

# ОТЧЕТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

## ИТОГИ 2020 ГОДА В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Совет директоров — высший коллегиальный орган корпоративного управления ПАО «МТС». Его ключевые функции:

- › принятие управленческих решений стратегического характера, обеспечивающих долгосрочное устойчивое развитие Компании;
- › формирование эффективной команды менеджмента;
- › всесторонняя защита прав и интересов инвесторов;
- › гарантирование прозрачности и эффективности финансовых потоков;
- › контроль за соблюдением стандартов и внедрение лучших практик корпоративного управления.

В течение 2020 года для принятия решений по ключевым вопросам Совет директоров МТС собирался 14 раз в формате очных заседаний, видеоконференций и заочного голосования. Предварительная проработка решений, а также рассмотрение менее значимых вопросов, не требующих одобрения Советом директоров, осуществлялись в рамках шести специализированных комитетов при участии приглашенных экспертов, представителей менеджмента и членов Совета директоров.

Напомним, что в октябре 2019 года Совет директоров утвердил новую стратегию развития Компании на 2020–2022 годы (Customer Lifetime Value 2.0 (CLV 2.0)), которая предусматривает построение экосистемы цифровых сервисов вокруг клиента и его потребностей. Основной целью экосистемного подхода является увеличение частотности контакта с клиентом, повышение его лояльности и увеличение длительности взаимодействия с ним. Это позволит передать клиенту больше ценности и в свою очередь получить больше ценности от него<sup>1</sup>.

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

Принятие новой стратегии обозначило переход от моноотраслевой (телекоммуникационной) к мультиотраслевой бизнес-логике и, как следствие, — к новой организационной структуре Компании. В течение 2020 года мы производили тонкую настройку этой структуры, принимая точечные кадровые решения, направленные в первую очередь на усиление цифровых направлений и отдельных продуктовых команд, работающих в них. Наиболее ярким таким решением стало введение должности члена Правления — вице-президента по искусственному интеллекту, что демонстрирует наше стремление дать максимальный импульс развитию цифровых компетенций МТС.

Выход Компании на новые цифровые рынки, характеризующиеся высокой динамикой и предъявляющие повышенные требования к скорости разработки продуктов и способности быстро реагировать на конкурентное окружение и запросы клиентов, поставил перед нами задачу поиска новых форматов организации рабочего процесса продуктовых команд и методов взаимодействия между подразделениями. Мы пришли к мнению, что эта задача требует системного подхода, и, взвесив все аргументы, приняли решение о реализации программы комплексной трансформации корпоративной культуры. Следует отметить, что процесс цифровой трансформации Компании ранее был одним из наших стратегических приоритетов, поэтому более глубокие изменения культурной среды стали его естественным продолжением. Рассмотрение вопросов, касающихся данного направления, проработка его совместно с менеджментом и на уровне комитетов составили значимую часть работы Совета директоров в 2020 году.

В области M&A нами были рассмотрены и приняты решения об участии в ряде компаний и проектов, связанных в основном с новыми для нас цифровыми направлениями бизнеса. Мы планируем и в дальнейшем использовать весь спектр инструментов (включая M&A), позволяющих нам выходить на перспективные рынки и укреплять собственные позиции на них, а также наращивать соответствующие продуктовые компетенции.

Реалии 2020 года потребовали от Компании оперативной реакции в отношении распределения финансовых потоков, в частности динамической корректировки доходных и расходных статей бюджета. В результате напряженной работы нам удалось компенсировать выпадение части доходов и возникновение дополнительных расходов на мероприятия по защите здоровья клиентов и сотрудников с помощью снижения операционных затрат по другим направлениям (эксплуатационные расходы на офисы, временное закрытие точек продаж розничной сети и отделений МТС Банка и пр.). При этом все необходимые согласования изменений бюджета оперативно рассматривались и утверждались Советом директоров.

Одной из ключевых функций Совета директоров является защита прав и интересов акционеров, в частности контроль за соблюдением принятого Компанией Положения о дивидендной политике и обеспечение утвержденного объема дивидендов<sup>1</sup>. В рамках выполнения этой функции Советом директоров приняты решения, касающиеся собственно дивидендных выплат, а также реализации программы обратного выкупа акций. Отметим, что в результате 2020 год стал рекордным в истории МТС по объему выплат акционерам,

<sup>1</sup> Подробная информация в разделе «Дивиденды и программа выкупа акций».

что в очередной раз подтверждает наше стремление транслировать финансовый результат Компании в акционерную стоимость.

Среди прочих вопросов, рассмотренных Советом директоров МТС в 2020 году и принятых в связи с этим решений, можно отметить следующие.

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

В июне 2020 года в соответствии с решением Общего собрания акционеров произошло изменение состава Совета директоров ПАО «МТС». Вместо покинувших Совет директоров Всеволода Розанова, Алексея Каткова и Антониу Антониоса Теодосиу в его состав в статусе независимых

директоров избраны Константин Эрнст, Надя Шурабура и Шайган Херадпир. При этом количество независимых директоров достигло шести из общего состава девяти человек. Данные назначения были сделаны с целью усиления компетенций и экспертизы Совета директоров в отношении перспективных отраслей и рынков и соответствуют лучшим практикам корпоративного управления, в частности рекомендаций, касающихся регулярной ротации директоров. Мы убеждены, что обновление состава Совета директоров будет способствовать появлению новых мнений и идей и окажет позитивное влияние на его работу.

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПЛАНЫ НА 2021 ГОД

В предыдущие годы одной из приоритетных задач в рамках развития корпоративного управления Компании было внедрение рекомендаций Кодекса корпоративного управления. Мы приложили много усилий для имплементации его рекомендаций. Я напомним, что, по нашим оценкам, уже по итогам 2017 года мы полностью исполняли более 80% всех принципов и рекомендаций кодекса. Результаты нашей работы были оценены Банком России и экспертным сообществом.

Например, в 2019 году наша Компания вошла в базу расчета нового биржевого индекса корпоративного управления RUCGI, заняв место в топ-10 компаний индекса.

В 2020 году наши основные усилия были направлены на сохранение достигнутого уровня развития системы корпоративного управления и ее тонкую настройку. В частности, мы вели работу по поддержанию высокой позиции МТС в ежегодном Национальном индексе корпоративного управления и провели первую внешнюю оценку Совета директоров МТС.

Одной из важных задач для развития системы корпоративного управления МТС в 2021 году будет реализация мероприятий по итогам внешней оценки Совета директоров МТС.

## ОЦЕНКА РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



Определение правильной стратегии развития бизнеса является одной из главных составляющих его успеха. За стратегическое управление в Компании отвечает Совет директоров, поэтому важно, чтобы его деятельность всегда оставалась эффективной. Решить эту задачу позволяет проведение оценки эффективности деятельности Совета директоров.

В 2020 году мы провели первую внешнюю оценку эффективности работы Совета директоров с привлечением команды независимых консультантов. Подробнее о ее результатах вы можете узнать далее в этом разделе.

**Ф. В. Евтушенков,**

Председатель Совета директоров  
ПАО «МТС»