения Дивидендной политики ПАО «МегаФон»

На годовом Общем собрании акционеров 8 июня 2020 года было принято решение не распределять дивиденды по результатам 2019 финансового года.

### История выплаты дивидендов в 2016–2020 годах

Отчетный период	2016	2017	2018	2019	2020
Общая сумма дивидендов, выплаченных в течение календарного года, млрд руб.	50,0	20,0	0,0	0,0	0,0
Дивиденд на акцию, руб.	80,63	32,25	0,0	0,0	0,0

## Облигации

На конец 2020 года в обращении находилось семь выпусков биржевых облигаций ПАО «МегаФон» серий БО-001Р-02, БО-001Р-03, БО-001Р-04, БО-001Р-05, БО-001Р-06, БО-002Р-01 и БО-002Р-02<sup>1</sup>.

# 85

 млрд руб.

общий объем облигаций ПАО «МегаФон» в обращении на конец 2020 года

<sup>1</sup> В феврале 2020 года ПАО «МегаФон» планомерно погасило биржевые рублевые облигации серии БО-001Р-04 объемом 20 млрд руб.

## Кредитные рейтинги

Кредитный рейтинг	Значение	Прогноз	Дата присвоения/изменения
<b>S&amp;P Global Ratings</b>			
Долгосрочный рейтинг по обязательствам в иностранной валюте	BB+	Стабильный	18.12.2019
Долгосрочный рейтинг по обязательствам в национальной валюте	BB+	Стабильный	18.12.2019
<b>Moody's</b>			
Долгосрочный кредитный рейтинг	Ba1	Стабильный	11.09.2018
<b>АКРА</b>			
Эмитент ПАО «МегаФон»	AA(RU)	Стабильный	21.09.2017
Выпуск облигаций ПАО «МегаФон» серий:	AA(RU)	—	
БО-001Р-03			09.10.2017
БО-001Р-04			19.02.2018
БО-001Р-05			04.02.2019
БО-001Р-06			18.03.2019
БО-002Р-01			18.03.2019
БО-002Р-02			15.04.2019

Текущие кредитные рейтинги МегаФона находятся на высоком уровне, позволяющем привлекать заемные средства на наиболее привлекательных из доступных на рынке условиях.

В марте 2020 года вслед за общерыночным скачком ставок заемного финансирования отмечался рост доходностей облигаций МегаФона. Затем наблюдалось снижение в течение 2020 года в соответствии с аналогичной динамикой на долгом рынке, которой способствовало в том числе снижение ключевой ставки ЦБ.

## Взаимодействие с инвестиционным сообществом

Предоставление актуальной и своевременной информации заинтересованным сторонам является важной задачей для МегаФона. Мы осуществляем практику ежеквартального объявления операционных и финансовых результатов деятельности Компании, а также публикации годовых отчетов. МегаФон регулярно общается с представителями инвестиционного сообщества, принимает участие в различных инвестиционных и отраслевых конференциях.

В соответствии с принципом общедоступности МегаФон публикует сообщения о существенных фактах на:

- сайте российского авторизованного информационного агентства «Интерфакс» по адресу <https://www.e-disclosure.ru/>;
- официальном корпоративном сайте в разделе «Инвесторам»: <http://corp.megafon.ru/investoram/>.



**Информационные материалы для инвесторов, включая презентации и отчетность**

# Управление рисками и внутренний контроль

## Общие сведения

Своевременное выявление рисков и управление ими является необходимым условием поддержания устойчивого роста и достижения стратегических и операционных целей. МегаФон стремится постоянно совершенствовать свою систему управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), чтобы, с одной стороны, способствовать успешной реализации Стратегии, а с другой – обеспечивать основу для стабильного и непрерывного функционирования бизнеса.

Компания непрерывно работает над выявлением, оценкой рисков и их минимизацией. Если риски находятся вне зоны контроля Компании, МегаФон стремится минимизировать их негативные последствия.

МегаФон постоянно развивает риск-ориентированную культуру на всех уровнях управления. Мы регулярно обучаем сотрудников теории и практике риск-менеджмента.

Применяемый МегаФоном подход к управлению рисками и внутреннему контролю опирается на лучшие международные и национальные стандарты и практики и соответствует требованиям российского законодательства.

Для управления рисками, связанными с подготовкой достоверной финансовой и налоговой отчетности, в Компании функционирует система внутреннего контроля (СВК), которая представляет собой совокупность политик, инструкций, контрольных процедур и организационных мер, направленных на подготовку достоверной финансовой и налоговой отчетности, а также соблюдение законодательных требований в данных областях.

### Стратегия СУРиВК включает в себя:

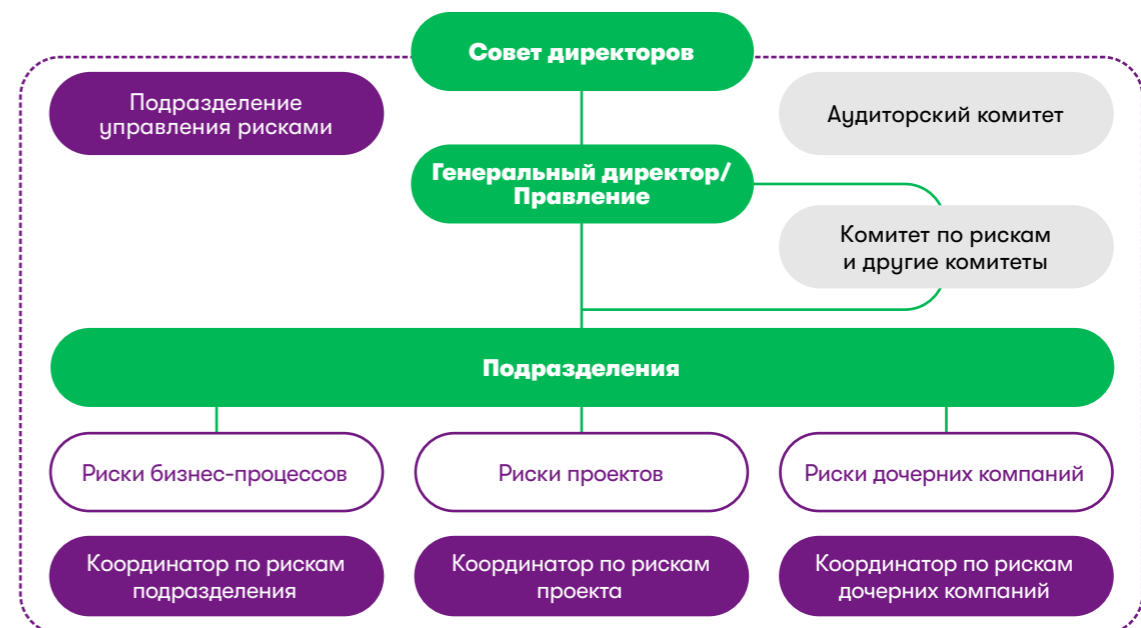
- 1 постоянную адаптацию управления рисками и внутреннего контроля к изменениям бизнеса
- 2 интеграцию рисков в процессы целеполагания
- 3 развитие риск-ориентированного подхода к принятию управленческих решений
- 4 постоянный поиск бизнес-возможностей и вариантов трансформации угроз в возможности, а также поиск наиболее оптимальных способов реагирования на риски
- 5 развитие моделей оценки рисков с целью повышения точности данных как основы для принятия решений
- 6 улучшение коммуникаций по управлению рисками и внутреннему контролю
- 7 формализацию и актуализацию параметров риск-аппетита, увязывание риск-аппетита и стратегии развития Компании
- 8 регулярное обучение сотрудников

### Эффективность СВК обеспечивается выполнением следующих мероприятий:

- 1 актуализация нормативной документации по СВК и ее соблюдение;
- 2 регулярный мониторинг качества исполнения контрольных процедур;
- 3 регулярные опросы ключевых ответственных лиц об эффективности внутреннего контроля;
- 4 анализ бизнес-процессов и присущих им рисков на предмет эффективности функционирования СВК в данных процессах;
- 5 ежегодное выборочное тестирование ключевых контрольных процедур.

## Структура управления рисками и внутреннего контроля

Управление рисками и внутренний контроль осуществляются во всех подразделениях и на всех уровнях управления Компании.



— Управление  
 - - - - - Координация, развитие

Компания занимается развитием риск-ориентированной культуры, ключевыми аспектами которой являются:

### «Тон сверху»

Высшее руководство Компании выступает примером для сотрудников при обсуждении, выявлении и оценке рисков, а также активно участвует в управлении рисками.

### Корпоративное управление

Владение определенными рисками входит в перечень должностных обязанностей и задач сотрудников. Поощряется своевременное предоставление информации о рисках, сами риски рассматриваются как возможность для совершенствования Компании.

### Компетенции

Ведется постоянное обучение ключевых сотрудников Компании управлению рисками при поддержке руководства.

Совет директоров через Аудиторский комитет определяет принципы и подходы к организации СУРиВК и оценивает эффективность системы.

Генеральный директор и Правление обеспечивают создание и поддержание эффективной СУРиВК, распределяют полномочия, обязанности и ответственность между руководителями подразделений за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля, утверждают требования к форматам отчетности, рассматривают ключевые риски и принимают по ним решения, способствуют развитию культуры управления рисками и внутреннего контроля.

Руководители подразделений обеспечивают функционирование СУРиВК в функциях и проектах, что включает выявление и оценку рисков, разработку мероприятий и обеспечение их выполнения, в том числе выполнение контрольных процедур.

Подразделение по управлению рисками обеспечивает развитие риск-менеджмента в Компании: реализует Политику по организации СУРиВК, организует актуализацию рисков, контролирует выполнение мероприятий, координирует работу функций в части выявления, оценки рисков и разработки мероприятий по управлению ими, оказывает им методологическую поддержку, готовит материалы по рискам для Правления и Совета директоров, развивает риск-ориентированную культуру в Компании.

В основных функциональных направлениях Компании действуют координаторы по рискам и контролю, которые обеспечивают взаимодействие в сфере СУРиВК.

Для учета и анализа рисков в Компании используется автоматизированное решение RiskCom, которое обеспечивает удобную систематизацию данных.

Ключевым документом, регулирующим деятельность МегаФона в данной области, является Политика по организации системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК). Политика, разработанная в соответствии с действующим российским законодательством, международными стандартами в области управления рисками, устанавливает общие подходы к управлению рисками и внутреннему контролю.



**Политика по организации системы управления рисками и внутреннего контроля**

## Ключевые активности по СУРиВК

В 2020 году продолжилось углубление принципов риск-ориентированного управления в практики Компании. Выявление и управление рисками проводится в тесной привязке к целям Компании, реализуемым проектам. Правление ежеквартально рассматривает статус по ключевым рискам и комплаенс.

Для развития коммуникации по рискам раз в год в Компании проводится встреча координаторов по рискам, которые обмениваются подходами и лучшими практиками в области управления рисками.

Осенью был проведен опрос среди членов Правления об уровне зрелости системы управления рисками в Компании, подтвердивший зрелый уровень системы и ставший основой для разработки плана ее развития.

Особое внимание уделяется обучению сотрудников МегаФона по теме риск-менеджмента и внутреннего контроля. Руководители Компании в обязательном порядке проходят онлайн-курс по управлению рисками, основанный на стандарте ISO 31000, учитывающий специфику Компании и доступный всем сотрудникам МегаФона.

В 2020 году также продолжилась работа по актуализации СВК, в том числе проводились следующие работы:

- 1 актуализация СВК ввиду трансформации бизнес-процессов;
- 2 пересмотр доступа сотрудников к данным финансовой отчетности на предмет необходимой достаточности;
- 3 актуализация обучающих и информационных материалов по СВК;
- 4 доработка СВК для целей налогового мониторинга, в том числе процесса оценки рисков;
- 5 утверждение Правил внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком в соответствии с требованиями Банка России, которые вступили в силу 20 апреля 2020 года.

## Основные риски и меры по их минимизации

МегаФон анализирует различные виды рисков и принимает соответствующие меры для их минимизации.

Среди рассматриваемых рисков – стратегические, геополитические, технологические, регуляторные, операционные (включая комплаенс-риски) и финансовые.

Управляемость	Оценка Компании		
	Низкая	Средняя	Высокая
<b>Низкая</b>	6, 4	1, 14, 15	2, 3, 16
<b>Средняя</b>	8, 11	5, 17	12, 13, 18
<b>Высокая</b>		7, 10	9, 19, 20

№	Риски	Описание рисков	Описание мер по управлению рисками	Динамика <sup>1</sup>
<b>Стратегические/внешние риски</b>				
1	Геополитические	<p>МегаФон как компания, зарегистрированная в Российской Федерации, сталкивается с экономическими и геополитическими рисками, характерными для страны в целом, и, в частности, с рисками, связанными с режимом санкций со стороны США, ЕС и других стран в отношении некоторых российских компаний. Существует риск введения новых санкций или расширения круга лиц, на которых они могут распространяться. Также дополнительные санкции могут быть введены в отношении поставок оборудования, программного обеспечения и услуг из ЕС и США.</p> <p>При осуществлении своей деятельности и развитии сложной инфраструктуры МегаФон зависит от большого количества международных поставщиков. Если Компания не будет способна реализовать свои планы по развитию из-за перерывов в поставках, то может столкнуться с задержками в развитии инфраструктуры и (или) увеличением расходов.</p>	<p>Поскольку санкции не затрагивают ни одного руководителя или директора МегаФона, а операционная деятельность сосредоточена вне ЕС, США или Украины и осуществляется в области телекоммуникаций – сфере, которая обычно исключена из санкционных режимов, в настоящее время МегаФон не предвидит каких-либо перебоев в своей работе в связи с подобными рисками. Также к МегаФону напрямую не применимы торговые санкции. МегаФон мониторит законодательство о санкциях, однако абсолютное большинство приведенных рисков находится вне контроля МегаФона, и возможное введение дополнительных санкций может негативно отразиться на деятельности МегаФона.</p> <p>Компания внимательно следит за экономической и политической ситуацией вокруг своих ключевых поставщиков. МегаФон взаимодействует с экспертами и поставщиками для получения актуальной информации, чтобы в случае необходимости подготовить соответствующий план действий. Компания плотно взаимодействует с ключевыми поставщиками, чтобы гарантировать непрерывность поставок ключевого оборудования.</p>	
2	Макро-экономические	<p>Снижение цен на нефть и ослабление национальной валюты могут оказать негативное влияние на состояние российской экономики.</p> <p>Кроме того, в условиях пандемии, вызванной распространением коронавирусной инфекции, наметилось ослабление деловой активности в стране, сокращение реальных располагаемых доходов населения и, как следствие, снижение уровня потребления в большинстве секторов экономики. Восстановление экономики до показателей 2019 года, по оценкам экспертов, займет один-два года.</p> <p>В совокупности макроэкономические тенденции могут негативно сказаться на выручке Компании и ее инвестиционной программе.</p>	<p>Рынок услуг беспроводной связи является довольно устойчивым во время экономического кризиса, так как клиенты не хотят уменьшать потребление услуг мобильной связи и интернета, и, следовательно, расходы на эти услуги слабо подвержены риску спада в экономике.</p> <p>МегаФон заключил долгосрочные контракты с крупными международными вендорами, что позволяет гарантировать постоянное развитие и модернизацию сети.</p>	

<sup>1</sup> Динамика оценки риска в 2020 году.

№	Риски	Описание рисков	Описание мер по управлению рисками	Динамика <sup>1</sup>
3	Технологическая и цифровая трансформация  Новые бизнес-модели, новые игроки	<p>Индустрия связи и цифровая индустрия быстро меняются. С одной стороны, новые игроки заходят на непрофильные для них рынки (например, банки создают телеком-операторов, а телеком-операторы развивают банковские продукты), инновационные циклы ускоряются. С другой – возрастают требования клиентов, которые ожидают первоклассного цифрового сервиса и опыта в офлайне и онлайн. Неспособность предоставить такой сервис и опыт на высоком уровне может снизить лояльность клиентов, привести к увеличению оттока и возможной потере доли рынка. Чтобы соответствовать высоким ожиданиям клиентов, Компания должна быть быстрой, гибкой, обладать сильными цифровыми компетенциями.</p>	<p>МегаФон продолжает реализовывать стратегию, ориентированную на цифровую трансформацию бизнеса.</p> <p>Компания продолжает трансформировать внутренние процессы, оперативно отбирая инновационные технологические решения, развивая применение принципов гибкой разработки Agile. В фокусе внимания МегаФона – развитие решений в области искусственного интеллекта, который будет способствовать развитию автономных и интеллектуальных сетей и улучшать качество обслуживания клиентов за счет более глубокого анализа их поведения.</p> <p>Для повышения скорости выполнения инициатив бизнеса МегаФон запустил фабрику микросервисов, продолжает развивать API-менеджмент.</p> <p>МегаФон продолжает развивать «технологическую песочницу» – инструмент, который позволяет быстро отбирать предлагаемые новые технологические решения и на их основе запускать пилотные проекты по упрощенным процедурам.</p> <p>Компания продолжает наращивать цифровые компетенции в области гибких подходов к разработке, облачным технологиям и виртуализации данных, построению высокоэффективных ИТ-команд, Big Data и машинному обучению.</p>	
4	Риски конкуренции	<p>Мобильная связь является одним из наиболее развитых сегментов телекоммуникационного рынка России. Высокий уровень проникновения мобильной связи уже привел к ужесточению конкурентной борьбы за удержание существующих и привлечение новых абонентов. Таким образом, конкуренция является одним из важнейших факторов, которые продолжают оказывать влияние на отрасль мобильной связи. Основными прямыми конкурентами МегаФона являются МТС, VEON и Теле2. Формирование новых бизнес-моделей на рынке может привести к изменениям структуры рынка и динамики роста, влияние которых в настоящее время не может быть прогнозируемым.</p>	<p>МегаФон принимает широкий спектр мер для укрепления конкурентных преимуществ, включая внедрение передовых технологий, развитие партнерств, разработку новых продуктов и развитие инновационной инфраструктуры.</p>	

№	Риски	Описание рисков	Описание мер по управлению рисками	Динамика <sup>1</sup>
<b>Операционные риски</b>				
5	Риски, связанные с ухудшением санитарно-эпидемиологической обстановки	<p>В условиях распространения коронавирусной инфекции были внесены значительные изменения в привычные условия функционирования бизнеса. Ограничена возможность очного выполнения своих функций работниками, а также проведения деловых поездок, командировок. Установлены требования к обеспечению гигиены труда и посещения объектов Компании.</p> <p>Данные изменения вызвали необходимость ускоренной адаптации со стороны Компании для обеспечения нормального функционирования бизнеса.</p> <p>Помимо организационных последствий, в условиях пандемии значительно снизились объемы международного роуминга, изменилась структура внутрироссийского трафика.</p>	<p>Компания сумела организовать «бесшовный» перевод сотрудников на дистанционный формат работ. В кратчайшие сроки были выполнены все необходимые технические и организационные меры по переводу большей части сотрудников на удаленный формат и налаживанию необходимой коммуникации. Проводится активное развитие электронного документооборота. На объектах Компании выполнены меры по обеспечению необходимых условий санитарной безопасности – замер температуры, санитайзеры, социальная дистанция и т.д.</p> <p>Компания ставит приоритетом здоровье и безопасность своих сотрудников, поэтому гибко подходит к форматам работы в условиях «новой нормальности».</p>	NEW
6	Риски ценообразования	<p>В процессе определения стоимости своих услуг Компания использует рыночные методы ценообразования. Есть ряд факторов, которые могут оказать существенное влияние на формирование тарифов.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Антимонопольное законодательство. Ограниченное количество участников телекоммуникационного рынка предполагает, что любые действия операторов в области тарифной политики находятся под пристальным вниманием регулятора.</li> <li>Регулирование в области социально значимых сервисов.</li> <li>Динамика инфляции в России.</li> </ol>	<p>Компания проводит активный мониторинг всех факторов, способных оказать влияние на ценообразование. Вместе с тем компания придерживается гибкости в области установления тарифов, что позволяет формировать удобные и доступные тарифные предложения для различных групп своих клиентов.</p>	NEW
7	Риски инфраструктуры	<p>Сеть Компании имеет широкий охват, что предполагает управление огромным комплексом базовых станций, оптоволоконных сетей, центров обработки данных и других активов. Постоянный рост абонентской базы, площади покрытия сети и скорости интернета вкупе с увеличением износа используемой инфраструктуры предопределяют угрозу достижения предела в использовании имеющихся ресурсов сети.</p> <p>Внедрение стандартов устойчивого развития требует фокусироваться в том числе на экологии и энергосбережении при управлении сетью.</p> <p>В условиях ограничений, связанных с пандемией, и использования удаленного режима работы также произошло перераспределение нагрузки на сеть – отток большого числа абонентов из крупных городов с высокоразвитой инфраструктурой в регионы с более низкими ресурсами сети.</p>	<p>МегаФон направляет существенные объемы инвестиций в обновление и наращивание инфраструктуры, замену устаревшего оборудования, что повышает надежность сети, уменьшает потребление электроэнергии и обеспечивает рост стандартов связи.</p>	NEW

<sup>1</sup> Динамика оценки риска в 2020 году.

№	Риски	Описание рисков	Описание мер по управлению рисками	Динамика <sup>1</sup>
8	Трансфертное ценообразование	<p>Практика применения законодательства о трансфертном ценообразовании до сих пор находится в стадии формирования, поэтому существует вероятность, что применяемые подходы к обоснованию рыночного уровня цен в рамках контролируемых сделок будут оспорены налоговыми органами, что может привести к начислению дополнительных налоговых обязательств.</p>	<p>Для минимизации налоговых рисков в части трансфертного ценообразования Компания внедрила и продолжает совершенствовать внутренние процедуры, направленные на соблюдение требований законодательства о трансфертном ценообразовании, проводит работу по мониторингу соответствия применяемых в сделках со взаимозависимыми лицами цен рыночному уровню, по выявлению сделок, являющихся контролируемыми в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации. Кроме того, в рамках группы компаний МегаФон создана консолидированная группа налогоплательщиков, сделки внутри которой не подлежат контролю с точки зрения законодательства о трансфертном ценообразовании.</p>	↓
9	Риск отзыва, приостановки или непродления лицензий	<p>Изменение требований законодательства по лицензированию основной деятельности Компании (оказание услуг связи) может негативно отразиться на деятельности МегаФона в том случае, если такие изменения будут влиять на процесс получения либо пролонгации срока действия имеющихся у Компании лицензий на оказание услуг связи, необходимых для дальнейшей деятельности Компании.</p>	<p>МегаФон обладает лицензиями на оказание услуг связи в сетях GSM, 3G, 4G/LTE, срок действия которых заканчивается в различные периоды. Компания уделяет особое внимание контролю над истечением сроков действия лицензий и содержанием актуальных данных в лицензиях, осуществляет все необходимые мероприятия для своевременного обновления лицензий в Роскомнадзоре.</p>	→
<b>Технологические риски</b>				
10	Риск непрерывности бизнеса и обеспечения технологической устойчивости	<p>Несмотря на обеспечение высокого уровня надежности и отказоустойчивости технологической инфраструктуры Компании, существует риск возникновения аварий, которые могут повлиять на скорость и качество предоставляемых сервисов.</p>	<p>Компания предпринимает все необходимые меры для обеспечения высокого качества предоставляемых сервисов. Так, в целях снижения аварийности и обеспечения непрерывности бизнеса в Компании проводится ряд мероприятий по непрерывности инфраструктуры, выстраивается технологическая архитектура в соответствии с высокими мировыми стандартами, осуществляется резервирование наиболее критических элементов инфраструктуры.</p>	↗
11	Риски мошенничества в сфере телекоммуникаций	<p>Потери Компании могут быть вызваны умышленными действиями недобросовестных контрагентов и абонентов. Существует также риск потери клиентов, которые становятся жертвами мошенничества, что может нанести ущерб репутации Компании.</p>	<p>В структуре Компании существует выделенное подразделение, задачей которого является предотвращение фактов мошенничества, недопущение связанных с ним финансовых и имиджевых потерь, а также защита клиентов Компании от мошенничества. Для этих целей используется ряд специализированных автоматизированных решений по борьбе с мошенничеством. Контроль наиболее критичных видов мошенничества осуществляется в режиме 24/7.</p>	→



№	Риски	Описание рисков	Описание мер по управлению рисками	Динамика <sup>1</sup>
12	Киберриски	Существуют риски уязвимости и невозможности обеспечения должного уровня информационной безопасности используемого программного обеспечения, оборудования и средств защиты персональных данных абонентов, риски вторжения во внутренние сети Компании, что может повлечь за собой получение несанкционированного доступа к личным данным пользователей и (или) конфиденциальной информации, их компрометацию, неправомерное использование, а также распространение вредоносных кодов.	В соответствии со Стратегией информационной безопасности Компания предпринимает все необходимые меры для обеспечения должного уровня безопасности технологических систем и используемых программного обеспечения и оборудования, включая постоянный мониторинг возможных угроз, использование платформ анализа информационной безопасности всей ИТ- и телекоммуникационной инфраструктуры.  Кроме того, в МегаФоне действуют Политика по обеспечению информационной безопасности и нормативные документы в области защиты персональных данных, а также развивается направление мониторинга киберугроз.	
<b>Регуляторные риски</b>				
13	Идентификация абонентов	В конце 2020 года принят Федеральный закон от 30.12.2020 № 533-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О связи», который существенно ужесточит требования к идентификации абонентов и пользователей услуг связи при заключении договоров и при оказании услуг связи.  Законодательством установлен ряд требований по проверке персональных данных абонентов операторами сотовой связи. Невозможность подтверждения фактических данных абонента или неактуальность данных накладывает на операторов обязательства по отказу от сотрудничества с такими абонентами.	Компания стремится поддерживать актуальность информации о своих абонентах. Для этого используются различные механизмы подтверждения данных как на техническом уровне, так и в рамках непосредственного взаимодействия с клиентами через сеть фирменных салонов и дилерскую сеть.  Вместе с тем МегаФон также учитывает лояльность своих абонентов и стремится обеспечить соответствие законодательным требованиям с учетом принципа максимального удобства для своих абонентов.	<b>NEW</b>
14	Оборот и хранение данных	В настоящее время в сфере регулирования оборота и хранения данных существует ряд законопроектов, часть из которых уже приняли статус законов. В соответствии с ними Компания должна обеспечить реализацию ряда мер в области информационного обмена с банками (поправки в ФЗ «О связи»); предоставления данных, доступных неопределенному кругу лиц в интернете (поправки в ФЗ «О персональных данных»); обработки больших данных (поправки в ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»); хранения сетевого трафика абонентов на территории России (ФЗ-374 и ФЗ-375).	Компания стремится минимизировать влияние соответствующих законодательных инициатив для поддержания лояльности своих абонентов.  В то же время, по мнению МегаФона, указанные инициативы должны тщательно прорабатываться и обсуждаться совместно с отраслевым сообществом, поскольку несовершенства в нормативном регулировании снижают перспективы роста выручки от развития технологических продуктов. Компания принимает участие в обсуждениях законодательных инициатив в сфере оборота данных.	

<sup>1</sup> Динамика оценки риска в 2020 году.

№	Риски	Описание рисков	Описание мер по управлению рисками	Динамика <sup>1</sup>
15	Риски, связанные с установлением минимальных показателей качества связи	В настоящее время законодательство Российской Федерации не содержит положений, касающихся соответствия оказываемых услуг связи минимальным параметрам качества.  Регуляторные органы придерживаются подхода, согласно которому обеспечение качества связи должно строиться на праве абонента выбирать оператора связи на основе обязательно предоставляемой операторами информации о качестве своих услуг.  При этом в последнее время наметилась тенденция к изменению позиции органов государственной власти в части изучения возможности установления минимальных требований к параметрам качества оказываемых услуг связи.	Вероятность того, что в среднесрочной перспективе минимальные показатели качества будут установлены, продолжает оставаться невысокой. Тем не менее, если регулирующие органы изменят свой подход, Компания полагает, что сможет обеспечить соответствие своих услуг таким минимальным показателям.	
16	Риски, связанные с развитием 5G	Государством и участниками отрасли прорабатываются различные сценарии развития технологии 5G. Для коммерческого запуска технологии 5G потребуются принятие масштабного комплекса нормативных правовых требований.  Неопределенность в отношении выбора сценария и природы сопутствующих законодательных требований несет в себе риски.	Компания отслеживает все инициативы, связанные с развитием технологий связи, прежде всего 5G, и принимает активное участие в обсуждении указанных инициатив.	
<b>Финансовые риски</b>				
17	Риск изменения процентных ставок	Рост процентных ставок на рынке может привести к тому, что МегаФон будет вынужден привлекать более дорогие денежные средства для финансирования своей операционной деятельности и инвестиционных программ. Кроме того, если по кредитным обязательствам применяется плавающая ставка, существует риск изменения стоимости обслуживания такого долга.	Большая часть кредитного портфеля Компании состоит из долгосрочных обязательств, предоставленных по привлекательным ставкам. Примерно 80% долгового портфеля Компании имеет фиксированную процентную ставку, а оставшиеся 20% портфеля на 78% заехдированы от возможного роста плавающих процентных ставок. При этом МегаФон имеет возможности для гибкого управления кредитными обязательствами по плавающей ставке.  На момент выхода данного Годового отчета МегаФон обладал стабильными долгосрочными кредитными рейтингами, присвоенными ведущими агентствами – Moody's, S&P Global, АКРА. Наряду со стабильными финансовыми показателями это позволяет МегаФону привлекать денежные средства на наиболее выгодных условиях из доступных на рынке.	

№	Риски	Описание рисков	Описание мер по управлению рисками	Динамика <sup>1</sup>
18	Риск отрицательного влияния изменения валютного курса	<p>Подверженность МегаФона рискам изменения курсов иностранных валют относится в основном к финансовой и инвестиционной деятельности МегаФона.</p> <p>Значительная доля капитальных затрат, расходов и обязательств МегаФона выражена в иностранной валюте, в основном в долларах США и евро. В случае ослабления рубля по отношению к доллару США и (или) евро МегаФон может испытывать сложности с выплатой и рефинансированием задолженности, номинированной в иностранной валюте, а также с поддержанием достаточного уровня капитальных вложений. Таким образом, ослабление рубля может увеличить инвестиционные и финансовые затраты МегаФона в рублевом выражении, что приведет к снижению чистой прибыли.</p>	<p>С целью снижения валютных рисков Компания использует валютно-процентные свопы и другие производные финансовые инструменты для хеджирования части кредитного портфеля, номинированной в евро, а также стремится увеличивать долю операционных и капитальных затрат, номинированных в рублях, что позволяет обеспечивать их покрытие рублевыми доходами.</p>	↑
19	Кредитный риск	<p>Риск получения потерь вследствие неспособности контрагента выполнить свои контрактные обязательства.</p>	<p>К числу мер профилактического характера, направленных на снижение кредитного риска, относятся получение авансовых платежей, банковских гарантий и иного обеспечения, установление взаимоотношений с контрагентами, платежеспособность которых отслеживается постоянно на основе их кредитной истории и присвоенных им кредитных рейтингов, диверсификация размещаемых денежных средств и установление позиционных лимитов на банки. Ежегодно Компанией осуществляется мониторинг обесценения финансовых вложений в отношении предоставленных займов.</p> <p>В условиях пандемии Компания гибко подходила к управлению данным риском, что позволило не допустить его повышения.</p>	→
20	Риск ликвидности	<p>Подверженность данному риску определяется своевременностью исполнения МегаФоном своих обязательств по текущим платежам.</p> <p>На риск ликвидности влияет скорость конвертации активов (размещенные денежные средства) Компании в денежные средства на расчетные счета, а также доступность финансирования на рынках капитала и уровень процентных ставок.</p>	<p>МегаФон имеет достаточный объем доступного финансирования в рамках открытых кредитных линий, что снижает риски потери ликвидности в краткосрочной и среднесрочной перспективе.</p> <p>Депозиты диверсифицированы по банкам и сконцентрированы по срокам с учетом графика крупных платежей, лучших рыночных предложений и Политики Компании.</p> <p>Компания внимательно следит за действиями российских финансовых институтов, которые могут стать объектом новых или усиления имеющихся (введенных ранее) санкций для получения стабильного доступа к адекватному финансированию.</p>	→

<sup>1</sup> Динамика оценки риска в 2020 году.

# Комплаенс

## Система управления комплаенс

МегаФон определяет комплаенс как соответствие деятельности сотрудников принятым в Компании принципам и нормам деловой этики и добросовестного ведения бизнеса для защиты интересов Компании и всех лиц, на которых распространяется ее деятельность или последствия принимаемых решений. Комплаенс обеспечивает соблюдение требований применимого российского и зарубежного законодательства, Кодекса этики и корпоративного поведения и иных нормативных внутренних документов.

МегаФон стремится обеспечить соответствие системы комплаенс международному стандарту ISO 19600:2014 Compliance management systems («Системы комплаенс-менеджмента»), при этом учитывает лучшие практики, стандарты и рекомендации регуляторов.

Комплаенс-политика определяет принципы построения системы комплаенс, описывает ее обязательные элементы и определяет сферу регулирования.

Управление функцией комплаенс и реализация Комплаенс-политики осуществляется в МегаФоне на нескольких уровнях, среди которых – Совет директоров, Аудиторский комитет, Генеральный директор и Правление.

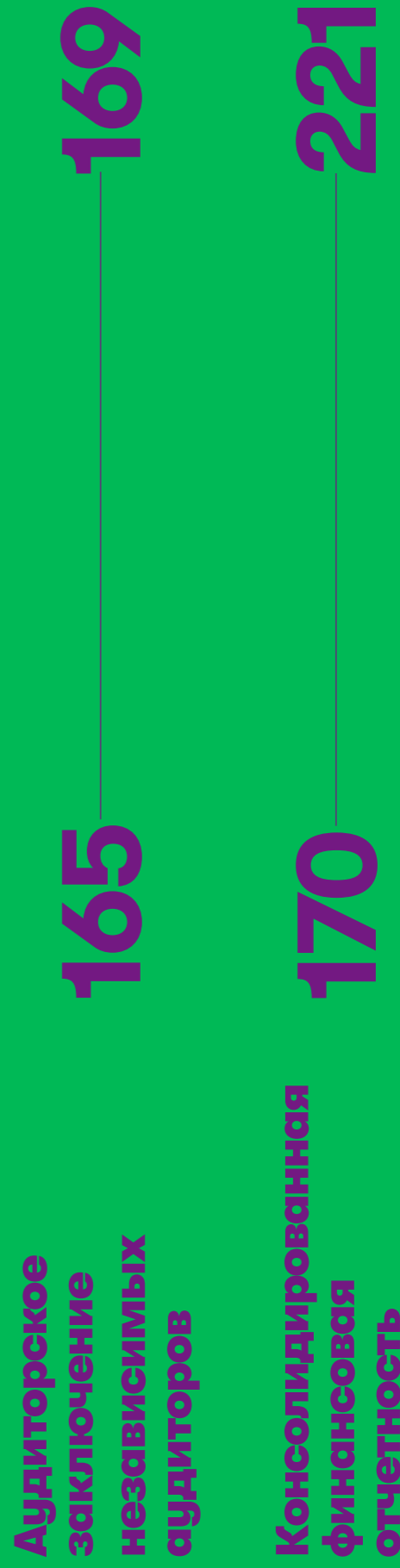
Управление комплаенс-рисками включено в единую систему управления рисками и внутреннего контроля Группы МегаФон, осуществляется в Компании на постоянной основе, как и реализация мероприятий, обеспечивающих соблюдение данных требований.

## Результаты 2020 года

В 2020 году были выделены основные комплаенс-направления для структурированного подхода к управлению ключевыми комплаенс-рисками. В течение года Правление оперативно рассматривало статус по основным комплаенс-направлениям и принимало решение в отношении возникающих рисков.

В 2021 году МегаФон намерен продолжить совершенствование системы комплаенс, что включает в себя улучшение существующих и внедрение новых комплаенс-программ, повышение уровня осведомленности сотрудников и общего уровня соответствия стандарту ISO 19600:2014.

# Финансовая отчетность



<b>Аудиторское заключение независимых аудиторов</b>	<b>165</b>
<b>Консолидированный отчет о прибылях и убытках</b>	<b>170</b>
<b>Консолидированный отчет о прочем совокупном доходе</b>	<b>171</b>
<b>Консолидированный отчет о финансовом положении</b>	<b>172</b>
<b>Консолидированный отчет об изменениях в капитале</b>	<b>174</b>
<b>Консолидированный отчет о движении денежных средств</b>	<b>176</b>
<b>Примечания к консолидированной финансовой отчетности</b>	<b>178</b>
<b>1. Общие положения</b>	<b>178</b>
1.1. О Компании	178
1.2. Основы подготовки финансовой отчетности	178
1.3. Основы консолидации	179
1.4. Ключевые бухгалтерские суждения, оценочные значения и допущения	179
1.5. Основные аспекты учетной политики	179
1.6. Стандарты, которые были выпущены, но еще не вступили в силу	179
<b>2. Прибыли и убытки</b>	<b>181</b>
2.1. Выручка	181
2.2. Коммерческие расходы	182
2.3. Общие и административные расходы	183
2.4. Налог на прибыль	183
<b>3. Активы и обязательства</b>	<b>186</b>
3.1. Основные средства	186
3.2. Аренда	189
3.3. Нематериальные активы	190
3.4. Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	193
3.5. Финансовые активы и обязательства	199
3.6. Торговая и прочая дебиторская задолженность	207
3.7. Запасы	208
3.8. Нефинансовые активы и обязательства	208
3.9. Резервы	209
<b>4. Капитал</b>	<b>210</b>
<b>5. Дополнительные раскрытия</b>	<b>212</b>
5.1. Связанные стороны	212
5.2. Управление финансовыми рисками	214
5.3. Информация о Группе	218
5.4. Информация по сегментам	218
5.5. Договорные и условные обязательства	219
5.6. События после отчетной даты	221

# Аудиторское заключение независимых аудиторов

## Акционерам и Совету директоров ПАО «МегаФон»

### Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «МегаФон» (далее – «Компания») и ее дочерних предприятий (далее – «Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2020 года, консолидированных отчетов о прибылях и убытках, прочем совокупном доходе, изменениях в капитале и движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, а также примечаний, состоящих из основных положений учетной политики и прочей пояснительной информации.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных аспектах консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2020 года, а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

### Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита. Наша ответственность в соответствии с этими стандартами описана далее в разделе «*Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности*» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с требованиями независимости, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и Международным кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включая международные стандарты независимости) Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), и мы выполнили наши прочие этические обязанности в соответствии с требованиями, применимыми в Российской Федерации, и Кодексом СМСЭБ. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

### Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам.

Аудлируемое лицо: ПАО «МегаФон».  
Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1027809169585.  
Москва, Россия.

Независимый аудитор: АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, участник глобальной организации независимых фирм КПМГ, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников.

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1027700125628.

Член Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциация «Содружество» (СРО ААС). Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций: № 12006020351.

Ключевой вопрос аудита

Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита

## Учет выручки по услугам связи



См. примечание 2.1 к консолидированной финансовой отчетности.

Выручка представляет собой существенную сумму, сформированную из множества индивидуально несущественных транзакций. Для расчета выручки Группа использует биллинговые системы, информация о выручке автоматически передается из биллинговых систем в учетную систему через промежуточную базу данных. Таким образом, Группа полагается на результаты работы этих систем.

Наиболее существенные риски искажения выручки возникают в связи с потенциальным завышением информации об объемах оказанных услуг, применением тарифов и установлением алгоритмов начислений абонентам, передачей данных о выручке из биллинговых систем в учетную систему.

Наши ключевые аудиторские процедуры включали оценку внедренных Группой правил и средств контроля в области биллинговых систем для определения их эффективности с точки зрения способности предотвращать и/или выявлять искажения данных, относящихся к выручке.

Мы провели следующие ключевые аудиторские процедуры:

- мы протестировали, что к биллинговым системам мог быть осуществлен только авторизованный доступ, изучив согласованные заявки на доступ и алгоритмы настройки автоматического предоставления доступа на предмет соответствия внутренним правилам;
- мы протестировали, что программные изменения в биллинговых системах были авторизованы в соответствии с внутренними правилами;
- мы протестировали автоматические настройки фильтрации дублированных записей об объемах оказанных услуг путем анализа базы данных через заданные алгоритмы за выборочный период;
- мы произвели пересчет начисленных абонентам сумм на выборочной основе, перемножив показатели параметров оказанных услуг на соответствующие тарифы, а также мы проверили, что алгоритмы приостановки начислений в случае отключения услуг абонентам настроены в соответствии с условиями тарифов и внутренних правил, изучив детализацию начислений по отключенным абонентам на выборочной основе;
- мы протестировали передачу данных о выручке из биллинговых систем в учетную через корпоративное хранилище данных, сверив данные о выручке в системах за выборочные периоды.

Перечисленные выше процедуры были выполнены с привлечением наших специалистов в области информационных технологий.

Мы также выполнили аналитические и детальные тесты:

- мы сверили отраженную в учетной системе выручку, скорректированную на величину взаиморасчетов с абонентами на начало и конец отчетного периода, с величиной оплат по данным учетной системы, а величину оплат абонентов сверили с первичными документами от платежных агентов и банков на выборочной основе;
- мы сверили отраженную в учетной системе выручку от межсетевого взаимодействия с первичными документами от контрагентов на выборочной основе;
- мы выполнили прочие аналитические процедуры с целью оценки того, соответствует ли общее направление и динамика выручки по типам услуг нашему пониманию деятельности Группы и отрасли в целом.

Ключевой вопрос аудита

Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита

## Тестирование инвестиции в ассоциированную компанию DTSRetail Limited («группа Связной») на обесценение



См. примечание 3.4 к консолидированной финансовой отчетности.

В отчетном периоде были выявлены индикаторы обесценения инвестиции в DTSRetail Limited, что требует тестирование инвестиции на предмет обесценения.

Тестирование на предмет обесценения является сложным процессом, включающим ряд суждений и допущений в отношении входящих данных. Оценка возмещаемой стоимости основывается на модели дисконтированных денежных потоков, в которой используются в основном допущения из внутренних источников.

Мы привлекли специалистов КПМГ в области оценки для оказания нам содействия при тестировании правильности методологии Группы и ключевых допущений, применяемых для определения возмещаемой стоимости инвестиции в группу Связной.

Наши ключевые аудиторские процедуры включали следующее:

- мы протестировали ключевые допущения, использованные Группой в модели дисконтированных денежных потоков, в том числе путем сравнения прогнозируемого показателя рентабельность по EBITDA с компаниями-аналогами;
- основываясь на нашем накопленном отраслевом опыте и информации из публично доступных источников, мы сформировали свой диапазон значений возмещаемой стоимости инвестиции, используя методологию и допущения, включая разумные изменения ключевых допущений, которые мы считаем надлежащими.

## Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация включает информацию, содержащуюся в Годовом отчете, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней.

Годовой отчет, предположительно, будет нам предоставлен после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять вывода с обеспечением уверенности в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с прочей информацией, когда она станет доступна, и рассмотрении при этом вопроса, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных возможных существенных искажений.

## Ответственность руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление, за консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда

у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор за подготовкой консолидированной финансовой отчетности Группы.

## Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с Международными стандартами аудита, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;

- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность бухгалтерских оценок и соответствующего раскрытия информации, подготовленного руководством;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств – вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;
- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства, относящиеся к финансовой информации организаций или деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудиторов, а в необходимых случаях – о предпринятых действиях, направленных на устранение угроз, или мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель задания, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимых аудиторов:



**Аммосова Е. В.**  
АО «КПМГ»  
Москва, Россия  
24 марта 2021 года

# Консолидированный отчет о прибылях и убытках

(в миллионах рублей)

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2020	2019
<b>Выручка</b>	2.1	<b>332 159</b>	<b>348 961</b>
<b>Операционные расходы</b>			
Себестоимость		97 836	109 158
Коммерческие расходы	2.2	18 877	20 193
Общие и административные расходы	2.3	67 660	67 992
Амортизация основных средств и АФПП	3.1, 3.2	51 726	68 050
Амортизация нематериальных активов	3.3.1	21 941	20 340
Убыток от выбытия внеоборотных активов		684	623
<b>Итого операционные расходы</b>		<b>258 724</b>	<b>286 356</b>
<b>Операционная прибыль</b>		<b>73 435</b>	<b>62 605</b>
Финансовые расходы		(38 300)	(45 195)
Финансовые доходы		8 937	2 097
Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий	3.4	(5 169)	(5 277)
Прочие неоперационные расходы		(3 237)	(2 087)
Прибыль/(убыток) по финансовым инструментам, нетто	3.5.4	2 741	(1 982)
(Убыток)/прибыль по курсовым разницам, нетто		(3 126)	2 084
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>35 281</b>	<b>12 245</b>
Расход по налогу на прибыль	2.4	8 509	4 066
<b>Прибыль за год</b>		<b>26 772</b>	<b>8 179</b>
приходящаяся на собственников Компании		26 626	8 087
приходящаяся на неконтролирующие доли участия		146	92
		<b>26 772</b>	<b>8 179</b>

# Консолидированный отчет о прочем совокупном доходе

(в миллионах рублей)

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2020	2019
<b>Прибыль за год</b>		<b>26 772</b>	<b>8 179</b>
<b>Прочий совокупный доход, который может быть реклассифицирован в прибыли или убытки в следующих периодах:</b>			
Курсовые разницы при пересчете отчетности зарубежных подразделений за вычетом налогов		92	269
<b>Чистый прочий совокупный доход, который может быть реклассифицирован в прибыли или убытки в следующих периодах</b>		<b>92</b>	<b>269</b>
<b>Прочий совокупный доход, который не будет реклассифицирован в прибыли или убытки в следующих периодах:</b>			
Переоценка проводных каналов связи за вычетом налогов		—	57 610
<b>Чистый прочий совокупный доход, который не будет реклассифицирован в прибыли или убытки в следующих периодах</b>		<b>—</b>	<b>57 610</b>
<b>Общий совокупный доход за год</b>		<b>26 864</b>	<b>66 058</b>
<b>Общий совокупный доход за год</b>			
приходящийся на собственников Компании		26 859	66 116
приходящийся на неконтролирующие доли участия		5	(58)
		<b>26 864</b>	<b>66 058</b>

# Консолидированный отчет о финансовом положении

(в миллионах рублей)

	Прим.	31 декабря	
		2020	2019
<b>Активы</b>			
<b>Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	3.1	292 283	288 408
Активы в форме права пользования	3.2	74 114	85 485
Нематериальные активы, за исключением гудвила	3.3.1	75 346	80 845
Гудвил	3.3.2	30 578	30 549
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	3.4	66 914	68 385
Внеоборотные финансовые активы	3.5	129 277	15 239
Внеоборотные нефинансовые активы	3.8	9 096	9 092
Отложенные налоговые активы	2.4	1 309	848
<b>Итого внеоборотные активы</b>		<b>678 917</b>	<b>578 851</b>
<b>Оборотные активы</b>			
Запасы	3.7	9 659	10 257
Оборотные нефинансовые активы	3.8	9 065	7 432
Предоплата по налогу на прибыль	2.4	1 102	3 908
Торговая и прочая дебиторская задолженность	3.6	28 008	37 104
Прочие оборотные финансовые активы	3.5	12 201	2 898
Денежные средства и их эквиваленты	3.5.1	34 614	52 706
<b>Итого оборотные активы</b>		<b>94 649</b>	<b>114 305</b>
<b>Итого активы</b>		<b>773 566</b>	<b>693 156</b>

	Прим.	31 декабря	
		2020	2019
<b>Капитал и обязательства</b>			
<b>Капитал</b>			
Капитал, приходящийся на собственников Компании	4	233 548	104 956
Неконтролирующие доли участия		(524)	(307)
<b>Итого капитал</b>		<b>233 024</b>	<b>104 649</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Кредиты и займы	3.5	272 675	350 066
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	3.5	667	2 552
Долгосрочные нефинансовые обязательства	3.8	3 968	4 000
Долгосрочные обязательства по аренде	3.5	65 979	77 315
Резервы	3.9	7 715	6 380
Отложенные налоговые обязательства	2.4	33 572	34 601
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>		<b>384 576</b>	<b>474 914</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	3.5	44 171	54 607
Кредиты и займы	3.5	73 862	25 692
Прочие краткосрочные финансовые обязательства	3.5	209	251
Краткосрочные нефинансовые обязательства	3.8	21 054	18 264
Краткосрочные обязательства по аренде	3.5	16 296	13 584
Задолженность по налогу на прибыль	2.4	374	1 195
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>		<b>155 966</b>	<b>113 593</b>
<b>Итого капитал и обязательства</b>		<b>773 566</b>	<b>693 156</b>

Генеральный директор  
Г.А. Вермишян



Главный бухгалтер  
Г.А. Григорян



24 марта 2021 г.



# Консолидированный отчет об изменениях в капитале

(в миллионах рублей)

	Прим.	Приходится на собственников Компании				Приходится на собственников Компании				Итого капитал	
		Обыкновенные акции		Выкупленные акции		Эмиссионный доход	Нераспределенная прибыль	Прочие фонды и резервы (Прим. 4)	Итого		Неконтролирующие доли участия
		Количество акций	Сумма	Количество акций	Сумма						
<b>На 1 января 2019 года</b>		<b>620 000 000</b>	<b>526</b>	<b>139 616 537</b>	<b>(94 087)</b>	<b>12 567</b>	<b>151 766</b>	<b>(105)</b>	<b>70 667</b>	<b>(264)</b>	<b>70 403</b>
Прибыль за год		—	—	—	—	—	8 087	—	<b>8 087</b>	92	<b>8 179</b>
Прочий совокупный доход/(убыток)		—	—	—	—	—	—	58 029	<b>58 029</b>	(150)	<b>57 879</b>
<b>Общий совокупный доход/(убыток)</b>		—	—	—	—	—	<b>8 087</b>	<b>58 029</b>	<b>66 116</b>	<b>(58)</b>	<b>66 058</b>
Выкуп собственных акций		—	—	131 212 843	(86 574)	—	—	—	<b>(86 574)</b>	—	<b>(86 574)</b>
Продажа собственных акций		—	—	(86 800 000)	58 958	—	(3 232)	—	<b>55 726</b>	—	<b>55 726</b>
Дисконт по займу, выданному связанной стороне	3.5	—	—	—	—	—	(979)	—	<b>(979)</b>	—	<b>(979)</b>
Приобретение дочерних компаний		—	—	—	—	—	—	—	—	15	<b>15</b>
<b>На 31 декабря 2019 года</b>		<b>620 000 000</b>	<b>526</b>	<b>184 029 380</b>	<b>(121 703)</b>	<b>12 567</b>	<b>155 642</b>	<b>57 924</b>	<b>104 956</b>	<b>(307)</b>	<b>104 649</b>
Прибыль за год		—	—	—	—	—	26 626	—	<b>26 626</b>	146	<b>26 772</b>
Прочий совокупный доход/(убыток)		—	—	—	—	—	—	233	<b>233</b>	(141)	<b>92</b>
<b>Общий совокупный доход</b>		—	—	—	—	—	<b>26 626</b>	<b>233</b>	<b>26 859</b>	<b>5</b>	<b>26 864</b>
Приобретение неконтролирующих долей участия		—	—	—	—	—	—	—	—	(20)	<b>(20)</b>
Дивиденды, начисленные по неконтролирующим долям участия		—	—	—	—	—	—	—	—	(202)	<b>(202)</b>
Продажа собственных акций	4	—	—	(184 029 380)	121 703	—	(17 797)	—	<b>103 906</b>	—	<b>103 906</b>
Резерв по переоценке, относящийся к выбывшим активам		—	—	—	—	—	84	(84)	—	—	—
Дисконт по займам, выданным связанной стороне	3.5	—	—	—	—	—	(2 173)	—	<b>(2 173)</b>	—	<b>(2 173)</b>
<b>На 31 декабря 2020 года</b>		<b>620 000 000</b>	<b>526</b>	—	—	<b>12 567</b>	<b>162 382</b>	<b>58 073</b>	<b>233 548</b>	<b>(524)</b>	<b>233 024</b>

# Консолидированный отчет о движении денежных средств

(в миллионах рублей)

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2020	2019
<b>Операционная деятельность</b>			
Прибыль до налогообложения		35 281	12 245
Корректировки для приведения прибыли до налогообложения к чистому операционному денежному потоку:			
Амортизация основных средств и АФПП	3.1, 3.2	51 726	68 050
Амортизация нематериальных активов	3.3.1	21 941	20 340
Убыток от реализации внеоборотных активов		684	623
(Прибыль)/убыток по финансовым инструментам, нетто	3.5.4	(2 741)	1 982
Убыток/(прибыль) по курсовым разницам, нетто		3 126	(2 084)
Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий	3.4	5 169	5 277
Изменение резерва под обесценение дебиторской задолженности и прочих нефинансовых активов		3 420	2 566
Финансовые расходы		38 300	45 195
Финансовые доходы		(8 937)	(2 097)
Корректировки оборотного капитала:			
Уменьшение/(увеличение) запасов		598	(372)
Уменьшение/(увеличение) торговой и прочей дебиторской задолженности		6 183	(10 610)
Увеличение оборотных нефинансовых активов		(2 047)	(1 791)
(Уменьшение)/увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности		(11 795)	5 438
Увеличение/(уменьшение) краткосрочных нефинансовых обязательств		1 091	(603)
Изменение НДС, нетто		2 608	2 702
Платежи по налогу на прибыль		(3 372)	(8 281)
<b>Денежные средства от операционной деятельности</b>		<b>141 235</b>	<b>138 580</b>

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2020	2019
<b>Инвестиционная деятельность</b>			
Приобретение основных средств и нематериальных активов	3.1, 3.3	(53 548)	(71 127)
Поступления от продажи основных средств	3.1	61	253
Приобретение дочерних предприятий за вычетом поступивших денежных средств		(14)	27
Оплата отложенного и условного вознаграждения		(979)	—
Поступления от продажи дочерних предприятий за вычетом денежных средств		(48)	—
Приобретение доли в ассоциированных предприятиях	3.4	(2 645)	(1 307)
Изменение депозитов, нетто		228	4 141
Займы выданные	3.5	(18 000)	(15 360)
Погашение займов выданных		—	3 100
Проценты полученные		1 713	1 545
Продажа ассоциированных и совместных предприятий		—	1 230
<b>Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>		<b>(73 232)</b>	<b>(77 498)</b>
<b>Финансовая деятельность</b>			
Поступления от займов, за вычетом уплаченных комиссий		22 425	265 524
Погашение займов		(55 637)	(214 204)
Проценты уплаченные		(38 334)	(43 525)
Выкуп собственных акций		—	(86 574)
Дивиденды, выплаченные по неконтролирующим долям участия		(159)	—
Продажа собственных акций		—	55 726
Платежи по договорам аренды		(14 400)	(11 864)
Прочее		(75)	—
<b>Денежные средства, использованные в финансовой деятельности</b>		<b>(86 180)</b>	<b>(34 917)</b>
Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов		(18 177)	26 165
Чистая курсовая разница		85	(673)
Денежные средства и их эквиваленты на начало года		52 706	27 214
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец года</b>	3.5.1	<b>34 614</b>	<b>52 706</b>

Прилагаемые примечания являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

## 1. Общие положения

### 1.1. О Компании

Публичное акционерное общество «МегаФон» («МегаФон» или «Компания», совместно со своими консолидированными дочерними компаниями – «Группа»), зарегистрированное в соответствии с законодательством Российской Федерации в Едином Государственном Реестре Юридических Лиц под номером 1027809169585. Компания зарегистрирована по адресу 127006, Российская Федерация, город Москва, Оружейный переулок, 41.

«МегаФон» является национальным российским оператором цифровых возможностей, предоставляющим широкий спектр телекоммуникационных и цифровых услуг розничным абонентам, компаниям, государственным органам и другим провайдером телекоммуникационных услуг.

По состоянию на 31 декабря 2020 года размещенные акции Компании принадлежат: ООО «АФ Телеком Холдинг» (юридическому лицу, зарегистрированному в Российской Федерации) – 50% и его 100% владельцу ООО «ЮЭСЭМ Телеком» (юридическому лицу, зарегистрированному в Российской Федерации) – 50%. Конечным контролирующим лицом как ООО «АФ Телеком Холдинг», так и ООО «ЮЭСЭМ Телеком» является ООО «Холдинговая компания ЮЭСЭМ» (юридическое лицо, зарегистрированное в Российской Федерации), принадлежащее группе участников, ни один из которых не обладает полномочиями управлять деятельностью ООО «Холдинговая компания ЮЭСЭМ» или его группой компаний по своему усмотрению и для собственной выгоды.

### 1.2. Основы подготовки финансовой отчетности

Настоящая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»), принятыми Советом по МСФО, и в соответствии с требованиями Федерального Закона №208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности».

Настоящая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с принципом оценки по первоначальной стоимости, за исключением случаев, когда указано иное. Настоящая консолидированная финансовая отчетность представлена в миллионах рублей.

Консолидированная финансовая отчетность была утверждена Генеральным директором и Главным бухгалтером Компании 24 марта 2021 года.

**Операции в иностранной валюте и пересчет валют**  
Валютой представления консолидированной финансовой отчетности Группы является российский рубль, который также является функциональной валютой «МегаФон» и его основных дочерних предприятий.

Функциональной валютой ЗАО «ТТ Мобайл», дочернего предприятия Компании в Таджикистане с 75% долей участия, является доллар США, поскольку большая часть выручки, расходов, затрат по приобретению основных средств, займов и кредиторской задолженности этого предприятия оценивается, формируется, подлежит оплате или иным образом измеряется в долларах США.

Операции в иностранной валюте пересчитываются в функциональную валюту, используя обменные курсы, действующие на дату операций, или по справедливой стоимости в случае, если позиции переоцениваются по справедливой стоимости. Курсовые разницы, возникшие в результате оплаты данных операций и разницы от пересчета монетарных активов и обязательств, выраженных в иностранной валюте, по курсу на конец года признаются в строке «Прибыль/ (убыток) по курсовым разницам, нетто» в составе прибыли и убытков.

Активы и обязательства от иностранных операций пересчитываются в рубли по обменному курсу, действующему на дату отчетности. Доходы и расходы зарубежных компаний Группы пересчитываются в рубли по обменному курсу, действующему на даты транзакций. Курсовая разница, полученная в результате пересчета, признается в составе прочего совокупного дохода («ПСД»).

### 1.3. Основы консолидации

Консолидированная финансовая отчетность включает финансовую отчетность Компании, а также финансовые отчетности ее дочерних предприятий на 31 декабря 2020 года.

Дочерние предприятия консолидируются с даты приобретения, которой является дата, когда Группа получила контроль, и продолжают консолидироваться до даты, когда такой контроль прекращает действие. Финансовые отчетности дочерних предприятий готовятся за отчетный период, аналогичный отчетному периоду материнского предприятия, с использованием унифицированных учетных политик.

Прибыль или убыток и каждый компонент ПСД относятся на собственников Компании и неконтролирующие доли участия («НДУ») даже в том случае, если это приводит к отрицательному сальдо у НДУ.

Все внутригрупповые активы и обязательства, капитал, доходы, расходы и денежные потоки, возникающие в результате осуществления операций внутри Группы, полностью исключаются при консолидации.

### 1.4. Ключевые бухгалтерские суждения, оценочные значения и допущения

В ходе подготовки данной консолидированной финансовой отчетности руководство Компании применило ряд оценочных значений и допущений, которые повлияли на суммы, отраженные в консолидированном отчете о финансовом положении, консолидированном отчете о прибылях и убытках, консолидированном отчете о прочем совокупном доходе и примечаниях к отчетности. Последующие изменения или исправления оценочных значений и допущений могут привести к результатам, которые могут потребовать существенных корректировок учетных величин активов и обязательств в будущих периодах.

Применяя учетную политику Группы на практике, руководство сделало ряд допущений. Допущения, которые, по мнению руководства, оказывают наибольшее влияние на суммы, отраженные в отчетности, приведены в соответствующих примечаниях к отдельным статьям консолидированной финансовой отчетности: выручка, дилерские комиссии, налог на прибыль, основные средства, нематериальные активы, инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия, аренда, финансовые активы и обязательства, резервы и объединения бизнесов.

Основные допущения, касающиеся будущего, и прочие основные источники неопределенности в оценках на отчетную дату, подверженные риску того, что в следующем финансовом году возникнет необходимость внесения материальных корректировок в балансовую стоимость активов и обязательств, описаны также ниже в примечаниях, относящихся к соответствующим строкам консолидированной финансовой отчетности. Группа основывает свои допущения и оценки на информации, доступной в момент подготовки консолидированной финансовой отчетности. Однако существующие обстоятельства и предположения о будущих событиях могут измениться в связи с рыночными изменениями или обстоятельствами, которые находятся вне контроля Группы. Такие изменения в допущениях отражаются в периоде, когда они происходят.

### 1.5. Основные аспекты учетной политики

Основные аспекты учетной политики приведены в соответствующих примечаниях к отдельным статьям финансовой отчетности.

#### Изменения в учетной политике и принципах раскрытия информации

В течение 2020 года Группа впервые применила ряд поправок к бухгалтерским стандартам, такие как пересмотренные Концептуальные основы представления финансовых отчетов, поправки к МСФО (IFRS) 3 «*Определение бизнеса*», поправки к МСФО (IAS) 1 и МСФО (IAS) 8 «*Определение существенности*», поправки к МСФО (IFRS) 16 «*Уступки по аренде в связи с COVID-19*», некоторые другие поправки к стандартам, которые вступили в действие с 1 января 2020 года, но не оказывают существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

### 1.6. Стандарты, которые были выпущены, но еще не вступили в силу

Ниже приводятся стандарты и разъяснения, которые были выпущены и применимы к Группе, но еще не вступили в силу на дату выпуска настоящей консолидированной финансовой отчетности. Группа намерена применить эти стандарты с даты их вступления в силу и не ожидает существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы от их применения.

**Выручка до начала предполагаемого использования** (поправки к МСФО (IAS) 16)

В мае 2020 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 16 «*Основные средства*», которые дают руководство по учету выручки от продажи и соответствующих производственных затрат в отношении продукции, произведенной в процессе приведения основных средств в состояние пригодное для использования по назначению. Поправки также уточняют, что проверка правильности функционирования объекта основных средств означает оценку его технических и физических характеристик, а не финансовых показателей. Поправки вступят в силу для годовых периодов, начинающихся с 1 января 2022 года или после этой даты, при этом разрешается досрочное применение.

**Обременительные контракты - Затраты на выполнение контракта** (поправки к МСФО (IAS) 37)

В мае 2020 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 37 «*Резервы, условные обязательства и условные активы*», разъясняющие виды затрат, которые компания включает в качестве затрат на выполнение контракта при оценке его обременительности. Поправки вступят в силу для годовых периодов, начинающихся с 1 января 2022 года или после этой даты, при этом разрешается досрочное применение.

**Ссылка на Концептуальные основы** (поправки к МСФО (IFRS) 3)

В мае 2020 года Совет по МСФО выпустил дополнительные поправки к МСФО (IFRS) 3 «*Объединение бизнеса*», обновляющие ссылки на пересмотренные Концептуальные основы. Поправки вступят в силу для годовых периодов, начинающихся с 1 января 2022 года или после этой даты, при этом разрешается досрочное применение.

**Ежегодные усовершенствования стандартов МСФО, 2018-2020 гг.** (поправки к МСФО (IFRS) 1)

В мае 2020 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IFRS) 1 «*Первое применение МСФО*» с целью упрощения применения МСФО (IFRS) 1 для дочерней компании, которая впервые применяет стандарты МСФО позже своей материнской компании. Поправки вступят в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 года или после этой даты, при этом разрешается досрочное применение.

**Ежегодные усовершенствования стандартов МСФО, 2018-2020 гг.** (поправки к МСФО (IFRS) 9)

В мае 2020 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IFRS) 9 «*Финансовые инструменты*», разъясняющие, какие комиссии следует включать в «10-процентный» тест при прекращении признания финансовых обязательств. Поправки вступят в силу для годовых периодов, начинающихся с 1 января 2022 года или после этой даты, при этом разрешается досрочное применение.

**Классификация обязательств как краткосрочных или долгосрочных** (поправки к МСФО (IAS) 1)

В январе 2020 года с последующим пересмотром в июле 2020 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 1 «*Представление финансовой отчетности*», разъясняющие требования по определению того, является ли обязательство краткосрочным или долгосрочным. Поправки вступят в силу для годовых периодов, начинающихся с 1 января 2023 года или после этой даты, при этом разрешается досрочное применение.

**МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования»**

В мае 2017 года с последующим пересмотром в июне 2020 года Совет по МСФО выпустил МСФО (IFRS) 17 «*Договоры страхования*», который устанавливает принципы признания, оценки, представления и раскрытия информации о заключенных договорах страхования. Новый стандарт заменит МСФО (IFRS) 4 и вступит в силу для годовых периодов, начинающихся с 1 января 2023 года или после этой даты.

## 2. Прибыли и убытки

### 2.1. Выручка

#### Учетная политика

Выручка измеряется по стоимости вознаграждения, определенного договором с покупателем, и представляет суммы к получению за продажу товаров и услуг в ходе обычной деятельности Группы за вычетом налога на добавленную стоимость, возвратов и скидок.

Выручка признается, когда (или по мере того как) Группа исполняет обязательство к исполнению путем передачи обещанных товаров или услуг покупателю (то есть, когда покупатель получает контроль над этим товаром или услугой). Авансовые платежи, полученные за подключение новых клиентов, инсталляционные платежи за подключение к инфраструктуре связи откладываются и признаются в течение среднего срока договора с клиентом.

#### Услуги связи

Выручка от услуг связи, как правило, признается, когда услуги оказаны.

Выручка от продажи контента представлена за вычетом соответствующих затрат в случаях, когда Группа выступает в роли агента контент-провайдеров. Выручка и связанные затраты признаются в полном объеме, когда Группа выступает в качестве принципала при оказании услуг. Руководство использует суждения о признании выручки в полном объеме или за вычетом затрат в зависимости от того, действует ли Группа в сделке как принципал или как агент.

#### Услуги мобильной связи

Группа получает выручку от услуг мобильной связи за пользование ее сотовой сетью, включая плату за эфирное время, полученную от кредитных и авансовых абонентов, ежемесячную абонентскую плату, плату за межсетевое взаимодействие с другими операторами мобильной и фиксированной связи, плату за услуги роуминга, передачу данных и дополнительные услуги («VAS-услуги»).

Выручка от межсетевого взаимодействия включает платежи от операторов мобильной и фиксированной связи за услуги по приземлению трафика других операторов. Выручка от роуминга включает выручку, полученную от абонентов, находящихся в роуминге вне выбранной ими домашней зоны покрытия, а также выручку от других операторов мобильной связи за предоставленные роуминговые услуги их абонентам в сети Группы.

VAS-услуги включают SMS, контент и медиа продукты, а также комиссии за мобильные платежи.

#### (а) Программа лояльности

Периодически Группа реализует программы лояльности, которые позволяют клиентам получать вознаграждение в виде накопленного кэшбэка или баллов за пользование услугами мобильной связи Группы. Абоненты могут использовать накопленный кэшбэк или баллы на оплату услуг, товаров или партнерских продуктов. Часть выручки распределяется на вознаграждение на основании его отдельной цены продажи и откладывается в доходах будущих периодов до момента использования вознаграждения или окончания срока его действия. Группа определяет отдельную цену продажи накопленного вознаграждения клиентов, используя допущения об ожидаемом проценте сгорания и предпочтениях клиентов.

#### (б) Многокомпонентные соглашения

Группа заключает многокомпонентные контракты, по которым абонент может приобретать пакет, включающий устройство (например, телефон) и телекоммуникационные услуги (например, эфирное время, услуги по передаче данных и другие услуги). Группа распределяет полученное от абонента вознаграждение между различными компонентами на основе их отдельной цены продажи. Выручка, отнесенная к реализованному оборудованию, а также соответствующие затраты отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках в момент продажи при условии выполнения всех остальных условий для признания выручки. Суммы, отнесенные к услугам связи, отражаются в доходах будущих периодов и признаются в качестве выручки в периоде оказания услуг. Распределение каждого отдельного элемента в многокомпонентном предложении на основании отдельной цены продажи отдельных компонентов также предполагает использование оценок и суждений руководства.

**(с) Скидки на роуминг**

Группа заключает соглашения о предоставлении скидок на роуминг с различными мобильными операторами. В соответствии с данными соглашениями, Группа обязуется предоставлять и имеет право получать скидки, которые зависят от объема роумингового трафика, генерируемого соответствующими абонентами. Группа использует фактические данные по трафику для определения размера скидок, которые должны быть получены или предоставлены. Данные оценки регулярно обновляются и корректируются. Группа учитывает полученные скидки как уменьшение расходов на роуминг, а предоставленные скидки как уменьшение выручки от роуминга.

Группа принимает во внимание условия различных роуминговых соглашений для определения соответствующих сумм к получению и оплате перед роуминговыми партнерами в консолидированном отчете о финансовом положении. Размер скидки, полученной от роуминговых партнеров или предоставленной роуминговым партнерам, включается в торговую и прочую дебиторскую и кредиторскую задолженность соответственно в прилагаемом консолидированном отчете о финансовом положении.

Руководство Группы делает оценки в отношении признания выручки, опираясь в некоторой степени на информацию от других операторов о стоимости предоставленных услуг. Руководство также делает оценки конечных результатов разбирательств в случаях, когда другие стороны оспаривают суммы счетов, выставленных к оплате.

**Услуги фиксированной связи**

Группа получает выручку от услуг за предоставление в пользование сети фиксированной связи, которая включает платежи физических лиц, корпоративных клиентов и государственных органов по договорам о предоставлении услуг местной и междугородней/международной связи и услуг передачи данных. Базой для тарификации и расчета платежей являются потребление (например, минуты трафика), период оказания услуг (например, месячная абонентская плата) или иные установленные схемы вознаграждения. Выручка от услуг фиксированной связи также включает плату за межсетевое взаимодействие от операторов мобильной и фиксированной связи за завершение вызовов на сетях фиксированной связи Группы. Выручка по договорам на предоставление услуг связи учитывается по мере предоставления услуг. Суммы, получаемые до предоставления услуг, отражаются как отложенный доход и признаются в качестве выручки по мере предоставления услуг.

**Продажа оборудования и аксессуаров**

Выручка от продажи оборудования и аксессуаров признается, когда покупатель получает контроль над товарами, обычно это происходит при их передаче.

**Раскрытия**

На 31 декабря 2020 года дебиторская задолженность Группы по договорам с покупателями в составе торговой и прочей дебиторской задолженности составляла 17 081 (2019: 19 865), а контрактные активы были равны нулю.

На 31 декабря 2020 года контрактные обязательства Группы по договорам с покупателями составили 13 447 (2019: 12 786) в составе краткосрочных нефинансовых обязательств и 3 883 (2019: 3 915) в составе долгосрочных нефинансовых обязательств.

Контрактные обязательства, включенные в состав долгосрочных нефинансовых обязательств на 31 декабря 2020 года, в основном, связаны с отложенными авансовыми платежами за предоставление услуг инфраструктуры. Ожидается, что они будут признаны в составе выручки в течение 10 лет, что является средним сроком договора.

Сумма 12 786, признанная в составе контрактных обязательств на начало года, была учтена в составе выручки в течение года, закончившегося 31 декабря 2020 года.

Группа использовала упрощения практического характера из МСФО (IFRS) 15 и не раскрыла информацию о невыполненных обязательствах по договорам с первоначальным ожидаемым сроком исполнения год или менее одного года.

**2.2. Коммерческие расходы**

Комиссии дилерам за подключение новых абонентов, которые представляют дополнительные затраты на заключение договора с клиентом, откладываются и отражаются в коммерческих расходах в течение ожидаемого срока договора. Прочие дилерские комиссии относятся на расходы по мере их возникновения.

На 31 декабря 2020 года отложенные расходы Группы на привлечение клиентов в составе долгосрочных нефинансовых активов составляли 5 722 (2019: 5 848). Величина расходов, списанных в состав коммерческих расходов за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, составила 6 627 (2019: 6 359).

Затраты на рекламу относятся на расходы в периоде их возникновения.

**2.3. Общие и административные расходы**

Общие и административные расходы за годы по 31 декабря включают:

	2020	2019
Вознаграждения работникам и связанные социальные отчисления	34 756	34 347

**Государственный пенсионный фонд**

Группа производит обязательные отчисления в местные отделения государственного Пенсионного фонда и Фонда социального страхования от лица своих сотрудников. Отчисления относятся на расходы в периоде их возникновения. Отчисления за отчетные периоды, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 годов, составили 7 229 и 7 059 соответственно.

**2.4. Налог на прибыль****Учетная политика****Текущий налог на прибыль**

Расходы по налогу на прибыль за год включают текущий и отложенный налоги. Налог признается в составе прибылей и убытков, за исключением случаев, когда он относится к позициям, признаваемым в составе ПСД или непосредственно в капитале. В этом случае налог признается в ПСД или, соответственно, непосредственно в капитале.

Текущий налог на прибыль рассчитывается в соответствии с налоговым законодательством, которое действует или эффективно по существу на дату отчетности в юрисдикциях, где Компания и ее дочерние предприятия осуществляют деятельность и генерируют налогооблагаемую прибыль. Руководство регулярно оценивает позиции, отражаемые в налоговых декларациях, относительно ситуаций, где применимое налоговое законодательство может интерпретироваться неоднозначно.

В случае, если применяемое налоговое законодательство может интерпретироваться неоднозначно, при необходимости Компания создает резервы на основании оценки будущих выплат налоговым органам.

**Отложенный налог на прибыль**

Отложенный налог на прибыль признается по методу обязательств путем определения временных разниц между налоговыми базами активов и обязательств и их балансовой стоимостью в финансовой отчетности. Однако отложенный налог на прибыль не признается при первоначальном признании актива или обязательства в сделке, не являющейся объединением бизнесов, которая в момент совершения не влияет ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль или убытки.

Отложенный налог на прибыль определяется в соответствии со ставками налога и требованиями законодательства, действующими или эффективными по существу на дату отчетности, и которые предполагается применять в периоде реализации отложенного налогового актива или погашения отложенного налогового обязательства.

Активы по отложенному налогу на прибыль признаются только в той мере, в какой существует вероятность получения будущей налогооблагаемой прибыли, против которой могут быть зачтены временные разницы.

Отложенный налог на прибыль признается в отношении временных разниц, связанных с инвестициями в дочерние и ассоциированные предприятия, за исключением отложенных налоговых обязательств в ситуациях, когда сроки реализации временной разницы контролируются Группой и существует вероятность того, что временная разница не будет реализована в обозримом будущем.

**Существенные оценки**

Группа оценивает возмещаемость отложенных налоговых активов на основании оценки будущих доходов. Фактические платежи и возмещения по налогу на прибыль Группы могут отличаться от оценок, сделанных Группой, в результате изменений налогового законодательства или непредвиденных сделок, которые могут повлиять на налоговые активы или обязательства.

Ожидаемое разрешение неопределенных налоговых позиций основывается на суждениях руководства о вероятности защиты принятой позиции в ходе налоговых проверок и/или судебных разбирательств в случае необходимости. Обстоятельства и интерпретации сумм обязательств или вероятностей исходов могут меняться в ходе процесса урегулирования.

**Раскрытия**

Существенные составляющие расходов Группы по налогу на прибыль за годы по 31 декабря включают в себя следующее:

	2020	2019
Текущий налог на прибыль:		
Налог на прибыль за текущий период	5 211	8 197
Корректировки, относящиеся к предыдущим периодам	(115)	429
Отложенный налог на прибыль	3 413	(4 560)
<b>Итого налог на прибыль</b>	<b>8 509</b>	<b>4 066</b>

Ниже приведено сопоставление средней эффективной ставки по налогу на прибыль и расходов по налогу на прибыль, рассчитанных по ставкам, установленным местным законодательством, применимым к отдельным компаниям Группы:

	2020	2019
<b>Ставка, установленная законодательством</b>	<b>20,0%</b>	<b>20,0%</b>
Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую базу	3,9%	12,1%
Обесценение группы «Связной»	—	3,7%
Эффект применения льгот по налогу на прибыль	(0,1%)	(0,9%)
Продажа собственных акций	—	(2,1%)
Прочие разницы	0,3%	0,4%
<b>Эффективная ставка по налогу на прибыль</b>	<b>24,1%</b>	<b>33,2%</b>

Отложенные налоговые позиции относятся к следующим статьям:

	Отчет о финансовом положении на 31 декабря		Отчет о прибылях и убытках за годы по 31 декабря	
	2020	2019	2020	2019
Основные средства	(26 076)	(24 286)	1 795	(793)
Нематериальные активы	(15 194)	(14 867)	327	(25)
Финансовые инструменты	3 545	316	1 669	(375)
Инвестиции в ассоциированные предприятия и дочерние компании	530	461	(69)	(3 528)
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	909	1 368	459	1 237
Признание выручки	1 501	1 772	271	287
Начисленные вознаграждения работникам	561	383	(178)	463
Начисленные расходы	1 878	1 168	(710)	13
Дилерские комиссии	(1 147)	(1 181)	(34)	252
Аренда	1 517	1 083	(434)	(1 083)
Прочие движения и временные разницы	(287)	30	317	(1 008)
<b>Расход/(доход) по отложенному налогу на прибыль</b>			<b>3 413</b>	<b>(4 560)</b>
<b>Чистые отложенные налоговые обязательства</b>	<b>(32 263)</b>	<b>(33 753)</b>		
Отражены в консолидированном отчете о финансовом положении следующим образом:				
<b>Отложенные налоговые активы</b>	<b>1 309</b>	<b>848</b>		
<b>Отложенные налоговые обязательства</b>	<b>(33 572)</b>	<b>(34 601)</b>		

Группа признает отложенные налоговые активы в отношении переноса налоговых убытков только в той мере, в какой существует высокая степень вероятности зачета налоговых убытков против будущей налогооблагаемой прибыли. Отложенные налоговые активы, связанные с налоговыми

убытками дочерних предприятий Группы, признаются на основании стратегий налогового планирования, которые будут применены в случае необходимости для предотвращения нереализованных налоговых убытков.

Группа признала отложенные налоговые активы в отношении налоговых убытков следующих дочерних компаний:

	2020	2019
«Скартел»	—	283
«МегаФон Ритейл»	551	912
«НэтБайНэт»	274	—
Прочие	84	173
<b>Итого на конец года</b>	<b>909</b>	<b>1 368</b>

Для использования оставшейся части налоговых убытков Группа имеет возможность реализовать соответствующие стратегии налогового планирования в зависимости от результатов этих дочерних компаний в будущем. Стратегии налогового планирования могут включать, среди прочих, возможность реорганизации соответствующих дочерних предприятий путем присоединения к «МегаФону», который, как ожидается, будет иметь достаточную налогооблагаемую прибыль для использования накопленных убытков этих дочерних предприятий.

По состоянию на 31 декабря 2020 непризнанные отложенные налоговые активы в консолидированном отчете о финансовом положении составили 2 902 (2019: 3 859). Непризнанные отложенные налоговые активы возникли из-за разниц между налоговой и бухгалтерской базами приобретенных дочерних компаний и ассоциированных предприятий, реализация которых не ожидается в связи с недостатком соответствующей налогооблагаемой прибыли.

Сверка чистых отложенных налоговых обязательств за годы, закончившиеся 31 декабря, представлена ниже:

	2020	2019
Остаток на начало года	33 753	23 952
Расход/(доход) по отложенному налогу на прибыль за год	3 413	(4 560)
Переоценка (Прим. 3.1)	—	14 403
Дисконтирование задолженности связанных сторон (Прим. 5.1)	(4 898)	—
Корректировка по пересчету иностранных операций	(5)	(42)
<b>Остаток на конец года</b>	<b>32 263</b>	<b>33 753</b>

## 3. Активы и обязательства

### 3.1. Основные средства

#### Учетная политика

Основные средства отражаются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и обесценения, если имеется. Исключение составляют проводные каналы связи и аналогичные активы, которые отражены по переоцененной стоимости, начиная с 31 декабря 2019 года. В первоначальную стоимость включаются все затраты, непосредственно относящиеся к доставке актива до места и приведению его в состояние, пригодное для целевого использования. Амортизация начисляется с использованием линейного метода в течение предполагаемого срока полезного использования актива.

Расходы на амортизацию основных средств основаны на оценках руководства об остаточной стоимости, методе начисления амортизации и сроках полезного использования основных средств. Оценки могут изменяться в связи с технологическим прогрессом, развитием конкуренции, изменением конъюнктуры рынка и другими факторами и могут привести к изменениям ожидаемых сроков полезного использования, а также расходов на амортизацию. Реальный экономический срок использования долгосрочных активов может отличаться от оценочных сроков полезного использования. Изменение ожидаемого срока полезного использования учитывается перспективно как изменение бухгалтерских оценок.

Ожидаемые сроки полезного использования основных средств следующие:

Телекоммуникационная сеть	5-20 лет
Проводные каналы связи	20-33 лет
Здания и сооружения	5-100 лет
Транспортные средства, офисное и прочее оборудование	3-10 лет

Остаточная стоимость активов, сроки полезного использования и методы амортизации пересматриваются и корректируются в случае необходимости на каждую отчетную дату. С 1 января 2020 года Группа пересмотрела срок полезного использования своих основных средств с учетом прошлого опыта и ожиданий, связанных с анализом технологических трендов, практики модернизации сети Группы и других факторов, влияющих на срок полезного использования.

Изменение в оценке привело к снижению расходов на амортизацию приблизительно на 24 000 за год, закончившийся 31 декабря 2020 года.

Затраты на ремонт и обслуживание относятся на расходы по мере возникновения. Стоимость модернизации и последующие расходы включаются в балансовую стоимость актива или признаются как отдельный актив, если существует вероятность получения Группой будущих экономических выгод, связанных с этим активом, и его стоимость может быть достоверно определена.

Приведенная стоимость ожидаемых расходов на вывод актива из эксплуатации после его использования включена в стоимость соответствующего актива. В *Примечании 3.9* представлена дополнительная информация о начисленных обязательствах по выводу активов из эксплуатации.

В случае окончания эксплуатации или другого отчуждения основных средств их стоимость и накопленная амортизация выбывают из учета, и полученная при этом прибыль или убыток отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Группа совместно с другими операторами планирует, разрабатывает и использует телекоммуникационные сети. Деятельность учитывается в качестве совместных операций. Соответственно, Группа отражает свою долю в совместных активах и в совместно понесенных расходах.

#### Переоценка основных средств

Начиная с 31 декабря 2019 года Группа решила изменить учетную политику и учитывать проводные каналы связи и аналогичные активы по переоцененной стоимости, поскольку она более достоверно отражает стоимость этой группы активов, которые были существенно недооценены ранее, принимая во внимание характер активов, их устойчивость к технологическим изменениям и продолжительный срок полезного использования.

Проводные каналы связи и аналогичные активы первоначально отражаются по себестоимости, а в последующем учитываются по переоцененной стоимости, которая представляет собой справедливую стоимость на дату переоценки за вычетом последующей накопленной амортизации и убытков от обесценения, если таковые имеют место. Переоценка проводится каждые 3-5 лет или, при необходимости, чаще для того, чтобы балансовая стоимость активов существенно не отличалась от их справедливой стоимости.

В связи с отсутствием активного рынка для проводных каналов связи и аналогичных активов Группа определяет справедливую стоимость затратным методом. При затратном методе используется информация из внутренних источников и результаты аналитических обзоров российского рынка для аналогичных активов.

#### Затраты по кредитам и займам

Затраты по кредитам и займам, непосредственно связанные с приобретением, строительством или производством квалифицируемого актива в течение периода строительства, который занимает длительный промежуток времени, включаются в первоначальную стоимость основных средств до момента готовности актива для использования. Все другие затраты по займам признаются в качестве расходов в том периоде, в котором они возникают. Затраты по займам включают проценты, курсовые разницы и другие расходы Группы, связанные с привлечением заемных средств.

#### Обесценение нефинансовых активов

Основные средства проверяются на предмет обесценения в случае наличия каких-либо событий или изменений обстоятельств, указывающих на возможность обесценения.

Убытки от обесценения активов признаются на сумму разницы между балансовой стоимостью актива и его возмещаемой стоимостью. Возмещаемая стоимость представляет собой большую из двух величин: (1) справедливой стоимости актива за вычетом затрат на его продажу и (2) ценности его использования.

Возмещаемая стоимость определяется для каждого отдельного актива, в случае если данный актив генерирует денежные средства, которые в значительной степени не зависят от денежных средств, генерируемых другими активами или группами активов. Убытки от обесценения, относящиеся к продолжающимся операциям, признаются в составе прибылей и убытков в категориях расходов, соответствующих функции обесцененного актива.

Для активов, за исключением гудвила, на каждую отчетную дату осуществляется оценка с целью определения наличия признаков того, что ранее признанные убытки от обесценения более не существуют или уменьшились. Если данный признак присутствует, Группа определяет возмещаемую стоимость актива. Ранее признанные убытки от обесценения сторнируются, если только имели место изменения в допущениях, использованных для определения возмещаемой стоимости, с момента признания последнего убытка от обесценения. Сторнирование ограничено таким образом, чтобы балансовая стоимость актива не превышала его возмещаемую стоимость, а также не превышала балансовую стоимость за вычетом износа, которая была бы определена, если бы в предыдущие годы не был признан убыток от обесценения. Такое сторнирование признается в составе прибылей и убытков.

Оценка возмещаемой стоимости активов основана на оценках руководства, в том числе оценке применимых мультипликаторов, если используется рыночный подход, или будущих денежных потоков, ставок дисконтирования, темпов роста и допущений о будущей конъюнктуре рынка, если используется доходный подход.

**Раскрытия**

Основные средства представлены ниже:

	Телекомму- никационная сеть и сооружения	Здания и сооружения	Транспортные средства, офис- ное и прочее оборудование	Проводные каналы связи	Незавершенное строительство	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>						
<b>На 1 января 2019</b>	<b>407 356</b>	<b>69 524</b>	<b>28 158</b>	<b>79 881</b>	<b>32 741</b>	<b>617 660</b>
Поступления	—	—	—	—	46 962	46 962
Выбытия	(16 516)	(398)	(1 855)	(234)	(21)	(19 024)
Ввод в эксплуатацию	47 231	1 495	2 647	2 047	(53 420)	—
Реклассификация	(3)	(3)	(342)	330	18	—
Реклассификация в АФПП	—	(4 017)	—	—	—	(4 017)
Переоценка	—	—	—	105 608	—	105 608
Изменение в оценке резервов (Прим.3.9)	—	927	—	—	—	927
Курсовая разница	(912)	(255)	(345)	—	(104)	(1 616)
<b>На 31 декабря 2019</b>	<b>437 156</b>	<b>67 273</b>	<b>28 263</b>	<b>187 632</b>	<b>26 176</b>	<b>746 500</b>
Поступления	—	—	—	—	38 133	38 133
Выбытия	(21 329)	(430)	(1 865)	(296)	(581)	(24 501)
Ввод в эксплуатацию	48 879	1 584	1 669	2 288	(54 420)	—
Реклассификация	(440)	(69)	(10)	308	(37)	(248)
Продажа дочерних предприятий	(9)	(276)	(175)	—	(2)	(462)
Изменение в оценке резервов (Прим.3.9)	—	794	—	—	—	794
Курсовая разница	1 874	543	842	—	76	3 335
<b>На 31 декабря 2020</b>	<b>466 131</b>	<b>69 419</b>	<b>28 724</b>	<b>189 932</b>	<b>9 345</b>	<b>763 551</b>
<b>Накопленная амортизация</b>						
<b>На 1 января 2019</b>	<b>(295 293)</b>	<b>(39 258)</b>	<b>(24 393)</b>	<b>(34 050)</b>	—	<b>(392 994)</b>
Начисление за год	(41 149)	(3 762)	(2 543)	(4 217)	—	(51 671)
Выбытия	16 112	283	1 808	133	—	18 336
Реклассификация	(21)	1	355	(335)	—	—
Реклассификация в АФПП	—	855	—	—	—	855
Переоценка	—	—	—	(33 760)	—	(33 760)
Курсовая разница	683	157	302	—	—	1 142
<b>На 31 декабря 2019</b>	<b>(319 668)</b>	<b>(41 724)</b>	<b>(24 471)</b>	<b>(72 229)</b>	—	<b>(458 092)</b>
Начисление за год	(22 164)	(1 674)	(1 503)	(8 972)	—	(34 313)
Выбытия	20 989	360	1 844	99	—	23 292
Реклассификация	398	35	7	(261)	—	179
Продажа дочерних предприятий	9	133	146	—	—	288
Курсовая разница	(1 575)	(360)	(687)	—	—	(2 622)
<b>На 31 декабря 2020</b>	<b>(322 011)</b>	<b>(43 230)</b>	<b>(24 664)</b>	<b>(81 363)</b>	—	<b>(471 268)</b>
<b>Остаточная стоимость на:</b>						
<b>31 декабря 2019</b>	<b>117 488</b>	<b>25 549</b>	<b>3 792</b>	<b>115 403</b>	<b>26 176</b>	<b>288 408</b>
<b>31 декабря 2020</b>	<b>144 120</b>	<b>26 189</b>	<b>4 060</b>	<b>108 569</b>	<b>9 345</b>	<b>292 283</b>

Авансы поставщикам сетевого оборудования включены в состав незавершенного строительства в размере 640 и 978 по состоянию на 31 декабря 2020 и 2019 годов соответственно.

**Капитализированные затраты по кредитам и займам**  
Капитализированные затраты по кредитам и займам составили 704 и 1 201 за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 годов, соответственно. Ставка капитализации составила 8,0% и 8,9% за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 годов, соответственно.

**3.2. Аренда****Учетная политика**

При заключении договора Группа оценивает, является ли договор договором аренды или содержит арендные отношения. Договор является договором аренды или содержит арендные отношения, если он передает право контролировать использование идентифицированного актива в течение некоторого промежутка времени в обмен на возмещение.

В качестве арендатора Группа признает актив в форме права пользования («АФПП») и обязательство по аренде на дату начала аренды. АФПП первоначально оценивается по стоимости, которая включает первоначальную сумму обязательства по аренде, увеличенную на любые арендные платежи, произведенные на дату начала аренды или до нее, а также произведенные арендатором первоначальные прямые затраты за вычетом стимулирующих выплат по аренде.

АФПП впоследствии амортизируется линейным методом с даты начала аренды в течение срока аренды или в течение срока полезного использования базового актива, если по договору аренды право собственности на базовый актив переходит к Группе к концу срока аренды или стоимость АФПП отражает то, что Группа исполнит опцион на покупку. Кроме того, АФПП может быть уменьшен за счет убытков от обесценения, если таковые имеются, и может быть скорректирован с учетом определенных переоценок обязательства по аренде.

Обязательство по аренде первоначально оценивается по приведенной стоимости арендных платежей, которые не были уплачены на дату начала аренды, дисконтированной с использованием процентной ставки, заложенной в договоре аренды, или, если эту ставку невозможно легко определить, ставки привлечения дополнительных заемных средств Группой. Как правило, Группа использует ставку привлечения дополнительных заемных средств в качестве ставки дисконтирования.

Группа определяет ставку привлечения дополнительных заемных средств, получая процентные ставки из различных источников внешнего финансирования, и вносит определенные корректировки, чтобы отразить условия аренды и тип сдаваемого в аренду актива.

В оценку обязательства по аренде включаются следующие арендные платежи:

- фиксированные платежи, в том числе по существу фиксированные платежи;
- переменные платежи, которые зависят от индекса или ставки, первоначально измеренные с использованием индекса или ставки на дату начала аренды;
- суммы, ожидаемые к выплате по гарантии остаточной стоимости;
- цена исполнения опциона на покупку, если имеется достаточная уверенность в том, что Группа им воспользуется;
- арендные платежи в период необязательного продления, если имеется достаточная уверенность в том, что Группа воспользуется возможностью продления,
- и штрафы за досрочное прекращение аренды, за исключением случаев, когда у Группы есть достаточная уверенность в том, аренда не будет прекращена досрочно.

Обязательство по аренде оценивается по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки. Оно переоценивается при изменениях будущих арендных платежей, возникающих в результате изменения индекса или ставки, пересмотра по существу фиксированного арендного платежа, а также изменения оценки Группы по исполнению ею опциона на покупку, продлению или прекращению аренды. При переоценке обязательства таким образом также производится соответствующая корректировка балансовой стоимости АФПП или корректировка отражается в составе прибыли или убытка, если балансовая стоимость АФПП была уменьшена до нуля.

При определении приведенной стоимости арендных платежей используются допущения и оценки в отношении ставок дисконтирования и условий аренды на основании оценки того, есть ли у Группы достаточная уверенность в том, что она воспользуется возможностью продления или прекращения аренды с учетом характера базового актива, а также различных экономических санкций и стимулов, возникающих в связи с исполнением опционов, и других соответствующих фактов и обстоятельств.



**Раскрытия**

Группа, выступающая арендатором, признала следующие активы и расходы по амортизации по договорам аренды:

	Срок аренды, лет	ДФПП на 31 декабря		Расходы по амортизации ДФПП за год, закончившийся 31 декабря	
		2020	2019	2020	2019
		Телекоммуникационная инфраструктура	2-14	60 841	67 133
Салоны продаж	2-5	5 077	8 756	4 062	4 342
Административные помещения	2-7	8 196	9 596	1 887	1 921
<b>Итого</b>		<b>74 114</b>	<b>85 485</b>	<b>17 413</b>	<b>16 379</b>

В течение года, закончившегося 31 декабря 2020 года, Группа признала процентные расходы по договорам аренды в сумме 8 181 (2019: 9 664). Общее поступление АФПП и оплата денежных средств по договорам аренды за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, составили 6 341 (2019: 13 405) и 22 581 (2019: 21 506) соответственно.

**3.3. Нематериальные активы****3.3.1. Нематериальные активы, за исключением гудвила****Учетная политика**

Первоначальная стоимость нематериальных активов, приобретенных отдельно, на дату признания в учете определяется как фактические затраты на их приобретение. Первоначальная стоимость нематериальных активов, приобретенных в рамках объединения бизнесов, определяется их справедливой стоимостью на дату приобретения. После первоначального признания нематериальные активы отражаются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и обесценения, если таковое имело место. Нематериальные активы, в основном, состоят из лицензий на осуществление деятельности, частот, клиентской базы и программного обеспечения.

Этап разработки программного обеспечения включает планирование или дизайн для производства новых или существенно улучшенных продуктов и процессов. Затраты на разработку капитализируются, только если они могут быть надежно оценены, продукт или процесс осуществим с технической и коммерческой точек зрения, вероятен приток будущих экономических выгод и Группа имеет намерение и необходимые ресурсы, чтобы завершить разработки и использовать или продать актив.

Срок полезного использования нематериальных активов устанавливается как определенный или неопределенный.

Группа не имеет нематериальных активов с неопределенным сроком полезного использования, за исключением гудвила.

Все нематериальные активы амортизируются с использованием линейного метода в течение их ожидаемого срока полезного использования:

Операционные лицензии и частоты	10-20 лет
Клиентская база	3-19 лет
Патенты и торговые марки	7-20 лет
Программное обеспечение	1-5 лет
Прочие нематериальные активы	1-10 лет

Расходы на амортизацию основаны на суждениях руководства в отношении используемых методов амортизации и оценки сроков полезного использования нематериальных активов. Оценки могут изменяться в связи с развитием технологий, конкуренцией, изменением рыночных условий и других факторов, что может привести к изменениям оценочных сроков полезного использования и амортизационных отчислений. На оценку срока полезного использования нематериальных активов влияет оценка среднего срока взаимоотношений с клиентами на основании данных об оттоке абонентов, оставшегося срока действия лицензии и перспективных разработок в области технологий и рынков. Фактические сроки экономического использования активов могут отличаться от ожидаемых сроков полезного использования. Изменение предполагаемого срока полезного использования учитывается перспективно как изменение бухгалтерской оценки.

**Обесценение**

Активы, которые подлежат амортизации, проверяются на предмет обесценения в случае наличия каких-либо событий или изменений обстоятельств, указывающих на невозможность возмещения балансовой стоимости данного актива. Дальнейшее описание учетной политики для проверки нефинансовых активов на предмет обесценения приведено в *Примечании 3.1.*

**Раскрытия**

Нематериальные активы, за исключением гудвила:

	Операционные лицензии и частоты	Клиентская база	Торговые марки и патенты	Программное обеспечение	Прочие нематериальные активы	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>						
<b>На 1 января 2019</b>	<b>81 890</b>	<b>4 043</b>	<b>720</b>	<b>66 937</b>	<b>10 788</b>	<b>164 378</b>
Поступления	1 222	—	473	17 006	1 935	<b>20 636</b>
Выбытия	(369)	—	(100)	(5 869)	(2 130)	<b>(8 468)</b>
Курсовая разница	(32)	—	—	—	12	<b>(20)</b>
<b>На 31 декабря 2019</b>	<b>82 711</b>	<b>4 043</b>	<b>1 093</b>	<b>78 074</b>	<b>10 605</b>	<b>176 526</b>
Поступления	670	—	—	14 174	1 742	<b>16 586</b>
Выбытия	(705)	—	—	(9 511)	(272)	<b>(10 488)</b>
Реклассификация из основных средств ( <i>Прим. 3.1</i> )	—	—	—	248	—	<b>248</b>
Курсовая разница	76	—	—	—	6	<b>82</b>
<b>На 31 декабря 2020</b>	<b>82 752</b>	<b>4 043</b>	<b>1 093</b>	<b>82 985</b>	<b>12 081</b>	<b>182 954</b>
<b>Накопленная амортизация</b>						
<b>На 1 января 2019</b>	<b>(36 632)</b>	<b>(3 253)</b>	<b>(654)</b>	<b>(38 984)</b>	<b>(3 829)</b>	<b>(83 352)</b>
Начисление за год	(4 339)	(222)	(270)	(14 427)	(1 082)	<b>(20 340)</b>
Выбытия	244	—	86	5 851	1 810	<b>7 991</b>
Курсовая разница	32	—	—	—	(12)	<b>20</b>
<b>На 31 декабря 2019</b>	<b>(40 695)</b>	<b>(3 475)</b>	<b>(838)</b>	<b>(47 560)</b>	<b>(3 113)</b>	<b>(95 681)</b>
Начисление за год	(4 314)	(198)	(250)	(16 115)	(1 064)	<b>(21 941)</b>
Выбытия	520	—	—	9 505	249	<b>10 274</b>
Реклассификация из основных средств ( <i>Прим. 3.1</i> )	—	—	—	(179)	—	<b>(179)</b>
Курсовая разница	(75)	—	—	—	(6)	<b>(81)</b>
<b>На 31 декабря 2020</b>	<b>(44 564)</b>	<b>(3 673)</b>	<b>(1 088)</b>	<b>(54 349)</b>	<b>(3 934)</b>	<b>(107 608)</b>
<b>Остаточная стоимость на:</b>						
<b>31 декабря 2019</b>	<b>42 016</b>	<b>568</b>	<b>255</b>	<b>30 514</b>	<b>7 492</b>	<b>80 845</b>
<b>31 декабря 2020</b>	<b>38 188</b>	<b>370</b>	<b>5</b>	<b>28 636</b>	<b>8 147</b>	<b>75 346</b>
Средневзвешенный остаточный срок амортизации, лет	10	2	—	4	10	6

Лицензии на осуществление деятельности и частоты обеспечивают Группе исключительное право на использование определенного радиочастотного спектра для предоставления услуг мобильной связи.

Лицензии на осуществление деятельности, главным образом, включают:

- несколько лицензий стандарта 2G,
- единую национальную лицензию 3G,
- единую национальную лицензию 4G с использованием диапазона частот 2,5 - 2,7 ГГц (10x10 МГц) и
- единую национальную лицензию 4G с использованием диапазона 2,5 - 2,7 ГГц (30x30 МГц).

Эти лицензии являются неотъемлемым условием деятельности Группы в области мобильной связи. Невозможность продления существующих лицензий на аналогичных или схожих условиях может существенно отразиться на деятельности Группы. Несмотря на то, что лицензии на осуществление деятельности выдаются на фиксированный срок, продление сроков действия данных лицензий до этого проводилось в обычном порядке и по номинальной стоимости. Группа полагает, что на текущий момент отсутствуют правовые, нормативные, договорные, конкурентные, экономические и другие факторы, которые могли бы привести к задержкам в возобновлении или к отказу в продлении лицензий.

Национальные лицензии 4G требуют от Компании соблюдения определенных условий, которые включают инвестиционные обязательства и требования по обеспечению покрытия сети (Примечание 5.5).

#### Неоспринт

В апреле 2019 года Группа приобрела диапазон частот 3,4 - 3,6 ГГц для осуществления деятельности в Санкт-Петербурге путем приобретения 100% доли ООО «Неоспринт СПб» («Неоспринт СПб»). Руководство Группы пришло к выводу, что приобретенные активы и деятельность приобретенной компании не могут поддерживаться и управляться как субъект предпринимательской деятельности, поэтому приобретение «Неоспринт СПб» было учтено как покупка активов. Цена приобретения состояла из денежного вознаграждения в сумме 300.

### 3.3.2. Гудвил

#### Учетная политика

Гудвил представляет собой сумму превышения переданного вознаграждения и справедливой стоимости НДУ в приобретаемой компании над справедливой стоимостью идентифицированных чистых активов этой компании. Гудвил не подлежит амортизации, но проверяется на обесценение как минимум ежегодно (Примечание 3.3.3).

После первоначального признания гудвил измеряется по первоначальной стоимости за вычетом накопленных убытков от обесценения.

#### Раскрытия

Изменения балансовой стоимости гудвила за вычетом накопленных убытков от обесценения в сумме 3 400 за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 годов, представлены следующим образом:

	2020	2019
Остаток на начало года	30 549	30 549
Приобретение дочерней компании	29	—
<b>Остаток на конец года</b>	<b>30 578</b>	<b>30 549</b>

#### Учетная политика

Гудвил не подлежит амортизации и проверяется на обесценение ежегодно или чаще в случае наличия каких-либо событий или изменений обстоятельств, указывающих на невозможность возмещения балансовой стоимости данного актива.

Для целей тестирования на обесценение гудвил, возникший при объединении бизнесов, распределяется с даты приобретения на каждую единицу, генерирующую денежные средства («ЕГДС»), по которой ожидается выгода от синергии в результате объединения. Группа распределила гудвил на одну ЕГДС: интегрированные телекоммуникационные услуги.

Убыток от обесценения гудвила признается в сумме превышения балансовой стоимости над возмещаемой стоимостью каждой ЕГДС, к которой относится гудвил. Возмещаемая стоимость представляет собой большую из двух величин: (1) справедливой стоимости актива или ЕГДС за вычетом затрат на его продажу и (2) ценности его использования. Признанный убыток от обесценения гудвила впоследствии не подлежит восстановлению.

Оценка возмещаемой стоимости активов и ЕГДС основана на оценках руководства, в том числе определении соответствующих ЕГДС, оценке применимых мультипликаторов, если используется рыночный подход, или будущих денежных потоков, ставок дисконтирования, темпов роста и допущений о будущей конъюнктуре рынка, если используется доходный подход. Распределение балансовой стоимости тестируемых активов между отдельными ЕГДС также требует применения профессионального суждения руководства.

#### Тестирование гудвила на обесценение

В рамках тестирования гудвила на обесценение было произведено сравнение балансовой стоимости ЕГДС (включая гудвил) с его оценочной возмещаемой стоимостью.

В результате проведения ежегодного теста убыток от обесценения в 2020 и в 2019 годах не выявлен.

Возмещаемая стоимость ЕГДС «Интегрированные телекоммуникационные услуги» была определена как справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу (Уровень 3). Справедливая стоимость была рассчитана на основании операционной прибыли до амортизации основных средств и нематериальных активов («ОИВДА»), умноженной на мультипликатор 5, который представляет собой мультипликатор ОИВДА, наблюдаемый на рынке приобретений аналогичных компаний. Справедливая стоимость была снижена на 5% в качестве оценки затрат на продажу компании.

Руководство полагает, что любое изменение в этих основных допущениях, которое разумно ожидать в настоящее время, не приведет к тому, что совокупная балансовая стоимость ЕГДС «Интегрированные телекоммуникационные услуги» превысит ее совокупную возмещаемую стоимость.

## 3.4. Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия

#### Учетная политика

Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия, в которых Группа осуществляет совместный контроль, учитываются методом долевого участия и изначально признаются по первоначальной стоимости или, в случае немонетарных приобретений, по справедливой стоимости полученных или переданных активов, в зависимости от того, что является более актуальным. Доля Группы в прибылях и убытках этих компаний отражается в разделе «Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий» консолидированного отчета о прибылях и убытках с соответствующей корректировкой балансовой стоимости инвестиций.

Нереализованная прибыль по сделкам между Группой и ее ассоциированными или совместными предприятиями исключается только в пределах доли участия Группы в ассоциированных или совместных предприятиях. Нереализованный убыток также исключается, если только сделка не свидетельствует об обесценении переданного актива.

Учетные политики ассоциированных и совместных предприятий были изменены в случае необходимости для обеспечения соответствия политике Группы.

#### Обесценение

На каждую отчетную дату Группа определяет наличие объективных доказательств того, что инвестиции в ассоциированное или совместное предприятие обесценены, для ассоциированных и совместных предприятий, учитываемых по методу долевого участия. Если есть такие доказательства, Группа рассчитывает сумму обесценения как разницу между возмещаемой стоимостью инвестиции Группы в ассоциированное или совместное предприятие и его балансовой стоимостью и признает свою долю убытка в разделе «Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий» консолидированного отчета о прибылях и убытках.

## Раскрытия

Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия представлены ниже:

Объект инвестиций	% доля в капитале	31 декабря	
		2020	2019
AER Holding PTE.LTD («AER»), ассоциированное предприятие	24,300	33 351	35 054
АО «Садовое Кольцо» («Садовое Кольцо»), совместное предприятие	49,999	12 456	12 637
DTSRetail Limited (группа «Связной»), ассоциированное предприятие	26,490	8 327	10 268
АО «МФ Технологии» («группа МФТ»), ассоциированное предприятие	45,000	8 358	8 789
ООО «Диджитал Медиа Холдинг» («Start.ru»), ассоциированное предприятие	33,800	4 220	1 481
Прочие		202	156
<b>Итого</b>		<b>66 914</b>	<b>68 385</b>

## Start.ru

По состоянию на 31 декабря 2020 года Группа владела 33,8% акций ООО «Диджитал Медиа Холдинг», российской компании, что составило 25% в группе компаний, включающей ООО «Диджитал Медиа Холдинг» и его операционные дочерние компании («Start.ru»), производящие и поставляющие медиа-услуги. В декабре 2020 года Группа также внесла предоплату в сумме 2 600 в качестве части вознаграждения за увеличение своей доли в операционной группе Start.ru до 50% и получение контроля над группой в начале 2021 года (Примечание 5.6). Основная цель приобретения - инвестирование в многообещающий, быстро развивающийся бизнес по предоставлению медиа-услуг, приносящий пользу как инвесторам, так и клиентам Группы, потребляющим контент.

Сверка инвестиции Группы в AER с оценкой справедливой стоимости идентифицируемых активов и обязательств AER на дату приобретения представлена ниже:

Активы	
Основные средства	1 037
Нематериальные активы, за исключением гудвила	19 534
Запасы	1 073
Торговая и прочая дебиторская задолженность	5 633
Прочие активы	632
Денежные средства и их эквиваленты	19 647
	<b>47 556</b>
<b>Обязательства</b>	
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(920)
Прочие обязательства	(358)
	<b>(1 278)</b>
<b>Итого идентифицируемые чистые активы по справедливой стоимости</b>	<b>46 278</b>
Доля Группы в инвестициях	24,3%
<b>Доля Группы в идентифицируемых чистых активах</b>	<b>11 246</b>
Превышение переданного вознаграждения над долей Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов	24 696
<b>Стоимость переданного возмещения</b>	<b>35 942</b>

## AER

В октябре 2019 года Компания, Alibaba.com Singapore e-commerce private Limited («Alibaba»), ООО «РФПИ Управление инвестициями-19» («РФПИ»), ООО «Mail.Ru» и AliExpress Russia Holding PTE. LTD создали совместное предприятие на базе существующего бизнеса электронной коммерции AER и Mail.Ru Group Limited («MGL»). 8 октября 2019 года МегаФон передал 9,97% долю в MGL компании Alibaba в обмен на 24,3% долю в AER. Целью сделки является создание уникального совместного предприятия в сфере электронной торговли для оказания лучших на рынке финансовых, медиа и прочих услуг российским потребителям.

Справедливая стоимость доли Группы в AER была определена в сумме 35 942.

Нематериальные активы в основном состоят из торговых марок.

В результате продажи доли MGL в консолидированном отчете о прибылях и убытках по строке «Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий» признан убыток в сумме 602.

Сверка сводной финансовой информации AER с балансовой стоимостью доли Группы в AER представлена ниже:

	31 декабря	
	2020	2019
<b>Активы</b>		
Внеоборотные активы	17 363	19 919
Денежные средства и их эквиваленты	15 463	16 206
Прочие оборотные активы	16 675	12 319
	<b>49 501</b>	<b>48 444</b>
<b>Обязательства</b>		
Краткосрочные финансовые обязательства	(13 753)	(6 784)
Прочие обязательства	(2 796)	(1 700)
	<b>(16 549)</b>	<b>(8 484)</b>
<b>Итого идентифицируемые чистые активы</b>	<b>32 952</b>	<b>39 960</b>
Доля Группы в AER	24,3%	24,3%
<b>Доля Группы в идентифицируемых чистых активах AER</b>	<b>8 007</b>	<b>9 710</b>
Превышение балансовой стоимости инвестиции над долей Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов	25 344	25 344
<b>Балансовая стоимость доли Группы в AER</b>	<b>33 351</b>	<b>35 054</b>

Доля Группы в убытке AER, учтенного по методу долевого участия, приведена ниже:

	За год по 31 декабря 2020	8 октября 2019 – 31 декабря 2019
Выручка	25 989	6 185
Расходы	(36 062)	(9 239)
Амортизация основных средств и нематериальных активов	(1 984)	(699)
Налог на прибыль	1 936	100
<b>Убыток</b>	<b>(10 121)</b>	<b>(3 653)</b>
ПСД	3 114	—
<b>Убыток и общий совокупный убыток AER</b>	<b>(7 007)</b>	<b>(3 653)</b>
Доля Группы в AER	24,3%	24,3%
<b>Доля Группы в убытке и общем совокупном убытке AER</b>	<b>(1 703)</b>	<b>(888)</b>

**«Садовое Кольцо»**

«Садовое Кольцо», владеющее офисным зданием в центре Москвы, является совместным предприятием Группы со «Сбербанком». Группа заключила договор аренды с «Садовым Кольцом» на часть здания сроком на десять лет. В этом здании разместились штаб-квартира Группы,

что позволило консолидировать операции Группы в Москве в одном месте. Основным арендатором оставшейся части здания является «Сбербанк».

Совместное предприятие «Садовое Кольцо» учитывается в консолидированной финансовой отчетности методом долевого участия.

Сверка сводной финансовой информации «Садового Кольца» и балансовой стоимости инвестиции Группы в совместное предприятие представлена ниже:

	31 декабря	
	2020	2019
<b>Активы</b>		
Внеоборотные активы	45 566	46 604
Денежные средства и их эквиваленты	513	329
Прочие оборотные активы	98	76
	<b>46 177</b>	<b>47 009</b>
<b>Обязательства</b>		
Долгосрочные финансовые обязательства	(21 591)	(22 161)
Прочие долгосрочные обязательства	(5 456)	(5 570)
Краткосрочные финансовые обязательства	(2 070)	(1 859)
Прочие краткосрочные обязательства	(11)	(8)
	<b>(29 128)</b>	<b>(29 598)</b>
<b>Итого идентифицируемые чистые активы</b>	<b>17 049</b>	<b>17 411</b>
Доля Группы в «Садовом Кольце»	49,999%	49,999%
<b>Доля Группы в идентифицируемых чистых активах «Садового Кольца»</b>	<b>8 524</b>	<b>8 705</b>
Превышение балансовой стоимости инвестиции над долей Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов	3 932	3 932
<b>Балансовая стоимость доли Группы в «Садовом Кольце»</b>	<b>12 456</b>	<b>12 637</b>

Доля Группы в убытке совместного предприятия, учтенного по методу долевого участия, представлена ниже:

	За год по 31 декабря	
	2020	2019
<b>Убыток и общий совокупный убыток совместного предприятия</b>	<b>(363)</b>	<b>(459)</b>
Доля Группы в совместном предприятии	49,999%	49,999%
<b>Доля Группы в убытке и в общем совокупном убытке «Садового Кольца»</b>	<b>(181)</b>	<b>(229)</b>

**Группа «Связной»**

Сверка сводной финансовой информации группы «Связной» с балансовой стоимостью доли Группы в группе «Связной» приведена ниже:

	31 декабря	
	2020	2019
<b>Активы</b>		
Внеоборотные активы	55 311	72 541
Денежные средства и их эквиваленты	3 410	4 199
Прочие оборотные активы	22 257	28 436
	<b>80 978</b>	<b>105 176</b>
<b>Обязательства</b>		
Долгосрочные финансовые обязательства	(6 480)	(21 730)
Прочие долгосрочные обязательства	(8 105)	(9 217)
Краткосрочные финансовые обязательства	(60 613)	(60 926)
Прочие краткосрочные обязательства	(3 232)	(2 840)
	<b>(78 430)</b>	<b>(94 713)</b>
<b>Итого идентифицируемые чистые активы</b>	<b>2 548</b>	<b>10 463</b>
Доля Группы в группе «Связной»	26,49%	25%
<b>Доля Группы в идентифицируемых чистых активах</b>	<b>675</b>	<b>2 616</b>
Превышение балансовой стоимости инвестиции над долей Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов	7 652	7 652
<b>Балансовая стоимость доли Группы в группе «Связной»</b>	<b>8 327</b>	<b>10 268</b>

Доля Группы в убытке группы «Связной», учтенной по методу долевого участия, представлена ниже:

	За год по 31 декабря	
	2020	2019
<b>Убыток и прочий совокупный убыток группы «Связной»</b>	<b>(7 329)</b>	<b>(10 268)</b>
Доля Группы в группе «Связной»	26,49%	25%
<b>Доля Группы в убытке и общем совокупном убытке группы «Связной»</b>	<b>(1 941)</b>	<b>(2 567)</b>
Эффект от обесценения инвестиции	—	(2 261)
<b>Доля Группы в убытке и общем совокупном убытке группы «Связной»</b>	<b>(1 941)</b>	<b>(4 828)</b>

На 31 декабря 2020 года Группа провела тест на обесценение инвестиции в группу «Связной» и сделала вывод, что обесценения нет. Руководство полагает, что любое изменение в основных

допущениях, которое разумно ожидать в настоящее время, не приведет к тому, что балансовая стоимость инвестиции превысит ее возмещаемую стоимость.

Суммарно прибыль и убыток «Садового Кольца» и группы «Связной» представлены ниже:

	За год по 31 декабря	
	2020	2019
Выручка	105 670	118 025
Амортизация основных средств и нематериальных активов	(5 675)	(5 555)
Процентные расходы	(6 515)	(8 902)
Налог на прибыль	7	1 177

**Группа МФТ**

Группа владеет примерно 2% долей (26,7% голосов) в MGL через участие в ассоциированном предприятии АО «МФ Технологии» («группа МФТ»), доля Группы в котором составляет 45%.

Сверка сводной финансовой информации группы МФТ с балансовой стоимостью доли Группы в группе МФТ представлена ниже:

	31 декабря	
	2020	2019
<b>Активы</b>		
Внеоборотные активы	115 544	111 491
Денежные средства и их эквиваленты	39 297	9 789
Прочие оборотные активы	21 703	17 713
	<b>176 544</b>	<b>138 993</b>
<b>Обязательства</b>		
Долгосрочные финансовые обязательства	(45 268)	(19 474)
Прочие долгосрочные обязательства	(18 627)	(10 642)
Краткосрочные финансовые обязательства	(33 286)	(30 408)
Прочие краткосрочные обязательства	(16 328)	(13 890)
	<b>(113 509)</b>	<b>(74 414)</b>
<b>Итого идентифицируемые чистые активы</b>	<b>63 035</b>	<b>64 579</b>
НДУ	(61 727)	(62 313)
<b>Итого идентифицируемые чистые активы за вычетом НДУ</b>	<b>1 308</b>	<b>2 266</b>
Доля Группы в группе МФТ	45%	45%
<b>Доля Группы в идентифицируемых чистых активах группы МФТ</b>	<b>589</b>	<b>1 020</b>
Превышение балансовой стоимости инвестиции над долей Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов	7 769	7 769
<b>Балансовая стоимость доли Группы в группе МФТ</b>	<b>8 358</b>	<b>8 789</b>

Доля Группы в (убытке)/прибыли группы МФТ, учтенной по методу долевого участия, представлена ниже:

	За год по 31 декабря	
	2020	2019
Выручка	100 542	96 231
Расходы	(81 302)	(68 066)
Амортизация основных средств и нематериальных активов	(20 715)	(16 769)
Процентные доходы	336	585
Процентные расходы	(2 969)	(1 459)
Прочие доходы и расходы, нетто	(14 459)	7 738
Налог на прибыль	(715)	(2 635)
<b>(Убыток)/Прибыль</b>	<b>(19 282)</b>	<b>15 625</b>
Убыток/(прибыль), относящийся к НДУ	18 275	(14 856)
ПСД	50	17
<b>(Убыток)/прибыль и общий совокупный (убыток)/доход группы МФТ</b>	<b>(957)</b>	<b>786</b>
Доля Группы в группе МФТ	45%	45%
<b>Доля Группы в (убытке)/прибыли и в общем совокупном (убытке)/доходе группы МФТ</b>	<b>(431)</b>	<b>354</b>

**Продажа «Сити-Мобил»**

В ноябре 2019 года Группа продала около 5,87% из доли, составлявшей примерно 12% в ООО «Сити-Мобил» («Сити-Мобил»), агрегаторе такси, за денежное вознаграждение в сумме 962. Затем, после последующих изменений в уставном капитале за счет взносов других акционеров, доля МегаФона в «Сити-Мобил» уменьшилась примерно до 2,63%. В результате продажи получена прибыль в сумме примерно 1 281, признанная в консолидированном отчете о прибылях и убытках в разделе «Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий».

**3.5. Финансовые активы и обязательства****Учетная политика**

**Первоначальное признание и оценка**  
Финансовые активы и финансовые обязательства первоначально признаются по справедливой стоимости плюс затраты по сделке, непосредственно связанные с приобретением или выпуском финансового актива или финансового обязательства.

Исключение составляют финансовые активы или финансовые обязательства, переоцениваемые по справедливой стоимости через прибыли или убытки, при первоначальном признании которых затраты по сделке признаются в составе расходов периода возникновения.

**Последующая оценка финансовых активов и обязательств**

Последующая оценка финансовых активов и обязательств зависит от их классификации, как описано ниже:

- *Оцениваемые по справедливой стоимости через прибыли или убытки.* Производные финансовые инструменты учитываются по справедливой стоимости через прибыли или убытки, за исключением случаев, когда они определены как инструменты эффективного хеджирования.

Финансовые активы и обязательства, которые учитываются по справедливой стоимости через прибыли или убытки, отражаются в консолидированном отчете о финансовом положении по справедливой стоимости, а изменения их справедливой стоимости признаются в составе прибылей или убытков в строке «Прибыль/(убыток) по финансовым инструментам, нетто».

- *Оцениваемые по амортизированной стоимости.* Непроизводные финансовые инструменты с фиксированными или определяемыми платежами, которые не котируются на активном рынке, такие как торговая и прочая дебиторская задолженность, займы выданные, кредиты и займы полученные классифицируются как финансовые инструменты, учитываемые по амортизированной стоимости. После первоначального признания указанные инструменты впоследствии оцениваются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки («ЭПС»). Амортизированная стоимость рассчитывается с учетом скидок или премий при приобретении, а также комиссионных или затрат, которые являются неотъемлемой частью ЭПС. Процентные расходы, рассчитанные методом ЭПС, включаются в состав прибылей или убытков.

- *Оцениваемые через ПСД.* Производные финансовые инструменты, определенные как инструменты эффективного хеджирования, учитываются по справедливой стоимости через ПСД.

**Прекращение признания финансовых активов**

Признание финансового актива прекращается, когда истекает срок прав на получение денежных потоков от актива; либо Группа передает свои права на получение денежных потоков от актива или берет на себя обязательство перечислить полученные денежные потоки полностью без существенной задержки третьей стороне на условиях «транзитного» соглашения; и либо (а) Группа передала практически все риски и выгоды от владения активом, либо (б) Группа не передала и не сохранила за собой практически все риски и выгоды от владения активом, но передала контроль над активом.

**Обесценение финансовых активов**

Группа признает резервы под ожидаемые кредитные убытки («ОКУ») по финансовым активам, оцениваемым по амортизированной стоимости, и контрактным активам.

ОКУ рассчитываются на основе оценок, взвешенных по вероятностям. Для большей части дебиторской задолженности резерв под убытки оценивается с использованием матрицы резервов, в которой применяются фиксированные проценты резервирования, зависящие от количества дней, в течение которых дебиторская задолженность просрочена. Проценты резервирования рассчитываются на основе исторического опыта Группы и текущих ожиданий в отношении будущих денежных потоков. Кредитные убытки рассчитываются как приведенная стоимость всех денежных убытков, т.е. разницы между денежными средствами в пользу Группы по договору с покупателем и денежными средствами, которые Группа ожидает получить. ОКУ дисконтируются по эффективной процентной ставке финансового актива.

Балансовая стоимость актива снижается за счет использования счета резерва, и сумма убытка от обесценения признается в составе прибыли или убытка. Финансовые активы вместе с соответствующим резервом списываются в случае, когда не имеется реальных перспектив возмещения,

#### Раскрытия

Финансовые активы представлены ниже:

	31 декабря	
	2020	2019
Торговая и прочая дебиторская задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости (Прим. 3.6)	28 008	37 104
<b>Прочие финансовые активы:</b>		
<b>Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:</b>		
Инвестиция в «Сити-Мобил» (Прим. 3.4)	431	431
Производные финансовые инструменты, не определенные как инструменты хеджирования	1 444	—
Прочие	125	125
<b>Итого финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток</b>	<b>2 000</b>	<b>556</b>
<b>Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости:</b>		
К получению от связанных сторон (Прим. 5.1)	139 155	16 814
Прочие депозиты	31	407
Прочие	292	360
<b>Итого финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>	<b>139 478</b>	<b>17 581</b>
<b>Итого прочие финансовые активы</b>	<b>141 478</b>	<b>18 137</b>
<b>Прочие оборотные финансовые активы</b>	<b>(12 201)</b>	<b>(2 898)</b>
<b>Прочие внеоборотные финансовые активы</b>	<b>129 277</b>	<b>15 239</b>
<b>Итого финансовые активы</b>	<b>169 486</b>	<b>55 241</b>
<b>Итого оборотные финансовые активы</b>	<b>(40 209)</b>	<b>(40 002)</b>
<b>Итого внеоборотные финансовые активы</b>	<b>129 277</b>	<b>15 239</b>

и все обеспечение было реализовано или передано Группе. Если в следующем году сумма оценочных убытков от обесценения увеличивается или уменьшается в связи с событием, произошедшим после признания обесценения, ранее признанный убыток от обесценения увеличивается или уменьшается посредством корректировки счета резерва. Если списание позднее восстанавливается, то сумма восстановления отражается по кредиту соответствующих счетов расходов в составе прибылей или убытков.

**Прекращение признания финансового обязательства**  
Признание финансового обязательства прекращается, если обязательство погашено, аннулировано, или срок его действия истек. Если имеющееся финансовое обязательство заменяется другим обязательством перед тем же кредитором на существенно отличающихся условиях или если условия имеющегося обязательства значительно изменены, такая замена или изменения учитываются как прекращение признания первоначального обязательства и признание нового обязательства. Разница в их балансовой стоимости признается в составе прибылей или убытков.

#### Займы, выданные связанным сторонам

В декабре 2019 года Группа выдала заем на 12 560, а также последующие займы на общую сумму 18 000 в течение года, закончившегося 31 декабря 2020 года, связанной стороне ООО «ЮэСэм Телеком» (Примечание 5.1) со сроками погашения разных траншей в 2021, 2022 и 2023 годах. Группа признала займы по справедливой стоимости, которая была определена путем дисконтирования ожидаемых денежных потоков с использованием преобладающей рыночной процентной ставки по аналогичным финансовым инструментам. Разница между справедливой стоимостью займов и полученными денежными средствами за вычетом налога признана непосредственно в нераспределенной прибыли в составе капитала, поскольку сделки рассматриваются как операции с акционером.

Финансовые обязательства представлены ниже:

	31 декабря	
	2020	2019
Торговая и прочая кредиторская задолженность, оцениваемые по амортизированной стоимости	44 171	54 607
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости:</b>		
<b>Кредиты и займы:</b>		
Кредиты и займы	259 492	288 755
Рублевые облигации	87 045	87 003
<b>Итого кредиты и займы</b>	<b>346 537</b>	<b>375 758</b>
<b>Итого краткосрочные кредиты и займы</b>	<b>(73 862)</b>	<b>(25 692)</b>
<b>Итого долгосрочные кредиты и займы</b>	<b>272 675</b>	<b>350 066</b>
<b>Обязательства по аренде (Прим. 3.2)</b>	<b>82 275</b>	<b>90 899</b>
<b>Краткосрочные обязательства по аренде</b>	<b>(16 296)</b>	<b>(13 584)</b>
<b>Долгосрочные обязательства по аренде</b>	<b>65 979</b>	<b>77 315</b>
<b>Прочие финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости:</b>		
Отложенное и условное вознаграждение	—	568
Прочие обязательства	633	665
<b>Итого финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>	<b>429 445</b>	<b>467 890</b>
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:</b>		
Производные финансовые инструменты, не определенные как инструменты хеджирования	243	1 570
<b>Итого финансовые обязательства по справедливой стоимости, оцениваемые через прибыль или убыток</b>	<b>243</b>	<b>1 570</b>
<b>Итого прочие финансовые обязательства</b>	<b>876</b>	<b>2 803</b>
<b>Прочие краткосрочные финансовые обязательства</b>	<b>(209)</b>	<b>(251)</b>
<b>Прочие долгосрочные финансовые обязательства</b>	<b>667</b>	<b>2 552</b>
<b>Итого финансовые обязательства</b>	<b>473 859</b>	<b>524 067</b>
<b>Итого краткосрочные финансовые обязательства</b>	<b>(134 538)</b>	<b>(94 134)</b>
<b>Итого долгосрочные финансовые обязательства</b>	<b>339 321</b>	<b>429 933</b>

**3.5.1. Денежные средства и их эквиваленты****Учетная политика**

Денежные средства и их эквиваленты состоят из наличных денежных средств в кассе и денежных средств на депозитных счетах с первоначальным сроком размещения не более трех месяцев.

**Раскрытия**

Денежные средства и их эквиваленты включают:

	31 декабря	
	2020	2019
Денежные средства на счетах и в кассе		
Рубли	2 259	2 572
Доллары США	1 486	607
Евро	66	68
Прочие валюты	10	12
Краткосрочные банковские депозиты		
Рубли	16 086	49 292
Доллары США	14 707	155
<b>Итого денежные средства и их эквиваленты</b>	<b>34 614</b>	<b>52 706</b>

**3.5.2. Кредиты и займы**

Суммы основной задолженности по кредитам и займам представлены ниже:

	Процентная ставка	Срок погашения	31 декабря	
			2020	2019
<b>Кредиты и займы:</b>				
Кредиты в рублях – фиксированные ставки	0%-9,74%	2021-2027	191 408	236 850
Кредиты в рублях – плавающие ставки	4,9% – 5,32%	2021-2023	53 000	38 000
Кредиты в долларах США – фиксированные ставки	–	–	–	71
Кредиты в евро – плавающие ставки	– EURIBOR + 0,19% EURIBOR + 0,56%	2024-2027	16 003	14 684
<b>Итого кредиты и займы</b>			<b>260 411</b>	<b>289 605</b>
<b>Рублевые облигации</b>	7,2%-9,9%	2021-2026 с колл опционом в 2021 и 2023	<b>85 000</b>	<b>85 000</b>
<b>Итого</b>			<b>345 411</b>	<b>374 605</b>
<b>Итого краткосрочная часть</b>			<b>(71 876)</b>	<b>(23 703)</b>
<b>Итого долгосрочная часть</b>			<b>273 535</b>	<b>350 902</b>

**Кредиты и займы**

В марте-апреле 2020 года Группа привлекла из различных банков рублевые кредиты на сумму 20 000 с фиксированной процентной ставкой и сроками погашения в 2022-2023 годах для рефинансирования рублевого кредита с фиксированной процентной ставкой в сумме 20 000, срок погашения которого был изначально установлен на 2022 год.

В июне 2020 года Группа рефинансировала рублевые кредиты с фиксированной процентной ставкой на сумму 102 205, сроки погашения которых изначально были установлены на 2021-2024 годы, с изменением сроков погашения на 2022-2027 годы.

В июне 2020 года Группа досрочно погасила рублевые кредиты с фиксированной ставкой на сумму 16 000, сроки погашения которых были установлены на 2020 и на 2022 годы.

В октябре 2020 года Группа досрочно погасила рублевый кредит с фиксированной ставкой на сумму 10 000, срок погашения которого был установлен на 2022 год.

**Ограничительные условия по договорам**  
Большинство кредитных договоров Группы содержат ограничительные условия с некоторыми разрешенными исключениями.

**3.5.3. Сверка изменения обязательств с денежными средствами, использованными в финансовой деятельности**

	Обязательства				Итого
	Кредиты и займы	Производные финансовые инструменты	Обязательства по аренде	Капитал НДУ	
<b>Остаток на 31 декабря 2019</b>	<b>375 758</b>	<b>1 570</b>	<b>90 899</b>	<b>(307)</b>	<b>467 920</b>
Поступления от кредитов и займов, за вычетом уплаченных комиссий	22 425	–	–	–	<b>22 425</b>
Погашение кредитов и займов	(56 026)	389	–	–	<b>(55 637)</b>
Проценты уплаченные	(29 255)	(898)	(8 181)	–	<b>(38 334)</b>
Дивиденды, выплаченные по неконтролирующим долям участия	–	–	–	(159)	<b>(159)</b>
Платежи по аренде	–	–	(14 400)	–	<b>(14 400)</b>
Прочее	–	–	–	(75)	<b>(75)</b>
<b>Итого денежные средства, использованные в финансовой деятельности</b>	<b>(62 856)</b>	<b>(509)</b>	<b>(22 581)</b>	<b>(234)</b>	<b>(86 180)</b>
Финансовые расходы	29 342	849	8 181	–	<b>38 372</b>
Убыток по курсовым разницам, нетто	4 427	–	53	–	<b>4 480</b>
Прибыль по финансовым инструментам, нетто	–	(3 111)	–	–	<b>(3 111)</b>
Новые договоры аренды и прочие изменения	(134)	–	5 723	–	<b>5 589</b>
Прочие изменения, связанные с капиталом	–	–	–	17	<b>17</b>
<b>Остаток на 31 декабря 2020</b>	<b>346 537</b>	<b>(1 201)</b>	<b>82 275</b>	<b>(524)</b>	<b>427 087</b>

	Обязательства			Капитал		Итого
	Кредиты и займы	Производные финансовые инструменты	Обязательства по аренде	Нераспределенная прибыль	Выкупленные акции	
<b>Остаток на 31 декабря 2018</b>	<b>327 494</b>	<b>(613)</b>	<b>4 265</b>	<b>151 766</b>	<b>(94 087)</b>	<b>388 825</b>
ДФПП, признанные на 1 января 2019 года	—	—	88 651	—	—	<b>88 651</b>
<b>Остаток на 1 января 2019</b>	<b>327 494</b>	<b>(613)</b>	<b>92 916</b>	<b>151 766</b>	<b>(94 087)</b>	<b>477 476</b>
Поступления от кредитов и займов, за вычетом уплаченных комиссий	265 524	—	—	—	—	<b>265 524</b>
Погашение кредитов и займов	(213 934)	(270)	—	—	—	<b>(214 204)</b>
Проценты уплаченные	(32 962)	(899)	(9 664)	—	—	<b>(43 525)</b>
Выкуп собственных акций	—	—	—	—	(86 574)	<b>(86 574)</b>
Продажа собственных акций	—	—	—	(3 232)	58 958	<b>55 726</b>
Платежи по аренде	—	—	(11 864)	—	—	<b>(11 864)</b>
<b>Итого денежные средства, использованные в финансовой деятельности</b>	<b>18 628</b>	<b>(1 169)</b>	<b>(21 528)</b>	<b>(3 232)</b>	<b>(27 616)</b>	<b>(34 917)</b>
Убыток от продажи внеоборотных активов	—	—	187	—	—	<b>187</b>
Финансовые расходы	35 027	1 110	9 536	—	—	<b>45 673</b>
Прибыль по курсовым разницам, нетто	(3 704)	—	—	—	—	<b>(3 704)</b>
(Прибыль)/убыток по финансовым инструментам, нетто	(260)	2 242	—	—	—	<b>1 982</b>
Новые договоры аренды и прочие изменения	(1 427)	—	9 788	—	—	<b>8 361</b>
Прочие изменения, связанные с капиталом	—	—	—	7 108	—	<b>7 108</b>
<b>Остаток на 31 декабря 2019</b>	<b>375 758</b>	<b>1 570</b>	<b>90 899</b>	<b>155 642</b>	<b>(121 703)</b>	<b>502 166</b>

### 3.5.4. Производные финансовые инструменты и хеджирование

#### Учетная политика

Производные финансовые инструменты, которые включают валютные форварды, валютно-процентные и процентные свопы, сделки фиксации максимума и минимума процентной ставки, первоначально признаются в консолидированном отчете о финансовом положении по справедливой стоимости на дату заключения контракта и в дальнейшем переоцениваются по справедливой стоимости. Справедливая стоимость рассчитывается на основе котированных рыночных цен и моделей дисконтированных денежных потоков («ДДП») по мере необходимости. Производные финансовые инструменты включены в состав финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыли или убытки, если их справедливая стоимость является положительной, и в составе финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыли или убытки, если их справедливая стоимость является отрицательной.

Некоторые производные инструменты, встроенные в другие финансовые инструменты, учитываются отдельно, если их риски и экономические характеристики не находятся в тесной связи с рисками основного договора, и комбинированный инструмент не оценивается по справедливой стоимости с признанием изменения справедливой стоимости через прибыли или убытки.

У Группы есть производные финансовые инструменты, которые не определены как инструменты хеджирования. Изменения справедливой стоимости таких производных инструментов отражаются в составе прибыли или убытка.

Группа использует производные финансовые инструменты для управления процентными и валютными рисками. Группа не приобретает и не выпускает производные финансовые инструменты для целей последующей продажи.

### Раскрытия

У Группы имелись производные финансовые инструменты, не определенные как инструменты хеджирования, представленные ниже в номинальной сумме:

	31 декабря 2020			31 декабря 2019	
	Оригинальная валюта	В млн единиц оригинальной валюты	В млн рублей	В млн единиц оригинальной валюты	В млн рублей
Валютно-процентные свопы	Евро	174	15 779	209	14 492
Сделки фиксации максимума и минимума процентной ставки	Рубль	38 000	38 000	—	—
<b>Итого производные финансовые инструменты</b>			<b>53 779</b>		<b>14 492</b>

В июле 2020 года Группа заключила сделки фиксации максимума и минимума процентной ставки номинальной стоимостью 38 000, снижающие риск неблагоприятного изменения процентных ставок для некоторых долгосрочных займов.

В 2018 и 2019 годах Компания заключила ряд соглашений на покупку валютно-процентных свопов, совокупной стоимостью 249 млн евро (22 580 по обменному курсу на 31 декабря 2020 года), которые ограничивают влияние изменений обменного курса евро, а также процентных ставок на определенные долгосрочные кредиты.

Условия этих сделок не соответствовали требованиям учета хеджирования. В связи с этим Группа отразила все прибыли и убытки от изменения справедливой стоимости этих производных финансовых инструментов в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

#### Прибыль по финансовым инструментам

Чистая прибыль по финансовым инструментам, признанная в прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, состоит, в основном, из прибыли в сумме 2 924 от изменения справедливой стоимости валютно-процентных свопов, не определенных как инструменты хеджирования (2019: убыток 2 242), а также из прибыли в сумме 187 от сделок фиксации максимума и минимума процентной ставки (2019: ноль).

### 3.5.5. Справедливая стоимость

#### Учетная политика

Справедливая стоимость финансовых инструментов, отраженных в консолидированном отчете о финансовом положении и/или раскрытых в примечаниях к финансовой отчетности, которые торгуются на активных рынках, определяется на каждую отчетную дату на основе рыночных котировок или котировок дилеров без вычета затрат по сделке.

Для финансовых инструментов, не обращающихся на активном рынке, справедливая стоимость определяется с использованием подходящих методик оценки, которые включают в себя данные о рыночных сделках, текущей справедливой стоимости других аналогичных инструментов, анализа ДДП или других моделей оценки.

Исходные данные для моделей оценки используются из наблюдаемых рынков, где это возможно, в случае отсутствия таких данных требуется определенная доля суждения для установления справедливой стоимости. Суждения включают такие исходные данные, как риск ликвидности, кредитный риск и волатильность. Изменения в допущениях относительно данных факторов могут оказать влияние на справедливую стоимость финансовых инструментов.

Группа использует следующую иерархию для определения и раскрытия методов оценки справедливой стоимости финансовых инструментов:

- Уровень 1: цены на аналогичные активы или обязательства, определяемые активными рынками (некорректированные);
- Уровень 2: методы, где все используемые исходные данные, оказывающие существенное влияние на справедливую стоимость, являются наблюдаемыми, прямо или косвенно;
- Уровень 3: методы, использующие исходные данные, оказывающие существенное влияние на справедливую стоимость, не основанные на наблюдаемых рыночных данных.



**Раскрытия**

В таблице ниже приведено сравнение балансовой и справедливой стоимостей финансовых инструментов Группы, отраженных в консолидированной финансовой отчетности:

		Балансовая стоимость		Справедливая стоимость	
		31 декабря		31 декабря	
		2020	2019	2020	2019
<b>Финансовые активы:</b>					
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:					
Инвестиции в «Сити-Мобил»	Уровень 3	431	431	431	431
Производные финансовые инструменты, не определенные как инструменты хеджирования	Уровень 2	1 444	—	1 444	—
Прочие	Уровень 3	125	125	125	125
Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости:					
К получению от связанных сторон	Уровень 2	139 155	16 814	139 926	16 814
Прочие депозиты	Уровень 2	31	407	31	407
Прочие	Уровень 3	292	360	292	360
<b>Итого финансовые активы</b>		<b>141 478</b>	<b>18 137</b>	<b>142 249</b>	<b>18 137</b>
<b>Финансовые обязательства:</b>					
Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости:					
Кредиты и займы	Уровень 2	259 492	288 755	274 626	305 689
Активно торгуемые рублевые облигации	Уровень 1	56 518	56 491	56 490	56 011
Неактивно торгуемые рублевые облигации	Уровень 2	30 527	30 512	35 176	30 252
Отложенное и условное вознаграждение	Уровень 2	—	568	—	568
Прочие обязательства	Уровень 3	633	665	633	665
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:					
Производные финансовые инструменты, не определенные как инструменты хеджирования	Уровень 2	243	1 570	243	1 570
<b>Итого финансовые обязательства</b>		<b>347 413</b>	<b>378 561</b>	<b>367 168</b>	<b>394 755</b>

**Методы оценки и допущения**

Группа определила оценочную справедливую стоимость финансовых инструментов с использованием доступной рыночной информации и надлежащих методик оценки. При этом для интерпретации рыночной информации при определении справедливой стоимости требуется профессиональное суждение. Соответственно, представленные выше оценочные значения не обязательно отражают суммы, которые Группа могла бы получить в результате реализации указанных финансовых инструментов на рынке.

Руководство Группы определило, что справедливая стоимость денежных средств, краткосрочных депозитов, прочих финансовых активов, торговой дебиторской и кредиторской задолженности,

банковских овердрафтов и прочих краткосрочных обязательств приблизительно равна их балансовой стоимости, главным образом, за счет краткосрочного характера этих инструментов.

Справедливая стоимость задолженности к получению от связанных сторон, кредитов и займов Группы и других обязательств, учитываемых по амортизированной стоимости, за исключением активно торгуемых рублевых облигаций, котирующихся на рынке, определяется с использованием метода ДДП с применением ставки дисконтирования, которая отражает процентную ставку заимствований эмитента на конец отчетного периода. Собственный риск неплатежа по состоянию на 31 декабря 2020 и 2019 годов был оценен как несущественный.

Справедливая стоимость производных финансовых инструментов (валютно-процентных свопов и сделок фиксации максимума и минимума процентной ставки) представляет собой оценку суммы, которую Группа получила бы или заплатила для того, чтобы прервать соглашения на отчетную дату, принимая во внимание текущие и ожидаемые процентные ставки, рыночную волатильность, текущие и форвардные курсы иностранных валют, кредитное качество контрагентов, риск неисполнения

обязательств, а также риск ликвидности, связанный с текущими рыночными условиями.

**Раскрытия**

В таблице ниже приведена обобщенная оценка финансовых активов и обязательств, учитываемых по справедливой стоимости на регулярной основе в соответствии с иерархией справедливой стоимости:

	Производные финансовые инстру- менты и прочее	Инвестиции в «Сити-Мобил»	Итого финансовые активы	Производные финансовые инструменты	Итого финансовые обязательства
<b>31 декабря 2020</b>					
Уровень 1	—	—	—	—	—
Уровень 2	1 444	—	<b>1 444</b>	(243)	<b>(243)</b>
Уровень 3	125	431	<b>556</b>	—	—
<b>Итого на 31 декабря 2020</b>	<b>1 569</b>	<b>431</b>	<b>2 000</b>	<b>(243)</b>	<b>(243)</b>
<b>31 декабря 2019</b>					
Уровень 1	—	—	—	—	—
Уровень 2	—	—	—	(1 570)	<b>(1 570)</b>
Уровень 3	125	431	<b>556</b>	—	—
<b>Итого на 31 декабря 2019</b>	<b>125</b>	<b>431</b>	<b>556</b>	<b>(1 570)</b>	<b>(1 570)</b>

За годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 годов, перемещений между уровнями иерархии справедливой стоимости не было.

**3.6. Торговая и прочая дебиторская задолженность**

Анализ по срокам возникновения торговой и прочей дебиторской задолженности, которая не была обесценена, представлен ниже:

	31 декабря	
	2020	2019
Задолженность не просроченная и не обесцененная	15 292	27 081
Задолженность просроченная, но не обесцененная:		
Менее 30 дней	1 592	3 362
30 – 90 дней	362	2 476
Более 90 дней	10 762	4 185
<b>Итого торговая и прочая дебиторская задолженность</b>	<b>28 008</b>	<b>37 104</b>

В таблице ниже обобщены изменения в резерве под обесценение торговой и прочей дебиторской задолженности за годы по 31 декабря:

	31 декабря	
	2020	2019
Остаток на начало года	2 936	3 540
Изменение резерва на обесценение	3 288	2 169
Списание дебиторской задолженности	(2 317)	(2 773)
<b>Остаток на конец года</b>	<b>3 907</b>	<b>2 936</b>

### 3.7. Запасы

#### Учетная политика

Запасы, которые в основном состоят из телефонов, портативных электронных устройств, аксессуаров и USB-модемов, отражаются по наименьшей из двух величин: балансовой стоимости и чистой цены продажи. Балансовая стоимость определяется при помощи метода средневзвешенной себестоимости. Чистая цена продажи определяется как предполагаемая цена продажи в ходе обычной деятельности за вычетом предполагаемых затрат на продажу.

#### Раскрытия

В течение 2020 года запасы в сумме 26 245 были списаны в состав себестоимости в консолидированном отчете о прибылях и убытках (2019: 35 987). Сумма списания запасов до чистой цены продажи и других убытков по запасам, признанных в составе себестоимости в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, составила 294 (2019: 775).

#### Раскрытия

Оборотные нефинансовые активы включают:

	31 декабря	
	2020	2019
НДС к получению	2 120	2 530
Предоплата за услуги	5 519	4 065
Отложенные расходы	886	380
Предоплата по налогам кроме налога на прибыль	474	456
Предоплата за запасы	66	1
<b>Итого оборотные нефинансовые активы</b>	<b>9 065</b>	<b>7 432</b>

Внеоборотные нефинансовые активы включают:

	31 декабря	
	2020	2019
Отложенные расходы, долгосрочная часть	8 597	8 587
Долгосрочные авансы	499	505
<b>Итого внеоборотные нефинансовые активы</b>	<b>9 096</b>	<b>9 092</b>

### 3.8. Нефинансовые активы и обязательства

#### Учетная политика

##### Налог на добавленную стоимость

Налог на добавленную стоимость («НДС») с выручки обычно подлежит уплате в налоговые органы по методу начисления на основании счетов, выставленных клиентам. НДС, уплаченный при покупке товаров и услуг, при условии соблюдения определенных ограничений может быть зачтен в счет НДС с выручки или может быть предъявлен к возмещению от налоговых органов при определенных обстоятельствах.

Руководство периодически рассматривает возможность возврата НДС к получению и считает, что сумма НДС к получению, отраженная в консолидированной финансовой отчетности, может быть полностью возвращена в течение одного года.

Краткосрочные нефинансовые обязательства включают:

	31 декабря	
	2020	2019
Авансы от клиентов	11 188	10 029
НДС к оплате	6 343	4 146
Краткосрочная часть доходов будущих периодов	2 259	2 757
Обязательства по налогам кроме налога на прибыль	947	1 085
Прочие краткосрочные обязательства	317	247
<b>Итого краткосрочные нефинансовые обязательства</b>	<b>21 054</b>	<b>18 264</b>

Долгосрочные нефинансовые обязательства включают:

	31 декабря	
	2020	2019
Доходы будущих периодов	3 883	3 957
Прочие долгосрочные обязательства	85	43
<b>Итого долгосрочные нефинансовые обязательства</b>	<b>3 968</b>	<b>4 000</b>

### 3.9. Резервы

#### Учетная политика

Резервы признаются, если Группа вследствие прошлых событий имеет юридические или вытекающие из сложившейся практики обязательства, для урегулирования которых с большой степенью вероятности потребуется отток ресурсов, сумму которого можно надежно оценить. Резервы не признаются для будущих операционных убытков.

Резервы измеряются по приведенной стоимости затрат, которые, как ожидается, потребуются для урегулирования обязательства, с использованием ставки дисконтирования до налогообложения, отражающей текущие рыночные оценки временной стоимости денег и рисков, характерных для конкретного обязательства. Любое увеличение обязательства с течением времени признается в составе финансовых расходов.

#### Обязательства по выводу объектов из эксплуатации

Группа имеет юридические обязательства в отношении арендованных площадок для размещения базовых станций и мачт, которые включают требования по восстановлению объектов недвижимости и площадок после вывода из эксплуатации расположенных на них базовых станций и мачт.

Затраты по выводу из эксплуатации оцениваются в сумме дисконтированной стоимости ожидаемых затрат на урегулирование обязательства, рассчитанной с использованием ожидаемых денежных потоков, и признаются как часть первоначальной стоимости конкретного актива. Денежные потоки дисконтируются по текущей ставке до налогообложения, которая отражает риски, присущие обязательствам по выводу из эксплуатации. Амортизация дисконта признается в составе финансовых расходов. Оценка будущих затрат по выводу из эксплуатации пересматривается ежегодно и корректируется в случае необходимости. Сумма изменений обязательства в результате изменения оценки будущих затрат или применяемой ставки дисконтирования включается в стоимость актива или исключается из нее, кроме случаев, когда уменьшение резерва превышает несамортизованную капитализованную стоимость. В этом случае сумма капитализованных затрат снижается до нуля, а остаточная сумма корректировки признается в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

При определении наилучшей оценки резерва допущения и оценки сделаны в отношении ставок дисконтирования, ожидаемых затрат по демонтажу и ликвидации актива с площадки, в том числе долгосрочных прогнозов инфляции и ожидаемого времени осуществления данных затрат.

**Раскрытия**

В таблице ниже представлены изменения в резерве по выводу активов из эксплуатации за годы по 31 декабря:

	2020	2019
Остаток на начало года	6 380	5 117
Пересмотр оценок	794	711
Увеличение резерва, нетто	69	69
Амортизация дисконта	472	483
<b>Остаток на конец года</b>	<b>7 715</b>	<b>6 380</b>

Пересмотр оценок повлиял на стоимость основных средств (Примечание 3.1), ноль (2019: 216) было признано по строке «Убыток от выбытия внеоборотных активов» консолидированного отчета о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2020 года.

**4. Капитал****Учетная политика**

Обыкновенные акции классифицируются как акционерный капитал. Дополнительные издержки, которые непосредственно связаны с выпуском новых акций, отражены в составе акционерного капитала как уменьшение поступлений от выпуска акций за вычетом налогового эффекта.

Собственные долевые инструменты, выкупленные Группой (собственные выкупленные акции) признаются по первоначальной стоимости и вычитаются из капитала. Доходы и расходы, связанные с покупкой, продажей, выпуском или аннулированием собственных акций Группы, в составе прибыли или убытка не признаются. Разница между балансовой стоимостью собственных выкупленных акций и суммой вознаграждения, полученного при их последующей продаже, признается в составе капитала.

**Раскрытия****Акционерный капитал**

По состоянию на 31 декабря 2020 и 2019 годов Компания имела 100 620 000 000 разрешенных к выпуску обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,1 рубля за акцию, из которых 620 000 000 акций выпущены и полностью оплачены, в том числе 620 000 000 (2019: 435 970 620) акций в обращении и ноль (2019: 184 029 380) собственных акций, выкупленных у акционеров (владение которыми осуществлялось через 100% дочернюю компанию ООО «МегаФон Финанс»).

**Операции с собственными акциями**

25 марта 2020 года Группа продала связанной стороне ООО «ЮэСэм Телеком» 29,68% выпущенных обыкновенных акций Компании общей стоимостью 121 703 за денежное вознаграждение 121 323 (или 659,26 рублей за одну обыкновенную акцию), подлежащее выплате до 31 марта 2023 года.

Группа признала дебиторскую задолженность к получению от связанной стороны по справедливой стоимости, которая была определена путем дисконтирования ожидаемых денежных потоков с использованием преобладающей рыночной ставки процента по аналогичным инструментам. Дисконт был признан в нераспределенной прибыли в составе капитала, поскольку сделка рассматривается как операция с акционером.

**Выплата годовых дивидендов**

Дивиденды за 2020 и 2019 финансовые годы не объявлялись.

**Прочие фонды и резервы**

Изменения прочих фондов и резервов и прочего совокупного дохода в разрезе компонентов в составе капитала показаны ниже:

	Резерв по пересчету в иностранную валюту	Резерв по выплатам, основанным на акциях	Резерв по переоценке основных средств	Резервный фонд	Операции с НДС	Итого прочие резервы и фонды
<b>На 1 января 2019</b>	<b>(1 585)</b>	<b>1 488</b>	—	<b>15</b>	<b>(23)</b>	<b>(105)</b>
Пересчет в иностранную валюту	425	—	—	—	—	<b>425</b>
Переоценка	—	—	57 610	—	—	<b>57 610</b>
Прочие операции	(6)	—	—	—	—	<b>(6)</b>
<b>На 31 декабря 2019</b>	<b>(1 166)</b>	<b>1 488</b>	<b>57 610</b>	<b>15</b>	<b>(23)</b>	<b>57 924</b>
Пересчет в иностранную валюту	233	—	—	—	—	<b>233</b>
Переоценка выбывших активов	—	—	(84)	—	—	<b>(84)</b>
<b>На 31 декабря 2020</b>	<b>(933)</b>	<b>1 488</b>	<b>57 526</b>	<b>15</b>	<b>(23)</b>	<b>58 073</b>

Статья «Резерв по пересчету иностранной валюты» используется для отражения курсовых разниц, возникающих при пересчете финансовой отчетности зарубежных операций.

Статья «Резерв по выплатам, основанным на акциях» используется для признания предоставленных вознаграждений сотрудникам, в том числе ключевому управленческому персоналу, расчеты по которым производятся долевыми инструментами как часть их вознаграждения. В течение 2020 и 2019 годов у Группы не было программ выплаты вознаграждений, основанных на акциях. Сумма резерва относится к неисполненным вознаграждениям за прошлые годы, срок действия которых истек.

Резерв по переоценке основных средств используется для отражения переоценки в сторону увеличения до справедливой стоимости активов, которые отражаются в финансовой отчетности по переоцененной стоимости (Примечание 3.1). В случае выбытия активов соответствующий резерв по переоценке основных средств переносится в нераспределенную прибыль.

Статья «Операции с НДС» используется для учета разниц, возникающих в результате операций с НДС, которые не приводят к потере контроля.

Резервный фонд был создан в соответствии с требованиями российского законодательства и используется для покрытия убытков Компании, погашения облигаций и выкупа собственных акций в случае отсутствия других источников капитала.

## 5. Дополнительные раскрытия

### 5.1. Связанные стороны

В нижеследующих таблицах приведены итоговые суммы операций со связанными сторонами и непогашенные остатки по расчетам с ними на конец соответствующих отчетных периодов:

	За годы по 31 декабря	
	2020	2019
Выручка от группы USM	205	71
Выручка от группы «Связной»	138	11 400
Выручка от AER	2	—
Выручка от MGL	258	168
	<b>603</b>	<b>11 639</b>
Услуги от группы USM	1 858	164
Услуги от группы «Связной»	3 049	3 168
Услуги от «Садового Кольца»	443	318
Услуги от AER	102	15
Услуги от MGL	364	32
	<b>5 816</b>	<b>3 697</b>
Прочие неоперационные расходы	—	221
	31 декабря	
	2020	2019
К получению от группы USM	135 503	11 344
К получению от группы «Связной»	8 705	13 305
К получению от «Садового Кольца»	5 903	5 525
К получению от AER	158	—
К получению от MGL	115	22
	<b>150 384</b>	<b>30 196</b>
В пользу группы USM	6 496	332
В пользу группы «Связной»	263	302
В пользу «Садового Кольца»	33	—
В пользу AER	1 725	1 608
В пользу MGL	157	70
	<b>8 674</b>	<b>2 312</b>

#### Условия сделок со связанными сторонами

По состоянию на 31 декабря 2020 года Группа отразила резерв под ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности связанных сторон в сумме 345 (31 декабря 2019 года: ноль). Оценка производится ежегодно путем проверки финансового состояния связанных сторон и рынка, на котором они осуществляют свою деятельность.

По состоянию на 31 декабря 2020 и 2019 годов Группа предоставляла поручительства по обязательствам группы «Связной» на сумму до 12 700 (Примечание 5.5).

#### Группа USM

Непогашенные остатки взаиморасчетов и обороты с группой USM относятся к операциям с компаниями ООО «ЮэСэм Телеком», ООО «Холдинговая компания ЮэСэм», конечной контролирующей стороной Группы, и их дочерними компаниями.

В марте 2020 года Группа продала свои обыкновенные акции ООО «ЮэСэм Телеком» за денежное вознаграждение 121 323 (Примечание 4). По состоянию на 31 декабря 2020 года большая часть непогашенных остатков к получению от группы USM относится к этой продаже. Дебиторская задолженность должна быть погашена до 31 марта 2023 года и обеспечена обыкновенными акциями, проданными ООО «ЮэСэм Телеком».

В декабре 2019 года Группа выдала беспроцентный заем на 12 560, а также последующие займы на общую сумму 18 000 в течение года, закончившегося 31 декабря 2020 года, связанной стороне ООО «ЮэСэм Телеком» со сроками погашения разных траншей в 2021, 2022 и 2023 годах (Примечание 3.5).

С даты квалификации ООО «ИКС Холдинг» как связанной стороны в июне 2020 года по 31 декабря 2020 года, Группа приобрела у ООО «ИКС Холдинг», входящей в группу USM, и ее дочерних компаний, оборудование для сети связи и сопутствующие услуги технической поддержки на сумму 17 699. По состоянию на 31 декабря 2020 года непогашенные остатки расчетов в пользу USM, в основном, относятся к таким покупкам.

Группа входит в некоммерческое партнерство «Развитие, инновации, технологии» («Партнерство»), которое было создано компаниями, входящими в группу USM. Партнерство обязалось нести расходы на образование, науку и прочие социальные нужды, а также поддержание определенной социальной инфраструктуры в Центре инноваций «Сколково». Данная социальная инфраструктура не принадлежит «МегаФону» и не отражена в прилагаемом консолидированном отчете о финансовом положении. В течение года, закончившегося 31 декабря 2020 года, Группа не делала взносы в Партнерство (2019: 221).

#### Заем от AER

AER является ассоциированным предприятием Группы (Примечание 3.4). В октябре 2019 года Группа получила от AER беспроцентный заем сроком до трех лет в сумме 1 921.

#### «Связной»

«Связной» является ассоциированным предприятием Группы (Примечание 3.4). У Группы заключено дилерское соглашение со «Связным», а также соглашение на покупку абонентского оборудования, которые классифицируются как сделки со связанной стороной.

Дилерские комиссии за подключение новых абонентов, представляющие дополнительные затраты на заключение договоров с покупателями, откладываются и признаются в коммерческих расходах в течение ожидаемого срока договора.

#### «Садовое Кольцо»

«Садовое Кольцо», владеющее и управляющее офисным зданием в центре Москвы, является совместным предприятием Группы со «Сбербанком». Группа заключила договор аренды с «Садовым Кольцом», который квалифицируется как сделка со связанной стороной. Группа признала актив в форме права пользования в сумме 5 233 (2019: 6 368) и обязательство по аренде – 5 835 (2019: 6 761) в отношении этого договора на 31 декабря 2020 года. Эксплуатационные расходы в сумме 443 были признаны в составе операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2020 года (2019: 318).

У Группы также есть заем, выданный «Садовому Кольцу». На 31 декабря 2020 года остаток задолженности к получению от «Садового Кольца» состоит, в основном, из этого займа. В отношении займа признаны процентные доходы в сумме 442 за год, закончившийся 31 декабря 2020 года (2019: 442).

#### MGL

Группа владеет примерно 2% долей (26,7% голосов) в MGL через участие в ассоциированном предприятии АО «МФ Технологии» (Примечание 3.4). Группа приобрела у MGL программное обеспечение и сопутствующие услуги технической поддержки на сумму примерно 530 в течение года, закончившегося 31 декабря 2020 года (2019: 310).

#### Вознаграждения ключевым руководителям

Члены Совета директоров и Правления Компании являются ключевыми руководителями. Суммы, признанные в качестве расходов по вознаграждениям ключевым руководителям Компании за годы по 31 декабря, составляют:

	2020	2019
Краткосрочные вознаграждения сотрудникам	688	460
Программа долгосрочной мотивации	96	233
<b>Итого</b>	<b>784</b>	<b>693</b>

## 5.2. Управление финансовыми рисками

Основными финансовыми обязательствами Группы, помимо аренды, являются займы и кредиты, а также торговая и прочая кредиторская задолженность. Основной целью этих финансовых обязательств является финансирование операционной деятельности Группы. У Группы имеется торговая и прочая дебиторская задолженность, а также денежные средства и краткосрочные депозиты, которые связаны непосредственно с ее операциями. Группа также заключает сделки с производными инструментами.

Группа подвержена рыночному риску, кредитному риску и риску ликвидности. Руководство Группы осуществляет надзор за управлением этими рисками.

Комитет по финансам и стратегии при Совете директоров Компании оказывает поддержку руководству Группы, консультируя по финансовым рискам и соответствующей системе управления финансовыми рисками в Группе. Комитет по финансам и стратегии обеспечивает уверенность руководства Группы в том, что связанная с финансовыми рисками деятельность Группы регулируется соответствующими политиками и процедурами, а также в том, что финансовые риски выявляются, оцениваются и управляются в соответствии с политиками Группы. Вся деятельность с производными инструментами в целях управления рисками выполняется группами специалистов под соответствующим руководством, у которых имеются необходимые навыки и опыт. Политикой Группы предусмотрено, что торговля производными инструментами в спекулятивных целях не должна производиться.

Совет директоров Компании рассматривает и согласует политики по управлению каждым из рисков, которые обобщены далее.

### Рыночный риск

Рыночный риск – это риск колебания справедливой стоимости будущих денежных потоков финансового инструмента в связи

с изменениями цен на рынке. Риски рыночных цен, наиболее влияющие на Группу, состоят из двух типов риска: риск изменения процентных ставок и валютный риск. Финансовые инструменты, на которые влияют рыночные риски, включают кредиты и займы, депозиты и производные финансовые инструменты.

Анализ чувствительности в следующих разделах относится к позиции по состоянию на 31 декабря 2020 и 2019 годов. Анализ чувствительности был подготовлен исходя из того, что сумма чистого долга, соотношение фиксированных и плавающих процентных ставок по задолженности и производным инструментам, а также пропорции финансовых инструментов в иностранных валютах являются постоянными, принимая во внимание сделки хеджирования по состоянию на 31 декабря 2020 и 2019 годов.

### Риск изменения процентных ставок

Риск изменения процентных ставок – это риск того, что справедливая стоимость или будущие денежные потоки финансового инструмента будут колебаться из-за изменений процентных ставок на рынке. Подверженность Группы риску изменения процентных ставок на рынке в основном относится к долгосрочным долговым обязательствам Группы с плавающей процентной ставкой.

Группа управляет своим риском изменения процентных ставок путем сбалансированного портфеля кредитов и займов с фиксированной и плавающей ставкой.

На 31 декабря 2020 года приблизительно 85% кредитов и займов Группы (учитывая эффект от валютно-процентных свопов) имеют фиксированную процентную ставку (2019: 90%).

### Чувствительность к процентным ставкам

В следующей таблице показана чувствительность к обоснованно возможным изменениям в процентных ставках по кредитам и займам. При условии постоянства остальных переменных, прибыль Группы до налогообложения подвержена влиянию из-за займов с плавающими ставками следующим образом:

	Увеличение/снижение в базисных пунктах	Эффект на прибыль до налогообложения
<b>Год по 31 декабря 2020</b>		
Рубли	+25	(130)
Рубли	-25	38
<b>Год по 31 декабря 2019</b>		
Рубли	+25	(95)
Рубли	-25	95

Анализ подготовлен исходя из допущения, что непогашенная на отчетную дату сумма обязательства с плавающей ставкой процента оставалась непогашенной в течение всего года.

### Валютный риск

Валютный риск – это риск того, что справедливая стоимость или будущие денежные потоки финансового инструмента будут подвержены колебаниям из-за изменений курса иностранной валюты. Подверженность Группы рискам изменения курсов иностранной валюты относится в основном к финансовой деятельности Группы (когда оригинальная валюта денежных депозитов, а также кредитов и займов отличается от функциональной валюты Группы).

Значительная доля денежных средств и их эквивалентов Группы выражена в долларах США, а часть кредиторской задолженности – в евро и долларах США. Если рубль продолжит существенно колебаться относительно доллара США или евро, это может отразиться на результатах Группы.

С целью минимизации валютного риска, вызванного колебаниями курсов иностранных валют, Группа переводит большую часть своих затрат, связанных с иностранной валютой, в затраты в рублях, чтобы сбалансировать активы и пассивы, а также выручку и затраты, выраженные в рублях. Для управления валютным

риском Группа также нацелена на увеличение доли рублевых кредитов посредством рефинансирования и хеджирования.

При необходимости Группа заключает соглашения о валютно-процентных свопах. Эти производные финансовые инструменты использовались для снижения влияния изменений курсов иностранной валюты на долгосрочные кредиты Группы, выраженные в иностранной валюте (Примечание 3.5.4).

Всего доля рублевых кредитов и займов (учитывая эффект от валютно-процентных свопов) составила 100% по состоянию на 31 декабря 2020 года (2019: 100%).

В соответствии со своей политикой Группа не заключает сделки спекулятивного характера по управлению денежными средствами.

### Чувствительность к иностранным валютам

В следующей таблице показана чувствительность прибыли Группы до налогообложения к обоснованно возможным изменениям курсов обмена доллара США и евро при постоянстве остальных переменных (в связи с изменениями справедливой стоимости и будущих денежных потоков, связанных с монетарными активами и обязательствами). Подверженность Группы колебаниям других иностранных валют является незначительной.

	Изменение курсов валют	Эффект на прибыль до налогообложения
<b>Год по 31 декабря 2020</b>		
Доллар США	+15%	1 708
Доллар США	-15%	(1 708)
Евро	+15%	(215)
Евро	-15%	215
<b>Год по 31 декабря 2019</b>		
Доллар США	+15%	104
Доллар США	-15%	(104)
Евро	+10%	(3)
Евро	-10%	3

Изменения в эффекте до налогообложения являются результатом изменения денежных активов и обязательств в валютах, отличных от функциональной валюты Компании.

**Кредитный риск**

Кредитный риск – это риск того, что контрагент не исполнит свои обязательства по финансовому инструменту или клиентскому договору, что приведет к финансовому убытку.

Группа подвержена кредитному риску в связи со своей операционной деятельностью (в основном, по торговой дебиторской задолженности) и с финансовой деятельностью, включая депозиты в банках и финансовых институтах, а также прочие финансовые инструменты.

С целью управления концентрацией кредитного риска Группа распределяет имеющиеся денежные средства между российскими филиалами международных банков и ограниченным числом российских банков с рейтингом от ВВ- до ВВВ по Standard&Poors/Fitch, а также с рейтингами от Вa2 до Вaа3 по Moody's. Большинство этих российских банков либо принадлежат, либо контролируются российским государством.

Страхование вкладов в Российской Федерации либо отсутствует, либо предлагается на минимальные суммы банковских депозитов.

Группа предоставляет кредит определенным контрагентам, в основном, операторам международной и междугородней связи по услугам роуминга, некоторым дилерам и покупателям, обслуживаемым по договорам с кредитными тарифными планами. Группа минимизирует риск путем распределения кредитного риска между различными контрагентами, а также благодаря постоянному мониторингу кредитного состояния контрагентов на основании их кредитной истории и анализа кредитного рейтинга. Прочие предупредительные меры по минимизации кредитного риска включают авансовые платежи, банковские гарантии и прочие виды обеспечения.

Максимальной величиной кредитного риска на отчетную дату является балансовая стоимость каждого класса финансовых активов, отраженных в *Примечании 3.5*. Группа оценивает концентрацию риска по торговой дебиторской задолженности как низкую, поскольку ее клиенты находятся в нескольких регионах и отраслях и ведут свою деятельность на рынках, которые в значительной степени являются независимыми. Концентрация кредитного риска по торговой дебиторской задолженности является ограниченной с учетом того, что клиентская база Группы является большой и невзаимосвязанной.

В связи с этим руководство считает, что нет необходимости создавать резерв по кредитному риску сверх уже созданного резерва под ожидаемые кредитные убытки по торговой и прочей дебиторской задолженности (*Примечание 3.6*).

Группа контролирует кредитный риск в отношении займов, выданных «Садовому Кольцу» и ООО «ЮэСэМ Телеком» (*Примечание 3.5*). Такая оценка производится ежегодно путем проверки финансового состояния должника и рынка, на котором должник осуществляет свою деятельность. По состоянию на 31 декабря 2020 Группа отразила резерв под ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности связанных сторон в сумме 345 (2019: ноль).

**Риск ликвидности**

Группа следит за риском, связанным с нехваткой средств, используя инструмент регулярного планирования ликвидности. Целью Группы является поддержание баланса между непрерывностью финансирования и гибкостью благодаря использованию банковских кредитов. По состоянию на 31 декабря 2020 года около 21% кредитов и займов Группы имели срок погашения менее года (2019: 7%), исходя из балансовой стоимости кредитов и займов, отраженной в консолидированной финансовой отчетности. Риск по рефинансированию своей задолженности Группа оценила, как низкий.

По состоянию на 31 декабря 2020 года Группа имеет чистый дефицит оборотного капитала. Группа считает, что сможет продолжить генерировать значительные потоки денежных средств от операционной деятельности, а также имеет доступ к неиспользованным кредитным линиям, которые могут быть использованы для выполнения Группой своих обязательств. Кроме того, Группа может отложить осуществление капитальных затрат для лучшего соответствия требованиям краткосрочной ликвидности.

Соответственно, руководство считает, что потоки денежных средств от операционной и финансовой деятельности будут достаточными для выполнения Группой своих обязательств по мере наступления срока их исполнения.

Таблица ниже представляет обобщенные сроки погашения финансовых обязательств Группы на основании договорных недисконтированных платежей:

	Менее 1 года	1-3 года	4-5 лет	Более 5 лет	Итого
<b>31 декабря 2020 года</b>					
Кредиты и займы	98 335	189 638	59 081	71 845	<b>418 899</b>
Торговая и прочая кредиторская задолженность	44 171	—	—	—	<b>44 171</b>
Обязательства по аренде	23 420	36 338	32 501	28 467	<b>120 726</b>
Долгосрочная кредиторская задолженность	—	270	—	—	<b>270</b>
<b>Итого на 31 декабря 2020 года</b>	<b>165 926</b>	<b>226 246</b>	<b>91 582</b>	<b>100 312</b>	<b>584 066</b>
<b>31 декабря 2019 года</b>					
Кредиты и займы	60 623	252 902	150 495	14 267	<b>478 287</b>
Торговая и прочая кредиторская задолженность	54 607	—	—	—	<b>54 607</b>
Обязательства по аренде	20 261	40 048	33 052	34 009	<b>127 370</b>
Отложенное и условное вознаграждение	—	568	—	—	<b>568</b>
Долгосрочная кредиторская задолженность	—	260	—	—	<b>260</b>
<b>Итого на 31 декабря 2019 года</b>	<b>135 491</b>	<b>293 778</b>	<b>183 547</b>	<b>48 276</b>	<b>661 092</b>

**Управление капиталом**

Капитал включает акционерный капитал, принадлежащий акционерам Группы. Основной целью управления капиталом Группы является обеспечение поддержания высокого кредитного рейтинга и высоких коэффициентов по капиталу для того, чтобы обеспечить постоянный доступ к рынкам капитала, а также максимизировать акционерную стоимость. Группа управляет структурой своего капитала и регулирует ее в соответствии с изменениями экономических условий.

Соотношение чистого долга к OIBDA является важным показателем оценки структуры капитала с точки зрения необходимости поддержания высокого кредитного рейтинга.

Чистый долг представляет собой балансовую сумму кредитов и займов, облагаемых процентом, за вычетом денежных средств и их эквивалентов, а также краткосрочных и долгосрочных банковских депозитов. По состоянию на 31 декабря 2020 года соотношение чистого долга к OIBDA составляло 2,09 (2019: 2,11).

Некоторые кредитные договоры содержат ограничительные условия по соотношениям чистого долга к OIBDA. Группа считает, что она выполняет все требования третьих сторон в отношении капитала.

**Залоги**

У Группы не было залогов по состоянию на 31 декабря 2020 или 2019 годов. 100% акций «Садового Кольца» (*Примечание 3.4*) заложены в качестве обеспечения по займам, полученным от «Сбербанка», которые должны быть погашены в 2026 году.

### 5.3. Информация о Группе

Консолидированная финансовая отчетность Группы включает следующие существенные дочерние, ассоциированные и совместные предприятия «МегаФон»:

Наименование	Форма предприятия	Основная деятельность	Страна регистрации	Доля участия, %	
				2020	2019
АО «МегаФон Ритейл»	Дочернее	Розничная торговля	Россия	100	100
ООО «Нэт Бай Нэт Холдинг»	Дочернее	Широкополосный Интернет	Россия	100	100
ООО «Скартел»	Дочернее	Мобильная связь	Россия	100	100
ООО «МегаФон Финанс»	Дочернее	Операции с собственными акциями	Россия	100	100
АО «МегаЛабс»	Дочернее	Развитие новых телекоммуникационных услуг	Россия	100	100
АО «Первая Башенная Компания»	Дочернее	Инфраструктура связи	Россия	100	100
ЗАО «ТТ Мобайл»	Дочернее	Телекоммуникации	Таджикистан	75	75
AER Holding PTE.LTD (Прим. 3.4)	Ассоциированное	Электронная коммерция	Сингапур	24,3	24,3
DTSRetail Limited (Прим. 3.4)	Ассоциированное	Розничная торговля	Россия	26,49	26,49
АО «МФ Технологии» (Прим. 3.4)	Ассоциированное	Холдинговая компания	Россия	45	45
АО «Садовое Кольцо» (Прим. 3.4)	Совместное	Корпоративный офис	Россия	49,999	49,999

Компания участвует в капитале существенных дочерних, ассоциированных и совместных предприятий через ряд промежуточных холдинговых компаний.

### 5.4. Информация по сегментам

Информация по операционным сегментам формируется по принципам внутренней отчетности, предоставляемой руководителю, принимающему операционные решения. Руководителем, который несет ответственность за распределение ресурсов и оценку результатов работы операционных сегментов, является Генеральный директор Компании.

Группа управляет своим бизнесом, главным образом, на базе одного интегрированного географического операционного сегмента в России, который является единственным отчетным сегментом на 31 декабря 2020 года. Этот сегмент предоставляет широкий спектр голосовых услуг, услуг передачи данных и прочих услуг связи, включая беспроводные и проводные услуги клиентам, услуги межсетевое взаимодействие, передачу данных и дополнительные услуги.

Руководитель, принимающий операционные решения на уровне операционного сегмента, оценивает финансовые результаты операционных сегментов по выручке и показателю OIBDA.

Около 1,9% выручки и прибыли Группы генерируется сегментами, находящимися за пределами России. Ни один из клиентов не приносит 10% или более консолидированной выручки.

Для оценки результатов деятельности руководство Компании использует показатель OIBDA, поскольку полагает, что данный показатель отражает достижение установленных финансовых показателей Группой. Международные стандарты финансовой отчетности не дают определение показателя OIBDA. Показатель OIBDA, применяемый Группой, может быть не сопоставим с аналогичными показателями эффективности и раскрытием информации другими организациями.

Сверка консолидированного показателя OIBDA с консолидированной прибылью до налогообложения за годы, закончившиеся 31 декабря, представлена ниже:

	2020	2019
<b>OIBDA</b>	<b>147 786</b>	<b>151 618</b>
Амортизация основных средств и АФПП	(51 726)	(68 050)
Амортизация нематериальных активов	(21 941)	(20 340)
Убыток от выбытия внеоборотных активов	(684)	(623)
Финансовые расходы	(38 300)	(45 195)
Финансовые доходы	8 937	2 097
Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий	(5 169)	(5 277)
Прочие неоперационные расходы, нетто	(3 237)	(2 087)
Прибыль/(убыток) по финансовым инструментам, нетто	2 741	(1 982)
(Убыток)/прибыль по курсовым разницам, нетто	(3 126)	2 084
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>35 281</b>	<b>12 245</b>

### Расшифровка выручки

В таблице ниже приведена расшифровка выручки по основным продуктам и видам услуг:

	2020	2019
Услуги мобильной связи	274 475	280 375
Услуги фиксированной связи	28 558	30 431
Продажа абонентского оборудования и аксессуаров	29 126	38 155
<b>Итого выручка</b>	<b>332 159</b>	<b>348 961</b>

Группа получает выручку по договорам с покупателями. Выручка от продажи абонентского оборудования и аксессуаров признается в момент времени (в основном, в момент продажи), тогда как выручка от услуг связи признается в течение времени по мере их оказания клиентам.

### 5.5. Договорные и условные обязательства

#### Условия ведения деятельности в России

В течение года, закончившегося 31 декабря 2020 года, влияние на российскую экономику оказали спад в мировой экономике, введение продолжительного периода самоизоляции в стране и мире, закрытие границ из-за коронавируса, снижение цен на энергоресурсы и курса рубля по отношению к другим валютам, а также санкции, введенные против России некоторыми странами. Указанные факторы привели к колебаниям стоимости капитала и неопределенности относительно дальнейшего экономического роста.

Руководство Компании считает, что оно принимает надлежащие меры для поддержания экономической устойчивости Группы в текущих непростых условиях. Однако дальнейшее ухудшение экономической ситуации может негативно повлиять на результаты и финансовое положение Группы. В настоящее время невозможно определить, каким именно может быть это влияние.

#### Инвестиционные обязательства по лицензиям 4G/LTE

В соответствии с условиями лицензий 4G/LTE, полученных по итогам аукционов и приобретенных у других операторов, Группа обязана предоставлять услуги 4G/LTE в каждом населенном пункте в России с населением более 10 000 жителей к концу семилетнего периода, начиная с даты получения лицензии, то есть до середины апреля 2023 года.

По состоянию на дату утверждения настоящей консолидированной финансовой отчетности Компания полностью выполняет условия этих инвестиционных обязательств.

**Соглашения о покупке оборудования**

В 2014 года Группа заключила два договора с двумя поставщиками сроком на 7 лет на приобретение оборудования и программного обеспечения для строительства сети 2G/3G/4G и ее модернизации, которые были продлены еще на год. В соответствии с различными вариантами расторжения, предусмотренными договорами использования программного обеспечения, в момент расторжения договора Группа обязана оплатить как минимум 50% стоимости подписки в течение оставшегося срока договора на программное обеспечение для каждой используемой базовой станции на дату завершения договора. Соответствующая сумма обязательств по договорам на 31 декабря 2020 года составляет 8 644 (2019: 5 896).

**Расходы на социальную инфраструктуру**

Время от времени Группа может принимать решения о поддержке определенных объектов социальной инфраструктуры, которые не принадлежат Группе и не отражены в консолидированной финансовой отчетности, а также нести затраты на образование, науку и прочие социальные расходы. Эта деятельность может проводиться при сотрудничестве с неправительственными организациями. Данные расходы представлены в составе прочих неоперационных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках (Примечание 5.1).

**Налогообложение**

Российское и таджикское налоговое, валютное и таможенное законодательство, включая законодательство о трансфертном ценообразовании, в настоящее время подвержено неоднозначному толкованию и частым изменениям. Интерпретация руководством законодательства, применимого к операциям и деятельности Группы, может быть оспорена соответствующими региональными и федеральными органами власти.

Последние события в Российской Федерации и Республике Таджикистан позволяют сделать вывод о том, что налоговые органы занимают все более наступательную позицию в интерпретации и применении законодательства, в результате этого возникает вероятность того, что операции и деятельность, ранее не вызывавшие претензий, могут теперь быть оспорены. Соответственно, возможно начисление дополнительных налогов, штрафов и пеней в существенном размере.

Налоговые периоды остаются открытыми для проверки соответствующими органами на предмет уплаты налогов в течение трех календарных лет, предшествующих текущему году. В отдельных случаях проверки могут охватывать более длительный период.

Руководство Группы считает, что его толкование законодательства является верным и соответствующим существующей отраслевой практике и что позиции Группы в налоговой, валютной и таможенной областях будут поддержаны. Однако соответствующие органы могут использовать иное толкование.

По состоянию на 31 декабря 2020 года руководство в своей консолидированной финансовой отчетности оценило возможный эффект от дополнительных операционных налогов без учета штрафов и пеней, если таковые имеются, в сумме приблизительно до 893 (2019: 928), в случае, если государственные органы смогут доказать в суде правомерность иного толкования.

**Поручительства по обязательствам «Связного»**

В течение 2019 года Группа предоставила поручительства по обязательствам группы «Связной» на сумму до 12 700 (Примечание 5.1). Поручительства действуют в течение года после истечения срока погашения соответствующего обязательства.

Группа отразила резерв по ожидаемым убыткам по поручительствам в сумме 94 по строке «Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий» в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

**Судебные разбирательства**

Группа не участвует в каких-либо существенных судебных разбирательствах, хотя в ходе обычной деятельности Компания и некоторые из дочерних предприятий Группы могут оказаться стороной в различных судебных и налоговых разбирательствах или им могут быть предъявлены претензии, некоторые из которых могут быть связаны с развивающимися рынками и меняющейся налоговой и правовой средой, в которой такие предприятия осуществляют свою деятельность.

По мнению руководства, обязательства Группы и ее дочерних предприятий, если таковые возникнут, по всем делам, находящимся на рассмотрении суда, прочим судебным разбирательствам или иным случаям не окажут существенного влияния на финансовое состояние, результаты деятельности или ликвидность Группы.

**«Антитеррористический пакет» законов**

7 июля 2016 года Президент Российской Федерации подписал «антитеррористический пакет» законов. Положения законов обязывают телекоммуникационных операторов начиная с 1 июля 2018 года хранить все данные, включая записи телефонных звонков, сообщений и данных, передаваемых клиентами, в течение определенного периода времени. Это приводит к необходимости строительства дополнительных центров обработки данных и инвестирования в технологии обработки данных.

Группа начала внедрять изменения и, исходя из нынешнего понимания требований законодательства, ожидает, что расходы на дальнейшее внедрение изменений, начиная с 2021 года, составят примерно 15 000 - 20 000 в течение следующих двух лет.

**5.6. События после отчетной даты****Start.ru**

В январе 2021 года Группа увеличила свою долю в операционной группе Start.ru до 50% и получила контроль над группой за денежное вознаграждение 3 000, из которого 2 600 были выплачены в декабре 2020 года и 400 - в феврале 2021 года (Примечание 3.4). Исходя из текущей организации руководства Start.ru, Компания заключила, что она имеет возможность направлять соответствующую деятельность Start.ru и, следовательно, имеет контроль над инвестицией. Соответственно, Группа будет консолидировать эту инвестицию с начала 2021 года, когда был получен контроль. Компания в настоящее время оценивает распределение цены приобретения между приобретенными активами и обязательствами.

**Рублевые облигации**

В феврале 2021 года Группа полностью погасила облигации БО-001P-04 по номинальной стоимости в общей сумме 20 000. Первоначально Группа выпустила эти облигации в феврале 2018 года со сроком погашения три года и ставкой купонного дохода 7,2% годовых.

**Рефинансирование**

В марте 2021 года Группа рефинансировала рублевые кредиты с фиксированной процентной ставкой на сумму 43 000, сроки погашения которых изначально были установлены на 2022-2023 годы, с изменением сроков погашения на 2023-2024 годы.



# Приложения

Определение  
существенных тем  
и матрица  
существенности

224

225

Указатель  
содержания  
GRI

226

228

Глоссарий

229

231

Контакты

232

232



Приложения

# Определение существенных тем и матрица существенности

ПАО «МегаФон» ежегодно публикует отчеты о своей деятельности. Годовой отчет ПАО «МегаФон» за 2020 год подготовлен с использованием рекомендаций Руководства по отчетности в области устойчивого развития (версия GRI Standards) Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI).

Кроме того, при подготовке данного Годового отчета учитывались положения Социальной хартии российского бизнеса, Руководства по социальной ответственности (ISO 26000), показатели индекса «Вектор устойчивого развития» и базовые индикаторы результативности, разработанные Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП).

Везде, где это специально не оговорено, числовые данные по показателям приведены относительно ПАО «МегаФон» и дочерних компаний. Отчет не содержит существенных изменений охвата границ, а также переформулировок показателей, приведенных в предыдущих отчетах.

Предыдущий годовой отчет ПАО «МегаФон» за 2019 год был опубликован в июне 2020 года.

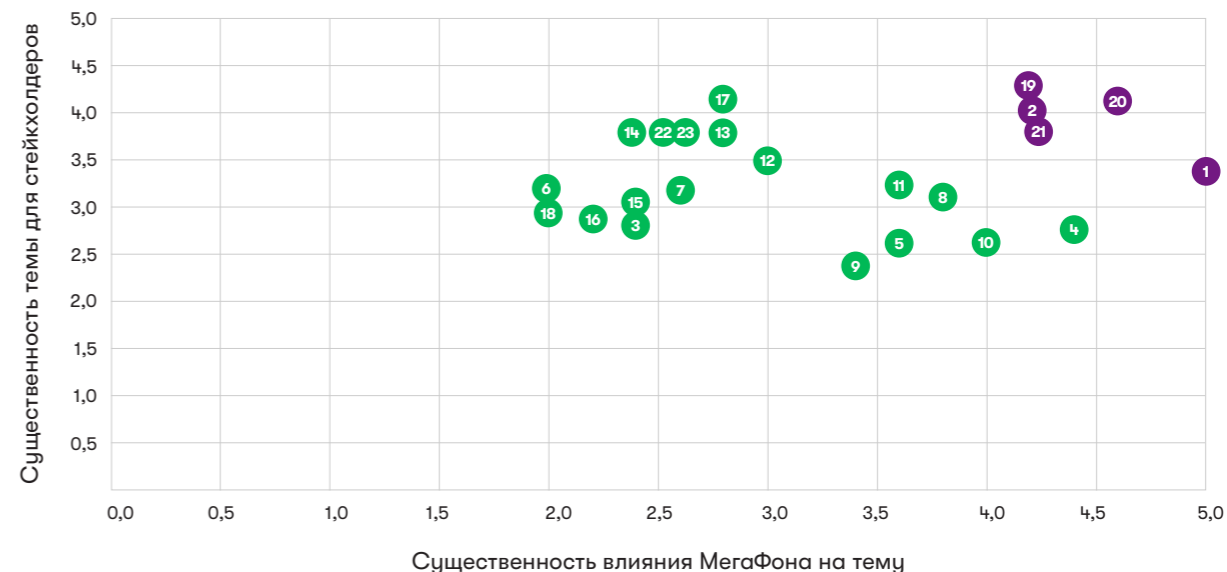
## Определение существенных тем

При подготовке Годового отчета за 2020 год МегаФон провел процедуру определения существенных тем для раскрытия, соответствующую требованиям Руководства по отчетности в области устойчивого развития.

**Процесс определения существенности состоял из нескольких этапов:**

- **Этап 1. Определение значимых тем** – составление списка наиболее часто раскрываемых тем на основе бенчмаркинга международных и российских компаний телекоммуникационной отрасли
- **Этап 2. Определение существенности влияния** Компании на аспекты и существенности тем путем анкетирования топ-менеджмента и стейкхолдеров.
- **Этап 3. Построение матрицы существенности** на основе результатов анкетирования.

По горизонтальной оси матрицы приведена оценка существенности влияния МегаФона на значимые темы по результатам опроса топ-менеджмента, по вертикальной – оценка существенности тем для заинтересованных сторон. Приоритетными и обязательными к раскрытию в отчете были признаны темы, расположенные в верхней части матрицы существенности (выше линии отсечения).



**Список значимых тем (жирным шрифтом выделены темы, признанные существенными):**

- |                                             |                                                                                        |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 <b>Экономическая результативность</b>     | 14 Свобода ассоциации и коллективных переговоров                                       |
| 2 <b>Непрямые экономические воздействия</b> | 15 Детский труд                                                                        |
| 3 Практики закупок                          | 16 Принудительный или обязательный труд                                                |
| 4 Противодействие коррупции                 | 17 Права человека                                                                      |
| 5 Энергия                                   | 18 Социальная оценка поставщиков                                                       |
| 6 Выбросы                                   | 19 <b>Здоровье и безопасность потребителя</b>                                          |
| 7 Экологическая оценка поставщиков          | 20 <b>Неприкосновенность частной жизни потребителя</b>                                 |
| 8 Занятость                                 | 21 <b>Социально-экономический комплаенс (соответствие законодательным требованиям)</b> |
| 9 Взаимоотношения сотрудников и руководства | 22 Местные сообщества                                                                  |
| 10 Здоровье и безопасность на рабочем месте | 23 Благотворительность среди сотрудников                                               |
| 11 Подготовка и образование                 |                                                                                        |
| 12 Разнообразие и равные возможности        |                                                                                        |
| 13 Недопущение дискриминации                |                                                                                        |

# Указатель содержания GRI

Стандарт GRI	Показатель	Номер страницы
<b>GRI 102</b>	102-1. Название организации	1
	102-2. Основные бренды, продукция, услуги	14
	102-3. Местонахождение штаб-квартиры организации	232
	102-4. Страны, где организация осуществляет деятельность	26
	102-5. Характер собственности и организационно-правовая форма	147
	102-6. Рынки, на которых работает организация	46
	102-7. Масштаб организации	14
	102-8. Информация о сотрудниках и прочих работниках	—
	102-10. Изменения масштабов, структуры и собственности организации	147
	102-11. Соблюдение принципа предосторожности	150
	102-13. Членство в организациях и ассоциациях	24
	102-14. Заявление старшего руководителя	2, 6
	102-15. Ключевые риски и возможности	150
	102-16. Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения, такие как этические кодексы и кодексы поведения	118
	102-18. Структура корпоративного управления	126
	102-40. Ключевые заинтересованные стороны	96
	102-42. Подход к определению и выбору заинтересованных сторон	96
	102-43. Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами	96
	102-44. Ключевые темы и опасения, поднятые заинтересованными сторонами в ходе взаимодействия	224
	102-45. Перечень юридических лиц, отчетность которых была включена в финансовую отчетность организации	178
	102-46. Методика определения содержания отчета и границ аспектов	224
	102-47. Перечень существенных тем	224
	102-48. Переформулировка показателей	224
	102-49. Изменение охвата и границ аспектов по сравнению с прошлыми отчетными периодами	224
	102-50. Отчетный период	1
	102-51. Дата выпуска предыдущего отчета	—
	102-52. Цикл отчетности	224
	102-53. Контактное лицо	232
	102-54. Соответствие отчета стандартам GRI	1
	102-55. Указатель содержания GRI	226
	102-56. Внешнее заверение отчета	165

Стандарт GRI	Показатель	Номер страницы
<b>Существенные аспекты</b>		
<b>GRI 201</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	88
	103-2. Подход к управлению аспектом	88
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	88
<b>Экономическая результативность</b>	201-1. Созданная и распределенная экономическая стоимость	88
	103-1. Объяснение существенности аспекта	96
<b>GRI 203</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	96
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	96
	203-1. Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и безвозмездные услуги	23
<b>Непрямые экономические воздействия</b>	203-2. Существенные непрямые экономические воздействия	32
	103-1. Объяснение существенности аспекта	119
<b>GRI 205</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	119
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	119
<b>Противодействие коррупции</b>	205-2. Информирование о политиках и методах противодействия коррупции и обучение им	119
	103-1. Объяснение существенности аспекта	120
<b>GRI 302</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	120
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	120
<b>Энергия</b>	302-1. Потребление энергии организаций	120
	103-1. Объяснение существенности аспекта	117
<b>GRI 308</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	117
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	117
	103-1. Объяснение существенности аспекта	98
<b>GRI 401</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	98
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	98
	401-2. Льготы для сотрудников, работающих на условиях полной занятости	108
<b>Занятость</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	109
	103-2. Подход к управлению аспектом	109
<b>GRI 403</b>	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	109
	403-1. Система управления охраной труда и здоровьем	109
<b>Здоровье и безопасность на рабочем месте</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	103
	103-2. Подход к управлению аспектом	103
<b>GRI 404</b>	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	103
	404-2. Программы развития навыков и образовательные программы для сотрудников	104

Стандарт GRI	Показатель	Номер страницы
<b>GRI 405</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	98
	103-2. Подход к управлению аспектом	98
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	98
<b>Разнообразие и равные возможности</b>	405-1 Состав руководящих органов и основных категорий персонала организации с разбивкой по полу, возрастным группам, принадлежности к группам меньшинств и другим признакам разнообразия	—
<b>GRI 406</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	118
	103-2. Подход к управлению аспектом	118
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	118
<b>Недопущение дискриминации</b>	406-1 Случаи дискриминации и предпринятые корректирующие действия	118
<b>GRI 412</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	118
	103-2. Подход к управлению аспектом	118
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	118
<b>Права человека</b>	412-1 Общее количество и процент подразделений, в отношении которых проводилась оценка на предмет соблюдения прав человека или оценка воздействия в связи с правами человека	—
<b>GRI 416</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	75
	103-2. Подход к управлению аспектом	75
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	75
<b>Здоровье и безопасность потребителя</b>		
<b>GRI 418</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	75
	103-2. Подход к управлению аспектом	75
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	75
<b>Неприкосновенность частной жизни потребителя</b>	418-1. Жалобы о нарушении неприкосновенности частной жизни потребителей	75
<b>GRI 419</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	94
	103-2. Подход к управлению аспектом	94
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	94
<b>Соответствие социально-экономическим требованиям</b>	419-1. Случаи несоблюдения законодательства	94
<b>GRI 413</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	110
	103-2. Подход к управлению аспектом	110
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	110
<b>Влияние на местные сообщества</b>	413-1. Программы развития местных сообществ и оценка воздействия деятельности на местные сообщества	112–116
<b>Развитие благотворительности среди сотрудников Компании и их семей</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	94
	103-2. Подход к управлению аспектом	94
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	94

# Глоссарий

**4G/LTE** – высокоскоростной беспроводной интернет технологии четвертого поколения, который обеспечивает более эффективную связь и доступ к данным и услугам связи благодаря увеличению скорости получения/передачи данных и расширению диапазона.

**Agile** – серия современных подходов к разработке программного обеспечения, ориентированных на использование итеративной разработки, динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля.

**ASON (англ. Automatic Switched Optical Network)** – технология автоматического переключения оптических каналов внутри DWDM-сетей.

**B2B (англ. Business-to-Business)** – термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между юридическими лицами.

**B2C (англ. Business-to-Consumer)** – термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между юридическим лицом и потребителем.

**B2G (англ. Business-to-Government)** – термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между юридическим лицом и государством.

**B2O (англ. Business-to-Operators)** – термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между юридическим лицом и операторами связи.

**B2X (англ. Business-To-X)** – термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между юридическим лицом и другими участниками, включая B2B, B2G, B2O, но не включая B2C.

**BCM (англ. Business Continuity Management)** – система по управлению непрерывностью бизнеса.

**CDN (англ. Content Delivery Network)** – сервис для контент-провайдеров, основанный на географически распределенной сетевой инфраструктуре, которая позволяет ускорить загрузку информации для пользователей регионов и гарантирует ее доступность во время пиковых по трафику событий: массовых онлайн-трансляций, рекламных кампаний, обновлений программного обеспечения или DDoS-атак.

**CEM (англ. Customer Experience Management)** – управление клиентским опытом.

**CSI (англ. Customer Satisfaction Index)** – индекс удовлетворенности потребителя.

**CVM (англ. Customer Value Management)** – система управления ценностью клиентской базы.

**DDoS (англ. Distributed Denial of Service)** – хакерская атака на систему с целью довести ее до отказа, то есть создание таких условий, при которых пользователи системы не могут получить доступ к предоставляемым системным ресурсам (серверам), либо этот доступ затруднен.

**Direct Carrier Billing** – оплата со счета телефона в магазинах приложений Apple и Google.

**DLP (англ. Data Leak Prevention)** – технология предотвращения утечек конфиденциальной информации.

**DSS (англ. Dynamic Spectrum Sharing)** – динамическое распределение спектра.

**DWDM (англ. Dense Wavelength Division Multiplexing)** – современная технология передачи большого числа каналов по одному волокну.

**eNPS (Employee Net Promoter Score)** – индекс лояльности сотрудников.

**EVS (англ. Enhanced Voice Services)** – технология, известная также как Enhanced HD Voice, или стандарт кодирования 3GPP/кодек Enhanced Voice Services, который рассчитан на звуковой диапазон 20 кГц (весь диапазон, улавливаемый человеческим ухом) и поддерживается на совместимых смартфонах при совершении звонков по VoLTE в сети МегаФона 4G (LTE).

**FMC (англ. Fixed Mobile Convergence)** – объединение мобильной и фиксированной связи.

**FNVO (англ. Fixed Virtual Network Operator)** – фиксированный виртуальный оператор.

**GF Cloud (англ. Green Field Cloud)** – облачная инфраструктура виртуализации, в которой планируется разворачивать сетевые функции.

**GPRS (англ. General Packet Radio Services)** – надстройка над технологией мобильной связи GSM, осуществляющая пакетную передачу данных.

**GRI (англ. Global Reporting Initiative)** – Глобальная инициатива по отчетности.

**FCR (англ. First Call Resolution)** – коэффициент решения проблемы с первого раза.

**IMS (англ. IP Multimedia Subsystem)** – архитектурная структура для доставки мультимедийного содержимого на основе протокола IP.

**IoT (англ. internet of things)** – общее название технологий, которые позволяют устройствам, встроенным в отдельные объекты, посредством Интернета (проводного или беспроводного) отправлять и получать информацию.

**IPBH (англ. IP Backhaul)** – IP-оборудование, устанавливаемое в городской и зонной сети для подключения базовых станций или клиентов ШПД.

**IPTV (англ. Internet Protocol Television)** – телевидение по протоколу интернета (интерактивное телевидение).

**IPv6 (англ. Internet Protocol version 6)** – новая версия интернет-протокола IP.

**LTV (англ. Lifetime value)** – внутренний расчетный показатель, отражающий текущую стоимость будущего денежного потока от клиента на протяжении всей истории взаимоотношений с МегаФоном.

**M2M (англ. Machine to Machine)** – общее название технологий, которые позволяют устройствам как проводной связи, так и беспроводной передачи данных (машинам) обмениваться информацией с устройствами подобного типа.

**NPS (англ. Net Promoter Score)** – индекс потребительской лояльности.

**NSO (англ. Network Services Orchestrator)** – программно-аппаратный комплекс автоматизации конфигурирования сетей связи.

**OIBDA** – прибыль от операционной деятельности до вычета амортизации основных средств и нематериальных активов, является финансовым показателем, который должен рассматриваться в дополнение, а не как альтернатива информации, содержащейся в финансовой отчетности Компании. Рентабельность показателя OIBDA определяется как OIBDA в процентах от выручки. Компания считает, что показатель OIBDA представляет важную информацию, поскольку отражает фактические результаты деятельности Компании, включая нашу способность финансировать капитальные затраты, сделки приобретения и осуществлять иные инвестиции, а также возможность брать займы и обслуживать долг. OIBDA широко используется инвесторами, аналитиками и рейтинговыми агентствами для оценки и сравнения текущих и будущих операционных показателей и для определения стоимости компаний телекоммуникационной отрасли.

**OTT (англ. Over the Top)** – метод предоставления видеослужб через интернет, от провайдера контента на устройство пользователя по сетям передачи данных, часто без прямого контакта с оператором связи.

**PS Core (англ. Packet Switched Core)** – ядро мобильной пакетной сети.

**REX (англ. Route Explorer)** – решение для мониторинга, прогнозирования и оптимизации маршрутизации в пакетных транспортных сетях.

**SON (англ. Self-Optimizing Network)** – умные сети, способные самостоятельно оценить качество функционирования каждого своего элемента и настроить свою работу оптимальным образом.

**tNPS (англ. Transactional Net Promoter Score)** – индекс потребительской лояльности.

**VAS (англ. Value-Added Services)** – услуги с добавленной стоимостью.

**VoLTE (Voice over LTE)** – технология передачи голоса по сети LTE, которая позволяет предоставлять голосовые услуги и доставлять их как поток данных по LTE.

**VoWiFi (англ. Voice over WiFi)** – технология, позволяющая делать голосовые вызовы со своего номера и посылать СМС с помощью смартфона, находящегося в зоне покрытия Wi-Fi.

**VPN (англ. Virtual private network)** – виртуальная частная сеть.

**VST (Video Start Time)** – показатель скорости воспроизведения видео на смартфонах пользователей от момента нажатия кнопки play.

**Большие данные (англ. Big Data)** – информационные активы, которые характеризуются большим объемом, скоростью передачи и разнообразием состава данных, которые требуют применения специальной технологии и аналитических методов для их преобразования и последующего создания стоимости.

**ВОЛС** – волоконно-оптическая линия связи.

**ДМС** – добровольное медицинское страхование.

**ЕЦУС** – единый центр управления сетью.

**ИКТ** – информационные и коммуникационные технологии.

**ИСПДн** – информационная система персональных данных.

**Капитальные затраты (англ. CAPEX)** – затраты на приобретение нового оборудования, строительство, модернизацию, приобретение программного обеспечения и прочих нематериальных активов, других долгосрочных активов, а также относящиеся к ним затраты, понесенные до начала использования соответствующих активов в запланированных целях, включаемые в расчет по наиболее раннему из событий – платежа или поставки. Долгосрочные активы, полученные в результате приобретений компаний, не включаются в расчет показателя капитальных затрат.

**Ключевые показатели эффективности (КПЭ)** – показатели деятельности, которые помогают организации в достижении стратегических и операционных целей.

**Конвергентные услуги** – услуги связи, оказываемые на базе и мобильных, и фиксированных сетей доступа.

**Люди с ОВЗ** – люди с ограниченными возможностями здоровья.

**Мобильная электронная подпись (МЭП)** – инновационное решение, представляющее собой электронную цифровую подпись, привязанную к мобильному номеру клиента.

**МСФО** – международная система финансовой отчетности.

**НДС** – налог на добавленную стоимость.

**ПБК** – АО «Первая башенная компания».

**Пользователь услуг передачи данных** – абонент, который воспользовался трафиком передачи данных в течение предшествующего месяца.

**РРЛ** – радиорелейные линии связи.

**СУРиВК** – Система управления рисками и внутреннего контроля

**ЦОД** – центр обработки данных.

**ШПД** – широкополосный доступ к сети.

**ЭДО** – электронный документооборот.

# Контакты

Полное наименование:

**Публичное акционерное общество  
«МегаФон»**

Сокращенное наименование:

**ПАО «МегаФон»**

## Головной офис:

Оружейный пер., д. 41,  
г. Москва, Россия, 127006

Телефон: +7 (499) 755-2155

Факс: +7 (499) 755-2175

Адрес электронной почты:

[info@megafon.ru](mailto:info@megafon.ru)

Адрес страницы в сети Интернет:

[www.megafon.com](http://www.megafon.com)

## Информация для акционеров:

### Дарья Лизунова

Корпоративный секретарь

Телефон: +7 (499) 755-2155

Факс: +7 (499) 755-2100

Адрес электронной почты:

[cso@megafon.ru](mailto:cso@megafon.ru)

## Информация для инвесторов:

### Управление по связям с инвесторами

Телефон: +7 (495) 926-2012

Адрес электронной почты:

[ir@megafon.ru](mailto:ir@megafon.ru)

Адрес страницы в сети Интернет:

<http://corp.megafon.ru/investoram/>

## Аудитор Компании:

АО «КПМГ»

Пресненская набережная, д. 10,  
г. Москва, 123317

Телефон: +7 (495) 937-4477

Факс: +7 (495) 937-4400/99

Адрес страницы в сети Интернет:

[www.kpmg.ru](http://www.kpmg.ru)

## Регистратор Компании:

АО «НРК – Р.О.С.Т.»

Лицензия Банка России:

№ 045-13976-000001

(бессрочная)

ул. Стромынка, д. 18, к. 13,

Москва, Россия, 107996

Телефон: +7 (495) 989-7650

Адрес страницы в сети Интернет:

[www.rrost.ru/ru/](http://www.rrost.ru/ru/)