

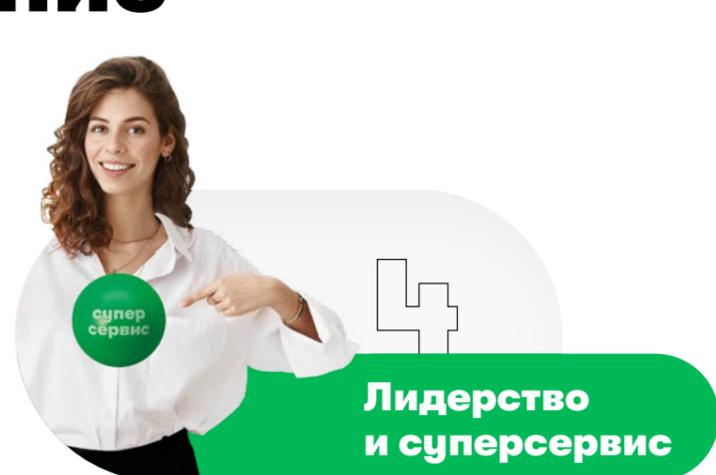
Годовой отчет 2021

# Суперсервис

# Оглавление

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

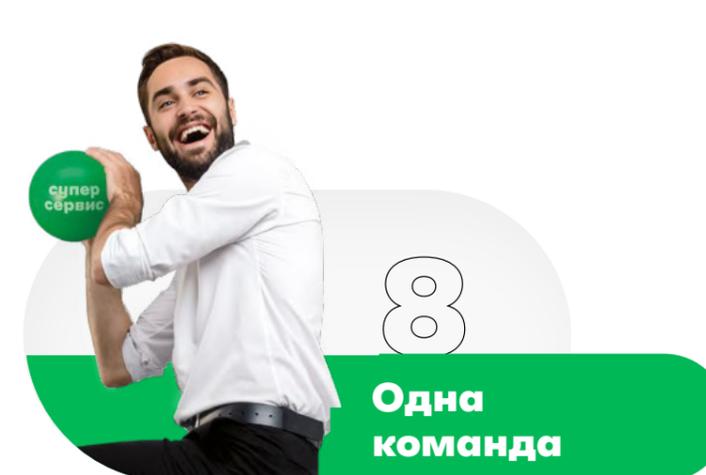
10 Обращение Генерального директора



**Лидерство и суперсервис**



**Повод для гордости**



**Одна команда**

**16**

## О Компании

- 18 О Компании
- 22 Ключевые показатели
- 26 Активы и ресурсы
- 30 География деятельности
- 32 История
- 32 Основные события года

**34**

## Стратегический отчет

- 36 Обзор рынка
- 40 Наша стратегия
- 44 Бизнес-модель
- 46 Операционные результаты
- 63 Продукты и услуги
- 71 Финансовые результаты

**74**

## Устойчивое развитие

- 76 Подход к устойчивому развитию
- 77 Взаимодействие с заинтересованными сторонами
- 78 Управление персоналом
- 85 Социальная ответственность и благотворительность
- 92 Этика и права человека
- 93 Противодействие коррупции
- 94 Закупочная деятельность
- 95 Забота об экологии

**98**

## Корпоративное управление, ценные бумаги и риски

- 100 Корпоративное управление
- 110 Ценные бумаги
- 112 Управление рисками и внутренний контроль
- 125 Комплаенс

**126**

## Финансовая отчетность

- 129 Аудиторское заключение независимых аудиторов
- 134 Консолидированная финансовая отчетность

**192**

## Приложения

- 194 Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
- 218 Определение существенных тем и матрица существенности
- 220 Указатель содержания GRI
- 223 Глоссарий
- 225 Заявление об ограничении ответственности
- 226 Контакты

## Об Отчете

Предварительно утвержден Советом директоров ПАО «МегаФон» 16 мая 2022 года.

Годовой отчет включает информацию за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, а также описание существенных событий после отчетной даты.

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

См. подробнее в приложении «Определение существенных тем и матрица существенности» на стр. 218.

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», LACP, Communicate Magazine, рейтинг Report Watch и ряд других.

Для получения более подробной информации о Компании вы можете посетить наш сайт: [corp.megafon.ru](http://corp.megafon.ru)

[corp.megafon.ru](http://corp.megafon.ru)

### Признания Годового отчета за 2020 год:

- XXIV Ежегодный конкурс годовых отчетов Московской биржи**
  - 3-е место в категории «Лучший годовой отчет непубличной компании»
- XXIII Ежегодный конкурс годовых отчетов «Эксперт РА»**
  - 4 звезды в рейтинге
- LACP 2020 Vision Awards**
  - Золото среди компаний региона EMEA (55-е место среди топ-80 лучших отчетов)
  - Серебро среди всех компаний мира

МегаФон стремится быть лидером рынка, стать самым любимым и качественным оператором, с которым остаются надолго. Для этого мы развиваем суперсервис, который не только полностью закрывает потребности в качестве услуг связи для наших клиентов, но и направлен на развитие мотивации наших сотрудников. Мы стремимся предоставлять новейшие решения и лучшее обслуживание всем абонентам.

МегаФон – это

# лидерство и суперсервис

В 2021 году

+6%

абонентская база

+9 п.п.

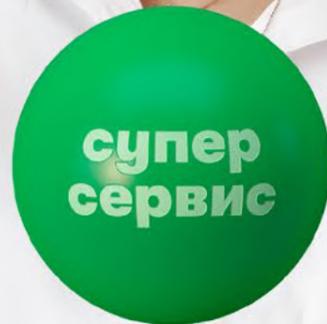
лояльность потребителей (NPS)

66%

удовлетворенность потребителей (CSI)

«Услуги мобильной связи»  
на стр. 63  
«Развитие  
инфраструктуры»  
на стр. 46

«Счастье клиента»  
на стр. 59  
«Инновационные  
продукты и VAS-услуги»  
на стр. 67



## Самый быстрый мобильный интернет

В 2021 году МегаФон в очередной раз за последние пять лет стал лидером по скорости мобильного интернета в России, продолжая опережать всех остальных операторов. Высокие скорости позволяют нашим абонентам играть без задержек в онлайн-игры, запускать стримы, слушать музыку, общаться в соцсетях и мессенджерах, смотреть фильмы, передавать файлы любого объема и многое другое.

## Самые современные решения для людей и бизнеса

В 2021 году МегаФон продолжил расширять портфель цифровых услуг в B2C- и B2X-сегментах. В частности, мы первыми в России запустили федеральную сеть VoLTE, представили обучающую платформу для защиты от киберугроз, избавили пользователей от голосового спама, запустили специальный тариф для экономии семейного бюджета и предложили много других решений.

## Лучшее качество обслуживания клиентов

Мы непрерывно повышаем качество обслуживания наших клиентов и внедряем новые решения. В частности, в 2021 году мы запустили голосового ассистента Еву, которая позволяет абонентам не пропускать важные звонки, может самостоятельно принимать входящие вызовы и определять источник и цель звонка, способна поддержать разговор и отправить расшифровку пропущенного вызова абоненту в мессенджер, а также многое другое.



МегаФон – это

# ПОВОДО ДЛЯ ГОРДОСТИ

В 2021 году

89%

вовлеченность сотрудников

+7%

рост выручки



## клиентов – ведь мы их оператор

МегаФон постоянно повышает свою клиентоориентированность и фокусируется на потребностях абонентов. Мы стремимся к тому, чтобы наши клиенты, выбирая то или иное предложение, не задумывались, как оно будет работать, а просто сразу получали то, что они хотят. Благодаря такому подходу в 2021 году мы смогли нарастить нашу абонентскую базу и повысить показатель удовлетворенности клиентов.

## сотрудников – ведь они работают у нас

МегаФон является социально ответственной компанией и одним из самых привлекательных работодателей в России. Мы постоянно работаем над привлечением и удержанием наиболее талантливых специалистов, создавая уникальные возможности для карьерного роста и личного развития. В 2021 году МегаФон получил золото в рейтинге Forbes «Лучшие работодатели России», занял второе место в рейтинге Changellenge Best Company Award и третье место среди телеком-компаний по привлекательности для студентов по версии Future Today.

## акционеров – ведь они владеют такой компанией

В 2021 году МегаФон продолжал повышать свою операционную и финансовую эффективность и продемонстрировал уверенные результаты по таким показателям, как выручка, OIBDA, чистая прибыль и денежный поток. Мы стремимся к достижению лидерских позиций на рынке и стараемся не только удовлетворить, но и предвосхитить ожидания наших акционеров.

👁️ «Развитие бренда и маркетинговых коммуникаций»  
на стр. 53  
«Управление персоналом»  
на стр. 78

👁️ «Наша стратегия»  
на стр. 40  
«Финансовые результаты»  
на стр. 71

МегаФон – это

# СОТРУДНИКИ, КОТОРЫЕ

В 2021 году

2 825

сотрудников прошли внешние программы обучения

142

сотрудника получили ведомственные награды за заслуги в развитии связи, информационных технологий и массовых коммуникаций



## делают так, чтобы гордиться результатом

Наша команда всегда ставит перед собой высокую планку и прилагает все усилия, чтобы добиться лучшего в отрасли результата. В 2021 году мы достигли значимых успехов и запустили новые амбициозные проекты: открыли широкую тестовую зону с доступом к услугам 5G, первыми внедрили технологию VoLTE на федеральном уровне, запустили собственную мультиподписку «МегаФон+» и многое другое.

## действуют как одна команда

Сотрудники МегаФона – это слаженная команда, которая нацелена на общий результат. Мы постоянно проводим совместные тренинги, обучающие программы, мотивируем сотрудников быть индивидуальностью и одновременно чувствовать себя частью коллектива, объединяться вокруг общих целей Компании. Для этого мы обеспечиваем вовлеченность, доступ к исчерпывающей информации о деятельности Компании, инструментам для самовыражения, обратной связи и креативного развития каждому сотруднику.

## становятся лучше каждый день

МегаФон привержен идее, что по-настоящему хороший продукт создается только тогда, когда команда, его разрабатывающая, постоянно совершенствуется, способна качественно и с высокой скоростью адаптироваться к изменениям. Для этого мы проводим сессии, где сотрудники вместе с руководством учатся эффективно анализировать завершенные проекты, внедряем гибкие методологии управления, давая персоналу возможность быть значимыми и полезными.

«Управление персоналом»  
на стр. 78

«Наша стратегия»  
на стр. 40

«Развитие инфраструктуры»  
на стр. 67

«Инновационные продукты  
и VAS-услуги»  
на стр. 67

# Обращение Генерального директора

В 2021 году мы смогли повысить нашу операционную эффективность, рекордно нарастить выручку за последние годы и продемонстрировать кратный рост чистой прибыли, одновременно снизив долговую нагрузку и повысив финансовую устойчивость. Основной фокус 2021 года был на предоставлении суперсервиса нашим клиентам и постоянных улучшениях внутри Компании. Мы также продолжили развивать инфраструктуру и расширять портфель самых востребованных цифровых продуктов и услуг, ориентируясь на потребности наших абонентов, – как самостоятельно, так и вместе с партнерами.



**Хачатур  
ПОМБУХЧАН**  
Генеральный директор

ПОВЫШЕНИЕ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ

Обращение Генерального директора

## Расскажите об основных трендах 2021 года на российском телекоммуникационном рынке.

Весь прошедший год телекоммуникационная отрасль активно восстанавливалась по мере снятия ограничений, связанных с пандемией COVID-19. По итогам 2021 года объем российского рынка составил 1,8 трлн руб., увеличившись на 3,2%, что стало одним из самых высоких показателей за последние годы. Основным драйвером роста стал сегмент мобильной связи, который восстанавливался на фоне роста активности абонентов, открытия салонов, возвращения трудовых мигрантов и повышения спроса на услуги роуминга в результате постепенного открытия международных границ.

## Расскажите о ключевых результатах деятельности МегаФона в 2021 году. Что на них оказало наибольшее влияние?

В 2021 году МегаФон продолжил развивать бизнес, фокусируясь на повышении операционной эффективности. Выручка МегаФона достигла 354,2 млрд руб., показав рекордный с 2013 года рост на 6,6%. При этом увеличение наблюдалось во всех основных сегментах – сервисной выручки, включающей в себя услуги мобильной и фиксированной связи, а также продажах оборудования и аксессуаров через собственную розничную сеть и франчайзинговые салоны.

В мобильном сегменте основной рост пришелся на мобильную передачу данных, контент-услуги, M2M-услуги и аналитические сервисы с использованием Big Data. В фиксированном сегменте рост наблюдался в основном за счет увеличения международного трафика и ИКТ-проектов.

OIBDA удержалась на уровне 2020 года и составила 147,7 млрд руб., при этом рентабельность по этому показателю снизилась на 2,8 п. п., до 41,7%. Чистая прибыль в 2021 году выросла почти на 148,9%, до 66,3 млрд руб. Этому способствовали снижение затрат на финансирование выплат по процентам на фоне существенного снижения долговой нагрузки, успешное хеджирование валютных обязательств, а также эффект от сделки по передаче активов АО «Первая башенная компания» (ПБК) независимому оператору в конце 2021 года.

Абонентская база в России на конец года выросла на 5,7%, до 74,4 млн.

**Выручка МегаФона за 2021 год**  
↑ 6,6%

354,2

млрд руб.

## Расскажите о реализации стратегии Компании в 2021 году. Были ли обновления в стратегии Компании и ее основных приоритетах?

Основные усилия МегаФона в 2021 году были направлены на качество обслуживания абонентов и создание лучшего клиентского опыта, на сфокусированный рост за пределы телекоммуникационной отрасли, повышение операционной эффективности, оптимизацию бизнес-процессов, а также на трансформацию корпоративной культуры.

Мы обновили нашу стратегию развития до 2023 года, еще больше сфокусировавшись на потребностях абонентов и культуре постоянных улучшений в Компании.

В B2C-сегменте МегаФон продолжает работу по улучшению клиентского опыта. Мы будем усиливать свое присутствие в регионах, развивать каналы продаж и совершенствовать инфраструктуру.

В B2X-сегменте МегаФон сохранит свои приоритеты и направит усилия на укрепление лидерских позиций в основном бизнесе, рост выручки и развитие проектов в высокотехнологичных областях. В сегменте B2G внимание будет сосредоточено на развитии новых цифровых решений для ИКТ-клиентов.

Мы стремимся быть любимой компанией для своих сотрудников, поэтому хотим направить усилия на трансформацию корпоративной культуры и формирование среды, способствующей карьерному росту и позволяющей выстраивать долгосрочные, выгодные персоналу отношения. При этом Компания будет развивать культуру лидерства и высокой результативности, формировать эффективную среду для реализации постоянных улучшений.

Для акционеров МегаФон продолжит работать над ростом бизнеса, осуществлением долгосрочных финансовых целей, в том числе над увеличением денежного потока, а также повышать операционную эффективность по всем направлениям деятельности.

В 2021 году мы продемонстрировали рост LTV, одного из наших основных стратегических показателей эффективности.

Мы намерены укреплять свое лидерство и развивать суперсервис, делать наших клиентов, сотрудников и акционеров самыми счастливыми.

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

Чтобы клиент был максимально удовлетворен и счастлив и оставался с нами как можно дольше, мы совершенствуем портфель продуктов и услуг, непрерывно улучшаем надежность нашей сети и клиентский опыт.

В 2021 году с учетом ситуации на рынке мы несколько раз актуализировали и дополняли тарифные планы линейки «#БезПереплат». Например, для пенсионеров и студентов мы предоставили бессрочные скидки и отдельные выгодные предложения с большим дисконтом. Мы также запускали тарифы и опции, рассчитанные на отдельные сегменты абонентов: предложили бесплатную услугу «Моя Семья», позволяющую создать группу до 11 участников и общаться на выгодных условиях, обновили условия тарифа «Переходи на ноль» и тарифа «Теплый прием», рассчитанного на абонентов, приезжающих из стран СНГ. Запустили тариф с популярными блогерами «Интернет Dream Team House» для активных пользователей соцсетей и стриминговых сервисов.

В сентябре была запущена уникальная мультиподписка «МегаФон Плюс», в которую вошли лидеры среди цифровых сервисов – IVI и START, книжный сервис MyBook и «СберЗвук».

Мы развиваем розничную сеть, открывая салоны продаж нового поколения, отличающиеся высоким уровнем сервиса и особым подходом к обслуживанию. Мы открыли третий по счету салон Experience Store, формат которого ориентирован на цифровой опыт клиентов и демонстрирует финансовые результаты, в разы превышающие показатели традиционных салонов.

В сегменте B2X в 2021 году мы сфокусировались на новых перспективных технологических и бизнес-трендах, таких как облачные решения, информационная безопасность, большие данные, коммуникации с клиентами и интернет вещей. Наш портфель продуктов для корпоративного сегмента включает более 75 сервисов, обеспечивающих решение большинства бизнес-задач клиентов. В 2021 году было запущено восемь новых продуктов, среди них голосовые и интеллектуальные услуги «Чат-бот», «ВКС для бизнеса» и «Голосовой бот»; сервисы кибербезопасности «Защита корпоративной почты», Security Awareness, Threat Intelligence; рекламный сервис «МегаФон Хаб»; сетевое решение Network-as-a-Service.

См. подробнее «Продукты и услуги»

Портфель продуктов для корпоративного сегмента

> 75

сервисов

**Количество базовых станций**

↑ 5,4%

>203

ТЫС. ШТ.

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

Наш приоритет – обеспечение абонентов быстрой и качественной связью. Наш мобильный интернет уже на протяжении пяти лет подряд признается самым быстрым в стране с большим отрывом от ближайших конкурентов по всем показателям. Мы постоянно внедряем инновационные разработки с целью улучшения качества связи. Стандарт 4G/LTE сейчас доступен 87% населения страны. В 2021 году МегаФон первым среди операторов запустил технологию VoLTE на федеральном уровне.

Наши клиенты видят эти улучшения и доверяют бренду «МегаФона». Наш бренд уже третий год подряд удерживает шестую позицию по силе среди всех российских компаний.

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

МегаФон внимательно относится к теме устойчивого развития и уделяет большое внимание ESG-повестке. В своей деятельности мы стремимся 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.

Мы стремимся приносить пользу, используя имеющиеся у Компании технологические компетенции. Так, в 2021 году мы развивали программу «Универсальный мобильный помощник» для обучения незрячих и слабовидящих, которая помогает расширять возможности реабилитации инвалидов по зрению с помощью смартфонов.

В 2021 году развивали проекты обеспечения в российских регионах доступности дополнительного образования в сфере искусственного интеллекта и популяризации изучения этой области. Мы активно развивали справочно-игровой сервис SkillCity – социальный проект по профориентации в цифровом мире и киберсоциализации детей, подростков и молодежи.

В рамках традиционных соревнований по футболу среди команд детских домов и школ-интернатов «Будущее зависит от тебя» в 2021 году, помимо спортивной, была организована и профориентационная программа.

Всего в 2021 году МегаФон провел 22 благотворительные инициативы на сумму более 400 млн руб., которые затронули более 130 тыс. человек в 84 российских регионах.

Еще одна область нашей социальной ответственности – повышение качества жизни людей путем создания высококвалифицированных рабочих мест с комфортными условиями и конкурентной заработной платой. В 2021 году МегаФон получил золото в рейтинге Forbes «Лучшие работодатели России», занял второе место в рейтингах Changellenge Best Company Award и третье место среди телеком-компаний по привлекательности для студентов по версии Future Today.

Несмотря на то, что наш бизнес не оказывает значительного негативного воздействия на окружающую среду, мы стремимся вносить вклад в это направление. Так, при строительстве базовых станций мы стараемся использовать альтернативные источники энергии, например, ветрогенераторные установки и солнечные батареи.

Помимо этого, мы стремимся минимизировать использование бумаги в нашей деятельности – еще в 2020 году мы успешно завершили проект «Без бумаг» по переводу документооборота Компании в электронный формат, а в 2021 году стали активнее развивать концепцию «безбумажного салона» в розничной сети, и к концу отчетного периода более чем в 50% магазинов клиентам стали доступны дополнительные сервисы, которые предлагают альтернативу бумажным носителям.

См. подробнее «Забота об экологии»

**Каковы дальнейшие планы МегаФона?**

Усилившаяся геополитическая напряженность и наращивание санкционного давления на Россию с конца февраля 2022 года не дает возможности делать точных прогнозов и создает неопределенность в экономике в целом и для нашего сегмента в частности. Вместе с тем мы наблюдаем значительную государственную поддержку российской телекоммуникационной отрасли – в части снижения налоговой нагрузки, расширения возможностей льготного кредитования, временного моратория на часть обязательств для операторов и ряда других.

В этих условиях МегаФон продолжит делать все возможное для реализации своей стратегии, укрепления лидерства в бизнесе и развития суперсервиса.

В заключение я хотел бы поблагодарить акционеров и Совет директоров МегаФона за оказанное мне доверие возглавить Компанию в 2021 году. При этом особую признательность я хотел бы выразить своему предшественнику Геворку Вермишяну, который более двух лет являлся Генеральным директором и сделал очень многое для развития МегаФона. Я также хочу поблагодарить каждого нашего сотрудника за профессионализм и эффективную работу, позволяющую нам дальше развиваться и с оптимизмом смотреть в будущее.

См. подробнее «Подход к устойчивому развитию»

См. подробнее «Подход к благотворительной деятельности»

## О Компании

- с. 18 О Компании
- с. 22 Ключевые показатели
- с. 26 Активы и ресурсы
- с. 30 География деятельности
- с. 32 История
- с. 32 Основные события года

16

Лидерство и суперсервис



# О Компании

↑ 6%

76,4

млн абонентов во всех странах присутствия

28

лет на рынке

↑ 5%

>203

тыс. базовых станций 2G/3G/4G

↑ 10%

38,8

млн зарегистрированных 4G-устройств в сети МегаФона

**Самый быстрый в России мобильный интернет – лидируем пять лет подряд<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> По данным компании Ookla®, МегаФон предоставляет самый быстрый мобильный интернет в России: средняя скорость скачивания превысила 32,92 Мбит/с, а средняя скорость загрузки данных – 11,90 Мбит/с. Независимое исследование проводится ежегодно по всему миру. Указанные данные основаны на более чем 7 млн замеров скорости, проведенных в первом полугодии 2021 года на мобильных устройствах пользователей в разных частях России с использованием приложения Speedtest. МегаФон сохраняет лидерство в рейтинге Ookla с 2017 года.

## Миссия МегаФона

Подключаем возможности

## Цель Компании

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

## МегаФон сегодня

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

**МегаФон уверенно укрепляет свое лидерство и развивает суперсервис, делая своих клиентов, сотрудников и акционеров самыми счастливыми.**

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.

## Группа компаний «МегаФон»

МегаФон объединяет все направления рынка ИТ и телекоммуникаций:

### ПАО «МегаФон»

общероссийский оператор связи, работающий во всех сегментах телекоммуникационного рынка

### «МегаФон Ритейл»

розничный бизнес, продажа услуг связи и оборудования, обслуживание клиентов

### «МегаЛабс»

инновационные продукты и услуги, перспективные разработки

### START

видеосервис и производство контента для диджитал-среды

### NETBYNET

широкополосный доступ в интернет и фиксированная связь

### «Квантера»

совместное предприятие МегаФона и фонда Quantum-A по разработке цифровых продуктов

### Yota

федеральный оператор высокоскоростного интернета, голосовой связи и СМС



# Группа компаний «МегаФон»

## Устойчивое развитие и ESG

МегаФон привержен принципам устойчивого развития и руководствуется лучшими практиками, международными правилами и стандартами, в том числе Глобальным договором ООН и Социальной хартией российского бизнеса. В 2021 году МегаФон продолжил фокусироваться на создании ценностей для заинтересованных сторон, среди которых в первую очередь счастье клиентов, сотрудников и акционеров.



**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);



- 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.

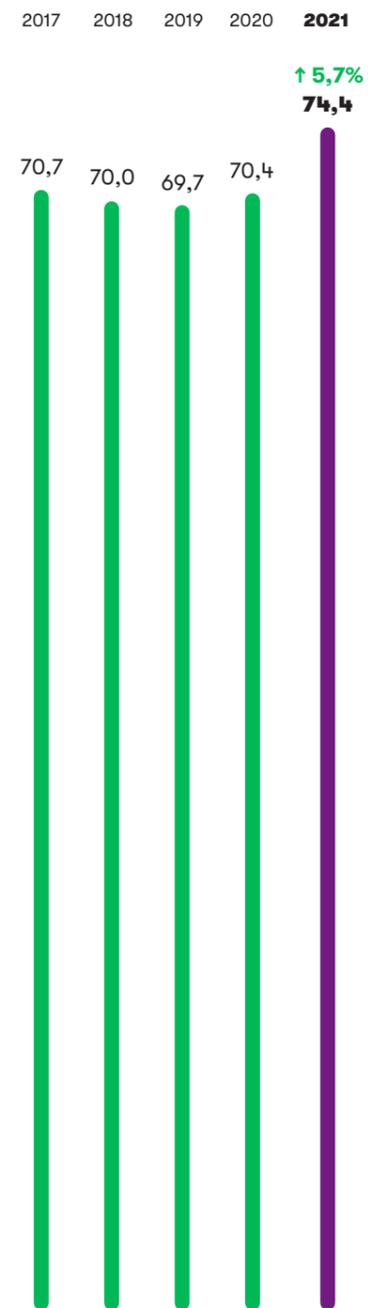
**ESG-повестка является неотъемлемой частью нашего развития:**

- 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;
- МегаФон осознает важность бережного обращения с природой и старается снизить влияние на окружающую среду, хотя наша деятельность не оказывает существенного влияния на экологию. В частности, мы стремимся использовать альтернативные источники энергии при строительстве базовых станций, развиваем культуру ответственного потребления среди сотрудников, отказываемся от использования бумажных носителей и внедряем ряд других инициатив;
- система корпоративного управления МегаФона основана на лучших российских и международных практиках, что позволяет нам укреплять доверительные отношения с клиентами, сотрудниками, акционерами и другими заинтересованными сторонами.

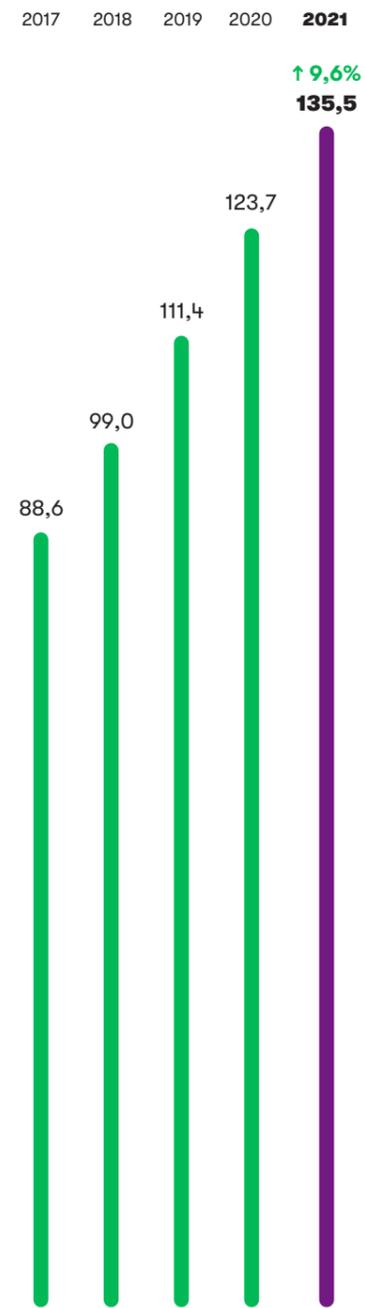
# Ключевые показатели

## Операционные показатели<sup>1</sup>

**Абоненты,**  
млн чел.



**Базовые станции 3G и 4G,**  
тыс. шт.



**Абоненты**  
↑ 5,7%

74,4

млн чел.

**Базовые станции 3G и 4G,**  
↑ 9,6%

135,5

тыс. шт.

**Рост пользователей мобильного интернета**

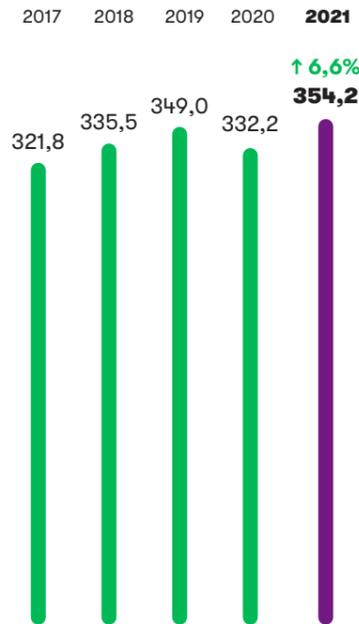
5,6%



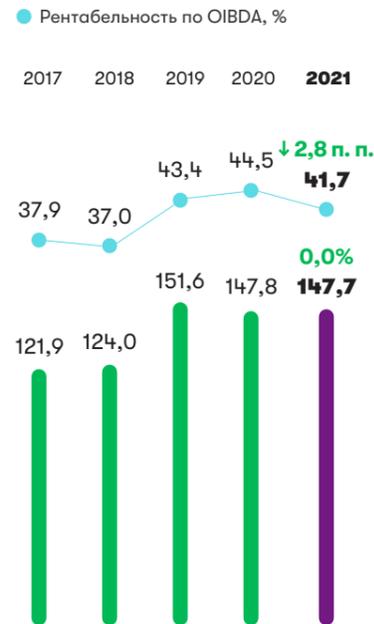
<sup>1</sup> Все операционные данные относятся к деятельности МегаФона на российском рынке.

## Финансовые показатели

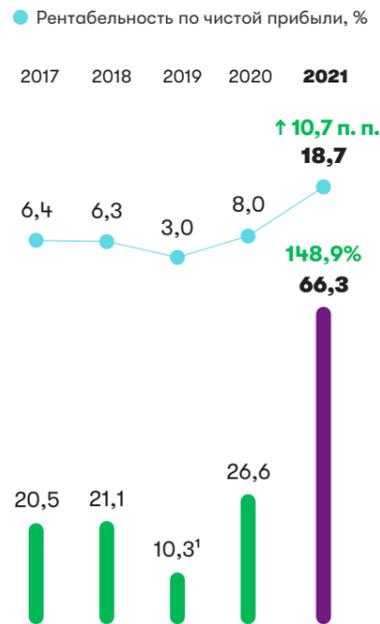
Выручка, млрд руб.



OIBDA, млрд руб.



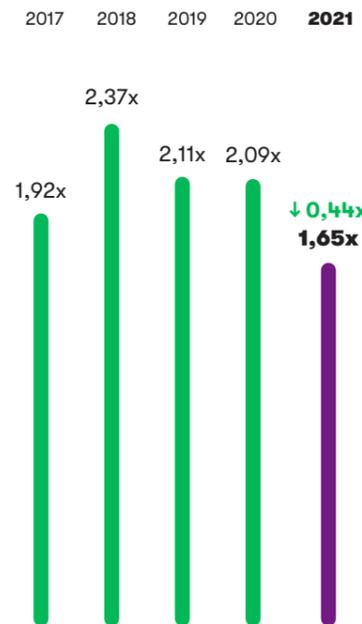
Чистая прибыль, млрд руб.



Капитальные затраты (CAPEX), млрд руб.



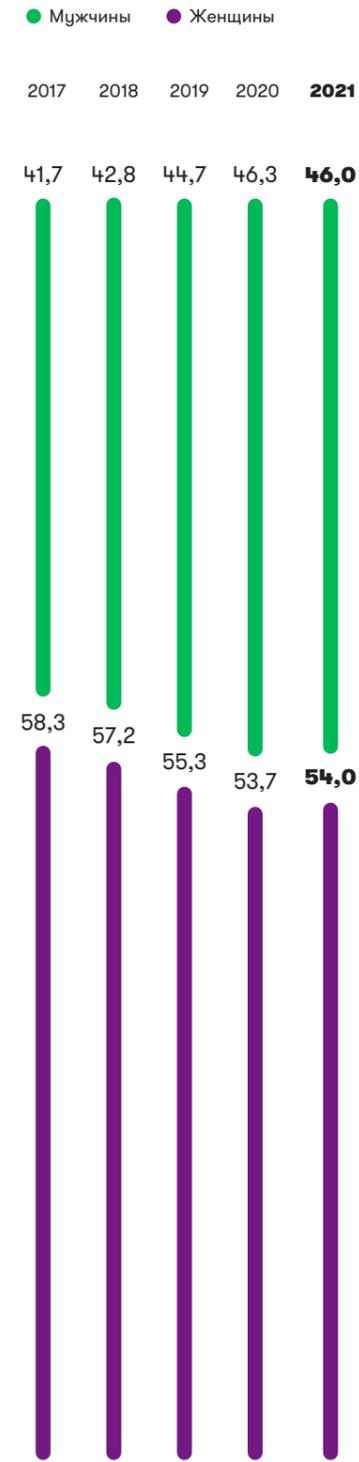
Чистый долг / OIBDA



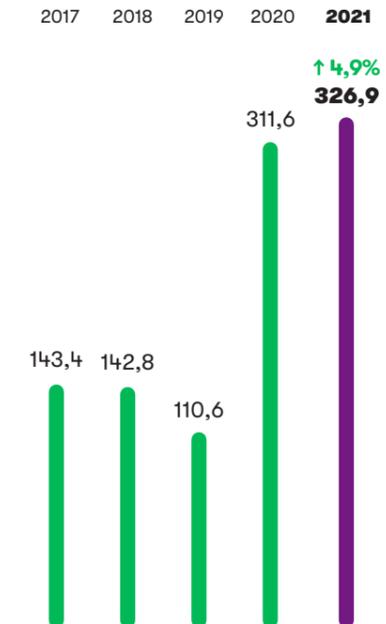
1 Показатель не включает переоценку инвестиции в ассоциированную компанию (неденежный фактор).

## Устойчивое развитие

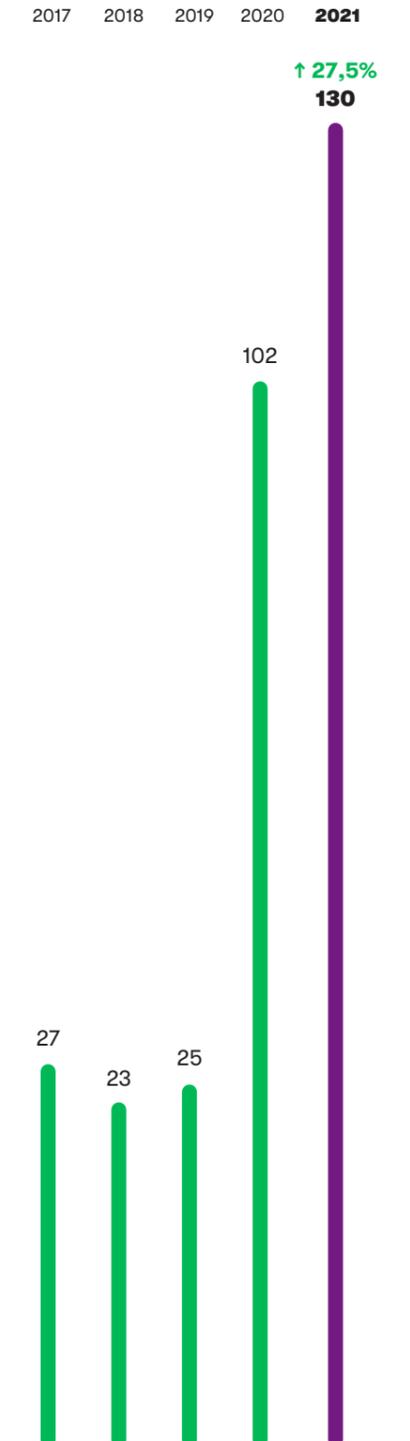
Сотрудники, %



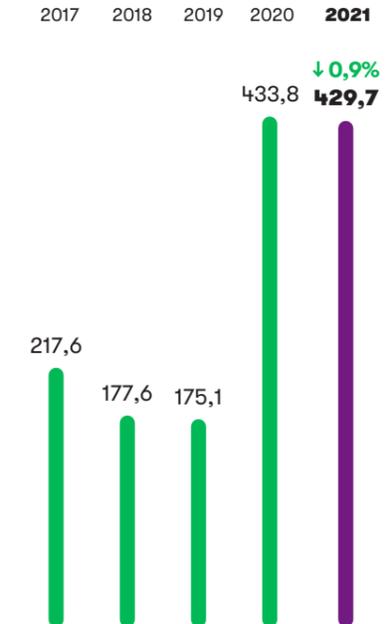
Расходы на обучение сотрудников, млн руб.¹



Благополучатели, тыс. чел.



Расходы на благотворительность, млн руб.



1 Показатели за 2020 и 2021 годы представлены с учетом расходов на информационно-технические средства.

# 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

**№13**

по стоимости среди всех российских компаний

По данным Brand Finance, МегаФон третий год подряд удерживает шестую позицию по силе бренда среди всех российских компаний. В 2021 году мы заняли 13-е место по стоимости бренда, поднявшись с 16-го, и сохранили вторую позицию среди телеком-операторов<sup>1</sup>.

В 2021 году МегаФон решил отойти от традиционных рекламных форматов и представил многосерийный семейный блокбастер с участием Брюса Уиллиса и Азамата Мусагалиева в ролях напарников-спецагентов.

 Подробнее в разделе «Развитие бренда и маркетинговые коммуникации» на стр. 53.

<sup>1</sup> По данным исследования Brand Finance Russia 50, 2021.

## 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, при этом активно внедряются тестовые зоны 5G.

**Наибольшее количество базовых станций 2G/3G/4G в России**  
↑ 5,4%

**> 203**

тыс. станций

**Покрытие 4G**  
↑ 2 п. п.

**87%**

населения России

**83**

региона в стране

**Покрытие VoLTE**  
**практически все регионы присутствия Компании в стране**

**Длина ВОЛС**  
↑ 2,3%

**220,8**

тыс. км



## 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», OneFactor, OFD.ru, Quantum A и ряд других.

## 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.

Компания регулярно публикует социально значимые исследования на основе больших данных. В 2021 году мы поделились аналитикой о количестве вернувшихся с удаленной работы сотрудников и изменении их поведения, росте популярности TikTok, передвижении населения в период нерабочих дней, смене лидирующих позиций среди мессенджеров и многом другом.

## Профессиональная команда



Наши высококвалифицированные сотрудники 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.

## Партнерство с лидерами рынка



МегаФон рассматривает партнерство с передовыми компаниями как один из важнейших ресурсов для укрепления и развития бизнеса. В 2021 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.

## Современная розничная сеть

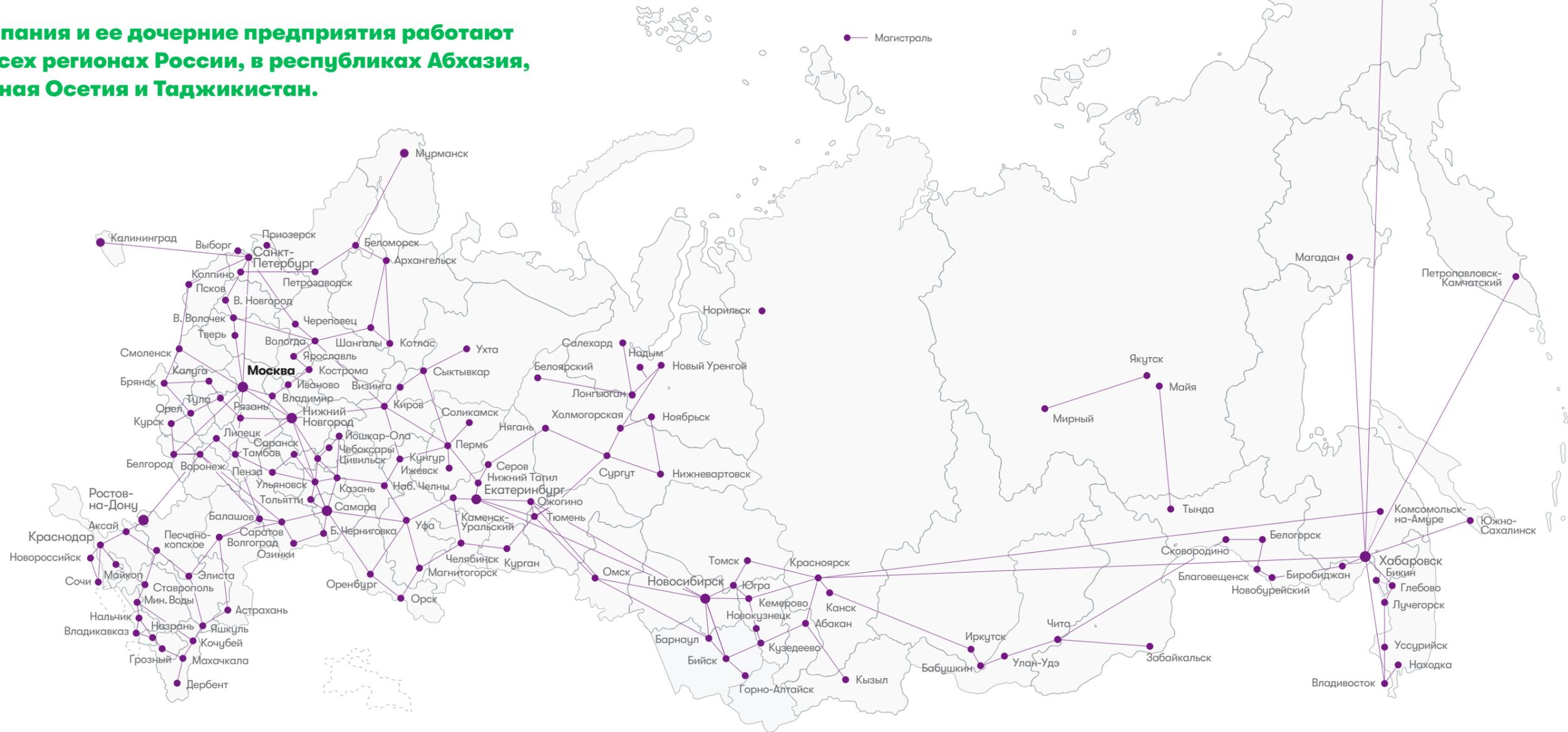


Одним из каналов взаимодействия с нашими клиентами является розничная сеть «МегаФон».

В 2021 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.

# География деятельности

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



## Доля рынка, %

30	30 <sup>1</sup>	59	100
Россия <b>ПАО «МегаФон»</b>	Таджикистан <b>ЗАО «ТТ МОБАЙЛ»</b>	Абхазия <b>ЗАО «АКВАФОН-GSM»</b>	Южная Осетия <b>ЗАО «ОСТЕЛЕКОМ»</b>
Абонентская база, млн чел.	Абонентская база, млн чел.	Абонентская база, млн чел.	Абонентская база, млн чел.
<b>74,4</b>	<b>1,74</b>	<b>0,12</b>	<b>0,06</b>
Выручка, млрд руб.	Выручка, млрд руб.	Выручка, млрд руб.	Выручка, млрд руб.
<b>346,8</b>	<b>6,06</b>	<b>0,96</b>	<b>0,31</b>
Капитальные вложения, млрд руб.	Капитальные вложения, млрд руб.	Капитальные вложения, млрд руб.	Капитальные вложения, млрд руб.
<b>45,4</b>	<b>1,36</b>	<b>0,13</b>	<b>0,02</b>

<sup>1</sup> По собственной оценке Компании.

# История

За более чем 28 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.

1993–2001

Становление первого общероссийского федерального оператора связи.

2002–2006

Активный рост и развитие Компании.

2007–2013

Фокус на развитии инновационных технологий и инвестиции 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 российского 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 клиентоориентированности, качественного развития бизнеса и создания ценностей для заинтересованных сторон.

2021

МегаФон уверенно движется к лидерству и активно развивает концепцию **суперсервиса**, которая призвана полностью удовлетворять потребности клиентов и вдохновлять сотрудников.

# Основные события года

## Февраль

19 февраля

МегаФон превысил гигабитную скорость в международном 5G-роуминге.

## Март

25 марта

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

## Май

31 мая

МегаФон запустил широкую тестовую зону с доступом к услугам класса 5G.

## Июнь

10 июня

МегаФон совместно с одним из самых популярных мировых разработчиков игр Gameloft объявил о запуске сервиса подписки на мобильные игры.

29 июня

МегаФон запустил формат передвижных магазинов, который дает возможность предоставлять услуги клиентам в отдаленных населенных пунктах.

## Июль

1 июля

Хачатур Помбуччан назначен Генеральным директором МегаФона.

8 июля

МегаФон увеличил скорость мобильного интернета и в очередной раз показал лучшие результаты в стране, опередив других операторов по всем ключевым показателям.

23 июля

МегаФон запустил обучающую платформу Security Awareness для защиты сегмента B2X от киберугроз.

27 июля

МегаФон создал голосового ассистента Еву, который позволит абонентам не пропускать важные звонки при этом избавит от голосового спама.

## Август

12 августа

МегаФон первым среди российских операторов запустил технологию VoLTE на федеральном уровне.

16 августа

МегаФон запустил тариф «Первый семейный» без абонентской платы, который позволяет всегда оставаться на связи с близкими.

## Сентябрь

2 сентября

МегаФон подключил бесплатный сервис для защиты от спам-звонков всем своим абонентам.

20 сентября

МегаФон объединил самые востребованные цифровые продукты в единую мультиподписку «МегаФон Плюс».

30 сентября

МегаФон и «ЮэСэм Телеком» совместно с партнерами из Узбекистана завершили формирование совместного предприятия Digital Holding, призванного стать технологическим лидером крупнейшего в Центральной Азии телекоммуникационного рынка.

## Октябрь

21 октября

МегаФон и AliExpress Россия запустили «Мобильный ID» в приложении маркетплейса.

27 октября

МегаФон и Kismet Capital Group договорились о создании независимого оператора башенной инфраструктуры на базе активов «Первой башенной компании» и «Вертикали», который станет крупнейшим на российском рынке.

## Декабрь

15 декабря

МегаФон первым в России предоставил возможность клиентам своих розничных магазинов оплачивать товары частями без процентов и оформления кредитного договора.

28 декабря

МегаФон запустил программу подписки на смартфоны, которая позволяет абонентам регулярно обновлять устройства, экономя до 30% от их стоимости. В феврале 2022 года МегаФон расширил данную программу.



## События после отчетной даты

### 27 января

МегаФон приобрел 50% фонда Quantum A, ключевого партнера по разработке цифровых продуктов, путем создания совместного предприятия.

### 10 февраля

МегаФон первым среди российских операторов запустил VoLTE в международном роуминге.

## Стратегический отчет

- с. 36 Обзор рынка
- с. 40 Наша стратегия
- с. 44 Бизнес-модель
- с. 46 Операционные результаты
- с. 63 Продукты и услуги
- с. 71 Финансовые результаты



Эффективный рост

34

# Обзор рынка

## Международный рынок<sup>1</sup>

Совокупная выручка мобильных операторов в 2021 году составила 1,08 трлн долл. США и, по прогнозам, достигнет 1,16 трлн долл. США к 2025 году. При этом ожидается, что капитальные затраты в 2022–2025 годах составят 620 млрд долл. США, 85% которых придется на развитие сетей 5G. Всего в 2021 году вклад мобильной отрасли в мировой ВВП оценивается в 5%, или 4,5 трлн долл. США, а количество людей, непосредственно работающих в отрасли, – 12 млн человек.

В 2021 году количество абонентов мобильной связи по всему миру достигло 8,3 млрд сим-карт без учета IoT-соединений, при этом количество уникальных пользователей мобильного интернета выросло до 5,3 млрд человек. Ожидается, что к 2025 году количество пользователей мобильной связи вырастет на 500 млн и составит 8,8 млрд сим-карт, а число уникальных пользователей мобильного интернета вырастет до 5,7 млрд абонентов.

Основным форматом мобильной связи в 2021 году остался 4G – количество подключений составило 58% от всех соединений без учета IoT-подключений. Ожидается, что распространенность формата 4G будет постепенно

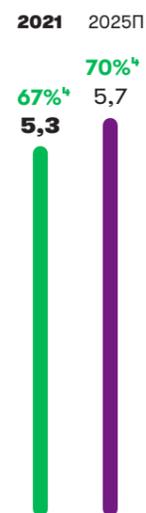
В 2021 году сети 5G стали доступны уже в 70 странах мира.

5,3

млрд абонентов

Уникальные абоненты мобильной связи, млрд чел.

% Проникновение<sup>3</sup>

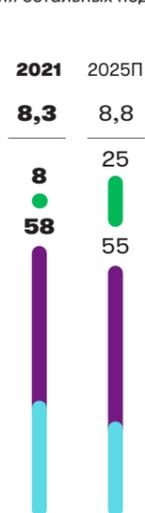


8,3

млрд устройств

Подключенные сим-карты, млрд шт.<sup>2</sup>

● Доля 5G-подключений, %  
● Доля 4G-подключений, %  
● Доля остальных подключений, %



4,2

млрд уникальных пользователей

Мобильный интернет, млрд чел.

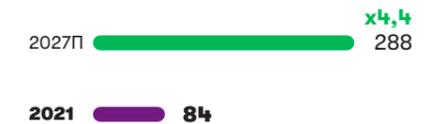
% Проникновение<sup>3</sup>



снижаться на фоне перехода устройств на сети пятого поколения, доля подключений которых вырастет с 8% (1 млрд устройств) в 2021 году до 25% (2 млрд устройств) в 2025 году. Количество IoT-подключений в мире достигло 15,1 млрд и, по прогнозам, достигнет 23,3 млрд в 2025 году.

По данным Ericsson<sup>1</sup>, объем мобильной передачи данных в 2021 году вырос примерно на 44% и достиг 84 ЭБ<sup>2</sup> в месяц. По оценке компании, к 2027 году объем мобильной передачи данных в месяц вырастет почти в четыре с половиной раза, до 288 ЭБ/мес. Рост во многом будет вызван увеличением количества цифровых абонентов и доступностью высокоскоростных мобильных сетей, в первую очередь 5G, на которые будет приходиться более 60% всего трафика.

Объем мобильной передачи данных в мире, ЭБ в месяц<sup>1</sup>



## Российский рынок телекоммуникаций<sup>3</sup>

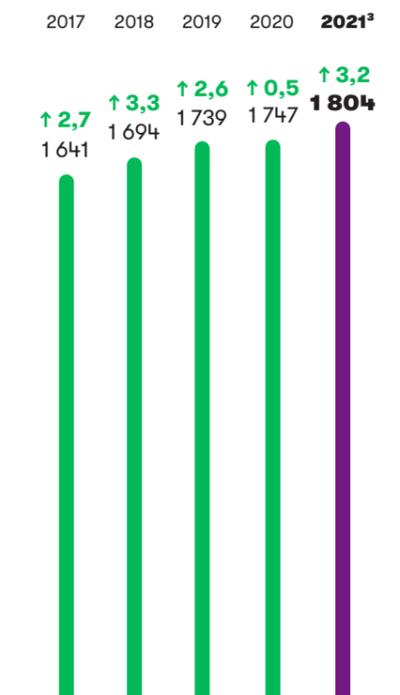
Объем рынка телекоммуникаций в 2021 году составил 1,8 трлн руб., увеличившись на 3,2%, что стало одним из самых высоких показателей за последние годы. Основным драйвером роста стало восстановление рынка мобильной связи после существенного замедления в условиях пандемии в 2020 году. Одновременно с этим в таких сегментах, как фиксированный широкополосный доступ в интернет и платное ТВ, наблюдалось снижение темпов роста после активных подключений в период самоизоляции, а увеличение тарифов носило локальный характер.

1,8

трлн руб. объем российского рынка телекоммуникаций в 2021 году

Динамика российского телекоммуникационного рынка в 2017–2021 годах, доходы, млрд руб.

↑ Темп роста, год к году, %



## Услуги мобильной связи

В 2021 году число абонентов мобильной связи в России увеличилось на 3,3%, до 259 млн шт.<sup>4</sup>, почти восстановившись до уровня 2019 года в 260 млн шт. Проникновение составило 178%. В абсолютном выражении абонентская база приросла на 8 млн шт. — это самый высокий показатель за последние пять лет. Такому росту способствовало смягчение режима самоизоляции, обеспечившее приток посетителей в салоны связи, а также частичное возвращение трудовых мигрантов, традиционно формирующих заметную долю клиентов российских операторов.

Доходы операторов от услуг мобильной связи в 2021 году выросли на 4,4% по сравнению с 0,9% в 2020 году. Помимо роста абонентской базы этому способствовал рост доходов от роуминга вследствие постепенного открытия границ и увеличения туризма. Еще одним фактором стало значительное увеличение выручки от дополнительных услуг в B2B-сегменте. Услуги мобильной связи остаются основным источником доходов российской телекоммуникационной отрасли, в 2021 году доля сегмента в совокупной выручке составила примерно 60%. Российский рынок мобильной связи представлен четырьмя основными операторами: МегаФон, МТС, VEON и Tele2.

<sup>1</sup> Все данные в разделе «Международный рынок» приведены на основе исследования GSMA The Mobile Economy 2022, если не указано иное.

<sup>2</sup> За исключением IoT-подключений.

<sup>3</sup> Под проникновением подразумевается доля мирового населения.

<sup>4</sup> По данным Ericsson Mobility Report, Q4 2021 Update.

<sup>1</sup> По данным Ericsson Mobility Report, Q4 2021 Update.

<sup>2</sup> Эксабайт (ЭБ) составляет 2<sup>30</sup> (около 1 млрд) Гб.

<sup>3</sup> Все данные в разделе «Российский рынок телекоммуникаций» приведены на основе опубликованных исследований «ТМТ Консалтинг» за 2021 год, если не указано иное.

<sup>4</sup> Под абонентами подразумеваются активные сим-карты.

↑ 16,0%

29,6

млн подключенных устройств

↓ 8,1%

87,9

млрд руб.  
объем рынка фиксированной телефонной связи

↑ 0,8%

34,8

млн чел.  
абонентская база ШПД

↑ 13,7%

65,3

млрд руб.  
доход в бизнес-сегменте

## M2M и IoT

По предварительной оценке J'son & Partners Consulting, в 2021 году объем российского M2M- и IoT-рынка достиг 93,5 млрд руб., а количество подключенных устройств IoT/M2M увеличилось на 16%, до 29,6 млн. Основным драйвером роста стало применение технологии «ЭРА-ГЛОНАСС» в транспортной отрасли, в частности внедрение государственной автоматизированной информационной системы экстренного реагирования при ДТП, применение в пассажирских перевозках и перевозках опасных грузов, установка автопроизводителями массовых моделей легковых автомобилей телематических систем и ряда других.

## Фиксированная связь

В 2021 году объем рынка фиксированной телефонной связи снизился на 8,1% и составил 87,9 млрд руб., число абонентов сократилось на 8,5% и составило 19,6 млн. Основным фактором снижения стал рост использования мессенджеров и мобильной связи. Доходы в сегменте B2C при этом падали более быстрыми темпами, а проникновение услуги сократилось на 3 п. п., до 24%.

## Широкополосный доступ к сети (ШПД)

В сегменте B2C в 2021 году проникновение широкополосного доступа в интернет превысило 61%. Абонентская база достигла 34,8 млн, увеличившись на 0,8% по сравнению с приростом 2,4% в 2020 году. Увеличение числа абонентов в первую очередь было обусловлено распространением конвергентных продуктов операторов, однако на фоне высокого насыщения рынка темпы роста замедлились.

Объем рынка в массовом сегменте в 2021 году вырос до 149,7 млрд руб., но показал более низкую динамику, чем в 2020 году, – 1,0% по сравнению с 3,4% на фоне снижения ARPU с 362 руб. до 360 руб. Падение этого показателя связано с увеличением проникновения конвергентных тарифных планов в абонентских базах крупных федеральных операторов. Кроме того, в 2021 году на рынке не отмечалось массового повышения тарифов домашнего ШПД.

В сегменте B2B на конец 2021 года количество абонентов широкополосного доступа в интернет в России выросло на 1,8%, до 1,87 млн. Основными драйверами роста стали завершение третьего этапа государственного проекта по подключению социально значимых объектов к интернету и восстановление предприятий малого и среднего бизнеса после связанного с пандемией сокращения в 2020 году.

Доходы в бизнес-сегменте в 2021 году выросли на 13,7%, до 65,3 млрд руб. Столь высокий для насыщенного рынка показатель был обеспечен исполнением интеграционных частей программ для социально значимых объектов – вводом в эксплуатацию плановых точек, формирующих большую часть стоимости проектов.

## Платное телевидение

В 2021 году размер абонентской базы платного телевидения увеличился на 0,6%, до 46,5 млн, проникновение услуги составило 82,5%. Доходы от услуги выросли до 106,2 млрд руб., увеличившись всего на 1,5%, что является самым низким показателем за всю историю развития российского рынка платного ТВ.

Основной причиной замедления динамики стало не только сокращение притока новых абонентов, но и стабилизация показателя ARPU. Средний счет на одного абонента в прошедшем году вырос всего на 1 руб., до 191 руб. – операторы очень осторожно, во избежание усиления оттока, подходили к вопросу повышения тарифов. Кроме этого, увеличение доходности услуги сдерживал рост проникновения пакетных тарифов. С целью повышения среднего счета операторы еще больше внимания стали уделять развитию услуги предоставления видео по запросу, расширяя собственные библиотеки и заключая партнерские соглашения с онлайн-кинотеатрами и видеосервисами, такими как ivi, «Кинопоиск», Okko, Megogo и другие.

Основной растущей технологией остается технология IPTV, показавшая прирост абонентской базы на 5,4%. В сегменте спутникового ТВ продолжилась стагнация – количество пользователей увеличилось всего на 0,2%. А в сегменте кабельного ТВ число абонентов сократилось на 1,9%.

## Государственные меры поддержки отрасли в 2022 году

В марте 2022 года на фоне введения санкций в отношении России со стороны США, ЕС, Японии и ряда других стран Правительством Российской Федерации был утвержден ряд мер по поддержке телекоммуникационной отрасли, которые Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций подготовило вместе с участниками рынка. Основными из них стали:

- годовой мораторий на исполнение российскими операторами связи требований «закона Яровой», который обязывает хранить весь пользовательский трафик на своих мощностях и ежегодно увеличивать на 15% объем хранимых данных;
- временное снятие с операторов требований Госкомиссии по радиочастотам, предполагающих запуск LTE в малых населенных пунктах и на федеральных трассах;
- возможность повышения тарифов пропорционально инфляции при снижении рисков претензий антимонопольных органов;
- снижение до конца 2024 года ставки по налогу на прибыль до 3% вместо 20%;
- возможность льготного кредитования по ставке, не превышающей 3%.

Также в марте 2022 года Минцифры рекомендовало операторам связи исключить неограниченное потребление мобильного трафика, в том числе ввести ограничения на безлимитных тарифах.

↑ 0,6%

46,5

млн чел.  
абонентская база платного телевидения



# Наша стратегия

«В 2021 году, оправившись от последствий пандемии, МегаФон переосмыслил свои стратегические приоритеты и сфокусировался на основном бизнесе. Мы хотим добиться значительно большего доверия наших клиентов, для чего развиваем работу с клиентским опытом, внутренние процессы управления продуктовым портфелем, продажами и обслуживанием, а также процессы управления регионами и подходы к строительству сети».

Директор по стратегии и развитию бизнеса

## Реализация стратегии в 2021 году

В 2021 году МегаФон продолжил восстановление после влияния пандемии COVID-19. Мы смогли сгладить негативный эффект за счет реализации стратегических проектов и продемонстрировать рост основных показателей бизнеса, таких как сервисная выручка, LTV, NPS и абонентская база. Основные усилия были направлены на качество обслуживания абонентов и создание лучшего клиентского опыта, сфокусированный рост за пределы телекоммуникационной отрасли, повышение операционной эффективности и оптимизацию бизнес-процессов, а также трансформацию корпоративной культуры.

## Рост ключевых показателей в 2021 году

+4,4%

Сервисная выручка

+5,7%

Абонентская база

+9 п. п.

рост NPS<sup>1</sup>

Рост на уровне прошлых периодов

LTV<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> Lifetime Value (LTV) – внутренний расчетный показатель, отражающий текущую стоимость будущего денежного потока от клиента на протяжении всей истории взаимоотношений с МегаФоном.

## Основные достижения в 2021 году

### Клиентский опыт

- Изменение внешнего позиционирования Компании.
- Реорганизация коммерческого блока и усиление функции клиентского опыта.
- Обновление продуктового цикла и изменение процесса управления продуктовым портфелем.

### Корпоративная культура

- Начало трансформации корпоративной культуры через разработку новых ценностей.
- Запуск ряда новых инициатив по выстраиванию долгосрочных отношений с сотрудниками.

### Эффективность и оптимизация бизнес-процессов

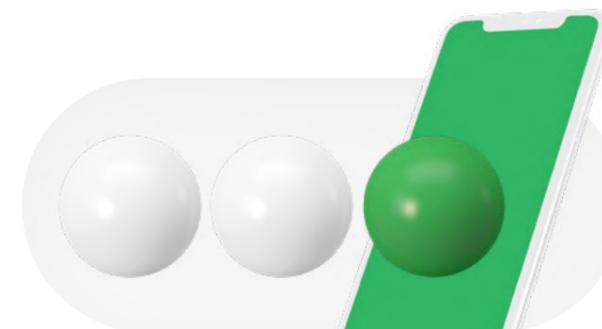
- Обновление региональной модели управления с фокусом на клиенте.
- Развитие системы собственной и партнерской дистрибуции.
- Поддержание стабильной сети и внедрение «умного» подхода к инвестированию в ее развитие.

### Рост за пределы телекоммуникационной отрасли

- Продолжение выхода за пределы телекоммуникационного рынка через развитие продаж партнерских продуктов в сегменте B2C.
- Дальнейшее развитие VAS-услуг в сегменте B2B.
- Реализация ряда привлекательных ИКТ-проектов в сегменте B2X.

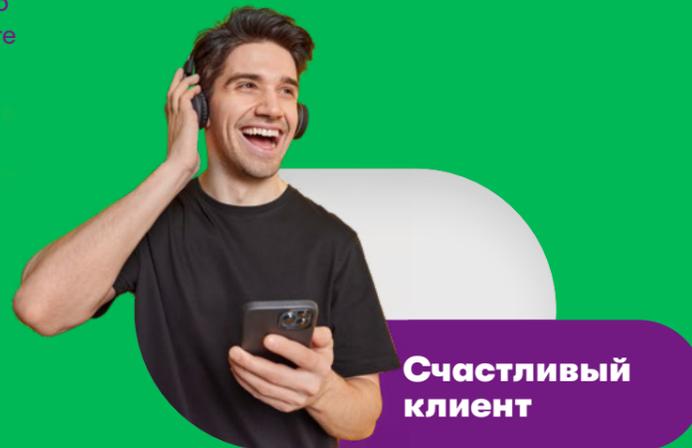
Также в 2021 году МегаФон реализовал множество партнерских проектов. Ключевыми из них стали:

- увеличение доли в видеосервисе START до 50%;
- запуск мультиподписки «МегаФон Плюс» на сервисы IVI, START, MyBook и «СберЗвук» с выгодой более 60% для пользователей;
- сделка с Kismet Capital Group, в результате которой создан ведущий независимый федеральный игрок на российском рынке башенной инфраструктуры;
- завершение формирования Digital Holding, совместного предприятия с «ЮэСэм Телеком» и партнерами из Узбекистана, которое призвано стать технологическим лидером крупнейшего в Центральной Азии телекоммуникационного рынка.



## Обновленная стратегия на 2021–2023 годы

В 2021 году МегаФон обновил стратегию развития, сфокусировавшись на клиенте и культуре постоянных улучшений с целью принести счастье своим клиентам, сотрудникам и акционерам.



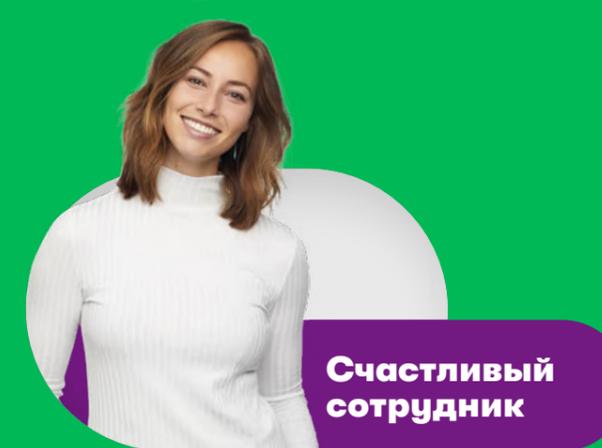
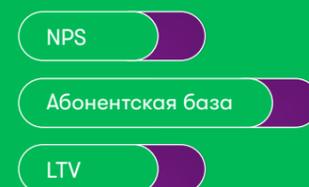
Счастливый клиент

МегаФон продолжит работу по улучшению клиентского опыта для более углубленного понимания потребностей клиентов. Мы начали формировать новый сегментный подход, охватывающий весь жизненный цикл клиента. Этот подход будет учитывать новые операционные изменения в Компании.

Другим направлением изменений станет развитие работы в регионах. Основными точками роста станут трансформация «МегаФон Ритейл», усиление каналов продаж и инфраструктуры.

В B2X-сегменте МегаФон сохранит свои приоритеты и направит усилия на укрепление лидерских позиций в основном бизнесе, рост выручки и развитие проектов в высокотехнологичных областях. В сегменте B2G внимание будет сосредоточено на развитии новых цифровых решений для ИКТ-клиентов.

### Показатели для измерения счастья клиента:



Счастливый сотрудник

Люди являются нашим главным активом, и мы хорошо понимаем, что бизнес строит именно команда. МегаФон стремится быть любимой компанией для своих сотрудников, поэтому в 2022 году направит усилия на трансформацию корпоративной культуры и формирование среды, позволяющей выстраивать долгосрочные отношения, которые выгодны сотрудникам.

В рамках стратегии будет обновлено ценностное предложение работодателя и его позиционирование на рынке. Особое внимание будет уделено созданию развивающей среды для карьерного роста.

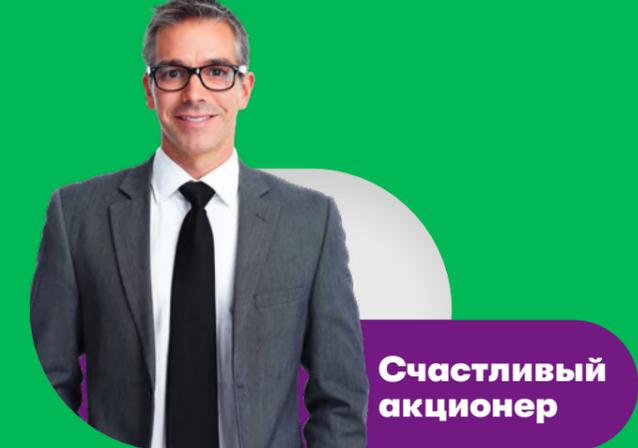
Другим направлением станет развитие культуры лидерства и высокой результативности, а также формирование эффективной среды для реализации постоянных улучшений.

Одним из ключевых пунктов стратегии будет интеллектуальное управление человеческим капиталом через цифровизацию HR-процессов на основе больших данных для повышения качества и скорости принятия решений.

### Показатели для измерения счастья сотрудника:



<sup>1</sup> eNPS (англ. Employee Net Promoter Score) – индекс удовлетворенности персонала.



Счастливый акционер

МегаФон продолжит работать над осуществлением долгосрочных финансовых целей Компании, повышая операционную эффективность по всем направлениям бизнеса и наращивая размер денежного потока для удовлетворения ожиданий акционеров. Помимо этого, МегаФон продолжит искать способы монетизации непрофильных активов.

### Показатели для измерения счастья акционера:



# Обновленная стратегия

# Бизнес-модель

## Ресурсы и активы

### Технологическое лидерство

220,8

тыс. км – протяженность ВОЛС, в том числе:

147,1

тыс. км магистральных сетей

>203

тыс. базовых станций

### Сильный бренд и лояльные клиенты

6-e

место среди сильнейших брендов в России

### Цифровая экосистема на основе сервисов и партнерств

- Совместные проекты с «ИКС Холдинг»
- **Digital Holding** – совместное предприятие в Узбекистане, призванное стать технологическим лидером крупнейшего в Центральной Азии телекоммуникационного рынка
- **START** – активно растущий видеосервис в России

### Сбалансированная система продаж (офлайн и онлайн)

- Салоны нового формата **Experience Store**
- **Собственный интернет-магазин**, работающий на площадке AliExpress

### Накопленные агрегированные данные о клиентах

- Большие данные
- Персонализированные предложения

### Высококвалифицированная команда

### Портфолио брендов



## Продукты и услуги

Мобильная связь

Цифровые продукты и услуги

Фиксированная связь

Продажа мобильных устройств и аксессуаров

## Результаты

### Клиенты

74,4

млн абонентская база

66%

уровень удовлетворенности потребителя (CSI)



### Сотрудники

503,3

млн руб. социальные выплаты

2 825

сотрудников прошли внешние программы обучения



89%

вовлеченность сотрудников

Agile

работа сотрудников в гибких командах

### Общество

87%

населения России в зоне покрытия сети 4G/LTE

429,7

млн руб. расходы на благотворительность

90% потрачено на развитие доступной цифровой среды

>130

тыс. благополучателей



### Акционеры

354,2

млрд руб. общая выручка

147,7

млрд руб. OIBDA

66,3

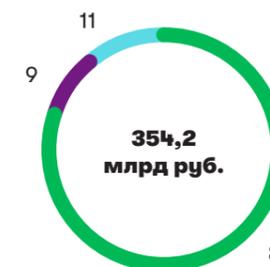
млрд руб. чистая прибыль

70,0

млрд руб. дивиденды

### Структура выручки в 2021 году, %

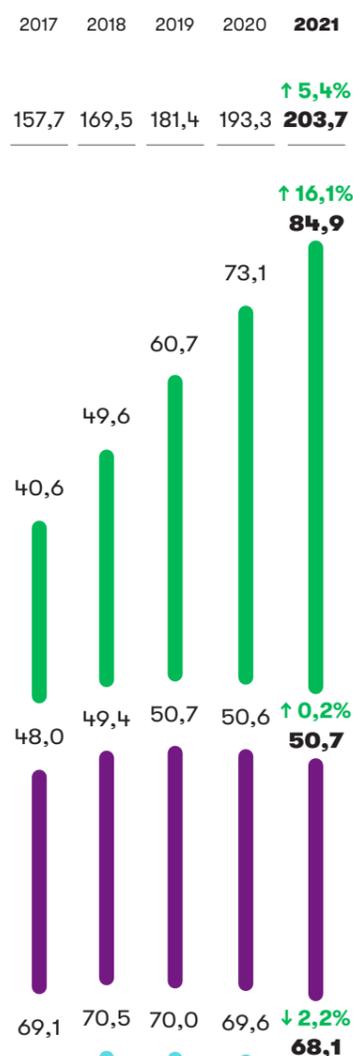
- Мобильная связь, включая передачу данных
- Фиксированная связь
- Продажа оборудования и аксессуаров



# Операционные результаты

Количество базовых станций сети МегаФона, тыс. шт.

— Всего  
● 4G/LTE  
● 3G  
● 2G



## Развитие инфраструктуры

### Развитие сетей

МегаФон стремится предоставлять своим абонентам максимально быструю и устойчивую связь, для чего постоянно инвестирует в развитие инфраструктуры и инновационных технологий.

Приоритеты развития инфраструктуры МегаФона ориентированы прежде всего на ядро бизнеса Компании:

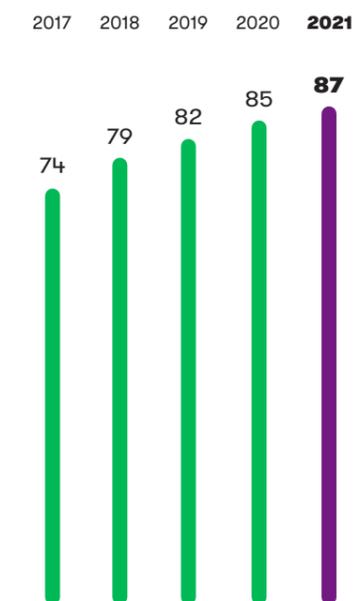
- развитие покрытия сети мобильной связи 4G/LTE;
- улучшение качества сервиса за счет предотвращения перегрузок во всех доменах и сквозной оптимизации;
- повышение уровня надежности и усиление внимания к эксплуатации сети;
- развитие сети центров обработки данных (ЦОД);
- общее повышение эффективности.

В 2021 году основные направления развития транспортной сети включали в себя:

- оптимизацию топологии транспортных сетей в целях повышения надежности и снижения затрат на модернизацию;
- снижение задержек за счет запуска когерентных линий DWDM<sup>1</sup>;
- запуск новых каналов в целях пропускания трафика и повышения надежности;
- расширение и модернизацию сети волоконно-оптической линии связи;
- модернизацию РРЛ<sup>2</sup> и сетей IPBH<sup>3</sup>;
- замену устаревшего оборудования.

В 2022 году МегаФон планирует сохранить основные векторы своего развития, продолжить наращивание сетей LTE, развитие транспортной сети и ИТ-инфраструктуры.

Доступность для населения сети стандарта 4G/LTE, %



## 2G

1990-е

Передача голосовых данных и СМС

провела услуги 2G во всех регионах России

## 3G

2000-е

Мобильные данные и высокое качество передачи голоса

развернула полномасштабную коммерческую сеть 3G

## 4G

2010-е

Широкополосный мобильный интернет и полномасштабный All-IP

- начала запускать сеть 4G (2012)
- запустила коммерческую сеть VoLTE (2016)
- продемонстрировала скорость более 1 Гбит/с на коммерческом смартфоне (2018)
- первой запустила технологию VoLTE на федеральном уровне (2021)

## 5G

2016–2021

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

- продемонстрировала рекордную скорость соединения в сети 5G на смартфоне – 2,46 Гбит/с (2019)
- запустила международный 5G-роуминг (2020)
- запустила широкую тестовую зону с доступом к услугам класса 5G (2021)

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

<sup>1</sup> DWDM (Dense Wavelength Division Multiplexing) – современная технология передачи большого числа каналов по одному волокну.  
<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.

В 2021 году МегаФон первым среди российских операторов запустил технологию VoLTE на федеральном уровне – теперь она доступна практически во всех регионах присутствия Компании в стране.

В 2021 году МегаФон запустил широкую тестовую зону с доступом к услугам класса 5G.

#### Сети 4G/LTE

В 2021 году мы продолжили расширять площадь покрытия 4G/LTE и увеличили количество базовых станций на 16,1%, до 84,9 тыс. шт., а также продолжили переоборудование существующих станций. По итогам года стандарт 4G/LTE стал доступен для более чем 87% населения России.

В отчетном периоде МегаФон существенно расширил географию и улучшил качество покрытия использования технологии VoLTE, на сегодняшний день технология доступна практически во всех регионах России.

#### Сети 3G

По состоянию на конец 2021 года количество базовых станций стандарта 3G осталось практически на уровне прошлого года и составило 50,7 тыс. станций.

#### Сети 2G

В 2021 году число базовых станций стандарта 2G составило 68,1 тыс. шт.

#### Разработка сетей 5G

##### В 2021 году МегаФон запустил ряд крупных пилотных сетей с услугами 5G для корпоративного и массового сегментов:

- была открыта широкая тестовая зона совместного использования 4G и 5G. Сеть стала доступна на площади 10 кв. км в районе Невского проспекта и Экспофорума в Санкт-Петербурге с использованием технологии динамического распределения спектра (DSS). Максимально возможная скорость мобильного интернета в сочетании различных полос частот составила до 1 Гбит/с в существующих диапазонах;
- на шахте «Рудник Скалистый» ГМК «Норильский никель» в реальных эксплуатационных условиях была продемонстрирована работа выделенного сегмента частной сети LTE/5G, полностью замкнутого в периметре предприятия. Были показаны возможности передачи HD-видео с минимальными задержками и работы в условиях отсутствия прямой видимости сектора базовой станции;
- была проведена демонстрация сети пятого поколения на стенде телекомпании НТВ на Петербургском международном экономическом форуме, включая управление роботом-манипулятором через 5G-смартфон, прямой эфир телеканала, видеотрансляцию на VR-очки и ряд других возможностей.

## 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.

#### В 2021 году МегаФон реализовал ряд проектов по развитию магистральных сетей и транспортных сетей доступа, основными из которых стали:

- повышение надежности магистральной сети с помощью организации дополнительных маршрутов для каналов DWDM в Омске, Красноярске, Санкт-Петербурге, Вологде и Волгограде;
- замена устаревшего оборудования DWDM на линиях Красноярск – Канск, Канск – Абакан и Канск – Иркутск на современное оборудование ECI APOLLO;
- ввод в эксплуатацию новых пограничных переходов Санкт-Петербург – Выборг – Финляндия и Чита – Забайкальск – Китай, что позволит предлагать новые услуги для международных операторов;
- модернизация ключевых магистральных маршрутизаторов IP/MPLS<sup>1</sup> в Аксае и Самаре;
- внедрение технологии Traffic Engineering на магистральной сети IP/MPLS в дальневосточном филиале, которая позволяет повысить надежность сети и оптимизировать утилизацию магистральных каналов.

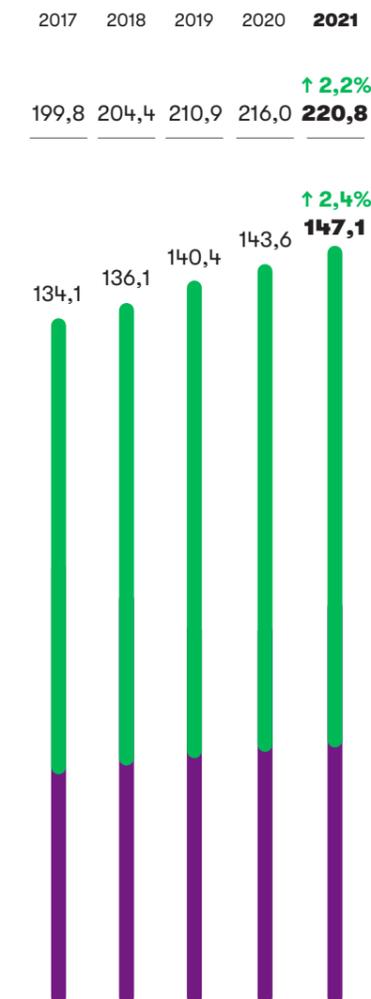
↑ 2,4%

147,1

тыс. км – протяженность магистральных сетей МегаФона

#### Протяженность магистральной сети и транспортной сети доступа ВОЛС, тыс. км

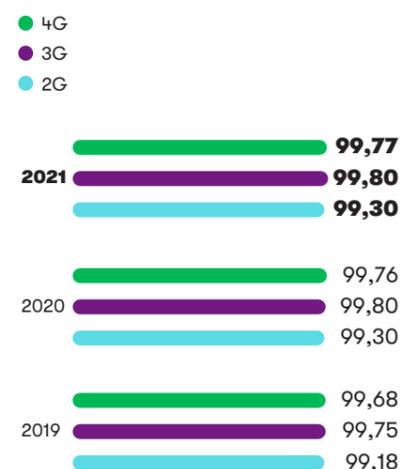
— Транспортная сеть доступа ВОЛС, в том числе:  
● Магистральная сеть  
● Остальная сеть



<sup>1</sup> MPLS (Multiprotocol Label Switching) – механизм в высокопроизводительной телекоммуникационной сети, осуществляющий передачу данных от одного узла сети к другому с помощью меток.

МегаФон пять лет подряд является абсолютным лидером по средней скорости передачи данных в России<sup>1</sup>.

**Характеристики соединений**  
Доля успешного соединения, %



## Качество сети

МегаФон обладает современной и развитой инфраструктурой, а также преимуществом в частотном спектре, что позволяет Компании обеспечивать высокое качество голосовых соединений и предоставлять мобильный интернет на рекордно высоких скоростях. В 2021 году основные усилия МегаФона были направлены на улучшение клиентского опыта.

В отчетном периоде МегаФон продолжил работать над сетевой и сервисной оптимизацией и добился улучшения показателей по голосовым соединениям и мобильному интернету в целом. Также мы расширили географию доступности VoLTE практически на все регионы страны и смогли добиться улучшения восприятия этого сервиса абонентами по метрике NPS<sup>2</sup>. На конец 2021 года нашими абонентами при разговорах технология VoLTE использовалась в более чем 50% случаев.

В 2021 году МегаФон сохранил лидерство на российском рынке по показателю VST<sup>3</sup>, который характеризует скорость передачи видео – основного сервиса для наших цифровых абонентов<sup>4</sup>.

Также в 2021 году с помощью алгоритмов машинного обучения были разработаны и внедрены геополгоны на основе постоянно обновляемых паттернов поведения и передвижения абонентов, что позволило более эффективно распределять ресурсы и улучшать качество связи для клиентов.

В 2021 году Компания продолжила развитие функционала системы CEM<sup>5</sup> с помощью построения моделей на основе Big Data. В частности, отдельным фокусом стала работа с большими данными о качестве услуг с привязкой к локациям, которая позволила определять абонентов, неудовлетворенных качеством голосовой связи, до того, как они задумаются о переходе к другому оператору.

В целях улучшения качества сети МегаФон регулярно проводит анализ потребностей наших абонентов. С 2020 года мы проводим ежедневный опрос абонентов, позволяющий оценить NPS относительно качества связи в сегменте B2C, а в 2021 году практика была расширена на B2X-клиентов.

## 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 2021 году в ЕЦУС было внедрено более 170 новых типов аварийных сообщений, в мониторинг было включено 135 информационных систем и аппаратно-программных комплексов. Были реализованы новые мониторинги качественных показателей сервисов, а также внедрен мониторинг TWAMP<sup>1</sup>.

## Центры обработки данных

В состав сети МегаФон входят центры обработки данных (ЦОД). На конец 2021 года распределенная сеть ЦОД МегаФона включала в себя 118 объектов 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.



<sup>1</sup> По данным Speedtest компании Ookla.

<sup>2</sup> Net Promoter Score (NPS) – индекс потребительской лояльности.

<sup>3</sup> VST (Video Start Time) – показатель скорости воспроизведения видео на смартфонах.

<sup>4</sup> По данным краудсорсинговой платформы VIGI.

<sup>5</sup> CEM (Customer Experience Management) – управление клиентским опытом.

<sup>1</sup> TWAMP (Two Wire Active Measurement Protocol) – двухсторонний протокол активного измерения, который определяет гибкий метод измерения производительности IP между двумя любыми устройствами сети.

## Развитие ИТ-инфраструктуры

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:**

- модернизация третьего резерва системы единого биллинга и первый в истории МегаФона масштабный тест по переключению ИТ-нагрузки из ЦОДа в Москве в Сибирь;
- успешный пилот по внедрению в МегаФоне новой СУБД с открытым кодом PostgreSQL;
- миграция ядра корпоративного хранилища данных на новую архитектуру;
- запуск современного комплекса балансировки для бизнес-сервисов МегаФона, отвечающего самым высоким мировым стандартам производительности и безопасности;
- запуск 15 площадок для разворачивания виртуализированных сетевых функций и новых сервисов в рамках реализации стратегического проекта «Объединенное облако Сети и ИТ» (GF Cloud).



## Развитие бренда и маркетинговые коммуникации

Бренд «МегаФон» является одним из самых сильных и узнаваемых в России. Слоган Компании «МегаФон. Начинается с тебя» посвящен нашим клиентам, и все, что мы делаем, начинается с их инсайтов, желаний и стремлений.

По данным Brand Finance, МегаФон третий год подряд удерживает шестую позицию по силе бренда среди всех российских компаний. В 2021 году мы заняли 13-е место по стоимости бренда, поднявшись с 16-го места, и сохранили вторую позицию среди телеком-операторов.



**МегаФон –** один из самых рассматриваемых брендов для подключения среди клиентов других операторов. В 2021 году мы вышли в паритет с лидером по показателю «Рассмотрение бренда абонентами конкурентов».

Одним из значимых событий 2021 года стал выход бренда на космический уровень – МегаФон поддержал фильм «Вызов», который впервые в истории снимали на орбите Земли. За более чем 20 лет работы на российском рынке Компания прошла колоссальный путь, став абсолютным лидером в области мобильной передачи данных. Наш масштаб и инновационность – это те ценности, которые объединили бренд «МегаФон» и мечту человека о покорении звездного пространства. Поэтому мы решили запустить рекламную кампанию о новом уровне качества связи, усилив высокотехнологичный образ Компании.

В 2021 году мы определили, что надежность, выгода и справедливость – это наш ответ на потребности абонентов. Бренд обновил коммуникационный формат. Главными стали те, для кого желание во всем добиваться справедливости выражено в максимальной форме, – киногерои-спецагенты.



Благодаря пониманию потребностей наших клиентов и постоянному совершенствованию наш бренд ежегодно повышает показатель лояльности.

↑ 5 п.<sup>1</sup>

Рост NPS

Наш клиентоориентированный подход проявляется не только в работе с абонентами, но и с сотрудниками. Повышение ценности бренда внутри Компании приводит также к укреплению его силы на рынке.

В 2021 году мы впервые за историю Компании запустили тренинги по бренду. Совокупный годовой объем прохождений составил более 4,6 тыс. человек, что говорит о высокой заинтересованности сотрудников в получении знаний о бренде.

# ПОВЫШЕНИЕ ЦЕННОСТИ БРЕНДА

<sup>1</sup> Изменение показателя в январе 2022 года по сравнению с январем 2021 года.  
<sup>2</sup> По данным исследования Ipsos Brand Health Tracking, 2021.

## Креатив

МегаФон уже один раз стал трендсеттером в коммуникациях, запустив музыкальный формат коммуникаций, который стал бенчмарком для многих брендов не только в телеком-индустрии, но и за ее пределами. В 2021 году мы решили выйти на следующий уровень и задать новый подход к тому, как можно использовать «звезд» в рекламе.

Мы создали неожиданный дуэт — знаменитость мирового кинематографа Брюс Уиллис и комик Азамат Мусагалиев. Образ Брюса был создан при помощи технологии генерации лиц, в основе которой лежат нейросетевые алгоритмы. Использование технологии позволило быть гибкими с точки зрения производства коммуникации, оптимизировать продакшн и подчеркнуть инновационный образ бренда.

Уже по итогам года мы увидели положительную динамику по небрендированной запоминаемости, а уникальность рекламы достигла рекордных значений за три года<sup>2</sup>. Мы намерены развивать креативную рамку и увеличивать спонтанное знание рекламы.

## Спонсорство и партнерство

В 2021 году мы продолжили системную поддержку российского спорта, сохранив все действующие контракты. В спонсорстве и в партнерских проектах, несмотря на труднопрогнозируемую эпидемиологическую ситуацию, мы продолжили работу над вовлечением аудитории, выйдя на новый уровень интеграции цифрового пространства и реальности. Знание о спонсорской деятельности МегаФона положительно влияет на намерение потенциальных клиентов воспользоваться нашими услугами, увеличивая его на 14 п. п. Также оно повышает лояльность к бренду у текущих абонентов — рост NPS среди тех, кто знает МегаФон как спонсора, составил 8 п. п.

## Digital-развитие

В 2021 году мы много экспериментировали с площадками, механиками и форматами, не только следовали трендам, но и создавали их. Всего было реализовано более 100 маркетинговых проектов, с охватом более 575 млн контактов.

Мы запустили новый, третий сезон подкаста про спортивный маркетинг Green Room и попали в топ-лист брендовых подкастов от канала

 «Русский маркетинг».

В рамках чемпионата Европы мы создали специальное шоу от имени бренда и организовали репортаж из зоны для болельщиков «МегаФон ТВ Хаус». Суммарный охват digital-активации вокруг чемпионата Европы составил более 45 млн.

Наши спецпроекты всегда вдохновлены нашими клиентами. В 2021 году совместно с художником Игорем Самолетом мы рассказали о Москве и ее жителях через яркую арт-инсталляцию на дизайн-заводе Флакон. Москвичи смогли передать свою безлимитную любовь к городу.

Таким образом, в 2021 году МегаФон продолжил успешное присутствие и развитие бренда на территории коммуникаций, благодаря чему клиенты снова получили уникальный опыт взаимодействия, который отвечает их предпочтениям.

В рамках чемпионата мира по футболу мы собрали самолет болельщиков и поддержали наших футболистов в игре с Хорватией. Мы также разыграли поездку на матч КХЛ в Дубай.

>100

реализованных маркетинговых проектов



## Продажа продукции и услуг

### Розничная сеть

В 2021 году МегаФон продолжил фокусироваться на расширении и повышении эффективности собственной розничной сети под управлением дочерней компании «МегаФон Ритейл».

В отчетном году наблюдался уверенный рост количества новых подключений за счет маркетинговых активностей и мотивационных проектов для сотрудников розницы. Мы повысили эффективность работы собственной сети и снизили среднюю численность персонала на салон без потери качества обслуживания и снижения объемов продаж.

Во франчайзинговых салонах мы ориентировались на повышение эффективности путем увеличения объема продаж и скорости доставки, используя различные инструменты: мотивацию, персональные скидки для абонентов и управление сплит-продажами, а также увеличение объемов комплексных предложений продуктов МегаФона и товаров. В фирменных салонах основной фокус был сделан на развитии клиентского опыта (в частности, оформление салонов, наличие товарной матрицы и услуг), сопоставимого с салонами собственной розницы.

В онлайн-канале ключевыми направлениями развития оставались: омниканальный подход, пересмотр процессов логистики и внедрение дополнительных инструментов, таких как кредитование.

Наиболее востребованными устройствами в 2021 году по-прежнему оставались смартфоны: их доля в рублях в общем объеме продаж мобильных устройств увеличилась на 0,9 п. п., до 97,0%. Доля смартфонов 4G в количественном выражении в общем объеме продаж смартфонов сократилась на 4 п. п., до 93,0%, по причине роста спроса на смартфоны 5G. Доля последних в продажах смартфонов выросла на 4 п. п. в количественном и на 18 п. п. в денежном выражении, до 5% и 22% соответственно. Средняя цена продаваемого в «МегаФон Ритейл» смартфона в 2021 году выросла на 40,1% за счет смещения фокуса на более дорогие модели, при этом средняя цена продаваемого аксессуара выросла на 22%.

В 2021 году мы продолжили развивать предложения дополнительных услуг и сервисов в собственных салонах: были запущены новые страховые продукты, расширена линейка абонементов по денежным переводам, предоставлены возможности оплачивать кредиты без комиссии и многое другое.

### 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.

В 2020 году в Москве в ТРЦ Columbus был открыт второй по счету салон формата Experience Store. В 2021 году был открыт третий салон в ТРЦ «Мега Химки» в Московской области.

### Качество обслуживания

Постоянное повышение качества обслуживания в собственных салонах связи является одной из приоритетных задач МегаФона.

В 2021 году в собственные салоны МегаФона было интегрировано обслуживание клиентов WiFi<sup>1</sup>, что позволило расширить географию обслуживания абонентов фиксированной связи.

Фокус на качество



<sup>1</sup> Бренд дочерней компании МегаФона NETBYNET, которая оказывает услуги фиксированной связи массовому рынку.

В «МегаФон Ритейл» выстроена системная работа с результатами опроса посетителей.

Мы выстраиваем обратную связь с неудовлетворенными клиентами и всегда стремимся решать возникшие у них вопросы до конца, что в итоге приводит к повышению лояльности. К работе с клиентскими откликами на постоянной основе привлекаются сотрудники разных уровней: от территориальных менеджеров до директоров филиалов.

В 2021 году мы продолжили работу над оптимизацией процедур обслуживания. В частности, мы добились снижения количества ручных действий и повысили удобство интерфейса ССМ-портала, в результате чего возросла скорость обслуживания по ряду операций. В течение 2021 года мы также развивали дистанционный формат обучения интерфейсам обслуживания для B2C- и B2X-сегментов.

**В отчетном периоде мы стали активнее развивать концепцию «безбумажного салона», и к концу 2021 года в более чем 50% собственных салонов нашим клиентам стали доступны дополнительные сервисы:**

- электронное подписание документов графической подписью на планшете;
- электронный чек по СМС;
- цифровая реклама на планшетах – дистанционное управление и обновление контента;
- электронная книга отзывов и предложений;
- интерактивная игра на планшете, в результате которой клиент получает скидку на покупку.

## Онлайн-продажи

**В отчетном периоде мы существенно расширили возможности интернет-магазина и внедрили ряд новых решений, ключевыми из которых стали:**

- возможность оплаты с помощью VK Pay;
- продажи eSIM;
- запуск MNP<sup>1</sup> с самовывозом из салонов;
- редизайн витрины тарифов;
- запуск механики «Своим дешевле»;
- запуск продажи цифровых продуктов;
- расширение доставки на восемь новых городов.

## Счастье клиента

МегаФон заботится о счастье своего клиента, для чего Компания работает над постоянным улучшением клиентского опыта, формирует предложения под потребности клиентов, непрерывно улучшает услуги, повышает их удобство и стабильность.

МегаФон считает, что счастье клиента и счастье сотрудника неразрывно связаны, и обеспечивает сотрудникам лучшие условия работы, в том числе для повышения качества обслуживания клиентов. Например, запущенный в 2021 году полностью удаленный формат работы сотрудников направления Мультимедиа позволил создать дополнительный приток кандидатов со всей страны и поддержать высокий уровень доступности клиентского обслуживания.

В 2021 году МегаФон также провел слияние функций клиентского сервиса и клиентского опыта, что сделало целостной систему контроля качества продуктов при запуске. В функции Клиентский опыт с нуля был создан по сегментный подход к абонентской базе B2C.

Также была внедрена приоритизация наиболее критичных обращений – по роумингу, интернету и телефонии. Тем самым мы повысили удовлетворенность клиентов B2C – индекс потребительской лояльности (tNPS) показал положительную динамику: на 2 п. п. выросла оценка «вопрос решен» и на 8 п. п. по сложным вопросам корпоративных клиентов.

Также в 2021 году оперативный сбор обратной связи и анализ данных помогли МегаФону быстро оценивать изменения в предпочтениях клиентов и принимать верные решения. Это в свою очередь позволило поднять NPS Компании на 9 п. п.

## Контактные центры и другие услуги

### Каналы обслуживания

В отчетном году были достигнуты высокие результаты благодаря клиентоориентированности сервиса, росту прозрачности и понятности продуктов и услуг Компании.

В 2021 году были запущены автоматизированные роботы-помощники, которые помогают сотрудникам осуществлять проверки в различных системах. В 2021 году МегаФон также начал переход на новую платформу виртуального помощника Елены, оптимизировав сценарии обслуживания для лучшего фокусирования на решении вопроса клиента.

**Приоритеты развития клиентского сервиса в 2021 году:**

- слияние клиентского сервиса и клиентского опыта;
- внедрение и использование метрик обратной связи клиентов NPS и CSI;
- сегментация абонентской базы B2C;
- приоритизация обработки критичных для клиента обращений.

<sup>1</sup> MNP (англ. Mobile Number Portability) – сохранение номера при смене оператора связи.

## Речевая аналитика

МегаФон продолжил активное развитие внедренной в 2020 году программы речевой аналитики. Внутри нее были настроены сценарии, которые позволили определять, насколько используется и полезен скрипт продаж, что совместно с мероприятиями по развитию канала позволило увеличить количество продаж на 50%. Также в 2021 году в программе настроен контроль за речью оператора.

Программа эффективно показала себя при оценке качества обслуживания. Контроль за риторикой и тональностью позитивно повлиял на рост tNPS контактных центров и помог снизить более чем на треть количество претензий на абонентское обслуживание.

Результаты применения речевой аналитики в клиентском сервисе были отмечены премией CX AWARDS, где МегаФон занял первые места в номинациях «Эффективное применение технологий» и «Практика клиентской аналитики».

## Телемаркетинг и ситуационные продажи в контактных центрах

В 2020 году в сфере телемаркетинга мы перевели часть трафика на голосовых роботов, поэтому в 2021 году мы сосредоточились на обучении роботов и расширили их словарный запас; самым масштабным достижением стало обучение их навыку говорить и слушать одновременно – теперь их можно перебивать или просить перезвонить позже. Сотрудники в свою очередь также сфокусировали свои усилия на росте качества продаж.

Отдельное внимание в течение всего 2021 года было уделено развитию голосовых тренажеров, речевой аналитики и переходу на онлайн-формирование офферов, благодаря чему выросла их релевантность и ситуационные продажи.



## Приложение «МегаФон»

Мобильное приложение «МегаФон» является наиболее важным элементом в нашей стратегии создания максимальных возможностей для клиента в одном месте. В 2021 году мы добавили в него сервис МегаФон ТВ для просмотра фильмов и сериалов, и теперь клиенты могут управлять подписками на каналы, не выходя из приложения.

Развитие приложения в 2021 году было направлено на персонализацию и повышение удобства, в первую очередь за счет переработки структуры и дизайна. Так, МегаФон первым в мире предоставил своим клиентам возможность пополнения счета с помощью карты напрямую из push-уведомления.

В отчетном периоде МегаФон взял тренд на геймификацию.

## Виртуальный помощник Елена

Автоматизированный сервис как одно из стратегических направлений обслуживания продолжил свое технологическое развитие. Рост качества моделей, отвечающих за определение смысла вопроса клиента, увеличил точность классификатора до 92% и позволил расширить количество тем виртуального помощника в четыре раза. Новый диалоговый движок дал старт проекту по поддержке контекста внутри диалога. В результате удовлетворенность (tNPS) абонентов работой виртуального помощника Елены в среднем выросла на 15 п. п.

Для повышения уровня удовлетворенности клиентов используется и предиктивная аналитика, позволяющая рассчитать предполагаемые вопросы клиента и предоставить индивидуальный набор кнопок, основываясь на профиле и последних действиях пользователя. Таким образом, снижается риск недопонимания между клиентом и роботом, а вопрос пользователя решается за секунды. Удовлетворенность таких клиентов выше на 10 п. п., а автоматизация – на 17 п. п.

В 2021 году приложение «МегаФон» завоевало призовые места премии Tagline Awards в номинациях «Лучшее юзабилити мобильного приложения» и «Лучшее приложение для телеком/IT/интернет-компаний».



# Продукты и услуги

## Соцсети

Социальные сети упрощают взаимодействие действующих и потенциальных клиентов с брендом: у пользователей есть возможность написать отзыв в режиме реального времени, а у компании — возможность быстро получать и изучать жалобы и отвечать на них.

В 2021 году МегаФон поддерживал связь с клиентами не только в основных российских социальных сетях («ВКонтакте», «Одноклассники», Mail.ru, YouTube), но и в онлайн-магазинах (Wildberries, OZON) и в магазинах приложений (App Store, Google Play Store). В отчетном году МегаФон добавил мониторинг 2GIS и Яндекс.Карты, начал присутствовать на информационно-развлекательных интернет-ресурсах «Пикабу» и VC.

## Защита абонентов от нежелательных сообщений и мошенничества

МегаФон уделяет большое внимание безопасности своих клиентов и защите от нежелательных и подозрительных сообщений. Согласно Федеральному закону от 7 июля 2003 года № 126-ФЗ «О связи» и внутренним требованиям к СМС-рассылкам, как оператор МегаФон имеет право блокировать любые нежелательные рассылки. Для этого мы используем федеральную систему «Антиспам».

При возникновении подозрения на мошенничество абонент может сообщить об этом на портал «Безопасное общение», там же он может получить информацию о различных схемах мошенничества и способах защиты от них, скачать антивирусное программное обеспечение.

В 2021 году в промышленную эксплуатацию были запущены коммерческие антифрод-сервисы, техническую и аналитическую базу для которых обеспечивает подразделение МегаФона по предотвращению мошенничества.

## Услуги мобильной связи

Основным видом деятельности МегаФона является предоставление услуг мобильной связи, наиболее перспективной и стратегически значимой из которых последние годы остается мобильная передача данных. Для развития этого сегмента Компания развивает качество обслуживания абонентов, активно использующих мобильный интернет.

В 2021 году количество пользователей мобильного интернета МегаФона увеличилось на 5,6% по сравнению с 2020 годом. Этому в первую очередь способствовал ряд обновлений существующих линеек и запуск новых тарифов, актуальных в период ослабления ограничений, связанных с пандемией COVID-19.

В 2021 году с учетом ситуации на рынке мы несколько раз актуализировали и дополняли тарифные планы линейки «#БезПереplat», дающей возможность абонентам сохранять оплаченные гигабайты интернета навсегда. В частности, для пенсионеров и студентов мы предоставили бессрочную скидку в 20% и запустили отдельные выгодные предложения с дисконтом 30%. Также мы запустили ряд других выгодных акций для данных тарифов при поддержке рекламных кампаний.

В 2021 году была запущена бесплатная услуга «Моя Семья». Она позволяет создать группу до 11 участников, которым становятся доступны безлимитные звонки внутри группы и продукт «МегаФон Защита» на бесплатной основе. Организатор группы при этом может следить за балансом и пакетами остальных участников, пополнять счета участников со своего баланса и устанавливать услугу «Автоплатеж».

Были запущены предложения и для других сегментов, такие как «Посекундный», обновлен тарифный план «Переходи на ноль», запущен «Интернет DreamTeamHouse», а также продолжено развитие решений для людей, приехавших из стран СНГ, «Теплый прием».

В 2021 году МегаФон пятый раз подряд стал лидером по скорости мобильного интернета в России, опередив других операторов по всем ключевым показателям<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> По данным компании Ookla®, МегаФон предоставляет самый быстрый мобильный интернет в России: в 2021 году средняя скорость скачивания превысила 32,92 Мбит/с, а средняя скорость загрузки данных – 11,90 Мбит/с. Независимое исследование проводится ежегодно по всему миру. Указанные данные основаны на более чем 7 млн замеров скорости, проведенных в первом полугодии 2021 года на мобильных устройствах пользователей в разных частях России с использованием приложения Speedtest. МегаФон сохраняет лидерство в рейтинге Ookla с 2017 года.

В 2021 году МегаФон первым среди мобильных операторов в России запустил VoLTE на федеральном уровне, а в феврале 2022 года первым предоставил данную услугу в международном роуминге.

## Развитие VoLTE

МегаФон активно продолжил внедрять технологию VoLTE, которая дает возможность передавать голос в высоком качестве. В 2021 году услугой пользовались более 13 млн абонентов. Помимо Москвы и Московской области, потребление технологии активно росло в Краснодарском крае, Ханты-Мансийском автономном округе, Нижегородской области и Санкт-Петербурге. В сети МегаФона технология VoLTE работает с использованием кодека Enhanced Voice Service, который позволяет превращать разговор практически в живую речь.

## Развитие продуктов и услуг для устройств передачи данных

Развитие передачи данных является приоритетным для МегаФона, и в 2021 году Компания продолжила активно развивать это направление.

Мы перезапустили линейку «Закачайся!», актуализировав ценообразование, увеличив пороги скорости и добавив новые опции, включая дополнительный объем на МегаДиске, бесплатные пакеты каналов «МегаФон ТВ», подписку на «Амедиатеку», START, more.tv, «Мировое кино» и многое другое. Также мы провели акцию для этого тарифа и предоставили скидку 50% на год при аренде роутера в салонах «МегаФон Ритейл».

## Роуминг

По состоянию на конец 2021 года международный роуминг МегаФона был представлен в 230 странах мира (с учетом территорий) с 633 сетями операторов-партнеров. В список вошли 103 страны с «двойным озеленением», подразумевающим наличие не менее двух доступных сетей партнеров по роумингу с полным набором услуг.

Список государств, в которых у абонентов МегаФона по умолчанию работает выгодная пакетная тарификация, такая как «Роуминг, гудбай», в 2021 году расширился: теперь в него входят 170 стран. В частности, добавились Мальдивы, Куба, Сейшелы и Непал.



1 Источник: GSMA Intelligence.

## Услуги фиксированной связи

МегаФон оказывает услуги фиксированной связи массовому рынку через дочернюю компанию NETBYNET<sup>1</sup>. Клиентам предоставляются высокоскоростной доступ в интернет, цифровое телевидение, телефонная связь, а также услуги виртуальных частных сетей (VPN) и аренда каналов связи.

Ключевыми направлениями деятельности в части фиксированной связи в 2021 году стали развитие конвергентных предложений под брендом «МегаФон» и 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.

В 2021 году Компания делала акцент на продвижение сервисов по всем каналам под брендом «МегаФон», ранее они предоставлялись под брендом WiFi. Стратегия в отношении абонентской базы фиксированных услуг заключается в постепенной миграции в сторону конвергентных продуктов МегаФона. Мы планируем пополнять портфель фиксированных услуг востребованными решениями в 2022 году.

## Услуги фиксированной связи для массового рынка

Мы продолжили развивать конвергентные тарифы «Объединяй!», в линейку которого входят услуги мобильной связи, домашнего интернета и телевидения. В 2021 году мы запустили акции, направленные на рост абонентской базы, включая трехмесячную 50%-ную скидку для тарифов «Объединяй! Для своих» и «ДляДома Турбо» с роутером в подарок, а также растущую скидку для всей линейки «ДляДома» и многие другие.



1 ООО «Нэт Бай Нэт Холдинг» (бренд WiFi), 100%-ная дочерняя компания ПАО «МегаФон». В 2020 году Компания провела интеграцию бизнеса WiFi в бренд «МегаФон».  
2 FVNO (англ. Fixed Virtual Network Operator) – фиксированный виртуальный оператор.

## Услуги фиксированной связи для корпоративного рынка

NETBYNET оказывает широкий спектр телекоммуникационных услуг для корпоративных клиентов. Помимо связи, мы также предоставляем облачные сервисы, такие как «Виртуальная АТС», «Wi-Fi с авторизацией», «Wi-Fi Радар», цифровое телевидение для бизнеса, облачное видеонаблюдение и другие. Также компания имеет многолетний опыт реализации комплексных телеком-решений и интеграционных проектов различного уровня.

В 2021 году мы запустили интеграцию бизнес-процессов NETBYNET и МегаФона, в рамках которой функциональное и административное управление корпоративным сегментом услуг фиксированной связи было передано в Компанию. В результате был решен ряд задач по повышению операционной эффективности NETBYNET. Клиенты двух компаний смогли получить специальные условия при одновременном подключении услуг фиксированной связи, корпоративной мобильной связи и облачных сервисов. При этом была расширена региональная экспертиза МегаФона.



## Инновационные продукты и VAS-услуги

### B2C-услуги

МегаФон стремится наилучшим образом отвечать на потребности абонентов в любых сферах жизни: связь, управление счетом телефона, книги и игры, музыка и онлайн-кинотеатры, знакомства, пресса и другие повседневные сервисы. Чтобы сформировать предложение, основываясь на потребностях клиентов МегаФона, мы развиваем и создаем сервисы по принципу открытой экосистемы.

В 2021 году абоненты МегаФона подключили более 5 млн партнерских продуктов, интегрированных с нашей системой единого биллинга.

Модель открытой экосистемы использует сразу три подхода к запуску продуктов. Во-первых, через модель стратегического партнерства, что позволяет нам быстро интегрировать продукт партнера с нашей биллинговой системой. Вторая модель запуска продукта реализуется через участие в доле другого сервиса. Третья модель подразумевает собственную разработку продукта с нуля.

В рамках развития VAS-сервисов<sup>1</sup> и услуг мы делаем акцент на нескольких направлениях – цифровые продукты, финансовые сервисы, управление продвижением на цифровых витринах и в голосовых каналах.

#### Создаем лучшие сервисы

- в партнерстве с лидерами рынка;
- через сделки слияний и поглощений;
- путем собственных разработок.



<sup>1</sup> VAS (англ. Value Added Services) – услуги с добавленной стоимостью. Подразумеваются сервисы, которые предоставляются не ядром сети, а дополнительными платформами.

Создаем лучшие сервисы

## Развитие B2C-услуг в 2021 году

### Цифровые продукты

- В сентябре была запущена собственная мультиподписка «МегаФон+». В подписку вошли в том числе видеосервисы IVI и START, книжный сервис MyBook и музыка от «СберЗвук». Подписка доступна для абонентов любого оператора.
- Запуск бесплатного доступа к Apple Music на 6 и 12 месяцев.
- Реализация ряда инициатив, направленных на персонализацию контента за счет использования рекомендательных систем для МегаФон ТВ. Также были запущены новые партнерства с сервисами «Кинопоиск» и PREMIER, к которым к марту 2022 года подключились уже 11% пользователей МегаФон ТВ.
- Продолжение сотрудничества с другими лидерами рынка, такими как Яндекс, IVI и онлайн-кинотеатр START, в котором МегаФон является инвестором.

### Финансовые сервисы

- Расширение объема абонентской базы, для которой доступен персональный обещанный платеж. За счет новых скоринговых моделей было значительно снижено отношение дебиторской задолженности к выручке в продукте «Обещанный платеж», что оказало существенное положительное влияние на OIBDA сервисов.
- Активное развитие каналов пополнения счета, особенно цифровых. Это позволило увеличить количество автоплатежей, подключенных на витринах МегаФона, более чем на 50%.

### Цифровые витрины и интеллектуальные коммуникации

- Запуск цифровых каналов продаж «Для меня» с персональными предложениями и «Услуги» с маркетплейсом всех партнерских предложений в мобильном приложении МегаФона.
- Развитие каналов продаж голосовыми роботами и совершенствование речевых технологий до уровня, практически неотличимого от диалога с оператором.
- Почти двукратный рост охвата абонентской базы в голосовом канале.

<sup>1</sup> В линейку B2X-услуг от МегаФона входят услуги для бизнеса (B2B), государственных органов (B2G) и операторов связи (B2O).

## B2X-услуги<sup>1</sup>

МегаФон последовательно расширяет бизнес за пределы телекоммуникационной отрасли, развивая продуктовые направления. В 2021 году мы сфокусировались на новых перспективных технологических и бизнес-трендах, таких как облачные решения, информационная безопасность, большие данные, коммуникации с клиентами и интернет вещей.

Продуктовая полка B2X-услуг сбалансирована и включает восемь направлений и более 75 продуктов. В 2021 году было запущено восемь новых продуктов и 12 обновлений.

### Рост выручки сегмента B2X-услуг в 2021 году:

>25%

по всему сегменту

>100%

по направлениям «Кибербезопасность», «Облачные платформы» и «Сетевые решения»

>30%

по направлению больших данных

50%

по онлайн-продажам VAS-услуг

## Новые и обновленные B2X-услуги в 2021 году

Ключевые факты и результаты 2021 года

Перечень услуг

### Голосовые и интеллектуальные услуги

Автоматизированный сервис обработки текстовых обращений на сайте, в соцсетях, мессенджерах и почте. Это гибридное решение, в состав которого входит программный алгоритм и интерфейс контактного центра для операторов.

Чат-бот NEW

Облачный сервис видеоконференций для компаний до 100 человек. Доступ к видеоконференциям осуществляется без регистрации, а для пользователей доступны различные инструменты для совместной работы.

ВКС для бизнеса NEW

Облачная платформа с веб-интерфейсом и встроенной телефонией «МультиФон Бизнес» позволяет создать собственного голосового робота для компании и при этом не требует специальных навыков разработки или написания скриптов.

Голосовой бот NEW

Добавление к существующим ранее функциям умной телефонии опций «Большой бизнес» и «Разговоры на повышенных тонах».

Виртуальная АТС

### Облачные платформы и инфраструктурные решения

- Запуск новых площадок в Новосибирске и Хабаровске.
- Реализация услуг Disaster Recovery<sup>1</sup>, Backup-as-a-Service<sup>2</sup>, GPU-as-a-Service<sup>3</sup> и Professional Services<sup>4</sup>.
- Запуск партнерских продаж по модели White Label.

МегаФон Облако

### Кибербезопасность

Облачный сервис для борьбы со спамом и вирусами, который снижает риск утечки данных, позволяет экономить ресурсы системы и хранилища.

Защита корпоративной почты NEW

Платформа для обучения сотрудников информационной безопасности с понятным контентом и проверкой знаний через имитированные фишинговые атаки.

Security Awareness NEW

Платформа киберразведки для предиктивной работы с киберугрозами, которая позволяет бизнесу защищать своих клиентов от мобильного мошенничества.

Threat Intelligence NEW

Добавление функций «Защита от ботов» и «Защита API».

МегаФон WAF

Запуск облачной защиты веб-ресурсов.

Защита от DDoS-атак

<sup>1</sup> Disaster Recovery (аварийное восстановление) – сервис восстановления ИТ-систем и данных после сбоя любого уровня.  
<sup>2</sup> Backup-as-a-Service (облачные сервисы резервного копирования) – облачный хостинг для бэкапов, позволяющий осуществлять резервное копирование для стабильной работы бизнеса.  
<sup>3</sup> GPU-as-a-Service – сервис, предоставляющий виртуальные мощности на базе графических карт для сценариев, требующих одновременных высокопроизводительных вычислений, по подписочной модели.  
<sup>4</sup> Professional Services – услуги по аутсорсингу функций ИТ-департамента, включающие сопровождение ПО и оборудования.

# Финансовые результаты

Ключевые факты и результаты 2021 года

Перечень услуг

## Аналитические и рекламные сервисы

Единый интерфейс для надежной коммуникации с аудиторией по мобильным цифровым каналам.

МегаФон Хаб NEW

- Реализация голосового канала.

МегаФон Таргет

- Запуск собственной Demand Site Platform<sup>1</sup> и функции таргетирования рекламы с использованием данных ОФД в Программатик.

Добавление сервиса видеорекламы.

Мегабаннер

## Большие данные

- Расширение источников данных.

Скоринг

- Реализация конвергентного продукта.

- Расширение источников данных.

Лидогенерация

- Реализация конвергентного продукта.

## Сетевые решения

Услуга по организации «последней мили» для подключения к сети интернет с использованием технологий MultiSIM и агрегации трафика.

Network-as-a-Service<sup>2</sup> NEW

Запуск услуги в столичном филиале.

К функционалу платформы добавились сервисы «Навигация» и «Мониторинг показателей жизнедеятельности».

МегаФон Транкинг

Впервые реализован мультивендорный подход.

Частная LTE-сеть

## Интернет вещей и ИКТ

Запуск функционала IoT-Gateway<sup>3</sup>, обеспечивающего взаимодействие с IoT-устройствами, подключаемыми к IoT-платформе, преобразует многочисленные протоколы взаимодействия IoT-устройств в один или несколько стандартных протоколов для последующей обработки на платформе.

«Умное ЖКХ»

Коммерческое внедрение.

Онлайн-мониторинг воды

Коммерческое внедрение.

Экомониторинг

## Онлайн- и партнерские сервисы

Повышение эффективности онлайн-канала за счет оптимизации структуры веб-сайта и навигации.

В 2021 году МегаФон продемонстрировал рекордный за последние несколько лет рост выручки, в первую очередь за счет увеличения активной абонентской базы и развития цифровых услуг. Также мы показали более чем двукратное увеличение чистой прибыли, планомерно снизили долговую нагрузку и повысили финансовую устойчивость. Благодаря активным инвестициям в развитие инфраструктуры в прошлые периоды, в 2021 году мы продолжили снижать капитальные затраты, укрепляя лидерство в области мобильной передачи данных.

### Консолидированные финансовые показатели в 2019–2021 годах<sup>1</sup>

Показатель	2019	2020	2021	2021/2020, %
<b>Выручка, млрд руб.</b>	<b>349,0</b>	<b>332,2</b>	<b>354,2</b>	<b>6,6</b>
• Сервисная выручка	310,8	303,0	316,4	4,4
– Мобильная выручка	280,4	274,5	284,6 <sup>2</sup>	3,7
– Фиксированная выручка	30,4	28,5	31,8	11,5
• Продажа оборудования и аксессуаров	<b>38,2</b>	<b>29,2</b>	<b>37,8</b>	<b>29,7</b>
<b>OIBDA, млрд руб.</b>	151,6	147,8	147,7	0,0
Рентабельность по OIBDA, %	<b>43,4</b>	<b>44,5</b>	<b>41,7</b>	<b>-2,8 п. п.</b>
<b>Чистая прибыль, млрд руб.</b>	10,3 <sup>3</sup>	26,6	66,3	148,9
Рентабельность по чистой прибыли, %	<b>3,0</b>	<b>8,0</b>	<b>18,7</b>	<b>10,7 п. п.</b>
<b>Капитальные затраты (CAPEX), млрд руб.</b>	67,3	54,7	47,0	-14,2
CAPEX / выручка, %	<b>19,3</b>	<b>16,5</b>	<b>13,3</b>	<b>-3,2 п. п.</b>
<b>Чистый долг, млрд руб.</b>	320,4	309,6	244,6	-21,0
Чистый долг / OIBDA, раз	2,11x	2,09x	1,65x	-0,44x

<sup>1</sup> Demand Site Platform (DSP-система) – автоматизированная система закупки рекламы по аукционной модели. Позволяет закупать рекламу на большом количестве площадок в считанные секунды с использованием знаний МегаФона о своих абонентах.

<sup>2</sup> Network-as-a-Service – сервисное решение всех сетевых задач клиентов одним исполнителем.

<sup>3</sup> IoT-Gateway – устройство шлюза интернета вещей, которое устраняет разрыв связи, существующий между IoT-устройствами, оборудованием, датчиками и облаком.

<sup>1</sup> На основании консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 12 мес. 2021 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 приведены с учетом влияния МСФО (IFRS) 16.

<sup>2</sup> Показатель за 2021 год с учетом прочей выручки в размере 2,7 млрд руб.

<sup>3</sup> Показатель не включает переоценку инвестиции в ассоциированную компанию (неденежный фактор).

## Выручка

В 2021 году в условиях восстановления экономики и постепенного снятия ограничений, связанных с пандемией COVID-19, выручка МегаФона достигла 354,2 млрд руб., показав рекордный с 2013 года рост на 6,6%. При этом увеличение наблюдалось во всех основных сегментах.

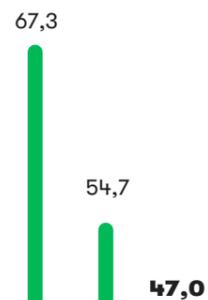
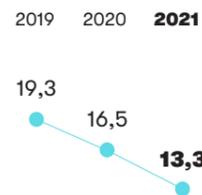
Сервисная выручка в 2021 году выросла на 4,4%, до 316,4 млрд руб. В мобильном сегменте основными драйверами роста стали: мобильная передача данных благодаря увеличению числа активных абонентов, контент-услуги, в том числе группы START, а также M2M-услуги и аналитические сервисы с использованием Big Data. Положительное влияние также оказал рост спроса на международный роуминг. В фиксированном сегменте рост наблюдался в основном за счет увеличения международного трафика и ИКТ-проектов.

Выручка от продажи оборудования и аксессуаров в 2021 году выросла на 29,7%, до 37,8 млрд руб., в результате роста активности покупателей в розничной сети по сравнению с прошлым годом. Наиболее заметный рост продаж отмечался в сегменте смартфонов высоких ценовых категорий.

Выручка, полученная в России, является основной для МегаФона и составляет 98% от общей выручки.

Капитальные затраты в 2019–2021 годах, млрд руб.

● CAPEX / выручка, %



## OIBDA

Показатель OIBDA в 2021 году практически не изменился и составил 147,7 млрд руб. при снижении рентабельности на 2,8 п. п., до 41,7%, на фоне общего роста выручки. Среди основных факторов, повлиявших на рентабельность по OIBDA: увеличение затрат на рекламу после сокращения в период пандемии, рост расходов на персонал и аренду в связи с восстановлением работы салонов связи и возвращением сотрудников в офисы, а также рост продаж традиционно менее маржинальных оборудования и аксессуаров.

## Чистая прибыль

Чистая прибыль за 2021 год выросла на 148,9%, до 66,3 млрд руб. Помимо эффектов от управления затратами, такими как снижение затрат на финансирование на фоне существенного снижения долговой нагрузки и успешного хеджирования валютных обязательств, заметное влияние на показатель оказала сделка по передаче активов АО «Первая башенная компания» (ПБК) независимому оператору в конце 2021 года.

## Капитальные затраты

В 2021 году CAPEX был снижен на 14,2% и составил 47,0 млрд руб. За счет активных инвестиций в сеть в предыдущие годы МегаФон продолжает развивать инфраструктуру и сохраняет лидерские позиции в области мобильной передачи данных при снижении капитальных затрат. Основные инвестиции в 2021 году были направлены на поддержание параметров и устойчивости сети и сервисов, увеличение числа базовых станций, в первую очередь для развития качества сети 4G/LTE.

## Ликвидность и финансовая устойчивость

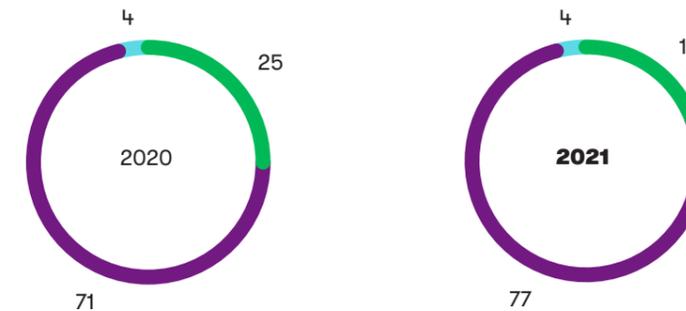
В 2021 году МегаФон располагал достаточным объемом ликвидности и продолжил планомерно снижать долговую нагрузку. На конец отчетного периода чистый долг Компании составил 244,6 млрд руб., снизившись на 21,0%, а соотношение чистого долга к OIBDA сократилось на 0,44х, до 1,65х.

Структура кредитного портфеля МегаФона преимущественно состоит из рублевых обязательств, при этом Компания взвешенно хеджирует валютные и процентные риски с помощью производных финансовых инструментов. По состоянию на конец 2021 года структура общего долга МегаФона была органично диверсифицирована по инструментам и по срокам погашения, 28% 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 2020 и 2021 годов, %

По инструментам



По валютам



По срокам погашения



- облигации
- Банковские кредиты
- Финансирование под продажу оборудования
- Руб.
- Евро
- Долл. США
- Инструменты валютного хеджирования

- 1 год
- 2 года
- 3 года
- 4 года
- 5 лет и более

## Устойчивое развитие

- с. 76 Подход к устойчивому развитию
- с. 77 Взаимодействие с заинтересованными сторонами
- с. 78 Управление персоналом
- с. 85 Социальная ответственность и благотворительность
- с. 92 Этика и права человека
- с. 93 Противодействие коррупции
- с. 94 Закупочная деятельность
- с. 95 Забота об экологии



Создаем Ценности

74

# Подход к устойчивому развитию

В 2021 году МегаФон продолжил фокусироваться на создании ценностей для заинтересованных сторон, среди которых в первую очередь счастье клиентов, сотрудников и акционеров.

## 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.



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 «ПАО «МегаФон».

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.

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



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. 218.

# 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 том числе в рамках подготовки отчетности Компания регулярно опрашивает заинтересованные стороны, определяя список тем, ключевых для раскрытия.

Заинтересованные стороны МегаФона	Ожидания заинтересованных сторон
Клиенты	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предоставление качественных услуг</li> <li>Соблюдение самых строгих международных принципов во взаимоотношениях с потребителями</li> <li>Обеспечение конфиденциальности и безопасности</li> <li>Оперативное реагирование на запросы</li> <li>Здоровье и безопасность потребителя</li> <li>Ответственный маркетинг</li> </ul>
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уважение и доверие</li> <li>Создание условий для реализации личного потенциала</li> <li>Справедливое вознаграждение труда</li> <li>Равноправие</li> <li>Безопасность труда и охрана здоровья</li> <li>Повышение вовлеченности</li> </ul>
Акционеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экономическая и финансовая результативность</li> <li>Стремление к лучшим практикам корпоративного управления</li> </ul>
Отраслевое сообщество	<ul style="list-style-type: none"> <li>Участие в развитии телекоммуникационной индустрии</li> <li>Формирование передовых практик и стандартов</li> </ul>
Деловые партнеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выполнение всех обязательств перед контрагентами</li> <li>Прозрачность</li> <li>Честная конкуренция</li> <li>Противодействие коррупции</li> <li>Ориентация на долгосрочное деловое сотрудничество</li> </ul>
Государство	<ul style="list-style-type: none"> <li>Содействие развитию цифровой экономики</li> <li>Участие в модернизации телекоммуникационной инфраструктуры России</li> <li>Содействие обеспечению общественной безопасности, в том числе в чрезвычайных ситуациях</li> <li>Участие в выработке подходов к регулированию отрасли</li> <li>Благотворительная и спонсорская деятельность</li> </ul>
Местные сообщества	<ul style="list-style-type: none"> <li>Принципы корпоративного гражданства</li> <li>Расширение доступа к новым технологиям</li> <li>Улучшение качества жизни за счет социальных инвестиций</li> <li>Непрямые экономические воздействия</li> </ul>

# Управление персоналом

В 2021 году были сформулированы и утверждены новая стратегия Компании и цель «Стать лучшим мобильным оператором», которые определили новые политики в управлении человеческим капиталом, направленные на формирование среды для построения долгосрочных и справедливых отношений с сотрудниками.

**В рамках реализации новой HR-стратегии и трансформации HR-процессов разработана и интегрирована новая ценностная модель, поддерживающая курс на лидерство и отвечающая новым амбициозным стратегическим приоритетам, а также перестроены или запущены с нуля решения и сервисы:**

- трансформация организационной модели бизнеса, включая федеральную сеть из 73 региональных отделений;
- система целеполагания и мотивационной политики для обеспечения влияния на достижение стратегических целей Компании;
- автоматизация процесса подбора и запуск цифровых сервисов;
- новый подход к организационным структурам подразделений, направленный на эффективное управление человеческим капиталом и рост вознаграждения сотрудников;
- система обучения, поддерживающая развитие сотрудников по ценностям в рамках индивидуальных планов развития;
- программа управления карьерой высокопотенциальных сотрудников.



Амбициозная цель Компании – стать работодателем первого выбора в телекоммуникационной отрасли, и все инициативы в работе с сотрудниками в рамках обновленной стратегии Компании направлены на:

победу в борьбе за лучших профессионалов рынка:

- выстраивание бренда как работодателя первого выбора в телекоммуникациях, формирование позиционирования и EVP (ценностное предложение работодателя) на рынке;
- создание развивающей среды для профессионального развития и роста, в которой предусмотрены инструменты карьерного планирования и продвижения высокопотенциальных сотрудников: программы кадрового резерва на ключевые роли в регионах, программа HiPo в головной компании, платформа карьерных маршрутов для специалистов и экспертов;
- построение с сотрудниками долгосрочных отношений;

корпоративную культуру и ее трансформацию:

- развитие культуры лидерства и высокой результативности;
- формирование эффективной среды для реализации изменений и постоянных улучшений, которая предусматривает возможность каждого сотрудника влиять на развитие Компании;
- достижение высокого уровня вовлеченности и приверженности персонала;

интеллектуальное управление человеческим капиталом:

- повышение эффективности инвестиций в персонал;
- построение системы управления человеческим капиталом на основе данных для повышения качества и скорости управленческих решений;
- диджитализация HR-процессов для обеспечения лучшего опыта сотрудника: цифровой прием, отбор массовых ролей на основе AI и т. д.

Амбициозные цели

## Команда в цифрах

В Компании работают специалисты разного возраста, около половины наших сотрудников относятся к возрастной категории 26–35 лет. МегаФон предоставляет равные карьерные возможности для мужчин и женщин. Доля женщин в МегаФоне составляет 54%. При найме и продвижении сотрудников оцениваются прежде всего профессионализм, лидерские качества, соответствие ценностям Компании.

## Привлечение сотрудников

Для привлечения талантов Компания применяет традиционные и передовые инструменты подбора и всегда индивидуально подходит к поиску профессионалов, выбирая наиболее эффективные и релевантные каналы.

По каждому направлению формируется стратегия поиска, которая предусматривает использование digital-инструментов, search-mapping и клиентоориентированное партнерство в роли эксперта для нанимающих менеджеров в области поиска и оценки кандидатов.

Основные принципы рекрутмента: качество, скорость и уровень удовлетворенности (CSI) заказчика.

МегаФон получил золото в рейтинге Forbes «Лучшие работодатели России», занял второе место в рейтинге Changellenge Best Company Award и третье место среди телеком-компаний по привлекательности для студентов по версии Future Today.

## МегаФон был признан одним из лучших работодателей России в 2021 году:

Золото

Рейтинг Forbes «Лучшие работодатели России – 2021»

2-е место

Changellenge Best Company Award<sup>1</sup>

3-е место

Future Today<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Среди компаний телекоммуникационной отрасли на основе опроса более 6 тыс. студентов из топ-33 российских вузов.

<sup>2</sup> Среди телекоммуникационных компаний на основе исследования Future Today в 2021 году среди 30 ведущих российских вузов.

## Обучение и развитие

МегаФон постоянно совершенствует подходы к развитию персонала. Для обеспечения непрерывности процесса обучения в 2021 году основным был выбран дистанционный формат, в рамках которого было разработано 174 курса и 37 программ.

В 2021 году руководители и сотрудники более 200 тыс. раз суммарно прошли программы развития и дистанционные курсы, 2 825 сотрудников прошли внешние программы обучения.

Для развития сотрудников и руководителей активно применяются инструменты коучинга – в 2021 году внутренними коучами было проведено 748 сессий.

В целях интеграции обновленной модели корпоративных ценностей для должностей всех уровней был разработан каталог, который пополнился 24 новыми программами развития.

В 2021 году мы запустили новый сервис оценки и целеполагания Top Performers, направленный на повышение личной эффективности каждого сотрудника.

**В 2021 году для сотрудников были запущены новые цифровые сервисы:**

- обучение новых сотрудников с помощью мобильных устройств с возможностью заниматься в удобное для них время;
- тренажеры с роботами для отработки навыков продаж, позволяющие отточить в диалоге с роботом мастерство коммуникации;
- чат-бот для новых сотрудников, предназначенный для оценки навыков продаж.

## Программы наставничества и обучения для руководителей

В 2021 году был внедрен новый системный подход к обучению пришедших руководителей региональной сети. Большая роль была отведена развитию профессиональных и управленческих навыков, а также работе с наставниками. Для погружения в стратегию развития МегаФона, корпоративные ценности Компании и ее ключевые цели были запущены Школа нового руководителя «МегаСтарт» и Академия «Время лидеров».

13 367

программ обучения прошли руководители МегаФона в 2021 году

МегаАкадемия – это корпоративный университет МегаФона, обеспечивающий возможности для обучения и развития сотрудников и партнеров.

МегаАкадемия – это разработка и проведение собственных программ, организация обучения у внешних провайдеров, развитие систем экспертного обучения и наставничества, управление онлайн-системами развития и обучения.



Обновленные ценности Компании

- Делаем так, чтобы гордиться результатом.
- Создаем лучший клиентский опыт.
- Действуем как одна команда.
- Становимся лучше каждый день.

>89%

вовлеченность сотрудников

>84%

удовлетворенность сотрудников

## Корпоративная культура и внутренние коммуникации

Для реализации стратегии МегаФона «Стать лучшим мобильным оператором» был сформирован такой набор ценностей, который станет системой координат для сотрудников и поможет создать уникальный «ДНК» Компании.

В основе обновленной стратегии по управлению персоналом лежит трансформация корпоративной культуры и формирование среды, позволяющей выстраивать долгосрочные и справедливые отношения с сотрудниками. Обновленные ценности поддерживают бизнес-стратегию и формируют понятное практическое руководство для решения еженедельных профессиональных задач и работы в команде.

Главная задача внутренних коммуникаций Компании – сформировать единое информационное пространство, транслировать актуальную повестку, обеспечить вовлеченность команд, доступ к инструментам для открытого диалога, обратной связи и развития каждому сотруднику.

В 2021 году были внедрены новые инструменты коммуникаций с сотрудниками: с целью формирования в Компании культуры непрерывных улучшений был запущен сервис «Предпринимай» по сбору, оценке и внедрению изменений, приносящих положительный экономический результат для бизнеса. В первые два месяца сотрудниками было предложено более 120 идей.

В 2021 году мы пересмотрели подход к проведению внутренних исследований и опросов вовлеченности в сторону повышения прозрачности данных, увеличения охвата участия сотрудников и сравнения с компаниями-аналогами. В частности, в ноябре 2021 года мы провели опрос на внешней независимой платформе. Он показал высокие значения вовлеченности (89,5%) и удовлетворенности (84,7%) сотрудников. Большинство компонентов бизнеса и организации процессов также получили высокую положительную оценку.

Мы намерены и дальше уделять большое внимание развитию сотрудников и их взаимодействию внутри команд. Мы уверены, что отлаженная, системно выстроенная коммуникация на всех уровнях напрямую влияет на производительность, корпоративную культуру, устойчивость и успех Компании. Усилия руководителей будут направлены на создание безопасной среды, в которой у сотрудников есть беспрепятственная возможность напрямую обратиться с вопросом, обсудить актуальную повестку, предложить инициативу или решение задачи.

## Социальная поддержка

Здоровье, безопасность и защищенность сотрудников всегда являются приоритетом для Компании. Для нас важно обеспечить наших людей максимально широким и гибким социальным пакетом.

### Мы предоставляем нашим работникам:

- ДМС;
- возможности страхования родственников со скидкой;
- страхование от несчастных случаев;
- компенсацию части расходов на занятия спортом;
- оплату временной нетрудоспособности;
- материальную помощь в трудных жизненных ситуациях, в том числе родственникам;
- компенсацию расходов на мобильную связь;
- компенсацию иных расходов, в том числе на переезд.

В 2021 году МегаФон продолжил оказывать поддержку сотрудникам в тяжелых жизненных ситуациях на фоне продолжающейся пандемии COVID-19. Мы оказывали материальную помощь и организовывали лечение наших людей сверх программы, предусмотренной ДМС.

## Охрана труда и защита здоровья сотрудников

В 2021 году система управления охраной труда и соответствующие положения в МегаФоне были переработаны и актуализированы с учетом действующих и измененных государственных нормативных актов. Пересмотрены положения по работам с повышенной опасностью и по работе с подрядными организациями, а также соответствующие инструкции по охране труда в связи с изменениями в государственных правилах. Пересмотрены локальные нормативные акты по проведению медосмотров в связи со вступлением в силу нового приказа Минздрава России от 28 января 2021 года № 29н.

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 2021 году проведен запуск автоматизации и цифровизации, направленных главным образом на оптимизацию кросс-функциональных процессов и повышение уровня эффективности системы управления охраной труда в целом. Основные организационно-распорядительные документы переведены в стандартные формы для последующей автоматизации их формирования и актуализации, автоматизированы основные блоки охраны труда: медосмотры, специальная оценка условий труда, частично обучение, учет и выдача СИЗ.

# Социальная ответственность и благотворительность

**В целях снижения травматизма и улучшения условий труда работников в Компании проведены все запланированные на 2021 год мероприятия:**

- обучение и проверка знаний работников в области охраны труда, в том числе внеочередная проверка знаний в связи с изменениями в 2021 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;
- обеспечение работников спецодеждой, спецобувью и 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.

Дополнительно в рамках противодействия распространению COVID-19 в 2021 году сотрудники продолжили работать в трех режимах: в офисе, удаленно и в гибридном формате. Параллельно с этим был разработан концепт по новым графикам работы после выхода из удаленного режима – смешанный и полностью удаленный.

В 2021 году было организовано постоянное информирование и инструктирование работников по вопросам профилактики заболевания COVID-19, тестирования и вакцинации; проводились все рекомендованные государственными органами мероприятия по оснащению помещений средствами термометрии, дезинфекции, обеспечению работников средствами индивидуальной защиты, а также в периоды роста заболеваемости и усиления в стране режима по COVID-19 были предприняты все необходимые ограничительные меры по недопущению распространения инфекции внутри Компании.



## 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.

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 2021 году составили 429,7 млн руб., более 90% которых было распределено на программы приоритетных направлений – развитие доступной цифровой и образовательной среды.

Результаты 2021 года:

22

благотворительные программы

>130

тыс. благополучателей

429,7

млн руб. расходы на благотворительность

84

региона присутствия

### Благотворительная деятельность МегаФона:

#### Цели

- 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

- 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.

### Приоритетные направления благотворительной деятельности

- Формирование доступной цифровой среды
- Развитие цифровой образовательной среды
- Поддержка сотрудников Компании
- Поддержка целевых аудиторий

### Целевые аудитории

- Дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей
- Люди с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)
- Цифровые таланты (старшеклассники и студенты)
- Фонды и некоммерческие организации
- Сотрудники Компании в трудной жизненной ситуации

## Основные принципы и 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.

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.

### При принятии решения о поддержке или реализации благотворительных программ и проектов мы руководствуемся следующими принципами:

- системный подход к благотворительной деятельности. Для Компании важен долгосрочный эффект от благотворительных программ и проектов;
- благотворительные программы и проекты МегаФона должны быть эффективными и устойчивыми, приносить максимальный социальный эффект:
  - мы приветствуем участие в проектах других благотворителей, способствуем привлечению сотрудников в качестве волонтеров, а также ресурсов частных благотворителей через краудфандинговые электронные площадки;
  - мы проводим диалоги со всеми заинтересованными сторонами для определения потребностей и выявления наиболее эффективных практик решения проблем;
- распространение успешных практик. Программы должны обладать потенциалом к распространению на территории страны.

### Решения о финансировании благотворительных проектов МегаФон принимаются по следующим критериям:

- соответствие основным направлениям благотворительной деятельности;
- содействие решению нескольких проблем в рамках конкретного направления;
- возможность развития в среднесрочной перспективе;
- возможность использования компетенций МегаФона и вовлечения его сотрудников в регионах реализации проекта;
- охват нескольких территорий или потенциал распространения в других регионах страны;
- гарантии надежности получателя благотворительной помощи или партнера по проекту;
- 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.

## Влияние пандемии COVID-19 на благотворительную деятельность

В связи с ограничениями, связанными с пандемией COVID-19, некоторые запланированные на 2020 год очные проекты были реализованы только в 2021 году. При этом многие проекты продолжили работу в заочном формате, расширили аудиторию участников и открыли новые направления, которые эффективно работают в онлайн-среде.

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 о смене партнеров.

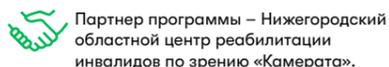
Ключевой документ, регулирующий благотворительность МегаФона, – **Политика благотворительной деятельности**



## Формирование доступной цифровой среды

- Программа «Универсальный мобильный помощник»
- Съемка видеоанкет для детей-сирот «Дети дома»
- Поддержка деятельности волонтерских поисково-спасательных отрядов
- Помощь ветеранам Великой Отечественной войны
- Программа «Особый взгляд»

### Программа «Универсальный мобильный помощник»



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

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

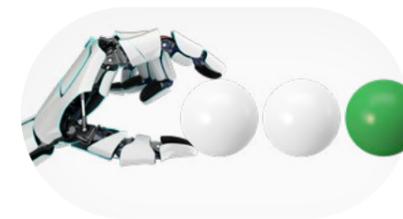
Интерес к проекту постоянно растет как среди инвалидов по зрению, так и среди потенциальных тренеров. В результате увеличивается число незрячих людей, использующих возможности современных смартфонов в повседневной жизни и в профессиональной деятельности.

Проект стал еще актуальнее в связи с вынужденной самоизоляцией и острой необходимостью в освоении различных электронных сервисов. Созданная горячая линия для многих инвалидов по зрению стала буквально окном в мир, а региональные тренеры оказались незаменимыми помощниками для некоммерческих организаций, работающих с инвалидами по зрению, при переходе на дистанционный формат работы.

В 2021 году особое внимание уделено повышению цифровой грамотности инвалидов по зрению, проживающих в небольших городах и поселках, так как именно там особенно остро ощущается нехватка специалистов в этой области. В результате реализации проекта его тренерам удалось обучить почти вдвое больше инвалидов по зрению и расширить географию присутствия.

Ограничения, вызванные пандемией, стали стимулом к освоению смартфона для тех инвалидов по зрению, кто раньше сомневался в его пользе для повседневной жизни. Об этом свидетельствует возросшее число обращений на горячую линию с вопросами о выборе и покупке новых смартфонов.

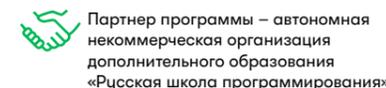
Мы считаем, что необходимо дальше развивать проект: расширять его географию, готовить новых тренеров, организовывать обучающие занятия, проводить консультирование, популяризировать возможности современной мобильной техники как эффективного инструмента реабилитации инвалидов по зрению. Отдельным направлением должно стать взаимодействие со специалистами телекоммуникационных компаний и разработчиками мобильных приложений с целью повышения доступности современных услуг и сервисов для незрячих и слабовидящих пользователей.



## Развитие цифровой образовательной среды

- Проект «Искусственный интеллект: быстрый старт с нуля»
- Справочно-игровой сервис SkillCity
- Финал международного студенческого чемпионата по программированию ICPC
- Программа «Включайся и будь успешен!»
- Развитие Политехнического музея
- Международный конкурс цифровых решений World AI&Data Challenge
- Поддержка ассоциации «Развитие, инновации, технологии»
- Содействие развитию Высшей школы менеджмента СПбГУ

### Проект «Искусственный интеллект: быстрый старт с нуля»



Партнер программы – автономная некоммерческая организация дополнительного образования «Русская школа программирования».

Основной задачей проекта является обеспечение в российских регионах доступности дополнительного образования детей и взрослых по программированию в сфере искусственного интеллекта и популяризация изучения этой области.

Проект стартовал в 2020 году, и в нем уже приняли участие более 5 тыс. человек из 78 регионов России и 33 стран мира. В рамках проекта организованы лекции и практические занятия, конференции, посвященные Data Science, искусственному интеллекту, нейронным сетям, чемпионат по решению задач машинного обучения с датасетом от МегаФона.

В 2021 году была подготовлена адаптированная образовательная программа, которая позволяет ближе познакомиться с темой искусственного интеллекта и начать ее изучение с азов.

В отчетном периоде прошла восьминедельная образовательная программа для широкой молодежной аудитории, 20% которой составили люди с ограниченными возможностями. В результате 50 часов занятий слушатели собрали свое первое портфолио работ: программу на языке Python, интеллектуальный чат-бот, первую модель машинного обучения и ряд других.

Также в 2021 году команда проекта продолжила заниматься популяризацией изучения профессий Big Data и Data Science. На платформе Stepik, одной из самых популярных образовательных онлайн-площадок для школьников, студентов и начинающих специалистов, было выпущено два курса по этим направлениям. Среди спикеров – преподаватели МГУ, МФТИ, сотрудники МегаФона и другие ведущие эксперты. На курсы к концу 2021 года зарегистрировалось более 15 тыс. слушателей, а выпускники оценили пройденные программы в 4,5 балла из 5,0 возможных.

Практикой к изучению теории стали два чемпионата – учебный на простых задачах и призовой чемпионат на датасете от МегаФона. 50 участников из более чем 300 зарегистрированных успешно справились с задачей прогноза трафика на базовых станциях. В рамках карьерного трека чемпионата организаторы получили 48 резюме на соискание должности стажера Data Scientist.

**Благодаря курсам Big Data и Data Science «Русская школа программирования» была удостоена премии Stepik Award 2021 как лучший новый автор на платформе.**

## Справочно-игровой сервис SkillCity

 Партнер программы – Фонд развития общественных технологий «Форотех».

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 обменивать на реальные призы.

В 2021 году в приложении было зарегистрировано уже более 54 тыс. пользователей, это дети в возрасте 12–18 лет из всех регионов России. Было создано 27 офисов разных компаний и 81 специальность, а также определено 243 навыка, необходимых для специалистов. Уже более 30 университетов строят свои виртуальные филиалы в городе, где можно получить ответ на вопрос: «Куда пойти учиться, если ты выбрал digital-профессию?».

Параллельно с развитием игрового приложения в 2021 году проводилась активная работа по созданию, запуску и реализации пилотной программы для педагогов по профориентации «Сборники информационных материалов и разработок». На сайте был открыт раздел «Для педагогов» с возможностью скачать и бесплатно использовать готовые материалы (уроки, игры, квизы и т. д.). На конец года было зарегистрировано 180 педагогов.

Также 120 школ получили печатные издания сборника информационных материалов и методических разработок проекта «Справочно-игровой сервис SkillCity». А всего участие в мероприятиях проекта за 2021 год приняло более 400 учреждений по всей России, в том числе школы, НКО, ДОЛ, центры профориентации.

Ключевыми направлениями в 2022 году станут доработка приложения и разработка программного обеспечения, которое можно использовать без доступа к интернету.



## Поддержка целевых аудиторий

- Турнир «Будущее зависит от тебя»
- «МегаФон Бочча Ореп»
- Развитие художественной гимнастики
- Монумент воинам-связистам Великой Отечественной войны
- Поддержка программы стимулирования вакцинации старшего поколения от COVID-19 «Миллион призов-#ПОБЕДИМCOVIDВМЕСТЕ»
- Храм войск связи Вооруженных сил России

### Турнир «Будущее зависит от тебя»

 Партнер программы – Фонд поддержки и развития физической культуры, спорта и здравоохранения «Единство».

Открытые всероссийские соревнования по футболу среди команд детских домов и школ-интернатов «Будущее зависит от тебя», которые проводятся МегаФон по всей стране с 2005 года, являются эталоном Компании в области благотворительности, задавая критерии системности, эффективности и долгосрочности, к которым мы стремимся при реализации всех проектов. Это единственный проект федерального масштаба для детей, находящихся на попечении государства, направленный не только на их физическое развитие, но и на социализацию и содействие семейному устройству.

За 16 лет истории турнира в нем приняли участие более 5 тыс. команд детских домов и школ-

интернатов. С 2005 года более 39 тыс. девочек и мальчиков сражались за право стать победителем соревнований. В 2021 году в играх турнира приняло участие 210 команд из 130 детских домов Российской Федерации.

В 2021 году, помимо спортивной, была организована профориентационная программа. Участники прошли тренинги по профориентации, где каждый смог понять, к какому профессиональному направлению он более склонен и каким образом делать дальнейшие шаги в выборе своего дела.

Еще одним новшеством стала программа для детей, которым интересна профессия журналиста. Они побывали в редакциях местных изданий, приняли участие в тренингах и мастер-классах и подготовили конкурсные материалы об участии своей команды в играх турнира.



## 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.

# 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.

С Кодексом этики и корпоративного поведения можно ознакомиться [по ссылке](#).

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.

Контакты каналов «Прямой линии» МегаФона доступны [по ссылке](#).

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.

## 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.

С Политикой об обработке персональных данных можно ознакомиться [по ссылке](#).

# 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.

С Антикоррупционной политикой можно ознакомиться [по ссылке](#).

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.

МегаФон информирует всех поставщиков об антикоррупционной деятельности: в контракты включена антикоррупционная оговорка, антикоррупционная памятка направляется участникам конкурсов, контакты «Прямой линии» указаны на

[корпоративном сайте](#).

### 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.

# 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 компании малого и среднего бизнеса.

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 обеспечение Компании продукцией, является функция закупок и логистики (Зил), объединяющая компетенции по организации и проведению закупочных процедур, методологии, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов функции, контрактному обеспечению, организации поставок, складской и транспортной логистике, управлению запасами.

В 2021 году МегаФон окончательно перешел от структуры центров компетенций к единой федеральной структуре управления Зил для повышения эффективности закупочной и логистической деятельности и увеличения скорости реакции на рыночные изменения.



# 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.

## Платформа «МегаФон Экология»

С 2019 года МегаФон развивает проект «МегаФон Экология» – платформу экологического мониторинга, автоматизирующую сбор данных о состоянии окружающей среды (воздух, вода, почва, физические факторы), централизованную обработку и анализ этих данных в целях оперативного реагирования на экологические инциденты и дальнейшего принятия эффективных управленческих решений.

Платформа предназначена для мониторинга экологической обстановки в режиме реального времени. Она состоит из комплекса датчиков, объединенных локальной сетью с серверами управления, рабочими местами специалистов и контрольными постами соответствующих служб. Она в динамике отображает оценку качества компонентов окружающей среды, оперативно выявляет превышения и уведомляет об этом по электронной почте, посредством пуш-уведомлений или СМС.

В 2021 году в рамках развития проекта был запущен универсальный программный слой «Патенты экологии», предназначенный для взаимодействия с любым отраслевым оборудованием с открытым протоколом обмена. Решение позволит обеспечить максимальную гибкость в выборе партнера либо предоставит возможность работы с уже установленным оборудованием у коммерческих клиентов.

 Подробнее о платформе «МегаФон Экология» можно узнать [по ссылке](#).

### Составляющие платформы

Мониторинг качества воздуха

Мониторинг поверхностных и сточных вод

Контроль промышленных выбросов

ClimateGuard

Комплексный мониторинг окружающей среды

## Безбумажные салоны

В 2021 году в собственной розничной сети мы стали активнее развивать концепцию «безбумажного салона», и к концу 2021 года в более чем 50% магазинов нашим клиентам стали доступны дополнительные сервисы, которые предлагают альтернативу бумажным носителям.

 Подробнее см. раздел «Продажа продукции и услуг» на стр. 56

## Проект «Без бумаж»

С 2020 года в офисах МегаФон выстроена экосистема для создания, согласования, подписания и хранения документов с применением электронной подписи.

**В электронном виде осуществляется:**

~100%

административного документооборота

30%

кадровых процессов, включая оформление командировок, дополнительных соглашений об удаленной работе, отпусках и пр.

>30%

документов по закупкам и логистике

## 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 МегаФон 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.



## 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.

### Расход топливно-энергетических ресурсов в 2020–2021 годах

Показатель	2020	2021	2021/2020, %
<b>Топливо и технические жидкости</b>			
Котельное топливо, в том числе			
• газ (включая конденсат), тыс. куб. м	973	933	-4
Технологическое оборудование			
• топливо, тыс. л	1 803	1 520	-16
• масла и технические жидкости, л	4 867	5 307	9
Автотранспорт / моторное топливо:			
• топливо, тыс. л	2 860	2 764	-3
• дизельное топливо, тыс. л	663	647	-2
<b>Услуги коммунального хозяйства</b>			
Электроэнергия, тыс. кВт·ч	1 364 732	1 663 993	22
Отопление, Гкал	20 967	19 349	-8

## Корпоративное управление, ценные бумаги и риски

- с. 100 Корпоративное управление
- с. 110 Ценные бумаги
- с. 112 Управление рисками и внутренний контроль
- с. 125 Комплаенс



# Корпоративное управление

# Корпоративное управление

## Система корпоративного управления

В своей деятельности Общество руководствуется Уставом и другими внутренними документами.

Система корпоративного управления ПАО «МегаФон» основана на лучших российских и международных практиках. Общество 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.

В отчетном периоде были утверждены новые редакции целого ряда внутренних документов, в том числе:

- Положение о Внутреннем аудите;
- Политика по организации системы управления рисками и внутреннему контролю;
- Комплаенс-политика;
- Положения о комитетах Совета директоров Общества;
- Положение о порядке доступа к инсайдерской информации и т. д.

Система корпоративного управления ПАО «МегаФон» 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.

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 Общество. Развитая система корпоративного управления также позволяет ПАО «МегаФон» строить и укреплять доверительные отношения с контрагентами, сотрудниками, акционерами и другими заинтересованными сторонами.

В 2021 году в период с 21 января до 1 июля Общество использовало предусмотренный Уставом принцип «двух ключей»: 21 января 2021 года на внеочередном Общем собрании акционеры проголосовали за избрание Хачатура Помбухчана Исполнительным директором Общества (до этого в течение нескольких лет должность оставалась вакантной). С 1 июля 2021 года по решению годового Общего собрания акционеров Хачатур Помбухчан был избран на должность Генерального директора.

В 2022 году Общество планирует сохранять достигнутый высокий уровень корпоративного управления, закрепленный сложившейся практикой и внутренними документами.

## Принципы корпоративного управления ПАО «МегаФон»

- обеспечение реальной возможности для акционеров осуществлять свои права;
- осуществление Советом директоров стратегического управления деятельностью и эффективный контроль за деятельностью исполнительных органов, а также подотчетность Совета директоров Общему собранию акционеров;
- добросовестное и надлежащее руководство текущей деятельностью исполнительными органами ПАО «МегаФон» и подотчетность исполнительных органов Совету директоров и акционерам ПАО «МегаФон»;
- своевременное раскрытие полной и достоверной информации о Компании, в том числе о ее финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности и органах управления;
- эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью;
- соблюдение интересов и предусмотренных законодательством прав акционеров, инвесторов, кредиторов, иных заинтересованных лиц;
- соблюдение высоких стандартов социальной ответственности.

ЭФФЕКТИВНЫЙ  
КОНТРОЛЬ



## Соблюдение Кодекса корпоративного управления

В своей деятельности ПАО «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 Общества, может быть получено согласие Совета директоров или Общего собрания акционеров. «Заинтересованные» члены Совета директоров или акционеры не принимают участие в голосовании по такой сделке.

Общество 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 ПАО «МегаФон».

В 2021 году сделок с заинтересованностью Общество не совершало.

## Крупные сделки

В 2021 году Совет директоров дал согласие на одну крупную сделку, цена которой составила более 25%, но менее 50% балансовой стоимости активов ПАО «МегаФон» на последнюю отчетную дату перед совершением сделки.

В октябре 2021 года был заключен рамочный договор аренды, согласно которому АО «ПБК» предоставляет в аренду, а ПАО «МегаФон» принимает во временное пользование определенные площади на объектах башенной инфраструктуры АО «ПБК» для размещения и эксплуатации оборудования ПАО «МегаФон» в целях оказания им услуг связи в соответствии с заказами на размещение (протокол заседания Совета директоров № 360(424) от 26 октября 2021 года). Срок действия договора составляет 12 лет с автоматическим продлением. Цена сделки составила до 190 млрд руб. включительно.

## Структура корпоративного управления

Основными органами корпоративного управления ПАО «МегаФон» являются Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление (коллегиальный исполнительный орган), Генеральный директор и Исполнительный директор (единоличные исполнительные органы). В 2021 году изменений в структуре корпоративного управления не было.

В декабре 2021 года по решению Совета директоров было создано внеочередное Общее собрание акционеров, которое состоялось 2 февраля 2022 года. Собранием была утверждена новая редакция Устава, согласно которой в Обществе не предусмотрено создание Ревизионной комиссии. Полномочия членов Ревизионной комиссии, избранных на годовом Общем собрании акционеров 30 июня 2021 года, были прекращены. Во внутренние документы ПАО «МегаФон» внесены необходимые изменения.

Для оценки надежности и эффективности управления рисками и внутреннего контроля в Компании функционирует Внутренний аудит – подотчетное Совету директоров независимое структурное подразделение, которое существует уже длительное время.



- Подотчетен
- Выбирает
- Рекомендуют
- Назначает на основе решения Совета директоров

¹ Со 2 февраля 2022 года полномочия Ревизионной комиссии были прекращены по решению внеочередного Общего собрания акционеров.

## Органы управления

### Общее собрание акционеров

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

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

Подробная информация о проведении в 2021 году внеочередных **Общих собраний акционеров и вопросах повестки**.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления МегаФона.

В связи с распространением коронавирусной инфекции COVID-19 годовое Общее собрание акционеров в 2021 году, как и годом раньше, было проведено в форме заочного голосования. Собрание прошло 30 июня. Общее количество голосов, которыми обладали лица, принявшие участие в собрании, составило 620 000 000, что соответствует 100% общего количества голосов.

В 2021 году было проведено четыре внеочередных Общих собраний акционеров в заочной форме.

### Совет директоров

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

Совет директоров является коллегиальным органом управления и осуществляет общий контроль за деятельностью Общества. 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.

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.

### Отчет о работе Совета директоров

В отчетном периоде Совет директоров был активно вовлечен в ключевые направления деятельности Общества.

В рамках проведенных в 2021 году заседаний Совета директоров был рассмотрен широкий круг вопросов, включая участие МегаФона в крупных проектах; влияние изменений в российском законодательстве на деятельность Компании; согласие на сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, сделки, кумулятивная сумма которых превышает 50 млн долл. США; утверждение внутренних документов, в том числе в области комплаенс и внутреннего аудита. Были приняты кадровые решения, рассматривались вопросы стратегического развития Компании, были даны рекомендации Общему собранию акционеров по вопросам повестки дня собраний.

На заседаниях Совета директоров были представлены доклады менеджмента Компании о ежеквартальных результатах деятельности МегаФона. Совету директоров предоставлялись регулярные отчеты о мерах реагирования менеджмента и о предпринятых шагах по предотвращению распространения COVID-19.

Независимая оценка деятельности Совета директоров в 2021 году не производилась.

### Вознаграждение членов Совета директоров

Членам Совета директоров ПАО «МегаФон» выплачивается вознаграждение за исполнение своих обязанностей. Размер вознаграждения, а также условия и порядок его выплаты утверждены Общим собранием акционеров. Размер вознаграждения зависит от времени, фактически отработанного членом Совета директоров в составе Совета директоров в отчетном периоде.

### Комитеты Совета директоров

При Совете директоров ПАО «МегаФон» 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.

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 ходе проведенных в 2021 году заседаний Аудиторского комитета рассматривался широкий спектр вопросов, включая:**

- рассмотрение регулярной финансовой отчетности и пресс-релизов о финансово-хозяйственной деятельности;
- развитие системы внутреннего контроля;
- изменение подходов к осуществлению внутреннего аудита (ВА), рекомендации по утверждению плана деятельности ВА, рассмотрение ежеквартальных отчетов;
- рассмотрение отчетов по судебным разбирательствам;
- вопросы риск-менеджмента и комплаенса (в том числе развитие прямой линии по вопросам комплаенса);
- подготовка рекомендаций по утверждению годового отчета за 2020 год.

### 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 ходе проведенных в 2021 году заседаний Комитета по финансам и стратегии рассматривался широкий спектр вопросов, включая:**

- утверждение бюджета и бизнес-плана ПАО «МегаФон» на 2022 год;
- регулярные отчеты о деятельности Компании;
- стратегическое развитие Компании;
- рассмотрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, а также сделок, кумулятивная сумма которых превышает 50 млн долл. США;
- отчеты о деятельности ПАО «МегаФон» в области слияний и поглощений.

### Комитет по вознаграждениям и номинациям

Комитет по вознаграждениям и номинациям отвечает за разработку и периодический пересмотр политики Общества 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 ходе проведенных в 2021 году заседаний Комитета по вознаграждениям и номинациям был рассмотрен ряд вопросов, в том числе:**

- программы краткосрочного и долгосрочного премирования топ-менеджмента ПАО «МегаФон»;
- рекомендации Совету директоров по вопросу утверждения кандидатур на должности генеральных директоров ключевых дочерних компаний, а также директоров филиалов;
- рекомендации Совету директоров по кандидатам на позиции Генерального директора, членов Совета директоров, Ревизионной комиссии и Правления.

## Правление

Правление является коллегиальным исполнительным органом ПАО «МегаФон» и совместно с единоличными исполнительными органами осуществляет руководство текущей деятельностью ПАО «МегаФон». 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.

## 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 ПАО «МегаФон» в их компетенцию входят в том числе:**

- осуществление оперативного руководства деятельностью Общества; совершение действий от имени Общества без доверенности, представление Общества 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 Общества за некоторым исключением.

**К компетенции Генерального директора относятся также:**

- открытие в банках расчетных и иных счетов, совершение от имени Общества любых гражданско-правовых сделок за исключениями, установленными трудовым договором и (или) законодательством Российской Федерации;
- организация работы структурных подразделений Общества, заключение трудовых договоров (контрактов) с работниками Общества, решение вопросов премирования, льгот и компенсаций;
- разработка и представление Совету директоров информации и документов о деятельности Общества, в том числе для утверждения отдельных документов.

**К компетенции Исполнительного директора относятся в том числе:**

- совершение от имени Общества любых гражданско-правовых сделок и распоряжение имуществом Общества 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.

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

В 2021 году не было изменений в компетенциях Генерального и Исполнительного директоров.

В 2022 году была утверждена новая редакция Устава, в которой конкретизирован порядок исполнения полномочий Исполнительного директора в случае, если эта позиция в Обществе вакантна. В такой ситуации полномочия Исполнительного директора осуществляет Генеральный директор.

### Вознаграждение членов Правления, Генерального директора и Исполнительного директора

Членам высшего исполнительного руководства ПАО «МегаФон» выплачивается вознаграждение за выполненную работу. Структура и размер вознаграждения за выполнение функций членов Правления определяются Советом директоров.



**ЛИЗУНОВА**  
**Дарья Александровна**

**Родилась** в 1986 году.

В 2007 году окончила Московский педагогический государственный университет. В 2011 году окончила Всероссийскую академию внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации.

С июля 2011 по ноябрь 2018 года занимала различные должности в Аппарате Корпоративного секретаря ПАО «МегаФон». 14 ноября 2018 года по решению Совета директоров (протокол № 295(359) от 14.11.2018) была назначена Корпоративным секретарем Общества.

Являясь Корпоративным секретарем, Д. А. Лизунова одновременно является контролером Общества, отвечающим за оборот инсайдерской информации.

Доля в уставном капитале Общества: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Общества: нет.

 Полный перечень функций Корпоративного секретаря представлен в **Положении о Корпоративном секретаре**.

 Деятельность внутреннего аудита регламентируется **Положением о Внутреннем аудите**.

## 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.

Корпоративный секретарь избирается Советом директоров и подотчетен ему.

В 2021 году Корпоративным секретарем ПАО «МегаФон» являлась Лизунова Дарья Александровна.

## Ревизионная комиссия

В отчетном периоде для контроля над финансово-хозяйственной деятельностью МегаФона действовала Ревизионная комиссия, ежегодно избираемая Общим собранием акционеров.

Со 2 февраля 2022 года внеочередным Общим собранием акционеров полномочия Ревизионной комиссии были прекращены. Для оценки надежности и эффективности управления рисками и внутреннего контроля в МегаФоне функционирует Внутренний аудит – подотчетное Совету директоров независимое структурное подразделение, которое существует уже длительное время.

## 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.

Внутренний аудит проводит оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, оценку корпоративного управления в соответствии с планом деятельности, утвержденным Советом директоров.

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 30 июня 2021 года на роль внешнего аудитора МегаФона было утверждено АО «КПМГ».

## 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, в 2021 году МегаФон публиковал неаудированную консолидированную финансовую отчетность по окончании первого, второго и третьего кварталов финансового года.

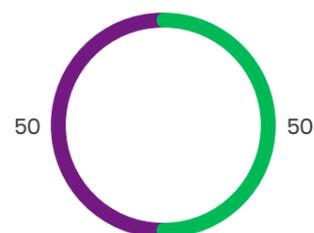
Компания также публикует извещения о результатах финансовой деятельности, сообщения о предстоящих Общих собраниях акционеров и другую важную информацию, способную повлиять на стоимость ценных бумаг Компании, через официальное российское информационное агентство «Интерфакс».

 Соответствующие пресс-релизы публикуются на **корпоративном сайте Компании**.

# Ценные бумаги

## Структура акционерного капитала ПАО «МегаФон» по состоянию на 31 декабря 2021 года, доля, %

- ООО «АФ Телеком Холдинг»
- ООО «ЮэСэм Телеком»



## 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-Ж. МегаФон не имеет привилегированных акций. Государство в уставном капитале Компании не участвует.

По состоянию на 31 декабря 2021 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.

## Дивиденды

Размер выплачиваемых дивидендов утверждается Общим собранием акционеров по рекомендации Совета директоров.

Дивидендная политика МегаФона была обновлена в августе 2021 года. В Дивидендной политике определяются принципы, которыми руководствуется Совет директоров при принятии решения о рекомендуемом размере дивидендных выплат, подлежащем утверждению Общим собранием акционеров.

С положениями Дивидендной политики ПАО «МегаФон» можно ознакомиться по [ссылке](#).

55

млрд руб. – общий объем облигаций ПАО «МегаФон» в обращении на конец 2021 года

## Облигации

На конец 2021 года в обращении находилось пять выпусков биржевых облигаций ПАО «МегаФон» серий БО-001Р-03, БО-001Р-05<sup>1</sup>, БО-001Р-06, БО-002Р-01 и БО-002Р-02.

## Кредитные рейтинги

По состоянию на 31 декабря 2021 года кредитные рейтинги МегаФона находились на высоком уровне, позволяющем привлекать заемные средства на наиболее привлекательных из доступных на рынке условиях.

В течение 2021 года вслед за ростом ставок заемного финансирования отмечался рост доходностей облигаций МегаФона.

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:			
БО-001Р-03			09.10.2017
БО-001Р-05			04.02.2019
БО-001Р-06	AA(RU)	–	18.03.2019
БО-002Р-01			18.03.2019
БО-002Р-02			15.04.2019

В апреле 2022 года вслед за понижением суверенного рейтинга России рейтинговые агентства S&P Global Ratings и Moody's сначала понизили, а потом отзывали долгосрочные кредитные рейтинги МегаФона.

## Взаимодействие с инвестиционным сообществом

Предоставление актуальной и своевременной информации заинтересованным сторонам является важной задачей для МегаФона. В 2021 году Компания осуществляла 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»;
- официальном корпоративном сайте **в разделе «Инвесторам»**.

Информационные материалы для инвесторов, включая презентации и отчетность.

<sup>1</sup> ООО «ЮэСэм Телеком» является единственным участником ООО «АФ Телеком Холдинг».

# Управление рисками и внутренний контроль

## Общие сведения

В 2021 году МегаФон продолжил развивать систему управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), которая является неотъемлемой частью управления Компанией. Для обеспечения стабильного и непрерывного функционирования бизнеса мы постоянно работаем над выявлением, оценкой и минимизацией рисков, а также снижением негативных последствий в случае их реализации.

МегаФон осознает, что эффективное управление рисками достигается только тогда, когда в процесс вовлечен каждый сотрудник. Поэтому мы постоянно развиваем риск-ориентированную культуру для всего персонала и проводим регулярное обучение.

Применяемый МегаФоном подход к СУРиВК соответствует требованиям российского законодательства и основан на лучших международных и российских практиках, что подтверждают результаты независимой диагностики, проведенной в 2021 году. В частности, было подтверждено, что наша система полностью соответствует основным стандартам ISO 31000 и COSO по большинству компонентов. Такая оценка не была бы возможна без высокой вовлеченности сотрудников в управление рисками и интеграции СУРиВК в процесс принятия решений.

## Принципы СУРиВК МегаФона:

- интеграция в корпоративное управление Компании – деятельность Совета директоров, Правления, подразделений;
- риск-ориентированный подход к принятию управленческих решений и организации процессов, включая стратегическое планирование и управление проектами;
- содействие достижению целей Компании, а также постоянное улучшение ее бизнес-процессов;
- непрерывность, динамичность и адаптивность процесса выявления и управления рисками, в отличие от работы только по запросам руководства и внешних пользователей;
- использование точной, полной и достоверной информации из доступных источников, с учетом фактора неопределенности;
- прозрачность, вовлечение и учет мнений всех участников процесса управления рисками и внутреннего контроля;
- непрерывное развитие и совершенствование СУРиВК.



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.

## Эффективность СВК обеспечивается выполнением следующих мероприятий:

- актуализация нормативной документации по СВК и ее соблюдение;
- своевременная разработка контрольных процедур для покрытия рисков;
- регулярный мониторинг качества исполнения контрольных процедур;
- регулярные опросы ключевых ответственных лиц об эффективности внутреннего контроля;
- анализ бизнес-процессов и присущих им рисков на предмет эффективности функционирования СВК в данных процессах;
- 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.



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.

Подразделение по управлению рисками обеспечивает развитие риск-менеджмента в Компании: реализует Политику по организации СУРиВК, организует актуализацию рисков, контролирует выполнение мероприятий, координирует работу подразделений, проектных команд, дочерних компаний в части выявления, оценки рисков и разработки мероприятий по управлению ими, оказывает им методологическую поддержку, готовит материалы для Правления и Совета директоров, развивает риск-ориентированную культуру в Компании. В части администрирования рисков, влияющих на достоверность финансовой и налоговой отчетности в Компании, функционирует направление внутреннего контроля.

Руководители подразделений, проектных команд, дочерних компаний обеспечивают функционирование СУРиВК в зоне своей ответственности, что включает выявление и оценку рисков, разработку мероприятий и обеспечение их выполнения, в том числе выполнение контрольных процедур. Они назначают координаторов, которые организуют оперативное управление процессом и при необходимости привлекают подразделение по управлению рисками.

**Компания занимается развитием риск-ориентированной культуры, ключевыми аспектами которой являются:**

### «Тон сверху»

Руководство Компании выступает примером для сотрудников при обсуждении, выявлении и оценке рисков, а также активно участвует в управлении рисками.

### Культурный спектр

Приветствуется своевременное предоставление информации о рисках. Допускается принятие рисков, если они не являются критичными, но могут способствовать развитию бизнеса. Сами риски рассматриваются не только как потенциально негативное событие, но и как возможность улучшения процессов в Компании.

### Вовлеченность

Для сотрудников организовано обучение управлению рисками, разрабатываются доступные методические материалы, организованы каналы коммуникации и поддержки.

Для учета и анализа рисков в Компании используется автоматизированное решение RiskCom, которое позволяет структурировать процесс управления рисками, контролируемые на уровне Совета директоров, Генерального директора и Правления. Подразделения, проектные команды, дочерние компании для удобства могут поддерживать информацию о своих рисках в собственных информационных системах. В случае эскалации рисков они реплицируются в RiskCom. В части управления рисками, влияющими на подготовку достоверной финансовой и налоговой отчетности, применяется система SAP GRC PC.

Ключевым документом, регулирующим деятельность МегаФона в данной области, является политика по организации СУРиВК. Политика, разработанная в соответствии с действующим российским законодательством и международными стандартами, устанавливает общие подходы к управлению рисками и внутреннему контролю.

Также в Компании принята Методология по управлению рисками, описывающая прикладные аспекты процесса, различные нормативные документы подразделений, дочерних компаний, детализирующие подходы к управлению конкретными рисками.

## Ключевые активности по СУРиВК

В 2021 году продолжилось углубление принципов риск-ориентированного управления в практики Компании, для чего была принята новая Методология по управлению рисками. Выявление и управление рисками проводится в тесной привязке к целям Компании. 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.

Во второй половине года была проведена диагностика системы управления рисками и внутреннего контроля на соответствие стандартам ISO 31000, COSO и лучшим практикам, для которой был приглашен внешний консультант. Диагностика подтвердила зрелый уровень системы.

Также в отчетном периоде в зону охвата риск-менеджмента был включен процесс управления непрерывностью бизнеса. Принятая Политика обозначила требование критически относиться к вопросам, связанным с необходимостью бесперебойной работы бизнес-процессов Компании, направленной на поддержание лучших на рынке сервисов.

Особое внимание уделяется обучению сотрудников МегаФона риск-менеджменту и внутреннему контролю. Руководители в обязательном порядке проходят онлайн-курс по управлению рисками, основанный на стандарте ISO 31000, учитывающий специфику Компании и доступный всем сотрудникам МегаФона.

С Политикой по организации системы управления рисками и внутреннего контроля можно ознакомиться на [сайте](#)

**В 2021 году также продолжилась работа по повышению эффективности СВК, в том числе проводились следующие работы:**

- разработка новой функциональности по согласованию и утверждению контрольных процедур владельцами процессов на базе системы SAP GRC PC;
- пересмотр доступа сотрудников к данным финансовой отчетности на предмет необходимой достаточности и отсутствия конфликта полномочий;
- актуализация обучающих и информационных материалов по СВК;
- доработка СВК для целей налогового мониторинга, в том числе выстраивание процесса оценки рисков (переход на количественную оценку последствий реализации рисков) и автоматизация форм отчетности по налоговому мониторингу;
- анализ бизнес-процессов, в том числе при изменении функциональности ИТ-систем, для актуализации рисков и покрывающих их контрольных процедур.

**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.

- С Стратегические / внешние риски
- О Операционные риски
- Т Технологические риски
- Р Регуляторные риски
- Ф Финансовые риски



№	Риски	Описание рисков	Описание мер по управлению рисками	Динамика риска
<b>Стратегические / Внешние риски</b>				
1	<b>Геополитические</b>	<p>28 февраля 2022 года ЕС, а затем 3 марта 2022 года США и Великобритания ввели санкции в отношении косвенного акционера МегаФона г-на Алишера Усманова.</p> <p>Одновременно с этим Управление по контролю за иностранными активами США выпустило Генеральную лицензию № 15, в соответствии с которой блокирующие санкции не распространяются на юридические лица, которые на 50% и более принадлежат г-ну Алишеру Усманову.</p> <p>МегаФон не является заблокированным лицом по правилу 50% с точки зрения санкций США, так как доля косвенного владения г-на Алишера Усманова составляет менее 50%. МегаФон также не является заблокированным лицом в ЕС и Великобритании.</p> <p>Г-н Алишер Усманов имеет косвенную долю участия в Компании 39,2% и не является конечным контролирующим лицом Компании. Прямое или косвенное влияние г-на Усманова на деятельность МегаФона отсутствует, он не является членом ни одного из органов управления Компании.</p> <p>Тем не менее МегаФон как компания, зарегистрированная в Российской Федерации, сталкивается с проблемами и репутационным ущербом, характерными для страны в целом в результате сложившейся геополитической ситуации и, в частности, связанными с режимом санкций со стороны США, ЕС и других стран в отношении его существенного акционера.</p> <p>В начале 2022 года санкции привели к решению большого числа международных компаний отказаться от сотрудничества с российскими организациями, в том числе с МегаФоном. В результате было нарушено значительное количество бизнес-цепочек, связанных с:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• развитием инфраструктуры;</li> <li>• управлением программным обеспечением;</li> <li>• логистикой и поставками оборудования для продажи в салонах;</li> <li>• оказанием услуг международного роуминга;</li> <li>• деятельностью на международных финансовых рынках и ряда других.</li> </ul>	<p>Поскольку данный риск находится в фокусе МегаФона давно, на момент его реализации уже был проработан достаточно большой пул вариантов альтернативных партнеров в различных областях деятельности. Однако условия, при которых отказ партнеров и появление новых ограничений происходят лавинообразно, predetermined сложности в имплементации тех вариантов, которые прорабатывались ранее, равно как и поиск новых вариантов вместо отсутствовавших или ставших неактуальными.</p> <p>Данная ситуация может усугубиться в случае сохранения наблюдаемых в настоящее время условий, по мере их продолжения или дальнейшей эскалации, список компаний и фирм, отказывающихся совершать сделки, может вырасти.</p> <p>Неспособность вести дела с ключевыми поставщиками, деловыми партнерами и другими ключевыми контрагентами может оказывать существенное неблагоприятное влияние на наш бизнес, финансовое положение, результаты операций, денежные потоки или перспективы.</p>	↑

- Тип риска:
  - Низкий
  - Средний
  - Высокий
- Динамика риска:
  - ↓ Падающая
  - Стабильная
  - ↑ Растущая
  - NEW Новый риск

№	Риски	Описание рисков	Описание мер по управлению рисками	Динамика риска
2	<b>Макроэкономические</b>	<p>Состояние российской и мировой экономики оказывает влияние на бизнес МегаФона.</p> <p>В 2021 году намечилось восстановление экономики, рост спроса (в том числе на рынке услуг телекоммуникационной связи), что, однако, сопровождалось усилением инфляции, повышением ключевой ставки Банка России, нестабильностью валютного курса. В начале 2022 года все три фактора ухудшились еще сильнее. Инфляция значительно ускорилась на фоне сокращения товарного импорта в Россию, а также ажиотажного спроса со стороны населения. Банком России была повышена ключевая ставка. Динамика курса рубля сопровождалась волатильностью: ажиотажным спросом и последующей коррекцией с быстрым изменением его значений. В соответствии с консенсус-прогнозом Банка России, в 2022 году ожидается снижение ВВП до 8%.</p> <p>В совокупности эти макроэкономические тенденции окажут негативное влияние на выручку Компании и ее инвестиционную программу в 2022 году.</p>	<p>Рынок телекоммуникационных услуг является довольно устойчивым, так как клиенты не хотят уменьшать потребление услуг мобильной связи и интернета, и, следовательно, расходы на эти услуги слабее реагируют на спад в экономике, чем на товары и услуги на других рынках.</p> <p>Ключевой инструмент МегаФона по управлению данным риском – это удержание и наращивание своей абонентской базы. Компания внимательно отслеживает динамику изменения абонентской базы и прикладывает усилия для того, чтобы оправдать ожидания своих клиентов.</p>	↑
3	<b>Технологическая и цифровая трансформация</b> <b>Новые бизнес-модели, новые игроки</b>	<p>Индустрия связи и цифровая индустрия быстро меняются. С одной стороны, новые игроки заходят на непрофильные для них рынки (например, банки создают телекоммуникационных операторов на базе технологий мобильной и фиксированной виртуальной сети связи). Некоторые из традиционных игроков рынка делают ставку на развитие экосистем, что в краткосрочной перспективе может привести к перетоку части абонентской базы. С другой – возрастают требования клиентов, которые ожидают первоклассного цифрового сервиса и опыта во всех каналах обслуживания. Неспособность предоставить такой сервис и опыт на высоком уровне может снизить лояльность клиентов, привести к увеличению оттока абонентов и возможной потере доли рынка.</p>	<p>МегаФон продолжает реализовывать стратегию, ориентированную на цифровую трансформацию бизнеса.</p> <p>МегаФон также проводит кооперацию с провайдерами сервисов с целью предложения своим абонентам лучших услуг.</p>	—

Тип риска:  
● Низкий  
● Средний  
● Высокий

Динамика риска:  
↓ Падающая  
— Стабильная  
↑ Растущая  
NEW Новый риск

№	Риски	Описание рисков	Описание мер по управлению рисками	Динамика риска
4	<b>Риски конкуренции</b>	<p>Темпы роста мобильного рынка имеют тенденцию к снижению, что приводит к усилению конкурентной борьбы за новых клиентов и за удержание старых. 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.</p> <p>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>Для снижения негативного влияния этого фактора Компания ставит одной из своих приоритетных задач сохранение лояльности существующих клиентов путем повышения качества их обслуживания и предоставления им лучших уникальных продуктов и услуг, постоянно улучшает качество связи и сервиса за счет своевременного расширения сетей, развития инфраструктуры, создания удобных цифровых сервисов и тарифных линеек. Обладая уникальной позицией по спектру частот 4G/LTE в России, МегаФон имеет преимущество по сроку вывода на рынок услуг связи в сетях четвертого поколения, обеспечивает высокую скорость мобильного интернета.</p> <p>Компания планирует в полной мере соответствовать технологическому прогрессу и новым отраслевым стандартам, стараясь интегрировать новые технологии, разрабатывать более эффективные и инновационные продукты и услуги.</p>	—
5	<b>Риски, связанные с участием МегаФона в деятельности других компаний</b>	<p>Компания управляет своим бизнесом за счет приобретения или продажи компаний, участия в стратегических альянсах и партнерствах. В случае участия в таких активностях есть незначительная вероятность того, что МегаФон будет смещать свой фокус на эти процессы. Также любое потенциальное приобретение может оказать негативный эффект на финансовое состояние Компании и уровень кредитных рейтингов или привести к другим последствиям в зависимости от структуры заключаемых сделок по приобретению или продаже активов, отложенных платежей, валютной составляющей цены и успеха реализации заложенных синергий и интеграционных процессов.</p>	<p>Усилия МегаФона направлены на то, чтобы достичь максимального синергического эффекта от участия в других компаниях, в том числе в части затрат и выручки, и обеспечить дальнейшее успешное развитие приобретаемых активов. Заключению сделок по приобретению активов всегда предшествует всесторонний анализ финансово-хозяйственной деятельности компаний-целей (due diligence), проводится анализ целесообразности приобретения, юридическая экспертиза объекта. Руководство Компании обладает достаточным опытом для эффективного принятия решений в данной области. При заключении сделок МегаФон также предусматривает в соответствующих договорах специальные условия в зависимости от выполнения поставленных целей и КПЭ, а также наличия налоговых, юридических и коммерческих рисков. Сделки по продаже сопровождаются комплексной оценкой целесообразности отчуждения актива.</p>	NEW

Тип риска:  
● Низкий  
● Средний  
● Высокий

Динамика риска:  
↓ Падающая  
— Стабильная  
↑ Растущая  
NEW Новый риск

№	Риски	Описание рисков	Описание мер по управлению рисками	Динамика риска
<b>Операционные риски</b>				
6	<b>Риски, связанные с ухудшением санитарно-эпидемиологической обстановки</b>	<p>В ходе распространения коронавирусной инфекции значительно изменились привычные условия функционирования бизнеса. Ограничена возможность очного выполнения своих функций работниками, а также проведения деловых поездок, командировок, очных встреч и мероприятий. Установлены требования к обеспечению гигиены труда и посещению объектов Компании.</p> <p>Данные изменения потребовали ускоренной адаптации со стороны Компании для обеспечения нормального функционирования бизнеса.</p> <p>Усиление мер, направленных на борьбу с пандемией COVID-19, может приводить к установлению локальных локдаунов, что ограничивает работу офисов, розничных салонов связи. Как результат, риск может негативно повлиять на выручку Компании.</p>	<p>Компанией успешно реализуются мероприятия по противодействию распространению COVID-19 совместно с уполномоченными государственными органами.</p> <p>На всех объектах Компании выполняются меры по обеспечению необходимых условий и санитарно-эпидемиологических требований: производится регулярное информирование сотрудников Компании об эпидемиологической обстановке и правилах поведения, дезинфекционная обработка помещений и систем вентиляции и кондиционирования, установка тепловизоров и санитайзеров, замеры температуры, соблюдение социальной дистанции, контроль за ношением масок и т. д.</p> <p>Компания ставит приоритетом здоровье и безопасность своих сотрудников, поэтому гибко подходит к форматам работы в условиях новых реалий. Успешно реализуется удаленный режим работы без потери качества выполняемых работ.</p> <p>Налажены дистанционные каналы продаж, позволяющие сгладить последствия локальных локдаунов.</p>	—
7	<b>Риски ценообразования</b>	<p>В процессе определения стоимости своих услуг Компания использует рыночные методы ценообразования. Однако ограниченное количество участников телекоммуникационного рынка предполагает, что любые действия операторов в области тарифной политики находятся под пристальным вниманием антимонопольного регулятора.</p> <p>Данный риск усиливается в условиях роста инфляции.</p>	<p>Компания придерживается гибкости в области установления тарифов, что позволяет формировать удобные и доступные тарифные предложения для различных групп своих клиентов.</p>	↑
8	<b>Риски инфраструктуры</b>	<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>Стандарты устойчивого развития требуют фокусироваться в том числе на экологии и энергосбережении при управлении сетью.</p>	<p>МегаФон в рамках действующих процессов акцентирует внимание на решении приоритетных задач путем целевого финансирования, расширения инфраструктуры сети и поддержания ее работоспособности, что повышает надежность сети, уменьшает потребление электроэнергии и обеспечивает качество услуг, предоставляемых абонентам.</p>	—

Тип риска: ● Низкий ● Средний ● Высокий

Динамика риска: ↓ Падающая — Стабильная ↑ Растущая NEW Новый риск

№	Риски	Описание рисков	Описание мер по управлению рисками	Динамика риска
9	<b>Риски, связанные с продлением лицензий</b>	<p>Невозможность получения либо пролонгации срока действия имеющихся у Компании лицензий на оказание услуг связи, необходимых для дальнейшей деятельности, будет иметь негативные последствия, однако исторический опыт свидетельствует о том, что вероятность наступления подобных событий для основных телекоммуникационных операторов оценивается как несущественная.</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	<b>Риск непрерывности бизнеса и обеспечения технологической устойчивости</b>	<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. Кроме того, недоступность зданий и помещений по причинам, вызванным факторами техногенного и природного характера, а также недоступность персонала по причине пандемии могут оказывать негативное влияние на качество услуг.</p>	<p>Компания предпринимает все необходимые меры для обеспечения высокого качества предоставляемых сервисов. МегаФон проводит постоянный мониторинг технического состояния инфраструктуры. Отслеживаются характерные для отрасли риски и аварии, которые могут повлиять на предоставляемые сервисы.</p> <p>Проводится комплекс мероприятий по обеспечению непрерывности инфраструктуры и бизнес-процессов – осуществляется резервирование критических элементов инфраструктуры на случай возникновения аварий и непредвиденных ситуаций, разработаны планы непрерывности и аварийного восстановления.</p>	—
11	<b>Риски мошенничества в сфере телекоммуникаций</b>	<p>Потери Компании могут быть вызваны умышленными действиями недобросовестных контрагентов и абонентов. Подобные мошеннические действия направлены на получение услуг и сервисов оператора бесплатно или по заниженной стоимости, что приводит к финансовым потерям Компании.</p> <p>Существует также риск мошенничества, способный привести к репутационным потерям от злонамеренных действий против абонентов МегаФона с помощью цифровых сервисов, социальной инженерии, нечистоплотной конкуренции, кражи средств со счетов абонентов.</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>	—

Тип риска: ● Низкий ● Средний ● Высокий

Динамика риска: ↓ Падающая — Стабильная ↑ Растущая NEW Новый риск

№	Риски	Описание рисков	Описание мер по управлению рисками	Динамика риска
12	<b>Киберриски</b>	<p>Существует риск вторжения во внутренние сети Компании, включая технологические системы, что может привести к внедрению вредоносных приложений на оборудовании сотрудников МегаФона, получению несанкционированного доступа к личным данным клиентов и конфиденциальной информации, их компрометации, а также распространению вредоносных кодов (вирусов). Также существует риск вторжения во внутренние сети Компании через инфраструктуру дочерних компаний.</p> <p>Перечисленные обстоятельства значительно возросли в начале 2022 года в условиях обострения внешнеполитических отношений России с рядом западных стран.</p> <p>Кроме того, Компания может быть подвержена рискам уязвимости и невозможности обеспечения должного уровня информационной безопасности вследствие человеческого фактора, недостаточного финансирования стратегических инициатив по предотвращению киберугроз в условиях активного внедрения новых цифровых решений и подходов к разработке.</p>	<p>Компания предпринимает все необходимые меры для обеспечения должного уровня безопасности технологических систем и используемого ПО, технологий и оборудования, включая постоянный мониторинг возможных угроз, использование платформ анализа информационной безопасности (Security Intelligence) всей ИТ- и телекоммуникационной инфраструктуры, а также использование новейшего ПО, обеспечивающего высокий уровень безопасности как Общества, так и дочерних компаний. В МегаФоне принята отдельная стратегия информационной безопасности, действует Политика по обеспечению информационной безопасности, а также развивается направление мониторинга киберугроз. Компания стремится внедрять новые решения для защиты от киберрисков.</p>	↑
<b>Регуляторные риски</b>				
13	<b>Риски, связанные с системообразующим статусом МегаФона</b>	<p>МегаФон является одной из системообразующих компаний в российской экономике. Данный статус позволяет Компании получить ряд преференций в случае возникновения кризисных ситуаций. Однако соответствие этому статусу требует от Компании внимательного отношения к пожеланиям и инициативам, которые касаются национальных интересов, выстраивания диалога с широкими слоями населения, понимания важности вопросов социальной поддержки общества, безопасности и стратегического развития отрасли.</p>	<p>Компания стремится присутствовать на всех ключевых площадках, где обсуждаются инициативы социального характера, безопасности и стратегического развития отрасли. Все новые инициативы проходят внутреннюю экспертную оценку.</p> <p>При этом МегаФон проводит опережающие мероприятия, стремясь учитывать интересы всех заинтересованных сторон в своих планах развития. Это является одним из краеугольных принципов бизнеса Компании.</p>	NEW
14	<b>Идентификация абонентов</b>	<p>В 2021 году произошло ужесточение требований к идентификации абонентов и пользователей услугами связи при заключении договоров и при оказании услуг связи. Законодательством установлен ряд требований по проверке сведений о пользователях услуг сотовой связи – юридических лицах, а также сбору информации об использовании сим-карт для «умных устройств». Невозможность подтверждения фактических данных абонента или неактуальность данных накладывает на операторов обязательства по прекращению услуг связи в отношении таких пользователей.</p>	<p>Компания стремится обеспечить безукоризненное соблюдение законодательства в части идентификации пользователей. Для этого используются различные механизмы информирования клиентов и гибкий индивидуальный подход к учету их возможностей по подтверждению своих данных.</p>	↓

Тип риска:	Динамика риска:
● Низкий	↓ Падающая
● Средний	– Стабильная
● Высокий	↑ Растущая
	NEW Новый риск

№	Риски	Описание рисков	Описание мер по управлению рисками	Динамика риска
15	<b>Риски, связанные с развитием 5G</b>	<p>Государством и участниками отрасли прорабатываются различные сценарии развития технологии 5G. Действующие предложения по развитию 5G предполагают использование частот, отличных от оптимального диапазона 3,4–3,8 ГГц, а также неопределенность в вопросе оборудования, на котором должна работать данная технология.</p> <p>Для коммерческого запуска технологии 5G потребуются принятие масштабного комплекса нормативно-правовых требований, учитывающих интересы операторов, регулятора, текущих владельцев частот.</p> <p>Кроме того, существуют риски, связанные с неприятием 5G широкими слоями населения в связи с распространяемыми слухами об опасности данной технологии для здоровья людей.</p>	<p>Компания отслеживает все инициативы, связанные с развитием технологий связи, прежде всего 5G, и принимает активное участие в обсуждении указанных инициатив. МегаФон участвует в функционировании совместного предприятия, целью работы которого является содействие развитию технологии 5G в России. В процессе тестирования работы данной технологии МегаФон следит за влиянием 5G на здоровье людей.</p>	—
16	<b>Риски несоблюдения законодательства о защите персональных данных</b>	<p>Защита персональных данных приобретает все большее значение для отрасли. В условиях усиления внимания к этому вопросу со стороны общественности Компания должна внимательным образом контролировать все данные, которые были доверены ей абонентами и сотрудниками.</p>	<p>МегаФон выстраивает бизнес-процессы с максимальным фокусом на защиту персональных данных и проводит регулярный аудит систем и процессов. Риски, связанные с потенциальными утечками персональных данных, находятся на мониторинге и контроле.</p>	NEW
<b>Финансовые риски</b>				
17	<b>Риск изменения процентных ставок</b>	<p>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.</p> <p>В 2022 году (после отчетной даты) произошло повышение ключевой ставки Банка России. Международными агентствами были отозваны как суверенные рейтинги Российской Федерации, так и рейтинги российских компаний.</p>	<p>Большая часть кредитного портфеля Компании состоит из долгосрочных обязательств, предоставленных по привлекательным ставкам. Примерно 82% долгового портфеля Компании имеет фиксированную процентную ставку, большая часть оставшегося портфеля хеджируется от возможного роста процентных ставок. При этом МегаФон имеет возможности для гибкого управления кредитными обязательствами.</p>	↑

Тип риска:	Динамика риска:
● Низкий	↓ Падающая
● Средний	– Стабильная
● Высокий	↑ Растущая
	NEW Новый риск

# Комплаенс

№	Риски	Описание рисков	Описание мер по управлению рисками	Динамика риска
18	<b>Риск изменения валютного курса</b>	<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>В начале 2022 года (после отчетной даты) произошла резкая девальвация курса рубля. Введенные регулятором ограничения на операции в иностранной валюте и другие (в том числе рыночные) факторы в дальнейшем привели к обратной тенденции – его резкой ревальвации.</p>	<p>С целью снижения валютных рисков Компания использует различные способы управления ликвидностью. В их числе не только резервы, но и валютно-процентные свопы и другие производные финансовые инструменты для хеджирования части кредитного портфеля, номинированной в иностранной валюте. Также Компания стремится увеличивать долю операционных и капитальных затрат, номинированных в рублях, что позволяет обеспечивать их покрытие рублевыми доходами.</p> <p>Для управления валютными ограничениями МегаФон внимательно отслеживает графики платежей и предпринимает усилия для того, чтобы продемонстрировать свою платежеспособность.</p>	↑
19	<b>Кредитный риск</b>	<p>Риск возникновения у Компании финансового убытка, вызванного неисполнением покупателем или контрагентом своих договорных обязательств, и возникающий главным образом в связи с предоставленными Компанией займами и дебиторской задолженностью.</p>	<p>К числу мер, направленных на снижение кредитного риска, относятся оперативный контроль показателей дебиторской задолженности, получение авансовых платежей, банковских гарантий и иного обеспечения, установление взаимоотношений с контрагентами, платежеспособность которых отслеживается постоянно на основе скоринга, кредитной истории, кредитных рейтингов. Также проводится диверсификация размещаемых денежных средств и установление лимитов, постоплата по приобретаемым товарам и услугам. Ежегодно Компанией осуществляется мониторинг обесценения предоставленных займов.</p>	—
20	<b>Риск ликвидности</b>	<p>Подверженность данному риску определяется своевременностью исполнения МегаФоном своих обязательств по текущим платежам. На риск ликвидности влияет скорость конвертации активов Компании (размещенные денежные средства) 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. Депозиты диверсифицированы по банкам и сконцентрированы по срокам с учетом графика крупных платежей, лучших рыночных предложений и политик Компании. Компания внимательно следит за ситуацией в отношении санкций к российским финансовым институтам для сохранения стабильного доступа к финансированию.</p>	—

Тип риска:	Динамика риска:
● Низкий	↓ Падающая
● Средний	— Стабильная
● Высокий	↑ Растущая
	NEW Новый риск

## 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.

В 2021 году была принята новая политика, в которой определяются цели и принципы существования системы комплаенс, описываются ее обязательные элементы и область применения. Основной целью комплаенс-системы является управление рисками по всем комплаенс-обязательствам. МегаФон стремится обеспечить соответствие международному стандарту ISO 19600:2014 Compliance management systems, при этом учитывает лучшие практики, стандарты и рекомендации регуляторов.

### Управление функцией комплаенс осуществляется в МегаФоне на нескольких уровнях:

- Совет директоров, контролирующей работу системы комплаенс через Аудиторский комитет;
- Генеральный директор и Правление, которые осуществляют операционное управление системой с помощью подразделения по управлению рисками;
- директора подразделений, принимающие на себя ответственность за основные комплаенс-обязательства.

## Результаты 2021 года

В 2021 году была продолжена практика управления рисками по основным комплаенс-обязательствам посредством выделения отдельных комплаенс-направлений. По каждому из таких направлений в начале года подразделением по управлению рисками проводилась оценка рисков, после чего совместно с ответственными директорами подразделений был сформирован план необходимых мероприятий. В течение года Правление оперативно рассматривало статус по мероприятиям в рамках каждого комплаенс-направления и принимало решение в отношении как ранее обозначенных, так и вновь возникающих рисков.

Во второй половине 2021 года был приглашен внешний консультант с тем, чтобы провести анализ дизайна комплаенс-системы МегаФона на соответствие ведущим мировым практикам. По результатам анализа было подтверждено, что большинство механизмов системы эффективно и соответствует ведущим мировым практикам и внутренним нормативным документам.

В конце 2021 года в Компании было принято решение о вводе в систему комплаенс нового участника – независимого комплаенс-офицера, который принимает на себя обязательства по функционированию одного из ключевых

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.

инструментов данной системы – Прямой линии по вопросам коррупции и этики.

 С информацией о каналах Прямой линии вы можете ознакомиться [по ссылке](#).

В 2022 году планируется продолжить совершенствование системы комплаенс за счет внедрения улучшений, предложенных внешним консультантом, активного вовлечения комплаенс-офицера в процесс, а также проведения самодиагностики.



## Финансовая отчетность

- с. 129 Аудиторское заключение независимых аудиторов
- с. 134 Консолидированная финансовая отчетность

# 126

АНО «Телеком-Сервисы»  
Финансовая отчетность

# Содержание

<b>Аудиторское заключение независимых аудиторов</b>	<b>129</b>
<b>Консолидированный отчет о прибылях и убытках</b>	<b>134</b>
<b>Консолидированный отчет о прочем совокупном доходе</b>	<b>135</b>
<b>Консолидированный отчет о финансовом положении</b>	<b>136</b>
<b>Консолидированный отчет об изменениях в капитале</b>	<b>138</b>
<b>Консолидированный отчет о движении денежных средств</b>	<b>140</b>
<b>Примечания к консолидированной финансовой отчетности</b>	<b>142</b>
<b>1. Общие положения</b>	<b>142</b>
1.1 О Компании	142
1.2 Основы подготовки финансовой отчетности	142
1.3 Основы консолидации	143
1.4 Ключевые бухгалтерские суждения, оценочные значения и допущения	143
1.5 Основные аспекты учетной политики	143
1.6 Стандарты, которые были выпущены, но еще не вступили в силу	144
<b>2. Прибыли и убытки</b>	<b>145</b>
2.1 Выручка	145
2.2 Коммерческие расходы	146
2.3 Общие и административные расходы	147
2.4 Налог на прибыль	147
<b>3. Активы и обязательства</b>	<b>150</b>
3.1 Основные средства	150
3.2 Аренда	154
3.3 Нематериальные активы	155
3.4 Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	159
3.5 Финансовые активы и обязательства	164
3.6 Торговая и прочая дебиторская задолженность	174
3.7 Запасы	174
3.8 Нефинансовые активы и обязательства	174
3.9 Резервы	176
<b>4. Капитал</b>	<b>177</b>
<b>5. Дополнительные раскрытия</b>	<b>178</b>
5.1 Выбытие ПБК	178
5.2 Объединения бизнесов	178
5.3 Связанные стороны	181
5.4 Управление финансовыми рисками	183
5.5 Информация о группе	187
5.6 Информация по сегментам	187
5.7 Неконтролирующие доли участия	188
5.8 Договорные и условные обязательства	189
5.9 События после отчетной даты	190

# Аудиторское заключение независимых аудиторов

## Акционерам и Совету директоров ПАО «МегаФон»

### Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «МегаФон» (далее – «Компания») и его дочерних компаний (далее – «Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2021 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 2021 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.

Независимый аудитор: АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, участник глобальной организации независимых фирм КПМГ. Подробная информация о структуре глобальной организации КПМГ доступна на странице

[home.kpmg/governance](https://home.kpmg/governance)

## 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 межсетевое 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.

## Тестирование инвестиции в ассоциированную компанию DTSRETAIL Limited («группа Связной») на обесценение

См. примечание 3.4 к консолидированной финансовой отчетности.

В течение отчетного периода рынок мобильной розничной торговли оставался волатильным и инвестиция в группу Связной была протестирована 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 КPMГ 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.

## Учет выбытия АО Первая Башенная Компания («ПБК»)

См. примечание 5.1 к консолидированной финансовой отчетности.

### В течение отчетного периода Группа заключила существенную сделку в результате которой:

- Группа потеряла контроль над оператором башенных активов ПБК и арендовала обратно большую часть активов ПБК, представляющих собой зафиксированные места на башнях;
- В результате сделки Группа получила значительное влияние над новой компанией, учитываемой как ассоциированная, в которую были внесены доля владения в ПБК, а после отчетной даты и другие активы, представляющие собой компании из отрасли телекоммуникационной инфраструктуры.

Мы отнесли данный вопрос к ключевым, поскольку его влияние на консолидированную финансовую отчетность Группы является значительным и порядок бухгалтерского учета операции сложен и требует применения значительных суждений.

### Наши ключевые аудиторские процедуры включали следующее:

- анализ документов, относящихся к сделке, для полного понимания условий сделки и, следовательно, связанных с ней потенциальных последствий для бухгалтерского учета, включая налоговый эффект;
- критическая оценка подхода, примененного для определения доли предыдущей балансовой стоимости актива, которая относится к праву пользования, сохраняемому Группой, путем анализа лежащего в основе расчета доли алгоритма на соответствие применимым бухгалтерским нормам;
- критическая оценка подхода, примененного для определения стоимости инвестиции в новое ассоциированное предприятие при первоначальном признании, в том числе с привлечением специалистов КPMГ в области оценки;
- критическая оценка суждения, примененного Группой при принятии решения, представляет ли выбытие ПБК прекращенную деятельность;
- критическая оценка подхода, примененного для отделения компонента, не связанного с арендой, от арендных платежей, установленных в договоре аренды, для определения балансовой стоимости актива в форме права пользования;
- оценка, является ли раскрытие информации по сделке в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности надлежащим с точки зрения описания всех ключевых условий и примененных суждений.

## 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.

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций 21906100260, действует от имени аудиторской организации на основании доверенности № 74/21 от 25 мая 2021 года АО «КПМГ»

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций № 12006020351

Москва, Россия  
23 марта 2022 года

# Консолидированный отчет о прибылях и убытках

(в миллионах рублей)

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2021	2020
<b>Выручка</b>	<b>2.1</b>	<b>354 190</b>	<b>332 159</b>
<b>Операционные расходы</b>			
Себестоимость		112 661	97 836
Коммерческие расходы	2.2	19 664	18 877
Общие и административные расходы	2.3	74 124	67 660
Амортизация основных средств и АФПП	3.1, 3.2	56 584	51 726
Амортизация нематериальных активов	3.3.1	23 443	21 941
Убыток от выбытия внеоборотных активов		877	684
<b>Итого операционные расходы</b>		<b>287 353</b>	<b>258 724</b>
<b>Операционная прибыль</b>		<b>66 837</b>	<b>73 435</b>
Финансовые расходы		(32 403)	(38 300)
Финансовые доходы		11 255	8 937
Доля в прибыли/(убытке) ассоциированных и совместных предприятий и прибыль/(убыток) от переоценки и выбытия инвестиций	3.4, 5.2	(2 892)	(5 169)
Прибыль от выбытия ПБК	5.1	16 729	—
Прочие неоперационные расходы		(2 082)	(3 237)
Прибыль по финансовым инструментам, нетто	3.5.4	9 352	2 741
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам, нетто		984	(3 126)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>67 780</b>	<b>35 281</b>
Расход по налогу на прибыль	2.4	1 969	8 509
<b>Прибыль за год</b>		<b>65 811</b>	<b>26 772</b>
приходящаяся на собственников Компании		66 265	26 626
приходящаяся на неконтролирующие доли участия		(454)	146
		<b>65 811</b>	<b>26 772</b>

# Консолидированный отчет о прочем совокупном доходе

(в миллионах рублей)

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2021	2020
<b>Прибыль за год</b>		<b>65 811</b>	<b>26 772</b>
<b>Прочий совокупный (убыток)/доход, который может быть реклассифицирован в прибыли или убытки в следующих периодах:</b>			
Курсовые разницы при пересчете отчетности зарубежных подразделений за вычетом налогов		(802)	92
<b>Чистый прочий совокупный (убыток)/доход, который может быть реклассифицирован в прибыли или убытки в следующих периодах</b>		<b>(802)</b>	<b>92</b>
<b>Общий совокупный доход за год</b>		<b>65 009</b>	<b>26 864</b>
<b>Общий совокупный доход/(убыток) за год</b>			
приходящийся на собственников Компании		65 469	26 859
приходящийся на неконтролирующие доли участия		(460)	5
		<b>65 009</b>	<b>26 864</b>

# Консолидированный отчет о финансовом положении

(в миллионах рублей)

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2021	2020
<b>Активы</b>			
<b>Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	3.1	264 692	292 283
Активы в форме права пользования	3.2	101 566	74 114
Нематериальные активы, за исключением гудвила	3.3.1	68 356	75 346
Гудвил	3.3.2	35 574	30 578
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	3.4	39 827	66 914
Внеоборотные финансовые активы	3.5	146 440	129 277
Внеоборотные нефинансовые активы	3.8	8 982	9 096
Отложенные налоговые активы	2.4	969	1 309
<b>Итого внеоборотные активы</b>		<b>666 406</b>	<b>678 917</b>
<b>Оборотные активы</b>			
Запасы	3.7	13 856	9 659
Оборотные нефинансовые активы	3.8	10 609	9 065
Предоплата по налогу на прибыль	2.4	1 288	1 102
Торговая и прочая дебиторская задолженность	3.6	38 007	28 008
Прочие оборотные финансовые активы	3.5	20 153	12 201
Денежные средства и их эквиваленты	3.5.1	37 816	34 614
<b>Итого оборотные активы</b>		<b>121 729</b>	<b>94 649</b>
<b>Итого активы</b>		<b>788 135</b>	<b>773 566</b>

(в миллионах рублей)

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2021	2020
<b>Капитал и обязательства</b>			
<b>Капитал</b>			
Капитал, приходящийся на собственников Компании	4	225 432	233 548
Неконтролирующие доли участия	5.7	3 591	(524)
<b>Итого капитал</b>		<b>229 023</b>	<b>233 024</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Кредиты и займы	3.5	173 088	272 675
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	3.5	257	667
Долгосрочные нефинансовые обязательства	3.8	2 229	3 968
Долгосрочные обязательства по аренде	3.5	144 604	65 979
Резервы	3.9	4 990	7 715
Отложенные налоговые обязательства	2.4	25 528	33 572
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>		<b>350 696</b>	<b>384 576</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	3.5	53 394	44 171
Кредиты и займы	3.5	111 219	73 862
Прочие краткосрочные финансовые обязательства	3.5	200	209
Краткосрочные нефинансовые обязательства	3.8	24 696	21 054
Краткосрочные обязательства по аренде	3.5	17 020	16 296
Задолженность по налогу на прибыль	2.4	1 887	374
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>		<b>208 416</b>	<b>155 966</b>
<b>Итого капитал и обязательства</b>		<b>788 135</b>	<b>773 566</b>

**Х.Э. ПОМБУХЧАН**  
Генеральный директор

**Г.А. ГРИГОРЯН**  
Главный бухгалтер

23 марта 2022 г.

# Консолидированный отчет об изменениях в капитале

(в миллионах рублей)

	Приходится на собственников Компании										
	Прим.	Обыкновенные акции		Выкупленные акции		Эмиссионный доход	Нераспределенная прибыль	Прочие фонды и резервы (Прим. 4)	Итого	Неконтролирующие доли участия	Итого капитал
		Количество акций	Сумма	Количество акций	Сумма						
<b>На 1 января 2020 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 по неконтролирующим долям участия		—	—	—	—	—	—	—	—	(202)	<b>(202)</b>
Продажа собственных акций		—	—	(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 суммам к получению от связанных сторон		—	—	—	—	—	(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>
Прибыль за год		—	—	—	—	—	66 265	—	<b>66 265</b>	(454)	<b>65 811</b>
Прочий совокупный убыток		—	—	—	—	—	—	(796)	<b>(796)</b>	(6)	<b>(802)</b>
<b>Общий совокупный доход</b>		—	—	—	—	—	<b>66 265</b>	<b>(796)</b>	<b>65 469</b>	<b>(460)</b>	<b>65 009</b>
Дивиденды	4	—	—	—	—	—	(69 998)	—	<b>(69 998)</b>	—	<b>(69 998)</b>
Приобретение неконтролирующих долей участия	5.2	—	—	—	—	—	1 553	(17)	<b>1 536</b>	4 743	<b>6 279</b>
Дивиденды по неконтролирующим долям участия		—	—	—	—	—	—	—	—	(168)	<b>(168)</b>
Резерв по переоценке, относящийся к выбывшим активам	5.1	—	—	—	—	—	4 535	(4 541)	<b>(6)</b>	—	<b>(6)</b>
Дисконт по суммам к получению от связанных сторон	5.3	—	—	—	—	—	(5 117)	—	<b>(5 117)</b>	—	<b>(5 117)</b>
<b>На 31 декабря 2021 года</b>		<b>620 000 000</b>	<b>526</b>	—	—	<b>12 567</b>	<b>159 620</b>	<b>52 719</b>	<b>225 432</b>	<b>3 591</b>	<b>229 023</b>

# Консолидированный отчет о движении денежных средств

(в миллионах рублей)

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2021	2020
<b>Операционная деятельность</b>			
Прибыль до налогообложения		67 780	35 281
Корректировки для приведения прибыли до налогообложения к чистому операционному денежному потоку:			
Амортизация основных средств и АФПП	3.1, 3.2	56 584	51 726
Амортизация нематериальных активов	3.3.1	23 443	21 941
Убыток от выбытия внеоборотных активов		877	684
Прибыль по финансовым инструментам, нетто	3.5.4	(9 352)	(2 741)
(Прибыль)/убыток по курсовым разницам, нетто		(984)	3 126
Доля в (прибыли)/убытке ассоциированных и совместных предприятий и (прибыль)/убыток от переоценки и выбытия инвестиций	3.4, 5.2	2 892	5 169
Прибыль от выбытия ПБК	5.1	(16 729)	—
Изменение резерва под обесценение дебиторской задолженности и прочих нефинансовых активов		2 872	3 420
Финансовые расходы		32 403	38 300
Финансовые доходы		(11 255)	(8 937)
Корректировки оборотного капитала:			
(Увеличение)/уменьшение запасов		(3 532)	598
(Увеличение)/уменьшение торговой и прочей дебиторской задолженности		(8 162)	6 183
Увеличение оборотных нефинансовых активов		(2 275)	(2 047)
Увеличение/(уменьшение) торговой и прочей кредиторской задолженности		11 418	(11 795)
Увеличение краткосрочных нефинансовых обязательств		1 609	1 091
Изменение НДС, нетто		(1 853)	2 608
Платежи по налогу на прибыль		(6 853)	(3 372)
Прочее		(320)	—
<b>Денежные средства от операционной деятельности</b>		<b>138 563</b>	<b>141 235</b>

(в миллионах рублей)

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2021	2020
<b>Инвестиционная деятельность</b>			
Приобретение основных средств и нематериальных активов	3.1, 3.3	(49 800)	(53 548)
Поступления от продажи основных средств	3.1	175	61
Приобретение дочерних предприятий за вычетом поступивших денежных средств	5.2	2 046	(14)
Оплата отложенного и условного вознаграждения		—	(979)
Поступления от выбытия ПБК и прочих дочерних предприятий за вычетом денежных средств	5.1	61 596	(48)
Поступления от продажи доли в ассоциированных предприятиях	3.4	14 367	—
Приобретение доли в ассоциированных предприятиях	3.4	(7 586)	(2 645)
Изменение депозитов, нетто		—	228
Займы выданные	3.5, 5.3	(8 588)	(18 000)
Проценты полученные		1 069	1 713
Поступления за финансовые инструменты		125	—
Платежи по финансовым инструментам		(362)	—
<b>Денежные средства, полученные от/(использованные) в инвестиционной деятельности</b>		<b>13 042</b>	<b>(73 232)</b>
<b>Финансовая деятельность</b>			
Поступления от кредитов и займов, за вычетом уплаченных комиссий		63 731	22 425
Погашение кредитов и займов		(129 785)	(55 637)
Проценты уплаченные		(31 840)	(38 334)
Поступления от покупки неконтролирующих долей участия		3 024	—
Дивиденды, выплаченные акционерам Компании	4	(69 998)	—
Дивиденды, выплаченные по неконтролирующим долям участия		(211)	(159)
Поступление за продажу собственных акций	4	33 800	—
Платежи по договорам аренды	3.2	(16 908)	(14 400)
Прочее		—	(75)
<b>Денежные средства, использованные в финансовой деятельности</b>		<b>(148 187)</b>	<b>(86 180)</b>
Чистое увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов		3 418	(18 177)
Чистая курсовая разница		(216)	85
Денежные средства и их эквиваленты на начало года		34 614	52 706
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец года</b>	<b>3.5.1</b>	<b>37 816</b>	<b>34 614</b>

# 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 2021 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 правомочиями 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 23 марта 2022 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 2021 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, выбытие АО «Первая Башенная Компания» (ПБК) 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 2021 года Группа применила 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 2021 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.

### Отложенный налог в отношении активов и обязательств, возникающих в результате одной операции (поправки к МСФО (IAS) 12)

В мае 2021 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль», требующие от компаний признавать отложенный налог по операциям, которые при первоначальном признании приводят к возникновению равных сумм налогооблагаемых и вычитаемых временных разниц. Поправки вступят в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты, с возможностью досрочного применения.

### Раскрытие информации об учетной политике (поправки к МСФО (IAS) 1, МСФО (IFRS) PS 2 и МСФО (IAS) 8)

В феврале 2021 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» и Практический отчет 2 по МСФО «Вынесение суждений о существенности», направленные на улучшение раскрытия информации в учетной политике, чтобы они предоставляли больше полезной информации инвесторам и другим основным пользователям финансовой отчетности. Совет по МСФО также выпустил поправки к МСФО (IAS) 8 «Учетная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки», в которых проводится различие между изменениями в бухгалтерских оценках и изменениями в учетной политике. Поправки вступят в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты, с возможностью досрочного 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 2024 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 собой 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 клиентам, 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 2021 года дебиторская задолженность Группы по договорам с покупателями в составе торговой и прочей дебиторской задолженности составляла 25 287 (2020: 17 081), а контрактные активы были равны нулю.

На 31 декабря 2021 года контрактные обязательства Группы по договорам с покупателями составили 17 218 (2020: 13 447) в составе краткосрочных нефинансовых обязательств и 1 859 (2020: 3 883) в составе долгосрочных нефинансовых обязательств. Увеличение краткосрочных контрактных обязательств связано в основном с приобретением ООО «Диджитал Медиа Холдинг» («START») (Примечание 5.2). Контрактные обязательства, включенные в состав долгосрочных нефинансовых обязательств на 31 декабря 2021 года, в основном, связаны с отложенными авансовыми платежами за предоставление услуг инфраструктуры. Ожидается, что они будут признаны в составе выручки в течение семи лет, что является средним сроком договора.

Сумма 13 447, признанная в составе контрактных обязательств на начало года, была учтена в составе выручки в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года.

Группа использовала упрощения практического характера из МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» 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 собой 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 2021 года отложенные расходы Группы на привлечение клиентов в составе долгосрочных нефинансовых активов составляли 7 133 (2020: 5 722). Величина расходов, списанных в состав коммерческих расходов за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, составила 5 160 (2020: 6 627).

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:

	2021	2020
Вознаграждения работникам и связанные социальные отчисления	37 555	34 756

### 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 2021 и 2020 годов, составили 7 600 и 7 229 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 прибыли 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 балансовому методу 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.

## 2.4. Налог на прибыль (продолжение)

### Раскрытия

Существенные составляющие расходов Группы по налогу на прибыль за годы по 31 декабря включают в себя следующее:

	2021	2020
Текущий налог на прибыль:		
Налог на прибыль за текущий период	8 836	5 211
Корректировки, относящиеся к предыдущим периодам	242	(115)
Отложенный налог на прибыль	(7 109)	3 413
<b>Итого налог на прибыль</b>	<b>1 969</b>	<b>8 509</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:

	2021	2020
<b>Ставка, установленная законодательством</b>	<b>20,0%</b>	<b>20,0%</b>
Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую базу	1,4%	3,9%
Выбытие дочерней компании и инвестиций в ассоциированные компании	(18,6%)	—
Эффект применения льгот по налогу на прибыль	(0,2%)	(0,1%)
Прочие различия	0,3%	0,3%
<b>Эффективная ставка по налогу на прибыль</b>	<b>2,9%</b>	<b>24,1%</b>

## 2.4. Налог на прибыль (продолжение)

Отложенные налоговые позиции относятся к следующим статьям:

	Отчет о финансовом положении на 31 декабря		Отчет о прибылях и убытках за годы по 31 декабря	
	2021	2020	2021	2020
Основные средства	(28 914)	(27 619)	610	2 062
Нематериальные активы	(13 529)	(15 194)	(1 665)	327
Финансовые инструменты	2 816	3 545	2 009	1 669
Инвестиции в ассоциированные предприятия и дочерние компании	(1 218)	530	1 748	(69)
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	527	909	382	459
Признание выручки	282	1 501	1 219	271
Начисленные вознаграждения работникам	673	561	(112)	(178)
Начисленные расходы	2 924	1 878	(1 046)	(710)
Дилерские комиссии	(1 407)	(1 147)	260	(34)
ДФПП	(20 313)	(14 823)	5 490	(2 274)
Обязательства по аренде	32 325	16 455	(15 870)	1 725
Обязательства по выводу объектов из эксплуатации	754	1 543	789	(267)
Прочие движения и временные различия	521	(402)	(923)	432
<b>(Доход)/расход по отложенному налогу на прибыль</b>			<b>(7 109)</b>	<b>3 413</b>
<b>Чистые отложенные налоговые обязательства</b>	<b>(24 559)</b>	<b>(32 263)</b>		
Отражены в консолидированном отчете о финансовом положении следующим образом:				
<b>Отложенные налоговые активы</b>	<b>969</b>	<b>1 309</b>		
<b>Отложенные налоговые обязательства</b>	<b>(25 528)</b>	<b>(33 572)</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:

	2021	2020
«МегаФон Ритейл»	18	551
«НэтБайНэт»	363	274
Прочие	146	84
<b>Итого на конец года</b>	<b>527</b>	<b>909</b>

## 2.4. Налог на прибыль (продолжение)

Для использования оставшейся части налоговых убытков Группа имеет возможность реализовать соответствующие стратегии налогового планирования в зависимости от результатов этих дочерних компаний в будущем.

По состоянию на 31 декабря 2021 непризнанные отложенные налоговые активы в консолидированном отчете о финансовом положении составили 2 090 (2020: 2 902). 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:

	2021	2020
Остаток на начало года	32 263	33 753
(Доход)/расход по отложенному налогу на прибыль за год	(7 109)	3 413
Дисконтирование задолженности связанных сторон (Прим. 5.3)	(1 280)	(4 898)
Приобретение и выбытие дочерних компаний, нетто	683	—
Корректировка по пересчету иностранных операций	2	(5)
<b>Остаток на конец года</b>	<b>24 559</b>	<b>32 263</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 предпологаемого 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.

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

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.

### 3.1. Основные средства (продолжение)

#### Раскрытия

Основные средства представлены ниже:

	Телекомму- никационная сеть	Здания и сооружения	Транс- портные средства, офисное и прочее обо- рудование	Проводные каналы связи	Незавершен- ное строи- тельство	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>						
<b>На 1 января 2020</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	<b>38 133</b>
Ввод в эксплуатацию	48 879	1 584	1 669	2 288	(54 420)	—
Выбытия	(21 329)	(430)	(1 865)	(296)	(581)	<b>(24 501)</b>
Реклассификация	(440)	(69)	(10)	308	(37)	<b>(248)</b>
Продажа дочерней компании	(9)	(276)	(175)	—	(2)	<b>(462)</b>
Изменение в оценке резервов (Прим. 3.9)	—	794	—	—	—	<b>794</b>
Курсовая разница	1 874	543	842	—	76	<b>3 335</b>
<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>
Поступления	—	—	—	—	32 631	<b>32 631</b>
Ввод в эксплуатацию	26 665	1 913	2 491	1 658	(32 727)	—
Выбытия	(16 637)	(960)	(2 161)	(857)	(275)	<b>(20 890)</b>
Выбытие ПБК (Прим. 5.1)	(2 458)	(38 570)	(34)	(8 892)	(243)	<b>(50 197)</b>
Приобретение дочерней компании	—	12	42	—	1	<b>55</b>
Реклассификация	(329)	218	79	17	88	<b>73</b>
Изменение в оценке резервов (Прим. 3.9)	—	(930)	—	—	—	<b>(930)</b>
Курсовая разница	81	19	33	—	9	<b>142</b>
<b>На 31 декабря 2021</b>	<b>473 453</b>	<b>31 121</b>	<b>29 174</b>	<b>181 858</b>	<b>8 829</b>	<b>724 435</b>

### 3.1. Основные средства (продолжение)

	Телекомму- никационная сеть	Здания и сооружения	Транс- портные средства, офисное и прочее обо- рудование	Проводные каналы связи	Незавершен- ное строи- тельство	Итого
<b>Накопленная амортизация</b>						
<b>На 1 января 2020</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)	—	<b>(34 313)</b>
Выбытия	20 989	360	1 844	99	—	<b>23 292</b>
Реклассификация	398	35	7	(261)	—	<b>179</b>
Продажа дочерней компании	9	133	146	—	—	<b>288</b>
Курсовая разница	(1 575)	(360)	(687)	—	—	<b>(2 622)</b>
<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>
Начисление за год	(25 729)	(1 661)	(1 853)	(9 023)	—	<b>(38 266)</b>
Выбытия	15 992	605	2 079	373	—	<b>19 049</b>
Выбытие ПБК (Прим. 5.1)	2 039	24 963	21	3 812	—	<b>30 835</b>
Реклассификация	(1)	(13)	35	(5)	—	<b>16</b>
Курсовая разница	(67)	(14)	(28)	—	—	<b>(109)</b>
<b>На 31 декабря 2021</b>	<b>(329 777)</b>	<b>(19 350)</b>	<b>(24 410)</b>	<b>(86 206)</b>	—	<b>(459 743)</b>
<b>Остаточная стоимость на:</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>
<b>31 декабря 2021</b>	<b>143 676</b>	<b>11 771</b>	<b>4 764</b>	<b>95 652</b>	<b>8 829</b>	<b>264 692</b>

Авансы поставщикам сетевого оборудования включены в состав незавершенного строительства в размере 746 и 640 по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов соответственно.

#### Капитализированные затраты по кредитам и займам

Капитализированные затраты по кредитам и займам составили 406 и 704 за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 годов, соответственно. Ставка капитализации составила 7,0% и 8,0% за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 годов, соответственно.

#### Переоцененные суммы

Если бы проводные медиа-телекоммуникационные каналы и аналогичные активы оценивались с использованием модели первоначальной стоимости, их балансовая стоимость составила бы 40 083 и 41 955 на 31 декабря 2021 и 2020 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. Группа использует упрощение практического характера из МСФО (IFRS) 16 «Аренда» и не отделяет неарендные компоненты от арендных компонентов в своих договорах.

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	АФПП на 31 декабря		Расходы по амортизации АФПП за год, закончившийся 31 декабря	
		2021	2020	2021	2020
Телекоммуникационная инфраструктура	2-14	83 562	60 841	12 262	11 464
Салоны продаж	2-5	11 466	5 077	4 219	4 062
Административные помещения	2-7	6 538	8 196	1 837	1 887
<b>Итого</b>		<b>101 566</b>	<b>74 114</b>	<b>18 318</b>	<b>17 413</b>

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, Группа признала процентные расходы по договорам аренды в сумме 6 896 (2020: 8 181). Общее поступление АФПП и оплата денежных средств по договорам аренды за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, составили 49 448 (2020: 6 341) и 23 804 (2020: 22 581) соответственно. По состоянию на 31 декабря 2021 года Группа признала АФПП в сумме 40 645 (включены в сумму общего поступления АФПП выше) и 92 984 обязательства по аренде, относящиеся к договору аренды с компанией ПБК после ее выбытия из Группы (Примечание 5.1).

## 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.

#### 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 2020</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	16 586
Выбытия	(705)	—	—	(9 511)	(272)	(10 488)
Реклассификация из основных средств	—	—	—	248	—	248
Курсовая разница	76	—	—	—	6	82
<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>
Поступления	599	—	1	9 459	4 261	14 320
Приобретение дочерней компании (Прим. 5.2)	—	—	16	296	2 186	2 498
Выбытия	(1 072)	—	(6)	(8 823)	(1 070)	(10 971)
Реклассификация из основных средств	—	—	1	5	3	9
Курсовая разница	3	—	—	—	—	3
Выбытие ПБК (Прим. 5.1)	—	—	—	(271)	(11)	(282)
<b>На 31 декабря 2021</b>	<b>82 282</b>	<b>4 043</b>	<b>1 105</b>	<b>83 651</b>	<b>17 450</b>	<b>188 531</b>

#### 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.

	Операционные лицензии и частоты	Клиентская база	Торговые марки и патенты	Программное обеспечение	Прочие нематериальные активы	Итого
<b>Накопленная амортизация</b>						
<b>На 1 января 2020</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)	(21 941)
Выбытия	520	—	—	9 505	249	10 274
Реклассификация из основных средств	—	—	—	(179)	—	(179)
Курсовая разница	(75)	—	—	—	(6)	(81)
<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>
Начисление за год	(4 226)	(123)	(2)	(16 899)	(2 193)	(23 443)
Выбытия	922	—	6	8 774	1 000	10 702
Курсовая разница	(3)	—	—	—	—	(3)
Выбытие ПБК (Прим. 5.1)	—	—	—	177	—	177
<b>На 31 декабря 2021</b>	<b>(47 871)</b>	<b>(3 796)</b>	<b>(1 084)</b>	<b>(62 297)</b>	<b>(5 127)</b>	<b>(120 175)</b>
<b>Остаточная стоимость на:</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>
<b>31 декабря 2021</b>	<b>34 411</b>	<b>247</b>	<b>21</b>	<b>21 354</b>	<b>12 323</b>	<b>68 356</b>
Средневзвешенный остаточный срок амортизации, лет	8	2	—	2	6	4

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, включая инвестиционные обязательства и требования по обеспечению покрытия сети (Примечание 5.8).

### 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 2021 и 2020 годов, представлены следующим образом:

	2021	2020
Остаток на начало года	30 578	30 549
Приобретение дочерних компаний (Прим. 5.2)	4 996	29
<b>Остаток на конец года</b>	<b>35 574</b>	<b>30 578</b>

Гудвил, приобретенный в результате объединения бизнеса, был распределен на связанные единицы, генерирующие денежные средства, («ЕГДС») и группы ЕГДС следующим образом:

	31 Декабря	
	2021	2020
Интегрированные телекоммуникационные услуги (группа ЕГДС)	30 578	30 578
START (Прим. 5.2)	3 623	—
<b>Итого распределенный гудвил</b>	<b>34 201</b>	<b>30 578</b>
Нераспределенный гудвил:		
Квантера (Прим. 5.2)	1 373	—
<b>Итого гудвил</b>	<b>35 574</b>	<b>30 578</b>

### 3.3.3. Обесценение гудвила

#### 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 ЕГДС, по которой ожидается выгода от синергии в результате объединения. Группа распределила гудвил на следующие ЕГДС: интегрированные телекоммуникационные услуги и START.

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 2021 и в 2020 годах не выявлен.

Возмещаемая стоимость ЕГДС «Интегрированные телекоммуникационные услуги» и START 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 («OIBDA»), умноженной на мультипликатор 5, который представляет собой мультипликатор OIBDA, наблюдаемый на рынке приобретений аналогичных компаний. Справедливая стоимость была снижена на 5% в качестве оценки затрат на продажу компании.

Справедливая стоимость ЕГДС START была определена исходя из последних сделок с акциями START.

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» и ЕГДС START 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 прибыли/(убытке) ассоциированных и совместных предприятий» консолидированного отчета о прибылях и убытках.

### 3.4. Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия (продолжение)

#### Раскрытия

Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия представлены ниже:

Объект инвестиций	31 декабря		
	% доля в капитале	2021	2020
AER Holding PTE.LTD («AER»), ассоциированное предприятие	—	—	33 351
АО «Садовое Кольцо» («Садовое Кольцо»), совместное предприятие	49,999	12 438	12 456
АО «Новые башни», ассоциированное предприятие (Прим. 5.1)	39,320	12 297	—
DTS Retail Limited (группа «Связной»), ассоциированное предприятие	26,490	7 439	8 327
ООО «Диджитал Медиа Холдинг» («START»), ассоциированное предприятие (Прим. 5.2)	—	—	4 220
Прочие		7 653	8 560
<b>Итого</b>		<b>39 827</b>	<b>66 914</b>

#### AER

5 августа 2021 года компания USM Investments Limited («USMI») реализовала опцион на покупку акций AER, который был заключен между USMI и Группой в первом полугодии 2021 года, и, соответственно, Группа продала принадлежавшие ей 24 000 000 акций AER компании USMI за денежное вознаграждение в сумме 40 853, из них часть была получена в августе 2021 года, а оставшаяся часть подлежит выплате в последующие периоды.

Группа признала дебиторскую задолженность по справедливой стоимости, которая была определена путем дисконтирования ожидаемых денежных потоков с использованием преобладающей рыночной процентной ставки по аналогичным инструментам.

Разница между справедливой и номинальной стоимостями задолженности в сумме 4 126 за вычетом налога признана непосредственно в нераспределенной прибыли в составе капитала, поскольку сделка рассматривается как операция с компанией под общим контролем.

В результате продажи и переоценки опционов и инвестиции в AER до справедливой стоимости прибыль в сумме 9 409 признана в разделе «Прибыль по финансовым инструментам, нетто» в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2021 года.

### ООО «Диджитал Инвест» (инвестиции в бизнес в Узбекистане)

В сентябре 2021 года Группа сделала денежный вклад в сумму 7 502 в ООО «Диджитал Инвест», совместное предприятие «МегаФона» и ООО «ЮэСэм Телеком» с равными долями участия, зарегистрированное на территории Российской Федерации. ООО «Диджитал Инвест» - это холдинговая компания, созданная для инвестирования в ООО «Диджитал Холдинг».

Затем в сентябре 2021 года компания ООО «Диджитал Инвест» сделала денежный вклад в уставный капитал компании ООО «Диджитал Холдинг» в сумме 100 млн долларов США (7 251 по обменному курсу на дату платежа). В результате доля ООО «Диджитал Инвест» в компании ООО «Диджитал Холдинг» составила 51%.

Основная причина участия МегаФона в этих транзакциях - инвестирование в перспективный рынок и расширение сферы деятельности Группы.

Сверка инвестиции Группы в ООО «Диджитал Инвест» с предварительной оценкой справедливой стоимости идентифицируемых активов и обязательств ООО «Диджитал Инвест» на дату инвестиции и на 31 декабря 2021 года представлена ниже:

	31 декабря 2021	На дату инвестиции
<b>Активы</b>		
Внеоборотные активы	16 303	15 002
Оборотные активы	16 070	14 512
	<b>32 373</b>	<b>29 514</b>
<b>Обязательства</b>		
Долгосрочные обязательства	(7 720)	(7 269)
Краткосрочные обязательства	(3 823)	(1 274)
	<b>(11 543)</b>	<b>(8 543)</b>
<b>Итого идентифицируемые чистые активы по справедливой стоимости</b>	<b>20 830</b>	<b>20 971</b>
НДУ	(10 021)	(10 164)
<b>Итого идентифицируемые чистые активы по справедливой стоимости за вычетом НДУ</b>	<b>10 809</b>	<b>10 807</b>
Доля Группы в инвестиции	50%	50%
<b>Доля Группы в идентифицируемых чистых активах</b>	<b>5 404</b>	<b>5 404</b>
Превышение переданного вознаграждения над долей Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов	2 145	2 145
<b>Стоимость переданного вознаграждения</b>	<b>7 549</b>	<b>7 549</b>

Группа не завершила оценку справедливой стоимости отдельных внеоборотных активов, поэтому предварительная оценка стоимости этих активов, а также соответствующие отложенные налоговые обязательства в составе долгосрочных прочих

обязательств, НДУ и превышение переданного вознаграждения над долей Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов могут измениться. Затраты, связанные с приобретением инвестиции, включены в стоимость инвестиции.

### «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 разместилась 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	
	2021	2020
<b>Активы</b>		
Внеоборотные активы	44 585	45 566
Денежные средства и их эквиваленты	714	513
Прочие оборотные активы	74	98
	<b>45 373</b>	<b>46 177</b>
<b>Обязательства</b>		
Долгосрочные финансовые обязательства	(20 771)	(21 591)
Прочие долгосрочные обязательства	(5 342)	(5 456)
Краткосрочные финансовые обязательства	(2 231)	(2 070)
Прочие краткосрочные обязательства	(16)	(11)
	<b>(28 360)</b>	<b>(29 128)</b>
<b>Итого идентифицируемые чистые активы</b>	<b>17 013</b>	<b>17 049</b>
Доля Группы в «Садовом Кольце»	49,999%	49,999%
<b>Доля Группы в идентифицируемых чистых активах «Садового Кольца»</b>	<b>8 506</b>	<b>8 524</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>12 438</b>	<b>12 456</b>

Доля Группы в убытке совместного предприятия, учтенного по методу долевого участия, представлена ниже:

	31 декабря	
	2021	2020
<b>Убыток и общий совокупный убыток совместного предприятия</b>	<b>(36)</b>	<b>(363)</b>
Доля Группы в совместном предприятии	49,999%	49,999%
<b>Доля Группы в убытке и в общем совокупном убытке «Садового Кольца»</b>	<b>(18)</b>	<b>(181)</b>

### Группа «Связной»

Сверка сводной финансовой информации группы «Связной» с балансовой стоимостью доли Группы в группе «Связной» приведена ниже:

	31 декабря	
	2021	2020
<b>Активы</b>		
Внеоборотные активы	52 040	55 311
Денежные средства и их эквиваленты	3 847	3 410
Прочие оборотные активы	25 954	22 257
	<b>81 841</b>	<b>80 978</b>
<b>Обязательства</b>		
Долгосрочные финансовые обязательства	(13 553)	(6 480)
Прочие долгосрочные обязательства	(7 587)	(8 105)
Краткосрочные финансовые обязательства	(58 880)	(60 613)
Прочие краткосрочные обязательства	(2 626)	(3 232)
	<b>(82 646)</b>	<b>(78 430)</b>
<b>Итого идентифицируемые чистые активы</b>	<b>(805)</b>	<b>2 548</b>
Доля Группы в группе «Связной»	26,49%	26,49%
<b>Доля Группы в идентифицируемых чистых активах группы «Связной»</b>	<b>(213)</b>	<b>675</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>7 439</b>	<b>8 327</b>

Доля Группы в убытке группы «Связной», учтенной по методу долевого участия, представлена ниже:

	За год по 31 декабря	
	2021	2020
<b>Убыток и общий совокупный убыток группы «Связной»</b>	<b>(3 352)</b>	<b>(7 329)</b>
Доля Группы в группе «Связной»	26,49%	26,49%
<b>Доля Группы в убытке и общем совокупном убытке группы «Связной»</b>	<b>(888)</b>	<b>(1 941)</b>

На 31 декабря 2021 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 ООО «Диджитал Инвест», «Садового Кольца» и группы «Связной» представлены ниже:

	За год по 31 декабря	
	2021	2020
Выручка	112 302	105 670
Амортизация основных средств и нематериальных активов	(9 345)	(5 675)
Процентные расходы	(5 534)	(6 515)
Налог на прибыль	84	7

## АО «МФ Технологии»

В декабре 2021 года Группа продала всю свою долю в АО «МФ Технологии», которая владеет долей в Mail.Ru Group Limited («MGL») за денежное вознаграждение. Результат от выбытия был признан в строке «Доля в прибыли/(убытке) ассоциированных и совместных предприятий и прибыль/(убыток) от переоценки и выбытия инвестиций» консолидированного отчета о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2021 года.

## 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, 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.

### Раскрытия

Финансовые активы представлены ниже:

	31 декабря	
	2021	2020
Торговая и прочая дебиторская задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости (Прим. 3.6)	38 007	28 008

#### Прочие финансовые активы:

Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости:		
К получению от связанных сторон (Прим. 5.3)	148 596	139 155
Заем, выданный третьей стороне	3 001	—
Прочие депозиты	163	31
Прочие	324	292
<b>Итого финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>	<b>152 084</b>	<b>139 478</b>

#### Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:

Долговая расписка к получению (Прим. 5.1)	12 846	—
Инвестиция в «Сити-Мобил»	—	431
Производные финансовые инструменты, не определенные как инструменты хеджирования	1 663	1 444
Прочие	—	125
<b>Итого финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток</b>	<b>14 509</b>	<b>2 000</b>

<b>Итого прочие финансовые активы</b>	<b>166 593</b>	<b>141 478</b>
<b>Прочие оборотные финансовые активы</b>	<b>(20 153)</b>	<b>(12 201)</b>
<b>Прочие внеоборотные финансовые активы</b>	<b>146 440</b>	<b>129 277</b>

<b>Итого финансовые активы</b>	<b>204 600</b>	<b>169 486</b>
<b>Итого оборотные финансовые активы</b>	<b>(58 160)</b>	<b>(40 209)</b>
<b>Итого внеоборотные финансовые активы</b>	<b>146 440</b>	<b>129 277</b>

Заем, выданный третьей стороне, был предоставлен другому акционеру АО «Новые Башни» и должен быть погашен в течение шести месяцев с 31 декабря 2021 года.

### 3.5. Финансовые активы и обязательства (продолжение)

Финансовые обязательства представлены ниже:

	31 декабря	
	2021	2020
Торговая и прочая кредиторская задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	53 394	44 171
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости:</b>		
<b>Кредиты и займы:</b>		
Кредиты и займы	227 854	259 492
Рублевые облигации	56 453	87 045
<b>Итого кредиты и займы</b>	<b>284 307</b>	<b>346 537</b>
<b>Итого краткосрочные кредиты и займы</b>	<b>(111 219)</b>	<b>(73 862)</b>
<b>Итого долгосрочные кредиты и займы</b>	<b>173 088</b>	<b>272 675</b>
<b>Обязательства по аренде (Прим. 3.2)</b>	<b>161 624</b>	<b>82 275</b>
<b>Краткосрочные обязательства по аренде</b>	<b>(17 020)</b>	<b>(16 296)</b>
<b>Долгосрочные обязательства по аренде</b>	<b>144 604</b>	<b>65 979</b>
<b>Прочие финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости:</b>		
Прочие обязательства	32	633
<b>Итого финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>	<b>445 963</b>	<b>429 445</b>
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:</b>		
Отложенное и условное вознаграждение	255	—
Производные финансовые инструменты, не определенные как инструменты хеджирования	170	243
<b>Итого финансовые обязательства по справедливой стоимости, оцениваемые через прибыль или убыток</b>	<b>425</b>	<b>243</b>
<b>Итого прочие финансовые обязательства</b>	<b>457</b>	<b>876</b>
<b>Прочие краткосрочные финансовые обязательства</b>	<b>(200)</b>	<b>(209)</b>
<b>Прочие долгосрочные финансовые обязательства</b>	<b>257</b>	<b>667</b>
<b>Итого финансовые обязательства</b>	<b>499 782</b>	<b>473 859</b>
<b>Итого краткосрочные финансовые обязательства</b>	<b>(181 833)</b>	<b>(134 538)</b>
<b>Итого долгосрочные финансовые обязательства</b>	<b>317 949</b>	<b>339 321</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	
	2021	2020
<b>Денежные средства на счетах и в кассе</b>		
Рубли	5 918	2 259
Доллары США	437	1 486
Евро	106	66
Прочие валюты	62	10
<b>Краткосрочные банковские депозиты</b>		
Рубли	31 293	16 086
Доллары США	—	14 707
<b>Итого денежные средства и их эквиваленты</b>	<b>37 816</b>	<b>34 614</b>

### 3.5.2. Кредиты и займы

Суммы основной задолженности по кредитам и займам представлены ниже:

			31 декабря	
	Процентная ставка	Срок погашения	2021	2020
<b>Кредиты и займы:</b>				
Кредиты в рублях – фиксированные ставки	0%-12,00%	2022-2027	175 977	191 408
Кредиты в рублях – плавающие ставки	СВКР + 0,65% – СВКР + 2,95%	2022-2023	40 041	53 000
Кредиты в долларах США – фиксированные ставки	0%	2022-2023	285	—
Кредиты в евро – плавающие ставки	EURIBOR + 0,19%-EURIBOR + 0,56%	2022-2027	11 869	16 003
<b>Итого кредиты и займы</b>			<b>228 172</b>	<b>260 411</b>
<b>Рублевые облигации</b>	7,85%-8,90%	2022-2026	<b>55 000</b>	<b>85 000</b>
<b>Итого</b>			<b>283 172</b>	<b>345 411</b>
<b>Итого краткосрочная часть</b>			<b>(109 705)</b>	<b>(71 876)</b>
<b>Итого долгосрочная часть</b>			<b>173 467</b>	<b>273 535</b>

### Рублевые облигации

В феврале 2021 года Группа полностью погасила рублевые облигации БО-001Р-04 по номинальной стоимости в общей сумме 20 000. Первоначально Группа выпустила эти облигации в феврале 2018 года со сроком погашения три года и процентной ставкой 7,2% годовых.

В июне 2021 года Группа досрочно погасила рублевые облигации серии БО-001Р-02 в сумме 10 000. Группа первоначально выпустила эти облигации в июне

2016 года со сроком погашения 10 лет с процентной ставкой 9,9% годовых. Группа имела право выкупить облигации по своему усмотрению через пять и семь лет с даты выпуска.

### Кредиты и займы

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.

В мае 2021 года Группа привлекла рублевые кредиты с фиксированной процентной ставкой на сумму 11 921 для рефинансирования рублевых облигаций серии БО-001Р-02 и погашения кредита АЕР (Примечание 5.3). Кредиты подлежат погашению в период 2022-2024 годов.

В декабре 2021 года Группа погасила 45 000 рублевых кредитов с фиксированной и плавающей процентной ставкой.

### 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/(активы)					Капитал		Итого
	Кредиты и займы	Производные финансовые инструменты	Прочие финансовые активы по амортизированной стоимости	Обязательства по аренде	Дивиденды	НДУ	Нераспределенная прибыль	
<b>Остаток на 31 декабря 2020</b>	<b>346 537</b>	<b>(1 201)</b>	<b>(139 478)</b>	<b>82 275</b>	—	<b>(524)</b>	<b>162 382</b>	<b>449 991</b>
Поступления от кредитов и займов, за вычетом уплаченных комиссий	63 731	—	—	—	—	—	—	<b>63 731</b>
Погашение кредитов и займов	(130 174)	389	—	—	—	—	—	<b>(129 785)</b>
Проценты уплаченные	(24 600)	(344)	—	(6 896)	—	—	—	<b>(31 840)</b>
Дивиденды, выплаченные по неконтролирующим долям участия	—	—	—	—	—	(211)	—	<b>(211)</b>
Дивиденды, выплаченные акционерам Компании	—	—	—	—	(69 998)	—	—	<b>(69 998)</b>
Платеж, полученный от продажи собственных акций	—	—	33 800	—	—	—	—	<b>33 800</b>
Поступления от продажи НДУ	—	—	—	—	—	2 387	637	<b>3 024</b>
Платежи по аренде	—	—	—	(16 908)	—	—	—	<b>(16 908)</b>
<b>Итого денежные средства, использованные в финансовой деятельности</b>	<b>(91 043)</b>	<b>45</b>	<b>33 800</b>	<b>(23 804)</b>	<b>(69 998)</b>	<b>2 176</b>	<b>637</b>	<b>(148 187)</b>
Финансовые расходы	24 373	692	—	6 896	—	—	—	<b>31 961</b>
Убыток по курсовым разницам, нетто	(1 083)	—	—	6	—	—	—	<b>(1 077)</b>
Прибыль по финансовым инструментам, нетто	169	(1 029)	—	—	—	—	—	<b>(860)</b>
Приобретение дочерних компаний	4 336	—	—	—	—	1 735	1 553	<b>7 624</b>
Выбытие инвестиций в ассоциированные и дочерние компании	—	—	(35 236)	(9 963)	—	—	—	<b>(45 199)</b>
Приобретение основных средств	1 005	—	—	—	—	—	—	<b>1 005</b>
Новые договоры аренды	—	—	—	101 831	—	—	—	<b>101 831</b>
Займы выданные	—	—	(7 567)	—	—	—	—	<b>(7 567)</b>
Прочие изменения, связанные с активами	—	—	(9 999)	4 383	—	204	(66 100)	<b>(71 512)</b>
Прочие изменения, связанные с капиталом	13	—	6 396	—	69 998	—	61 148	<b>137 555</b>
<b>Остаток на 31 декабря 2021</b>	<b>284 307</b>	<b>(1 493)</b>	<b>(152 084)</b>	<b>161 624</b>	—	<b>3 591</b>	<b>159 620</b>	<b>455 565</b>

### 3.5. Финансовые активы и обязательства (продолжение)

	Обязательства			Капитал	
	Кредиты и займы	Производные финансовые инструменты	Обязательства по аренде	НДУ	Итого
<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>

#### 3.5.4. Производные финансовые инструменты и хеджирование

##### Учетная политика

Производные финансовые инструменты, которые включают валютно-процентные свопы и 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 котируемых 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.

Производные финансовые инструменты Группы 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

Производные финансовые инструменты Группы, не определенные как инструменты хеджирования, представлены ниже в номинальной сумме:

	31 декабря 2021		31 декабря 2020		
	Оригинальная валюта	В млн единиц оригинальной валюты	В млн рублей	В млн единиц оригинальной валюты	В млн рублей
Валютно-процентные свопы	Евро	139	11 686	174	15 779
Сделки фиксации максимума и минимума процентной ставки	Рубль	23 000	23 000	38 000	38 000
<b>Итого производные финансовые инструменты</b>			<b>34 686</b>		<b>53 779</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 (20 933 по обменному курсу

на 31 декабря 2021 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 годы, закончившиеся 31 декабря, состоит из:

	2021	2020
Прибыль от продажи AER (Прим. 3.4)	9 409	—
Сделки фиксации максимума и минимума процентной ставки	1 057	187
Валютно-процентные свопы	(75)	2 924
Прочие финансовые инструменты	(1 039)	(370)
<b>Прибыль по финансовым инструментам, нетто</b>	<b>9 352</b>	<b>2 741</b>

#### 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:

<b>Уровень 1:</b>	цены на аналогичные активы или обязательства, определяемые активными рынками (некорректированные);
<b>Уровень 2:</b>	методы, где все используемые исходные данные, оказывающие существенное влияние на справедливую стоимость, являются наблюдаемыми, прямо или косвенно;
<b>Уровень 3:</b>	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	
		2021	2020	2021	2020
<b>Финансовые активы:</b>					
Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости:					
К получению от связанных сторон (Прим. 5.3)	Уровень 2	148 596	139 155	144 633	139 926
Заем, выданный третьей стороне	Уровень 2	3 001	—	3 001	—
Прочие депозиты	Уровень 2	163	31	163	31
Прочие	Уровень 3	324	292	324	292
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:					
Долговая расписка к получению (Прим. 5.1)	Уровень 3	12 846	—	12 846	—
Инвестиции в «Сити-Мобил»	Уровень 3	—	431	—	431
Производные финансовые инструменты, не определенные как инструменты хеджирования	Уровень 2	1 663	1 444	1 663	1 444
Прочие	Уровень 3	—	125	—	125
<b>Итого финансовые активы</b>		<b>166 593</b>	<b>141 478</b>	<b>162 630</b>	<b>142 249</b>
<b>Финансовые обязательства:</b>					
Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости:					
Кредиты и займы	Уровень 2	227 854	259 492	225 023	274 626
Активно торгуемые рублевые облигации	Уровень 1	41 124	56 518	40 055	56 490
Неактивно торгуемые рублевые облигации	Уровень 2	15 329	30 527	15 410	35 176
Прочие обязательства	Уровень 3	32	633	32	633
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:					
Отложенное и условное вознаграждение	Уровень 3	255	—	255	—
Производные финансовые инструменты, не определенные как инструменты хеджирования	Уровень 2	170	243	170	243
<b>Итого финансовые обязательства</b>		<b>284 764</b>	<b>347 413</b>	<b>280 945</b>	<b>367 168</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.

Для оценки справедливой стоимости долговой расписки к получению Группа использовала взвешенные по вероятности сценарии, основанные на методе ДДП. 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 2021 и 2020 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:

	Долговая расписка к получению	Деривативы и прочие	Инвестиции в «Сити Мобил»	Итого финансовые активы	Деривативы и прочие	Итого финансовые обязательства
<b>31 Декабря 2021</b>						
Уровень 1	—	—	—	—	—	—
Уровень 2	—	1 663	—	<b>1 663</b>	(170)	<b>(170)</b>
Уровень 3	12 846	—	—	<b>12 846</b>	(255)	<b>(255)</b>
<b>Итого на 31 декабря 2021</b>	<b>12 846</b>	<b>1 663</b>	<b>—</b>	<b>14 509</b>	<b>(425)</b>	<b>(425)</b>
<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>—</b>	<b>1 569</b>	<b>431</b>	<b>2 000</b>	<b>(243)</b>	<b>(243)</b>

Для оценки справедливой стоимости долговой расписки к получению Группа использовала ставку привлечения дополнительных заемных средств дебитором в качестве ставки дисконтирования и рассчитала взвешенные по вероятности сценарии дисконтированных денежных потоков. Изменение ставки дисконтирования

на 1 000 базисных пунктов приведет к увеличению/уменьшению стоимости долговой расписки к получению приблизительно на 3 000. За годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 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 2021		31 декабря 2020	
	Валовая балансовая стоимость	Резерв под обесценение	Валовая балансовая стоимость	Резерв под обесценение
Задолженность не просроченная и не обесцененная	27 729	(550)	15 878	(586)
Задолженность просроченная, но не обесцененная:				
Менее 30 дней	1 001	(117)	1 813	(221)
30 – 90 дней	2 119	(298)	778	(416)
Более 90 дней	10 513	(2 390)	13 446	(2 684)
<b>Итого торговая и прочая дебиторская задолженность</b>	<b>41 362</b>	<b>(3 355)</b>	<b>31 915</b>	<b>(3 907)</b>

В таблице ниже обобщены изменения в резерве под обесценение торговой и прочей дебиторской задолженности за годы по 31 декабря:

	2021	2020
Остаток на начало года	3 907	2 936
Изменение резерва под обесценение	1 996	3 288
Приобретение дочерней компании	82	—
Реклассификация между группами активов/ обязательств	(10)	—
Выбытие дочерней компании	(5)	—
Списание дебиторской задолженности	(2 615)	(2 317)
<b>Остаток на конец года</b>	<b>3 355</b>	<b>3 907</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 2021 года запасы в сумме 34 374 (2020: 26 245) были списаны в состав себестоимости в консолидированном отчете о прибылях и убытках. 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 2021 года, составила 288 (2020: 294).

### 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.

#### Раскрытия

Оборотные нефинансовые активы включают:

	31 декабря	
	2021	2020
НДС к получению	2 809	2 120
Предоплата за услуги	5 319	5 519
Отложенные расходы	2 070	886
Предоплата по налогам, кроме налога на прибыль	322	474
Предоплата за запасы	89	66
<b>Итого оборотные нефинансовые активы</b>	<b>10 609</b>	<b>9 065</b>

Внеоборотные нефинансовые активы включают:

	31 декабря	
	2021	2020
Отложенные расходы, долгосрочная часть	8 401	8 597
Долгосрочные авансы	581	499
<b>Итого внеоборотные нефинансовые активы</b>	<b>8 982</b>	<b>9 096</b>

Краткосрочные нефинансовые обязательства включают:

	31 декабря	
	2021	2020
Авансы от клиентов	14 323	11 188
НДС к оплате	5 180	6 343
Краткосрочная часть доходов будущих периодов	2 895	2 259
Обязательства по налогам, кроме налога на прибыль	1 346	947
Прочие краткосрочные обязательства	952	317
<b>Итого краткосрочные нефинансовые обязательства</b>	<b>24 696</b>	<b>21 054</b>

Долгосрочные нефинансовые обязательства включают:

	31 декабря	
	2021	2020
Доходы будущих периодов	1 859	3 883
Прочие долгосрочные обязательства	370	85
<b>Итого долгосрочные нефинансовые обязательства</b>	<b>2 229</b>	<b>3 968</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 несамортизированную капитализированную стоимость. В этом случае сумма капитализированных затрат снижается до нуля, а остаточная сумма корректировки признается в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

#### Резерв по обязательству перед ПБК

У Группы есть определенные юридические обязательства по соглашению об аренде с ПБК, подписанному при продаже ПБК, в соответствии с которым Группа обязана возместить ПБК определенные затраты на замену башен. Резерв определяется путем расчета приведенной стоимости ожидаемых затрат на погашение обязательства в течение срока аренды с использованием расчетных денежных потоков и вычитается из прибыли от выбытия ПБК (Примечание 5.1). Денежные потоки дисконтируются по текущей ставке до налогообложения, которая отражает риски, характерные для данного обязательства.

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:

	2021	2020
Остаток на начало года	7 715	6 380
Пересмотр оценок	(953)	794
Поступление, нетто	20	69
Амортизация дисконта	562	472
Выбытие ПБК	(3 573)	—
<b>Остаток на конец года</b>	<b>3 771</b>	<b>7 715</b>

Пересмотр оценок повлиял на стоимость основных средств (Примечание 3.1), 23 (2020: ноль) было признано по строке «Убыток от выбытия внеоборотных активов» консолидированного отчета о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2021 года.

Резерв по обязательству перед ПБК был признан на 31 декабря 2021 года в сумме 1 219.

## 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 2021 и 2020 годов Компания имела 100 620 000 000 разрешенных к выпуску обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,1 рубля за акцию, из которых 620 000 000 (2020: 620 000 000) акций выпущены, полностью оплачены и в обращении

#### 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 (Примечание 5.3).

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. В октябре 2021 года ООО «ЮэСэм Телеком» произвело частичную оплату задолженности в сумме 33 800.

##### Выплата годовых дивидендов

21 сентября 2021 года внеочередное общее собрание акционеров Компании утвердило выплату дивидендов в размере 69 998 или 112,9 рублей на одну обыкновенную акцию исходя из прибыли прошлых лет. Дивиденды были выплачены 5 октября 2021 года.

#### Прочие фонды и резервы

Изменения прочих фондов и резервов и прочего совокупного дохода в разрезе компонентов в составе капитала показаны ниже:

	Резерв по пересчету иностранной валюты	Резерв по выплатам, основанным на акциях	Резерв по переоценке основных средств	Итого прочие резервы и фонды
<b>На 1 января 2020</b>	<b>(1 260)</b>	<b>1 488</b>	<b>57 696</b>	<b>57 924</b>
Пересчет в иностранную валюту	233	—	—	<b>233</b>
Переоценка	—	—	(84)	<b>(84)</b>
<b>На 31 декабря 2020</b>	<b>(1 027)</b>	<b>1 488</b>	<b>57 612</b>	<b>58 073</b>
Пересчет в иностранную валюту	(796)	—	—	<b>(796)</b>
Переоценка (Прим. 5.1)	—	—	(4 541)	<b>(4 541)</b>
Выбытие АО «МФ Технологии»	—	—	(17)	<b>(17)</b>
<b>На 31 декабря 2021</b>	<b>(1 823)</b>	<b>1 488</b>	<b>53 054</b>	<b>52 719</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 вознаграждений, предоставленных сотрудникам, в том числе ключевому управленческому персоналу, расчеты по которым производятся долевыми инструментами. В течение 2021 и 2020 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.

## 5. Дополнительные раскрытия

### 5.1. Выбытие ПБК

В декабре 2021 года Группа внесла 100% акций АО «Первая башенная компания» («ПБК»), компании, владеющей и эксплуатирующей инфраструктуру телекоммуникационных вышек, в качестве вклада во вновь созданную 100% дочернюю компанию АО «Новые башни» («НБ»). В том же месяце Группа продала 60,68% акций НБ за денежное вознаграждение в размере 3 500 и долговую расписку к получению на сумму 17 281, сроки оплаты которой зависят от результатов дальнейшей работы НБ и/или действий с акциями НБ.

Справедливая стоимость долговой расписки к получению в сумме 12 846 была оценена на основе сценариев дисконтированных денежных потоков, взвешенных с учетом их вероятностей. Долговая расписка к получению была классифицирована как финансовый инструмент, оцениваемый по справедливой стоимости через прибыль или убыток, при этом изменения справедливой стоимости подлежат отражению в строке «Прибыль по финансовым инструментам, нетто» консолидированного отчета о прибылях и убытках. Изменение ожидаемых сценариев дисконтированных денежных потоков в зависимости от финансовых результатов НБ и действий других акционеров в отношении их акций НБ может привести

к изменению справедливой стоимости долговой расписки к получению в течение следующего года и после.

Поскольку Группа потеряла контроль над ПБК, она прекратила консолидировать дочернюю компанию с декабря 2021 года. Соответственно, она реализовала следующие активы и обязательства:

	ПБК
Внеоборотные активы	30 046
Прочие оборотные активы	2 668
Денежные средства и их эквиваленты	1 534
Долгосрочные обязательства	(73 137)
Краткосрочные обязательства	(2 896)

Группа учитывает свою оставшуюся долю участия в ПБК как ассоциированную компанию, поскольку она имеет значительное влияние на ПБК через оставшуюся долю.

Справедливая стоимость оставшейся доли участия в ПБК (НБ) была оценена в размере 12 297 на основе оценки 100% доли ПБК, проведенной независимым оценщиком, за вычетом 10% скидки на неконтролирующую долю.

Группа использовала суждение, применив МСФО (IFRS) 16 «Аренда» к активам, выбывшим в составе дочерней компании. Группа отразила операцию как продажу башенных активов с обратной арендой в отношении той части активов, которая берется в обратную аренду.

Соответственно, прибыль от продажи башен, которые не подлежат обратной аренде, в размере 16 729 была признана по строке «Прибыль от выбытия ПБК» в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2021 года; а прибыль от продажи и обратной аренды другой части активов в размере 52 339 была отложена на срок аренды в уменьшение АФПП. Согласно учетной политике Группы признанные в отчетности АФПП включают суммы, относящиеся к неарендовому компоненту.

В феврале 2022 года другой акционер сделал вложения в НБ, соответственно, доля Группы в НБ снизилась до 25%.

### 5.2. Объединения бизнесов

#### Учетная политика

Группа учитывает объединения бизнесов по методу приобретения и признает приобретенные активы, принятые обязательства и НДУ в приобретенном предприятии на дату приобретения по их справедливой стоимости. Для некоторых приобретенных предприятий Группа может выбрать оценку НДУ, исходя из процента в чистых идентифицируемых активах.

Идентификация приобретенных активов и принятых обязательств, а также определение их справедливой стоимости, стоимости условного вознаграждения и результирующего гудвила требует использования оценочных суждений и часто основывается на существенных допущениях и предположениях, включая предположения в отношении будущих денежных потоков, ставок дисконтирования, сроков полезного использования лицензий и прочих активов, а также рыночных мультипликаторов.

Результаты деятельности дочерних компаний, приобретенных и учтенных по методу приобретения, были включены в состав операций с соответствующей даты приобретения.

Условное вознаграждение, уплачиваемое Группой, учитывается по справедливой стоимости на дату приобретения. Последующие изменения справедливой стоимости условного вознаграждения, классифицируются как изменения актива или обязательства, являющегося финансовым инструментом в рамках МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты», и признаются в соответствии с МСФО (IFRS) 9 в консолидированном отчете о прибылях и убытках. Если условное вознаграждение не попадает под действие МСФО (IFRS) 9, то оно оценивается в соответствии с другим стандартом МСФО.

Затраты, связанные с приобретением бизнесов, включаются в состав общих и административных расходов в тот момент, когда они были понесены.

#### Приобретения 2021 года

##### Квантера

В октябре 2021 года Группа приобрела 50% долю АО «Квантера» («Квантера»), разработчика дополнительных услуг, за денежное вознаграждение 1 000 и отсроченное вознаграждение 225, зависящее от финансовых результатов предприятия и подлежащее выплате не ранее чем через год после приобретения. Основной целью приобретения было укрепление опыта работы Группы на рынке дополнительных услуг и получение синергии для обеих компаний.

Основываясь на способе управления Квантерой, Компания пришла к выводу, что она имеет возможность управлять соответствующей деятельностью Квантеры с октября 2021 года и, следовательно, имеет контроль над организацией. Соответственно, Группа консолидировала Квантеру с октября 2021 года.

Группа решила оценить НДУ в Квантера в сумме 46 пропорционально доле в идентифицируемых чистых активах предприятия.

Вознаграждение за приобретение в основном было отнесено на гудвил в размере 1 179. Дополнительно гудвил в сумме 194 был признан при приобретении Квантерой платформы VAS-услуг в ноябре 2021 года. Признанный гудвил в основном относится к ожидаемому синергетическому эффекту от приобретения. Не ожидается, что он будет вычтен для целей налогообложения прибыли. Руководство все еще оценивает распределение гудвил между ЕГДС.

##### START

В 2020 году Группа приобрела 33,8% долю в уставном капитале российской компании ООО «Диджитал Медиа Холдинг», что составило 25% в группе компаний, включающей ООО «Диджитал Медиа Холдинг» и его операционные дочерние компании («START»), производящие и поставляющие медиа-услуги. Основная цель приобретения - инвестирование в перспективный, быстро развивающийся бизнес по предоставлению медиа-услуг, который принесет пользу клиентам Группы, потребляющим контент.

В январе 2021 года Группа увеличила свою долю в группе START до 50% за счет денежного вклада в уставный капитал ООО «Диджитал Медиа Холдинг» в размере 3 000, из которых 2 600 были выплачены в декабре 2020 года и 400 - в феврале 2021 года. Исходя из текущей организации управления START, Компания заключила, что она имеет возможность направлять соответствующую деятельность START с начала 2021 года и, следовательно, имеет контроль над группой. Соответственно, Группа консолидировала START с начала 2021 года.

Справедливая стоимость вознаграждения на дату приобретения представлена в таблице ниже:

Вознаграждение, уплаченное денежными средствами	3 000
Справедливая стоимость инвестиции в 25% долю	2 111
<b>Итого вознаграждение</b>	<b>5 111</b>

Приобретение START было учтено методом пошагового приобретения. Учетная стоимость первоначальной инвестиции Группы в 25% долю в START была переоценена по справедливой стоимости на основе метода дисконтированных денежных потоков. Группа признала прибыль от этой переоценки в сумме 490 в строке «Доля в прибыли/(убытке) ассоциированных и совместных предприятий и прибыль/(убыток) от переоценки и выбытия инвестиций» в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Группа оценила неконтролирующие доли участия («НДУ») в приобретенной компании, исходя из процента в чистых идентифицируемых активах START.

## 5.2. Объединения бизнесов (продолжение)

В таблице ниже представлено распределение цены приобретения между приобретенными активами и обязательствами на основании справедливой стоимости:

<b>Активы</b>	
Основные средства	28
Нематериальные активы	2 353
Торговая и прочая дебиторская задолженность	1 003
Прочие активы	261
Денежные средства и их эквиваленты	2 670
	<b>6 315</b>
<b>Обязательства</b>	
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(745)
Кредиты и займы	(1 329)
Прочие обязательства	(1 266)
	<b>(3 340)</b>
<b>Итого идентифицируемые чистые активы по справедливой стоимости</b>	<b>2 975</b>
Гудвил, возникший при приобретении	3 623
НДУ	(1 487)
<b>Вознаграждение</b>	<b>5 111</b>

Эффект приобретения START на выручку и прибыль до налогообложения Группы с даты приобретения составил 5 823 и 310 соответственно.

Признание гудвила обусловлено, главным образом, ожидаемой синергией от приобретения и стоимостью человеческого капитала START. Влияния на налогооблагаемую базу для целей налога на прибыль не предполагается. Гудвил выделен в отдельную ЕГДС – START (Примечание 3.3).

## 5.3. 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	
	2021	2020
Выручка от компаний под общим контролем	1 189	205
Выручка от группы «Связной»	260	138
Выручка от AER	37	2
Выручка от MGL	119	258
Выручка от «Диджитал Инвест»	26	—
	<b>1 631</b>	<b>603</b>
Услуги от компаний под общим контролем	6 264	1 858
Услуги от материнских компаний	400	—
Услуги от группы «Связной»	2 066	3 049
Услуги от «Садового Кольца»	355	443
Услуги от AER	199	102
Услуги от MGL	441	364
Услуги от «Диджитал Инвест»	3	—
	<b>9 728</b>	<b>5 816</b>
	31 декабря	
	2021	2020
К получению от компаний под общим контролем	29 680	2 622
К получению от материнских компаний	111 306	132 881
К получению от группы «Связной»	12 465	8 705
К получению от «Садового Кольца»	6 376	5 903
К получению от AER	817	158
К получению от MGL	—	115
К получению от НБ	96	—
К получению от «Диджитал Инвест»	9	—
	<b>160 749</b>	<b>150 384</b>
В пользу компаний под общим контролем	5 463	6 417
В пользу материнских компаний	120	79
В пользу группы «Связной»	369	263
В пользу «Садового Кольца»	—	33
В пользу AER	134	1 725
В пользу MGL	—	157
В пользу НБ	1 353	—
В пользу «Диджитал Инвест»	218	—
	<b>7 657</b>	<b>8 674</b>

#### Условия сделок со связанными сторонами

По состоянию на 31 декабря 2021 года Группа отразила резерв под ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности связанных сторон в сумме 369 (31 декабря 2020 года: 345). Оценка производится ежегодно путем проверки финансового состояния связанных сторон и рынка, на котором они осуществляют свою деятельность. При расчете кредитных убытков по суммам к получению от связанных сторон уровни рейтинга дебитора отнесены к спекулятивной категории. Задолженность не является кредитно-обесцененной.

По состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов Группа предоставляла поручительства по обязательствам группы «Связной» на сумму до 12 700 (Примечание 5.8).

#### Материнские компании

Непогашенные остатки взаиморасчетов и обороты с материнскими компаниями относятся к операциям с компаниями ООО «ЮэСэм Телеком» и ООО «АФ Телеком Холдинг».

В марте 2020 года Группа продала 29,68% своих обыкновенных акций ООО «ЮэСэм Телеком» за денежное вознаграждение 121 323 (Примечание 4). Дебиторская задолженность должна быть погашена до 31 марта 2023 года и обеспечена обыкновенными акциями, проданными ООО «ЮэСэм Телеком». В октябре 2021 года ООО «ЮэСэм Телеком» произвело частичный платеж в отношении остатка задолженности в размере 33 800. По состоянию на 31 декабря 2021 года большая часть непогашенных остатков к получению от материнских компаний относится к этой продаже.

В 2019, 2020 и 2021 годах Группа предоставила ООО «ЮэСэм Телеком» беспроцентные займы на общую сумму 35 060 различными траншами со сроками погашения в 2022, 2023 и 2024 годах (Примечание 3.5). Группа признала займы по справедливой стоимости, которая была рассчитана путем дисконтирования ожидаемых денежных потоков с использованием преобладающей рыночной процентной ставки для аналогичного инструмента. Разница между справедливой стоимостью займов и полученными денежными средствами за вычетом налогов была признана непосредственно в составе нераспределенной прибыли в капитале, поскольку займы учитываются как операции с акционером.

#### Компании под общим контролем

Группа приобрела сетевое оборудование и сопутствующие услуги технической поддержки у компании, находящейся под общим контролем, и ее

дочерних компаний на сумму 21 031 (2020: 17 669) в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года. Непогашенные остатки, причитающиеся компаниям, находящимся под общим контролем, в основном относятся к этим покупкам. Приблизительно 27 (2020: 2 005) остатков средств от компаний, находящихся под общим контролем, по состоянию на 31 декабря 2021 года представляют собой авансовые платежи за такие покупки.

В августе 2021 года Группа продала компании USMI акции AER за денежное вознаграждение в размере 40 853, часть из которых была получена в августе 2021 года, а оставшаяся часть подлежит оплате в более поздние периоды (Примечание 3.4).

#### Заем от AER

AER являлась ассоциированным предприятием Группы (Примечание 3.4). В октябре 2019 года Группа получила от AER беспроцентный заем сроком до трех лет в сумме 1 921. В июне 2021 года Группа досрочно погасила этот заем.

#### «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 4 232 (2020: 5 233) и обязательство по аренде – 4 982 (2020: 5 835) в отношении этого договора на 31 декабря 2021 года. Эксплуатационные расходы в сумме 358 были признаны в составе операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2021 года (2020: 443).

У Группы также есть заем, выданный «Садовому Кольцу». На 31 декабря 2021 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 2021 года (2020: 442).

#### Вознаграждение ключевому управленческому персоналу

Члены Совета директоров и Правления Общества являются ключевым управленческим персоналом. Суммы, признанные в качестве расходов на вознаграждения ключевому управленческому персоналу Группы за годы, закончившиеся 31 декабря, представлены ниже:

	2021	2020
Краткосрочное вознаграждение работникам	827	688
Долгосрочная мотивационная программа	84	96
<b>Итого</b>	<b>911</b>	<b>784</b>

## 5.4. 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 2021 и 2020 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 2021 и 2020 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 2021 года приблизительно 95% кредитов и займов Группы (учитывая эффект от валютно-процентных свопов и сделок фиксации максимума и минимума процентной ставки) имеют фиксированную процентную ставку (2020: 85%).

### 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 налого- обложения
<b>Год по 31 декабря 2021</b>		
Рубли	+1 000	1 062
Рубли	-1 000	(1 062)
<b>Год по 31 декабря 2020</b>		
Рубли	+25	(130)
Рубли	-25	38

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).

Часть дебиторской и кредиторской задолженности Группы выражена в долларах США и в евро:

	31 декабря 2021	31 декабря 2020
<b>В долларах США:</b>		
Дебиторская задолженность	1 365	877
Кредиторская задолженность	(4 717)	(4 805)
<b>В евро:</b>		
Дебиторская задолженность	727	283
Кредиторская задолженность	(990)	(1 288)

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 2021 года (2020: 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 несущественной.

	Изменение курсов валют	Эффект на прибыль до налого- обложения
<b>Год по 31 декабря 2021</b>		
Доллар США	+50%	(1 600)
Доллар США	-50%	1 600
Евро	+50%	(79)
Евро	-50%	79
<b>Год по 31 декабря 2020</b>		
Доллар США	+15%	1 708
Доллар США	-15%	(1 708)
Евро	+15%	(215)
Евро	-15%	215

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, опираясь на рейтинги агентств, аккредитованных Банком России.

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 сумм к получению от связанных сторон (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 2021 года Группа отразила резерв под ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности связанных сторон в сумме 369 (2020: 345).

### 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 2021 года около 39% кредитов и займов Группы имели срок погашения менее года (2020: 21%), исходя из балансовой стоимости кредитов и займов, отраженной в консолидированной финансовой отчетности.

По состоянию на 31 декабря 2021 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.

#### 5.4. Управление финансовыми рисками (продолжение)

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 2021 года</b>					
Кредиты и займы	128 706	112 177	66 172	23 968	<b>331 023</b>
Отложенное вознаграждение	30	225	—	—	<b>255</b>
Торговая и прочая кредиторская задолженность	53 394	—	—	—	<b>53 394</b>
Обязательства по аренде	24 122	51 285	25 003	68 516	<b>168 926</b>
Долгосрочная кредиторская задолженность	—	32	—	—	<b>32</b>
<b>Итого на 31 декабря 2021 года</b>	<b>206 252</b>	<b>163 719</b>	<b>91 175</b>	<b>92 484</b>	<b>553 630</b>
<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>

#### 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 2021 года

соотношение чистого долга к OIBDA составляло 1,65 (2020: 2,09). 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 2021 или 2020 годов. 100% акций «Садового Кольца» (Примечание 3.4) заложены в качестве обеспечения по кредитам, полученным от «Сбербанка», которые должны быть погашены в 2026 году.

#### 5.5. 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, %	
				2021	2020
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
АО «Новые башни»	Ассоциированное	Инфраструктура связи	Россия	39,32	—
ЗАО «ТТ Мобайл»	Дочернее	Телекоммуникации	Таджикистан	75	75
AER Holding PTE.LTD (Прим. 3.4)	Ассоциированное	Электронная коммерция	Сингапур	—	24,3
DTS Retail Limited (Прим. 3.4)	Ассоциированное	Розничная торговля	Россия	26,49	26,49
АО «МФ Технологии» (Прим. 3.4)	Ассоциированное	Холдинговая компания	Россия	—	45
АО «Садовое Кольцо» (Прим. 3.4)	Совместное	Корпоративный офис	Россия	49,999	49,999
ООО «Диджитал Инвест» (Прим. 3.4)	Ассоциированное	Холдинговая компания	Россия	50	—
АО «МФ Диджитал» (2020: ООО «Диджитал Холдинг» (START)) (Прим. 3.4)	Дочернее (2020: ассоциир.)	Холдинговая компания (2020: медиа-услуги)	Россия	50	25

Компания участвует в капитале существенных дочерних, ассоциированных и совместных предприятий через ряд промежуточных холдинговых компаний.

#### 5.6. 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

2021 года. Этот сегмент предоставляет широкий спектр голосовых услуг, услуг передачи данных и прочих услуг связи, включая беспроводные и проводные услуги клиентам, услуги межсетевое взаимодействия, передачу данных и дополнительные услуги. Руководитель, принимающий операционные решения на уровне операционного сегмента, оценивает финансовые результаты операционных сегментов по выручке и показателю OIBDA. Общие активы и обязательства не распределяются по операционным сегментам и не анализируются ответственным за принятие операционных решений.

Около 2,1% 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:

	2021	2020
<b>OIBDA</b>	<b>147 741</b>	<b>147 786</b>
Амортизация основных средств и АФПП	(56 584)	(51 726)
Амортизация нематериальных активов	(23 443)	(21 941)
Убыток от выбытия внеоборотных активов	(877)	(684)
Финансовые расходы	(32 403)	(38 300)
Финансовые доходы	11 255	8 937
Доля в прибыли/(убытке) ассоциированных и совместных предприятий и прибыль/(убыток) от переоценки и выбытия инвестиций	(2 892)	(5 169)
Прибыль от выбытия ПБК	16 729	—
Прочие неоперационные расходы	(2 082)	(3 237)
Прибыль по финансовым инструментам, нетто	9 352	2 741
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам, нетто	984	(3 126)
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>67 780</b>	<b>35 281</b>

#### Расшифровка выручки

В таблице ниже приведена расшифровка выручки по основным продуктам и видам услуг:

	2021	2020
Услуги мобильной связи	281 809	274 475
Услуги фиксированной связи	31 850	28 558
Продажа абонентского оборудования и аксессуаров	37 790	29 126
Прочая выручка	2 741	—
<b>Итого выручка</b>	<b>354 190</b>	<b>332 159</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.

#### 5.7. Неконтролирующие доли участия

Единственной дочерней компанией Группы, у которой есть существенные НДУ, является АО «МФ Диджитал», базирующееся в России и владеющее инвестициями в START, приобретенными в начале 2021 года (Примечание 5.2). Балансовая стоимость НДУ АО «МФ Диджитал» на 31 декабря 2021 года составляет 2 091. За год, закончившийся 31 декабря 2021 года, убыток в размере 442 был отнесен на НДУ.

В таблице ниже приведена обобщенная финансовая информация в отношении START.

Сокращенный отчет о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2021 года:

	START
Выручка	6 093
Убыток и общий совокупный убыток за период	(187)
Чистое уменьшение денежных средств и их эквивалентов за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, составило 465.	
Сокращенный отчет о финансовом положении на 31 декабря 2021 года:	
	START
Внеоборотные активы	5 798
Оборотные активы	4 039
Долгосрочные обязательства	(2 227)
Краткосрочные обязательства	(4 822)
<b>Итого капитал</b>	<b>2 788</b>
относящийся к:	
Собственникам Компании	697
НДУ	2 091

#### 5.8. Договорные и условные обязательства

##### Условия ведения деятельности в России

За годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 годов, 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.

В феврале 2022 года были введены новые санкции против России, в частности, США, Евросоюзом и некоторыми другими странами, что повлекло за собой снижение курса российского рубля, повышение волатильности финансовых рынков и значительное повышение уровня экономической неопределенности в условиях ведения деятельности в России.

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, продленными в 2021 году, Группа имеет определенные обязательства по покрытию сетью и использованию только российских радиоэлектронных средств и программного обеспечения для развития LTE. Группа оценивает потенциальные затраты на реализацию требований.

##### Соглашения о покупке оборудования

Группа имеет договоры на приобретение оборудования и программного обеспечения для построения и модернизации телекоммуникационных сетей различных поколений. Соглашения об использовании программного обеспечения с двумя крупнейшими поставщиками были продлены в течение года и теперь действуют в течение семи лет, начиная с 2021 года. Соглашения содержат различные варианты расторжения, однако в соответствии с соглашениями Группа обязана оплатить как минимум 25% или 50% сборов, причитающихся в течение оставшегося срока для некоторых базовых станций, используемых на дату расторжения. Сумма обязательств на 31 декабря 2021 года составляет 4 859 (31 декабря 2020 года: 8 644).

##### 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.

Налоговые органы могут занимать позицию в интерпретации и применении законодательства отличную от позиции Группы, в результате этого возникает вероятность того, что операции и деятельность, ранее не вызывавшие претензий, могут впоследствии быть оспорены. Соответственно возможно начисление дополнительных налогов, штрафов и пеней.

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 2021 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 873 (2020: 893), в случае, если государственные органы смогут доказать в суде правомерность иного толкования.

#### **Поручительства по обязательствам «Связного»**

В течение 2021 года Группа предоставила поручительства по обязательствам группы «Связной» на сумму до 12 700 (Примечание 5.3). Поручительства действуют в течение года после истечения срока погашения соответствующего обязательства. Группа отразила резерв по ожидаемым убыткам по поручительствам в сумме 94 (31 декабря 2020 года: 94) по состоянию на 31 декабря 2021 года.

#### **Судебные разбирательства**

Время от времени в ходе обычной деятельности Компания и ее дочерние предприятия 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 Компании 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 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 находится в процессе внедрения требований закона и считает, что соблюдает необходимые требования и сроки.

## **5.9. События после отчетной даты**

В последние несколько дней и недель Соединенные Штаты Америки, Европейский союз и некоторые другие страны ввели дополнительные санкции в отношении Правительства РФ, а также крупных финансовых институтов и других предприятий и физических лиц в России. Кроме того, были введены ограничения на поставку различных товаров и услуг российским предприятиям. В качестве ответной меры Правительством РФ был принят комплекс мер валютного контроля, а Центральный Банк РФ повысил ключевую ставку до 20%.

В настоящее время Группа оценивает свои валютные, процентные, кредитные и прочие рыночные риски.

Значительное обесценение российского рубля привело к тому, что долговые обязательства, а также денежные средства и эквиваленты денежных средств, выраженные в долларах США и евро, были переоценены в сторону увеличения. Валютные кредиты Группы на 100% захеджированы, и 95% кредитов имеют фиксированную процентную ставку, как описано в Примечании 5.4. Группа анализирует с контрагентами техническую возможность продолжать платежи в иностранных валютах.

Следствием негативного влияния на российскую экономику скорее всего станет повышение кредитного риска по многим покупателям, что приведет к необходимости признать значительную дополнительную сумму ожидаемых кредитных убытков. Однако в настоящий момент количественно определить соответствующий финансовый эффект не представляется возможным.

Описанные события, по всей вероятности, могут привести к уменьшению выручки Группы, а также к повышению ставки дисконтирования. В результате этого может произойти обесценение ЕГДС Группы. Однако в настоящий момент количественно определить соответствующий финансовый эффект не представляется возможным.

Руководство Группы ожидает, что вследствие высокой волатильности обменных курсов иностранных валют операционные расходы Группы вырастут. К тому же, вследствие введенных разными странами ограничений у Группы могут возникнуть сложности с поставкой некоторых ключевых ресурсов, необходимых для обслуживания и развития сети и оборудования и аксессуаров для продажи. В настоящее время Группа занимается поиском альтернативных источников поставок.

#### **Рублевые облигации**

В январе 2022 года Группа полностью погасила облигации БО-001P-05 по номинальной стоимости в общей сумме 20 000. Первоначально Группа выпустила эти облигации в феврале 2019 года со сроком погашения три года и процентной ставкой 8,55% годовых.

#### **Кредиты и займы**

В феврале 2022 года Группа привлекла рублевый кредит с фиксированной процентной ставкой на сумму 25 000. Кредит подлежит погашению в 2023 году.

#### **Новая кредитная линия**

В январе 2022 года Группа привлекла первый транш кредита на сумму 38 млн евро (3 195 по обменному курсу на 31 декабря 2021 года) с плавающей процентной ставкой в рамках подписанного в декабре 2021 года кредитного договора на сумму до 150 млн евро (12 611 по обменному курсу на 31 декабря 2021 года) для рефинансирования закупок оборудования, программного обеспечения и сопутствующих услуг с возвратом полугодовыми платежами, включая начисленные проценты, в течение 10,5 лет.

## Приложения

- с. 194 Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
- с. 218 Определение существенных тем и матрица существенности
- с. 220 Указатель содержания GRI
- с. 223 Глоссарий
- с. 225 Заявление об ограничении ответственности
- с. 226 Контакты



Приложения

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Настоящий отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (далее – «Кодекс») был рассмотрен Советом директоров публичного акционерного общества «МегаФон» (далее – «Общество») на заседании 16 мая 2022 года (протокол № 372(436) от 16.05.2022).

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса за 2021 год.

При оценке соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом, Обществом были использованы Рекомендации

по составлению отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, а также форма отчета, рекомендованная Банком России (Письмо Банка России от 27 декабря 2021 года № ИИ-06-28/102).

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.	Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.	 Соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок. 2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае если ее формирование предусмотрено уставом общества).	 Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.	 Соблюдается	
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями.	1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.	 Соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров.	 Не соблюдается	С учетом текущего акционерного состава Общества данное требование представляется излишним. Имеющиеся способы голосования акционерам видятся достаточными. В том числе необходимость дополнения способов заполнения бюллетеней не рассматривалась при утверждении новой редакции Устава в начале 2022 года. В случае изменения акционерного состава Общество рассмотрит вопрос о возможности включения в Устав указанных положений.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. 2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров. 3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде. 4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде.	Частично соблюдается	1. Соблюдается при проведении собраний в очной форме. В 2021 году в связи с распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19 и введенными ограничениями общие собрания акционеров проводились в заочной форме. В марте 2022 года акционеры также предпочли проголосовать досрочно и не принимать участие в очной встрече. 2-3. В связи с распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19 и введенными ограничениями все общие собрания акционеров в 2021 году проводились в заочной форме. Однако в рамках подготовки к общим собраниям акционеров кандидаты в Совет директоров, а также Генеральный директор и Главный бухгалтер были доступны для вопросов акционеров по электронной почте и телефонной связи. 4. Использование в ходе проведения общих собраний акционеров съемочной техники и средств видео- и (или) аудиозаписи, а также видео- (или) аудиотрансляция проведения общих собраний акционеров запрещены в соответствии с внутренним документом – Положением об Общем собрании акционеров – в целях предотвращения неправомерного раскрытия инсайдерской и конфиденциальной информации Общества. В новой редакции Положения, утвержденной решением Общего собрания акционеров от 02.02.2022, данная норма оставлена без изменений.
1.2	<b>Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.</b>			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет. 2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности. 3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов).	Частично соблюдается	1-2 Соблюдается. 3. На момент принятия решений о выплате дивидендов в 2021 году данная рекомендация к содержанию материалов к Общему собранию акционеров отсутствовала. При вынесении вопроса о выплате (объявлении) дивидендов в 2022 году состав и содержание материалов к Общему собранию акционеров будут рассмотрены Советом директоров.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.	В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов.	Соблюдается	
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	Соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались.	Частично соблюдается	Общество использует в своей деятельности механизм предоставления займов своему контролирующему лицу. Информация о таких сделках своевременно раскрывается Обществом в предусмотренных законодательством случаях в соответствующие сроки и соответствующими способами. Учитывая текущий акционерный состав, интересы и права акционеров при совершении указанных операций не нарушаются.
1.3	<b>Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.</b>			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделит им надлежащее внимание.	Соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.	Соблюдается	
1.4	<b>Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.</b>			
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом.	Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) (далее по тексту – комитет по номинациям) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества. 3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества.	Частично соблюдается	1. В соответствии с Уставом Общества, назначение членов исполнительных органов Общества и прекращение их полномочий относится к компетенции Общего собрания акционеров. Общество полагает, что ввиду исключительной важности контроля за деятельностью исполнительных органов решение об их избрании должно приниматься высшим органом управления. При этом Совет директоров рассматривает кандидатуры, выдвигаемые в исполнительные органы, и предоставляет акционерам свои рекомендации по ним, а также уполномочен созывать Общее собрание акционеров для избрания или прекращения полномочий исполнительных органов. Данный подход закреплен в Уставе более 18 лет и комфортен для акционеров. При утверждении новой версии Устава 02.02.2022 Общее собрание акционеров не рассматривало его изменений в данной части. В случае изменения подхода акционеров Обществом будут внесены соответствующие изменения в Устав. 2–3. Соблюдается.
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.	В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	Соблюдается	
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества.	Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества.	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).	Соблюдается	
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.	Соблюдается	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	Соблюдается	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе.	Не соблюдается	В 2021 году Совет директоров счел нецелесообразным проведение самооценки ввиду изменения состава СД по итогам ГОСА. Совету директоров будет предложено рассмотреть вопрос о проведении оценки по итогам следующего отчетного периода.
<b>2.2 Совет директоров подотчетен акционерам общества.</b>				
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам.	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	Не соблюдается	1. С учетом состава акционеров Общество считает чрезмерно детализируемым раскрытие информации о посещаемости заседаний. 2. В отчетном периоде оценка работы Совета директоров Общества не проводилась ввиду изменения состава Совета директоров по итогам годового Общего собрания акционеров. Совету директоров будет предложено рассмотреть вопрос о проведении оценки по итогам следующего отчетного периода.
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества.	В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним.	Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров.	В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее.	 Соблюдается	
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.	Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров.	 Соблюдается	
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров.	В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе.	 Не соблюдается	В отчетном периоде оценка работы Совета директоров Общества не проводилась ввиду изменения состава Совета директоров по итогам годового Общего собрания акционеров. Совету директоров будет предложено рассмотреть вопрос о проведении оценки по итогам следующего отчетного периода.
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют.	В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	 Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров.			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.	В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров.	 Соблюдается	
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой.	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания). 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.	 Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	— Не соблюдается	По состоянию на 31 декабря 2021 г. акции Общества находились на Третьем уровне списка ценных бумаг Московской биржи. Правилами листинга Московской биржи не предусмотрено требование о наличии независимых директоров в Совете директоров Компании, чьи ценные бумаги находятся на Третьем уровне списка. В 2021 году в Совет директоров Общества был избран один независимый директор, который также являлся заместителем председателя СД и возглавлял Аудиторский комитет. Остальные члены СД по состоянию на 31.12.2021 являлись неисполнительными директорами. С учетом акционерного состава в отчетном периоде, Общество считает действующий состав СД оптимальным, и отвечающим интересам акционеров.
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.	Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров.	+ Соблюдается	В отчетном периоде Общество не совершало корпоративных действий, которые могли бы повлечь конфликт интересов.
2.5	<b>Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.</b>			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров.	1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.	≈ Частично соблюдается	1. Общество и Совет директоров полагают, что при выборе председателя стоит уделять внимание личным и профессиональным качествам избираемого директора. В этой связи Председателем СД в течение отчетного периода по единогласному решению СД являлся неисполнительный член СД, обладающий колоссальным опытом работы в телекоммуникационной отрасли, неординарными управленческими навыками, глубоким знанием всех направлений и тонкостей бизнеса Общества, что по мнению СД являлось гарантией обеспечения эффективной работы СД, достижения баланса соблюдения интересов и прав акционеров, и учета потребностей бизнеса. Кроме того, Председатель СД обладает уникальным опытом работы в сфере управления медийными активами. Независимый член СД являлся заместителем Председателя СД и председателем Аудиторского комитета, принимал активное участие в обсуждении и рассмотрении всех вопросов СД. 2. Соблюдается.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров.	Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.	— Не соблюдается	В отчетном периоде оценка работы Совета директоров Общества не проводилась ввиду изменения состава Совета директоров по итогам годового Общего собрания акционеров. Совету директоров будет предложено рассмотреть вопрос о проведении оценки по итогам следующего отчетного периода.
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.	Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества.	+ Соблюдается	
2.6	<b>Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.</b>			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.	+ Соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.	+ Соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения.	≈ Частично соблюдается	1. В отчетном периоде оценка работы Совета директоров Общества не проводилась ввиду изменения состава Совета директоров по итогам годового Общего собрания акционеров. Совету директоров будет предложено рассмотреть вопрос о проведении оценки по итогам следующего отчетного периода. 2. Соблюдается.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров.	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов. 2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	Частично соблюдается	1. В соответствии с внутренними документами, членам Совета директоров предоставляется любая информация, необходимая им для принятия решений в рамках компетенции Совета директоров. На практике работы Общества такая информация предоставляется в том числе о подконтрольных организациях Общества. Дополнительную детализацию этого перечня Общество полагает нецелесообразным, в связи с чем не планирует в ближайшее время вносить изменения во внутренние документы, регламентирующие работу Совета директоров. 2. Соблюдается.
2.7	<b>Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.</b>			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	Соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	1. В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения. 2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно – посредством конференц- и видео-конференц-связи.	Соблюдается	
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме.	Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров.	Частично соблюдается	Фактически все вопросы, перечисленные в рекомендации 168 Кодекса, в установленном порядке рассматриваются Советом директоров на очных заседаниях. Общество ежеквартально проводит очные заседания Совета директоров, на которые выносятся наиболее существенные вопросы деятельности Общества, требующие совместного обсуждения. Общество не считает необходимым закрепление данного принципа во внутренних документах, так как на практике могут возникать вопросы, требующие незамедлительного решения без возможности очного присутствия членов Совета директоров (в том числе с учетом ограничительных мер, связанных с пандемией COVID-19).

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься квалифицированным большинством не менее чем в 3/4 голосов или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Частично соблюдается	Устав Общества предусматривает необходимость квалифицированного большинства голосов не по всем вопросам, указанным в рекомендации 170 Кодекса. Учитывая утверждение Устава на Общем собрании акционеров Общества, достаточность простого большинства голосов членов Совета директоров по таким вопросам представляется соответствующей интересам акционеров. У Общества отсутствуют планы по внесению изменений в Устав Общества в этой части. При этом на практике все решения по подобным вопросам в отчетном году принимались Советом директоров единогласно.
2.8	<b>Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.</b>			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. 3. По крайней мере, один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода	Частично соблюдается	1. В Обществе создан Аудиторский комитет. В отчетном году Председателем Аудиторского комитета являлся независимый член Совета директоров. Кроме него в состав Комитета входили два неисполнительных директора. Общество полагает, что обширный профессиональный опыт всех членов Комитета и знания в области анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности обеспечивают высокую эффективность работы Комитета. 2. Соблюдается. 3. Соблюдается. 4. Соблюдается.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.	 Частично соблюдается	1-2. В Обществе создан Комитет по вознаграждениям и номинациям. Состав Комитета сформирован таким образом, чтобы максимально эффективно выполнять основные функции и задачи, возложенные на Комитет в соответствии с Положением. Кроме того, были учтены потребности Комитета в компетенциях, навыки, профессиональные знания и опыт каждого члена Совета директоров Общества, график их занятости и индивидуальные предпочтения. Независимый член СД имел возможность обсудить ключевые вопросы Комитета в рамках отчета Председателя на очных заседаниях СД, а также направить свое мнение по вопросам, вынесенным с учетом рекомендации Комитета на заочное голосование СД. 3. Задачи комитета по вознаграждениям закреплены в Положении о Комитете, последняя редакция была утверждена решением СД от 23.12.2021. Политики по вознаграждению пересматриваются компетентными органами Общества по мере возникновения объективной необходимости. Дополнительная регламентация данного процесса, по мнению Общества, не требуется.
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами.	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса. 3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества.	 Частично соблюдается	1. Функции комитета по номинациям в Обществе выполняет Комитет по вознаграждениям и номинациям. Состав Комитета по вознаграждениям и номинациям сформирован таким образом, чтобы максимально эффективно выполнять основные функции и задачи, возложенные на Комитет в соответствии с Положением. Кроме того, были учтены потребности Комитета в компетенциях, навыки, профессиональные знания и опыт каждого члена Совета директоров Общества, график их занятости и индивидуальные предпочтения. Независимый член СД имел возможность обсудить ключевые вопросы Комитета в рамках отчета Председателя на очных заседаниях СД, а также направить свое мнение по вопросам, вынесенным с учетом рекомендации Комитета на заочное голосование СД. 2-3. Соблюдается.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).	В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.	 Соблюдается	
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.	 Частично соблюдается	1. Аудиторский комитет возглавлял независимый член СД. Остальные комитеты возглавляли неисполнительные директора. Решения об избрании председателей комитетов были единогласно приняты всеми членами СД. Независимый член СД по приглашению председателей принимал активное участие в работе указанных комитетов и обсуждении ключевых вопросов повестки дня (в частности, связанных с разработкой программ премирования, формированием стратегических направлений развития Общества). 2. Соблюдается.
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.	В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров.	 Соблюдается	
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров. 2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом. 3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.	 Не соблюдается	В отчетном периоде оценка работы Совета директоров Общества не проводилась ввиду изменения состава Совета директоров по итогам годового Общего собрания акционеров. Совету директоров будет предложено рассмотреть вопрос о проведении оценки по итогам следующего отчетного периода. В случае принятия решения о проведении оценки (самооценки) в следующем периоде Совету директоров будет также предложено рассмотреть вопрос о необходимости документального закрепления отдельных процедур.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант).	Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	Не соблюдается	В отчетном периоде оценка работы Совета директоров Общества не проводилась ввиду изменения состава Совета директоров по итогам годового Общего собрания акционеров. Вопрос о проведении независимой оценки может быть рассмотрен Обществом после проведения ежегодной самооценки в следующем периоде.
3.1	<b>Корпоративный секретарь общества обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров.</b>			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.	На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет.	Соблюдается	
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества.	Соблюдается	
4.1	<b>Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.</b>			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.	Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях.	Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости пересматривает и вносит в нее коррективы.	В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик).	Соблюдается	
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Соблюдается	
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.	В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Соблюдается	
4.2	<b>Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.</b>			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров.	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2. В отчетном периоде обществом не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась.	Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах.	Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества – предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.	 Соблюдается	
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	 Соблюдается	
4.3	<b>Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.</b>			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. 3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений.	 Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.	 Соблюдается	
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членом исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членом исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	 Соблюдается	
5.1	<b>В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.</b>			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	 Соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают функционирование эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	 Соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.	 Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии)) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества, и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества.	 Соблюдается	
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита.			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров.	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	 Соблюдается	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами.	 Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества.	 Частично соблюдается	1–2. Информационная политика в виде документа, утвержденного Советом директоров, в Обществе отсутствует. Вместе с тем способы взаимодействия с инвесторами и иными заинтересованными лицами, указанные в Кодексе корпоративного управления, сложились в Обществе исторически и активно применяются в работе. Кроме того, в Обществе утверждено исполнительным органом и эффективно действует Положение о раскрытии информации. Дополнительная формализация, по мнению Общества, не требуется.
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.	 Частично соблюдается	1. Соблюдается 2. В текущей обстановке Общество осуществляет предоставление данной информации, руководствуясь п. 6 статьи 30.1 Федерального закона «О рынке ценных бумаг» и п. 1 Постановления Правительства РФ от 12.03.2022 N351, с учетом разъяснений Банка России о порядке ее предоставления (информационное письмо от 13.04.2022 № ИН-018-28/55). Общество внимательно следит за изменениями в нормативном регулировании и планирует осуществлять раскрытие данной информации в соответствии с нормами закона и разъяснениями Банка России. 3. Соблюдается
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков.	 Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством. 2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет. 3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций. 4. Общество раскрывает нефинансовый отчет – отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества.	Частично соблюдается	1. Информационная политика в виде документа, утвержденного Советом директоров, в Обществе отсутствует. Вместе с тем способы взаимодействия с инвесторами и иными заинтересованными лицами, указанные в Кодексе корпоративного управления, сложились в Обществе исторически и активно применяются в работе. Кроме того, в Обществе утверждено исполнительным органом и эффективно действует Положение о раскрытии информации. Дополнительная формализация, по мнению Общества, не требуется. 2. Соблюдается. 3. В отчетном периоде Общество раскрывало информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, и их деятельности в порядке и в объемах, установленных требованиями законодательства о раскрытии (в том числе в составе годового отчета была раскрыта информация о наиболее важных бизнес-аспектах). Увеличение объемов раскрываемой информации по вопросам, связанным с операционной деятельностью этих непубличных компаний, по мнению Общества, является излишним. 4. Принципы устойчивого развития Общества и Политика благотворительной деятельности раскрыты на сайте Общества в сети Интернет. Актуальную нефинансовую информацию по итогам отчетного периода Общество раскрывает в составе годового отчета. Дополнительное раскрытие, с учетом специфики деятельности Общества, не планируется.
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.	1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита. 2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества.	Частично соблюдается	1. Членам Аудиторского комитета в течение отчетного периода представлялись ежеквартальные отчеты внешнего аудитора и внутреннего аудита с возможностью запрашивать дополнительные материалы и давать свои комментарии, при необходимости. Существенных замечаний от АК по процессам внешнего и внутреннего аудита в отчетном периоде не было. Указание в годовом отчете результатов оценки процесса аудита, с учетом текущего акционерного состава, по мнению Общества не требуется. 2. Соблюдается.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.			
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями.	1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества. 2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций.	Соблюдается	
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность.	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.	Частично соблюдается	1. Соблюдается. 2. Информационная политика в виде документа, утвержденного Советом директоров, в Обществе отсутствует. Режим конфиденциальности информации и порядок ее предоставления регламентированы приказом Общества.
7.1	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества.	Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.	Частично соблюдается	Отдельные понятия «существенные корпоративные действия» и «существенные сделки» в Уставе Общества не предусмотрены. Вместе с тем сделки и (или) действия, указанные в Кодексе корпоративного управления, по сути рассматриваются Обществом как существенные, решения по ним принимают высшие органы управления: Совет директоров (крупные сделки, сделки с заинтересованностью, согласно ФЗ «Об акционерных обществах»), сделки на сумму свыше 50 000 000 долларов США) и Общее собрание акционеров (реорганизация общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, увеличение и уменьшение уставного капитала, крупные сделки, сделки с заинтересованностью, согласно ФЗ «Об акционерных обществах»). При включении любого указанного вопроса в повестку дня Общего собрания акционеров Совет директоров предоставляет по нему свои рекомендации. Так как по сути требования Кодекса соблюдаются, дополнительная формализация процесса, по мнению Общества, не требуется.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества.	В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.	 Соблюдается	
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, – дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе.	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.	 Соблюдается	
7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	В случае, если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров.	 Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества.	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки.	 Частично соблюдается	1–2. Согласно внутренним документам, по решению Председателя Совета директоров для принятия решений по вопросам, требующим профессиональной или иной специальной оценки, могут быть привлечены эксперты (экспертные организации). При этом закрытый перечень вопросов не предусмотрен внутренними документами, не ограничивая возможность применения Советом директоров данного механизма. Общество не планирует изменять указанный подход. 3. Внутренние документы не содержат отличных от положений законодательства оснований заинтересованности в сделках. При этом члены Совета директоров вправе добровольно заявить о наличии конфликта интересов и не принимать участия в голосовании по вопросу. Общество не планирует изменять указанный подход.

# Определение существенных тем и матрица существенности

МегаФон ежегодно публикует отчеты о своей деятельности. Годовой отчет Компании за 2021 год подготовлен с использованием рекомендаций Руководства по отчетности в области устойчивого развития (версия GRI Standards) Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI).

Везде, где не оговорено специально, 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.

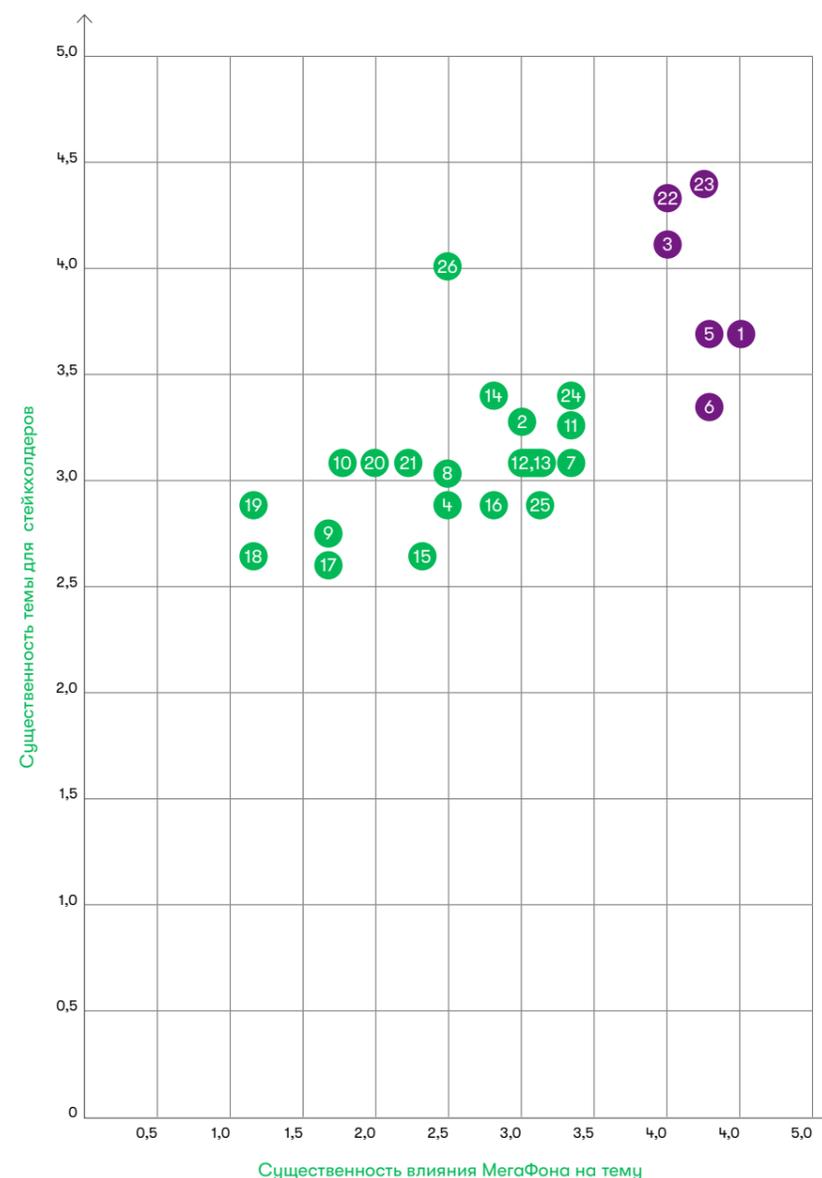
## Определение существенных тем

При подготовке Годового отчета за 2021 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 тем на основе рекомендаций GRI Standards.
- Этап 2. Определение существенности влияния Компании на аспекты и существенности тем путем анкетирования рабочей группы МегаФона и его 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 рабочей группы, 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:

- 1 Экономическая результативность
- 2 Присутствие на рынках труда
- 3 Непрямые экономические воздействия
- 4 Практики закупок
- 5 Противодействие коррупции
- 6 Препятствие конкуренции
- 7 Налоги и налогообложение
- 8 Энергия
- 9 Выбросы
- 10 Экологическая оценка поставщиков
- 11 Занятость
- 12 Взаимоотношения сотрудников и руководства
- 13 Производственная безопасность
- 14 Образовательные программы
- 15 Разнообразие и равные возможности
- 16 Недопущение дискриминации
- 17 Свобода ассоциации и коллективных переговоров
- 18 Детский труд
- 19 Принудительный или обязательный труд
- 20 Права человека
- 21 Социальная оценка поставщиков
- 22 Здоровье и безопасность потребителя
- 23 Неприкосновенность частной жизни потребителя
- 24 Маркетинг и брендинг
- 25 Государственная политика
- 26 Местные сообщества

Отдельно стейкхолдеры выделили в качестве важных тем: участие МегаФона в инновационных научных исследованиях, APRU, участие персонала в благотворительных инициативах.

# Указатель содержания GRI

Стандарт GRI	Показатель	Номер страницы
<b>GRI 102</b>	102-1. Название организации	226
	102-2. Основные бренды, продукция, услуги	19, 20
	102-3. Местонахождение штаб-квартиры организации	226
	102-4. Страны, где организация осуществляет деятельность	30
	102-5. Характер собственности и организационно-правовая форма	110
	102-6. Рынки, на которых работает организация	30
	102-7. Масштаб организации	44
	102-8. Информация о сотрудниках и прочих работниках	78
	102-10. Изменения масштабов, структуры и собственности организации	178
	102-11. Соблюдение принципа предосторожности	95
	102-13. Членство в организациях и ассоциациях	76
	102-14. Заявление старшего руководителя	10
	102-15. Ключевые риски и возможности	128
	102-16. Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения, такие как этические кодексы и кодексы поведения	92
	102-18. Структура корпоративного управления	103
	102-40. Ключевые заинтересованные стороны	77
	102-42. Подход к определению и выбору заинтересованных сторон	77
	102-43. Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами	59, 77, 82, 111
	102-44. Ключевые темы и опасения, поднятые заинтересованными сторонами в ходе взаимодействия	218
	102-45. Перечень юридических лиц, отчетность которых была включена в финансовую отчетность организации	143
	102-46. Методика определения содержания отчета и границ аспектов	218
	102-47. Перечень существенных тем	219
	102-48. Переформулировка показателей	143
	102-49. Изменение охвата и границ аспектов по сравнению с прошлыми отчетными периодами	143
	102-50. Отчетный период	3
	102-51. Дата выпуска предыдущего отчета	2
	102-52. Цикл отчетности	3
	102-53. Контактное лицо	226
	102-54. Соответствие отчета стандартам GRI	3
	102-55. Указатель содержания GRI	220
	102-56. Внешнее заверение отчета	109

Стандарт GRI	Показатель	Номер страницы
<b>Существенные аспекты</b>		
<b>GRI 201</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	21
<b>Экономическая результативность</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	71
	201-4. Финансовая помощь, полученная от государства	39
<b>GRI 203</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	76
<b>Непрямые экономические воздействия</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	46, 76
	203-1. Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и безвозмездные услуги	50
	203-2. Существенные непрямые экономические воздействия	79
<b>GRI 205</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	93
<b>Противодействие коррупции</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	93
	205-2. Информирование о политиках и методах противодействия коррупции и обучение им	93
<b>GRI 206</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	131
<b>Препятствие конкуренции</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	131
<b>GRI 302</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	95
<b>Энергия</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	97
	302-1. Потребление энергии организацией	97
<b>GRI 401</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	78
<b>Занятость</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	79
	401-2. Льготы для сотрудников, работающих на условиях полной занятости	83
<b>GRI 403</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	84
<b>Здоровье и безопасность на рабочем месте</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	84
<b>GRI 404</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	80
<b>Обучение и образование</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	80
	404-2. Программы развития навыков и образовательные программы для сотрудников	81
<b>GRI 405</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	78
<b>Разнообразие и равные возможности</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	78
<b>GRI 406</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	92
<b>Недопущение дискриминации</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	92

# Глоссарий

Стандарт GRI	Показатель	Номер страницы
<b>GRI 416</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	62
<b>Здоровье и безопасность потребителя</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	62
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	62
<b>GRI 418</b>	103-1. Объяснение существенности аспекта	92
<b>Неприкосновенность частной жизни потребителя</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	92
	103-1. Объяснение существенности аспекта	85
<b>GRI 413</b>	103-2. Подход к управлению аспектом	86
<b>Влияние на местные сообщества</b>	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	85
	413-1. Программы развития местных сообществ и оценка воздействия деятельности на местные сообщества	87

**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.

**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.

**Backup-as-a-Service** – облачный хостинг для бэкапов, позволяющий осуществлять резервное копирование для стабильной работы бизнеса.

**CEM (англ. Customer Experience Management)** – управление клиентским опытом.

**CSI (англ. Customer Satisfaction Index)** – индекс удовлетворенности потребителя.

**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.

**DSP (англ. Demand Site Platform)** – автоматизированная система закупки рекламы по аукционной модели.

**Disaster Recovery** – сервис восстановления ИТ-систем и данных после сбоя любого уровня.

**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.

**FNVO (англ. Fixed Virtual Network Operator)** – фиксированный виртуальный оператор.

**GF Cloud (англ. Green Field Cloud)** – облачная инфраструктура виртуализации, в которой планируется разворачивать сетевые функции.

**GPU-as-a-Service** – сервис, предоставляющий виртуальные мощности на базе графических карт для сценариев, требующих одновременных высокопроизводительных вычислений по подписочной модели.

**GRI (англ. Global Reporting Initiative)** – Глобальная инициатива по отчетности.

**FCR (англ. First Call Resolution)** – коэффициент решения проблемы с первого раза.

**IoT (англ. Internet of Things)** – общее название технологий, которые позволяют устройствам, встроенным в отдельные объекты, посредством Интернета (проводного или беспроводного) отправлять и получать информацию.

**IoT-Gateway** – устройство шлюза интернета вещей, которое устраняет разрыв связи, существующий между IoT-устройствами, оборудованием, датчиками и облаком.

**IPBH (англ. IP Backhaul)** – IP-оборудование, устанавливаемое в городской и зононой сети для подключения базовых станций или клиентов ШПД.

**IPTV (англ. Internet Protocol Television)** – телевидение по протоколу интернета (интерактивное телевидение).

**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.

**MPLS (англ. Multiprotocol Label Switching)** – механизм в высокопроизводительной телекоммуникационной сети, осуществляющий передачу данных от одного узла сети к другому с помощью меток.

**Network-as-a-Service** – сервисное решение всех сетевых задач клиентов одним исполнителем.

**NPS (англ. Net Promoter Score)** – индекс потребительской лояльности.

**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. Хотя показатель не учитывает амортизацию основных средств и нематериальных активов, а также прибыль/ (убыток) от выбытия внеоборотных активов, которые рассматриваются как операционные затраты в отчетности МСФО, эти расходы главным образом показывают не связанные с оттоком денежных средств затраты, относящиеся к долгосрочным активам, приобретенным или созданным в предыдущие периоды. 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.

**Professional Services** – услуги по аутсорсингу функций ИТ-департамента, включающие сопровождение ПО и оборудования.

**SoHo (англ. Small office / home office)** – «малый офис / домашний офис», сегмент рынка, который относится к категории удаленной работы.

**tNPS (англ. Transactional Net Promoter Score)** – индекс потребительской лояльности.

**TWAMP (англ. Two Wire Active Measurement Protocol)** – двухсторонний протокол активного измерения, который определяет гибкий метод измерения производительности IP между двумя любыми устройствами сети.

**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.

**VPN (англ. Virtual Private Network)** – виртуальная частная сеть.

**VST (англ. Video Start Time)** – показатель скорости воспроизведения видео на смартфонах.

**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.

**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.

**Люди с ОВЗ** – люди с ограниченными возможностями здоровья.

**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.

# Заявление об ограничении ответственности

Ряд заявлений и (или) прочие данные, содержащиеся в этом документе, могут не являться историческими фактами и могут представлять собой утверждения прогнозного характера. Такие слова, как «считает», «ожидает», «предусматривает», «намеревается», «оценивает», «планирует», «прогнозирует», «проектирует», «желает», «может», «следует», и аналогичные выражения определяют утверждения прогнозного характера, но не являются единственными средствами определения таких утверждений. Утверждения прогнозного характера также содержат заявления, касающиеся наших планов, ожиданий, перспектив, целей, задач, стратегий, будущих событий, будущих объемов выручки, операций или результатов деятельности, капитальных затрат, финансовых потребностей, наших планов или намерений касательно расширения или сокращения нашего бизнеса, а также конкретных сделок приобретения или отчуждения, наших конкурентных преимуществ и недостатков, а также бизнес-рисков, с которыми мы сталкиваемся, и мер, направленных на снижение таких рисков, планов или задач в отношении прогнозируемой выработки, запасов, финансовой позиции и будущих операций и развития, нашей бизнес-стратегии и ожидаемых нами отраслевых тенденций, политических, экономических, социальных и правовых условий, в которых мы работаем, а также прочей информации, не касающейся прошлых периодов, вместе с допущениями, лежащими в основе таких утверждений прогнозного характера.

По своей природе утверждения прогнозного характера подразумевают неотъемлемые риски, факторы неопределенности и прочие важные факторы, которые могли бы существенно изменить наши фактические результаты, показатели или достижения по сравнению с результатами, показателями или достижениями, выраженными или подразумеваемыми указанными утверждениями прогнозного характера. Такие утверждения основаны на многочисленных допущениях касательно нашей нынешней и будущей стратегии ведения бизнеса, а также политических, экономических, социальных и правовых условий, в которых мы будем работать в будущем. Мы не даем никаких заверений, гарантий или прогнозов в отношении того, что результаты деятельности, ожидаемые в связи с такими утверждениями прогнозного характера, будут достигнуты, и такие утверждения представляют в каждом случае лишь один из многочисленных возможных сценариев развития событий и не должны рассматриваться как наиболее вероятный или стандартный сценарий. Мы прямо отказываемся от обязательств обновлять какие-либо утверждения прогнозного характера с целью отражения фактических результатов, изменений допущений или любых факторов, влияющих на актуальность таких утверждений.



# 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:

[info@megafon.ru](mailto:info@megafon.ru)

## Информация для аналитиков:

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)

107076, Москва, ул. Стромынка, д. 18,  
корп. 5Б

Телефон: +7 (495) 989-7650

Адрес страницы в сети Интернет:

[www.rrost.ru/ru/](http://www.rrost.ru/ru/)