

2013

Годовой отчет

Лидерство  
через  
ИННОВАЦИИ



МЕГАФОН

Главным приоритетом для МегаФона является сохранение лидирующего положения на рынке. Наша основная цель в постоянно меняющемся мире – инвестировать, продвигать инновации и удовлетворять растущие потребности наших клиентов.

Мы каждый день думаем о будущем. Постоянная работа на перспективу и предвосхищение новых тенденций позволяют нам меняться самим и вести за собой других. Будущее зависит от тебя...

МегаФон был основан 20 лет назад, и на протяжении всей своей истории Компания формировала свое будущее, предоставляя клиентам инновационные продукты и услуги.

20 лет  
ИННОВАЦИЙ

Утвержден годовым Общим собранием акционеров ОАО «МегаФон»

30 июня 2014 года

Предварительно утвержден Советом директоров ОАО «МегаФон»

14 мая 2014 года

Генеральный директор [Таврин И.В.](#)



Главный бухгалтер [Стрелкина Л.Н.](#)



**Стратегический отчет**

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Дополнительная информация

**ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ****1-е  
МЕСТО**

МегаФон – лидер мобильной передачи данных в России.

**>70  
МЛН**

Количество абонентов МегаФона на конец 2013 года превысило 70 млн.

**4G**МегаФон располагает самой крупной в России сетью 4G, которая к концу 2013 года охватывала 35,9%<sup>1</sup> населения страны.**8 000**

Компания располагает самой крупной розничной сетью на российском рынке, включающей собственные салоны связи «МегаФон Ритейл», монобрендовые франчайзинговые салоны МегаФона и салоны «Евросеть».

**+9,1%<sup>2</sup>**

В 2013 году Компания продемонстрировала уверенный рост выручки.

**>33 500**

К концу 2013 года штат сотрудников МегаФона насчитывал свыше 33 500 человек.

Для целей настоящего отчета 4G и LTE являются взаимозаменяемыми терминами, относящимися к последнему поколению сетевых технологий.

<sup>1</sup> По оценкам Компании.

<sup>2</sup> Согласно аудированной консолидированной финансовой отчетности МегаФона, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

**СОДЕРЖАНИЕ****Стратегический отчет**

О Компании	02
Основные показатели деятельности	04
История Компании	06
Обращение Председателя Совета директоров	08
Обращение Генерального директора	10
Наша бизнес-модель	12
Наша стратегия	14
Обзор рынка	16
Обзор деятельности	22
Финансовые результаты	49
Устойчивое развитие	52
Управление рисками	61

**Корпоративное управление**

Наш подход к управлению	68
Совет директоров	72
Правление	74
Система управления	76
Контроль и аудит	80
Комитеты Совета директоров	81
Прочие вопросы управления	82
Акционерный капитал	83
Заявление об ответственности Совета директоров	86

**Финансовая отчетность**

Аудиторское заключение независимого аудитора	87
Консолидированный отчет о совокупном доходе	88
Консолидированный отчет о финансовом положении	90
Консолидированный отчет об изменениях в капитале	91
Консолидированный отчет о движении денежных средств	92
Примечания к консолидированной финансовой отчетности	94

**Дополнительная информация**

Глоссарий	148
Контакты	149



Читайте отчет онлайн:  
<http://ir.megafon.com/ar2013>

## О Компании

# Сохранение лидирующих позиций на рынке



МегаФон – один из трех крупнейших операторов мобильной связи в России и ведущий поставщик услуг мобильной передачи данных на российском рынке. Дочерние компании МегаФона работают в Таджикистане, Абхазии и Южной Осетии.

## «Большая тройка»

Уникальная история становления и развития одного из трех крупнейших мобильных операторов России со значительным потенциалом роста.

## НАШИ АКТИВЫ

### Обширная сеть мобильной связи

Располагая самой современной инфраструктурой, МегаФон предлагает широкий спектр услуг связи высокого качества на всей территории России. Сеть мобильной связи стандартов 2G и 3G покрывает 92,6% и 76,4% населения страны соответственно<sup>3</sup>. В 2012 году МегаФон стал первым оператором мобильной связи, запустившим в России технологию 4G/LTE. Наша сеть 4G, выросшая за счет приобретения в октябре 2013 года компании ООО «Скартел» и ООО «Йота» (далее Скартел/Йота)<sup>4</sup>, к концу года функционировала в 49 регионах страны.

### Широкий спектр услуг

Мы предлагаем широкий спектр услуг высокого качества, который включает голосовую связь, мобильную и фиксированную передачу данных и VAS-услуги для наших розничных клиентов, компаний, заказчиков из государственного сектора, а также операторов телекоммуникационных услуг. Помимо этого мы предоставляем комплексные бизнес-решения для корпоративных клиентов, а также продаем мобильные телефоны и другие технические устройства. Дочерняя компания МегаФона МегаЛабс занимается развитием инновационных услуг: M2M-продуктов, контента, медиа, финансовых услуг и облачных решений.

### Признанный бренд

Бренд «МегаФон» входит в число наиболее известных торговых марок России. Благодаря лидерству на рынке, инновациям и масштабной спонсорской деятельности бренд Компании стал одним из самых узнаваемых и отличается высокой лояльностью клиентов. В конце 2013 года уровень узнаваемости бренда в России составил 96%<sup>5</sup>. Популярность Компании повысилась благодаря нашей роли Генерального партнера Олимпийских и Паралимпийских зимних игр 2014 года в Сочи.

### Мощная розничная сеть

Розничная сеть МегаФона включает 1 898 собственных розничных магазинов, ряд независимых монобрендовых салонов связи, а также салоны национальной сети «Евросеть» (совместно с «ВымпелКомом»). Будучи основным инструментом взаимодействия с клиентами, эти магазины помогают нам создавать дополнительную стоимость путем предоставления высококачественных услуг, консультаций и продажи мобильных устройств и аксессуаров. Сотрудники наших магазинов оперативно решают проблемы клиентов, укрепляя репутацию бренда МегаФон.

### Ответственный персонал

Основа нашего бизнеса – наши сотрудники. Мы стремимся привлекать и удерживать наиболее талантливых специалистов, которым предлагается обучение, поддержка и возможности для карьерного роста. Мы мотивируем наш персонал работать увлеченно и ответственно. На 31 декабря 2013 года штат МегаФона насчитывал свыше 33 500 сотрудников.<sup>6</sup>

### Мобильные устройства

Предметом гордости МегаФона является предложение недорогих и высокопроизводительных мобильных устройств, которые позволяют потребителям удовлетворять свои потребности и идти в ногу со временем. Наша линейка смартфонов и планшетов включает инновационные продукты по доступным ценам, открывающие новые возможности для потребителей в России. Делая устройства с поддержкой стандарта 4G широкодоступными, МегаФон также развивает свою линейку роутеров, модемов, внешних портов связи и других продуктов.

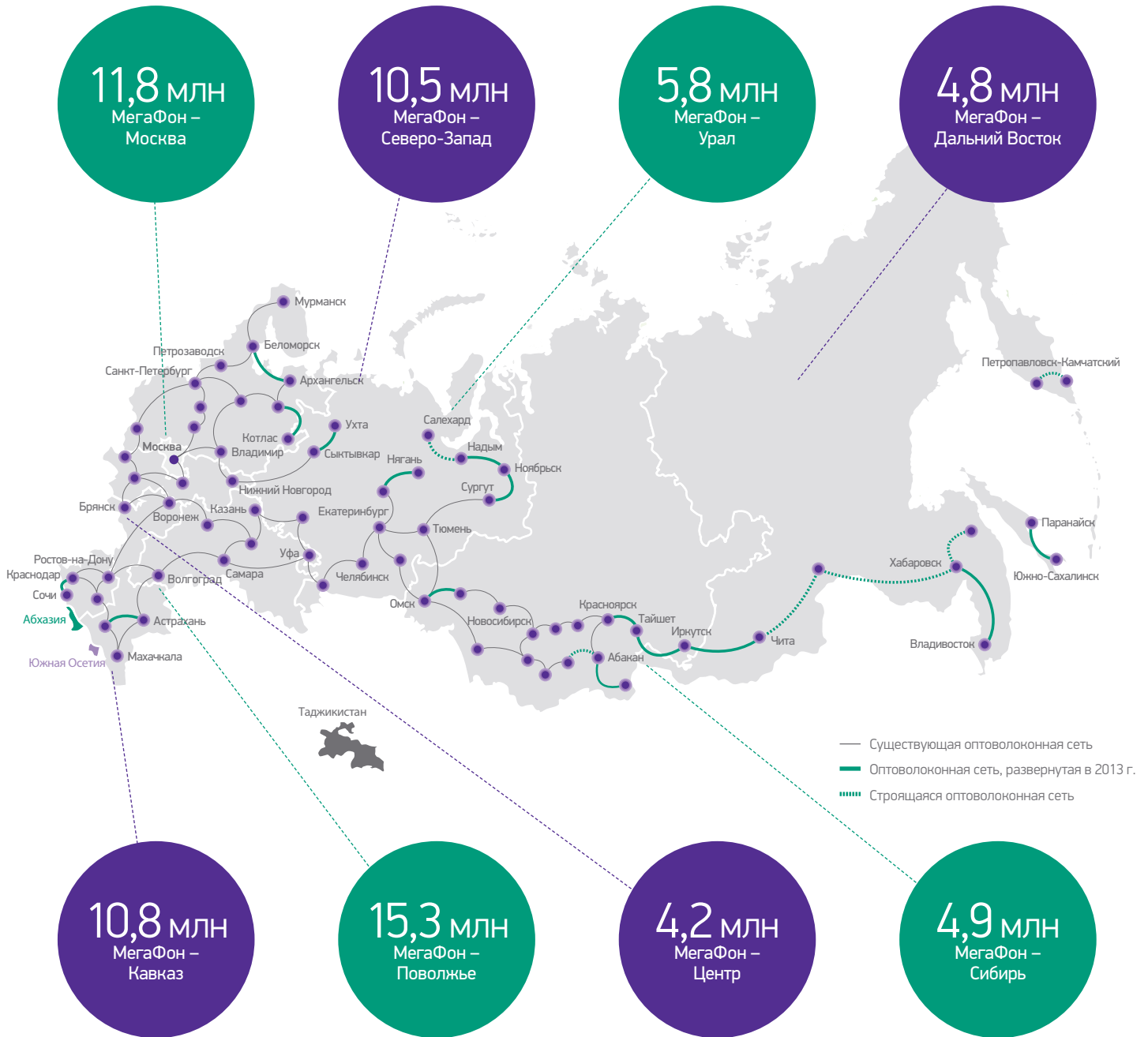
<sup>3</sup> По оценкам Компании.

<sup>4</sup> МегаФон приобрел 100% акций в Maxiten Co Limited у своего акционера Garsdale Services Investment Limited. Maxiten Co Limited владеет 100% долей в Скартел/Йота.

<sup>5</sup> Источник: исследование «Здоровье марки», проведенное ЗАО «Бизнес-аналитика».

<sup>6</sup> Численность постоянных работников, включая сотрудников, находящихся в отпуске по беременности и родам. Подсчет не включает временных и внештатных сотрудников.

## ГЕОГРАФИЯ ПРИСУТСТВИЯ, Количество абонентов



Россия <sup>7</sup>	
ОАО «МегаФон»	
Количество абонентов	68,1 млн
Доля рынка по клиентам	28,1%
Пользователи мобильного Интернета	25,2 млн
Пользователи 4G	1,4 млн
Выручка, руб.	293,9 млрд
Инвестиции за 2013 г., руб.	46,0 млрд

Республика Таджикистан	
ЗАО «ТТ мобайл»	
Количество абонентов	1,8 млн
Доля рынка по клиентам	18,5%
Пользователи мобильного Интернета	0,4 млн
Пользователи 4G	–
Выручка, руб.	1,9 млрд
Инвестиции за 2013 г., руб.	0,6 млрд

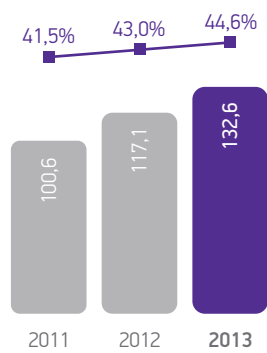
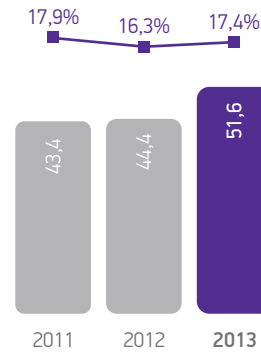
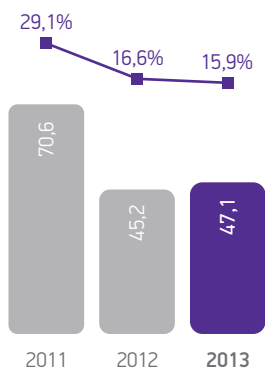
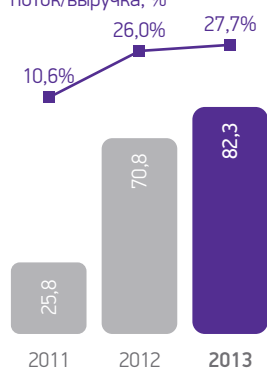
Республика Абхазия	
ЗАО «АКВАФОН-GSM»	
Количество абонентов	0,2 млн
Доля рынка по клиентам	62%
Пользователи мобильного Интернета	0,1 млн
Пользователи 4G	–
Выручка, руб.	1,1 млрд
Инвестиции за 2013 г., руб.	0,3 млрд

Южная Осетия	
ЗАО «ОСТЕЛЕКОМ»	
Количество абонентов	0,07 млн
Доля рынка по клиентам	100%
Пользователи мобильного Интернета	0,03 млн
Пользователи 4G	0,002 млн
Выручка, руб.	0,3 млрд
Инвестиции за 2013 г., руб.	0,2 млрд

<sup>7</sup> Все финансовые данные приведены без учета внутригрупповых операций.

## Основные показатели деятельности

## Отличные результаты

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ<sup>8</sup>Выручка  
млрд руб.OIBDA  
млрд руб. + рентабельность по OIBDAЧистая прибыль<sup>9</sup>  
млрд руб. + чистая рентабельность, %Капитальные затраты  
млрд руб. + капитальные затраты/выручка, %Свободный денежный поток  
млрд руб. + свободный денежный  
поток/выручка, %

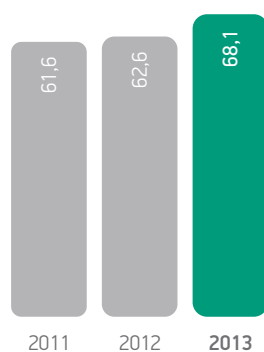
<sup>8</sup> Все данные, раскрываемые в разделе «Финансовые показатели», относятся к результатам всей Группы, подготовленным в соответствии с МСФО. 8 мая 2013 г. МегаФон впервые выпустил консолидированную финансовую отчетность, подготовленную в соответствии с МСФО, за 2012, 2011 и 2010 годы.

<sup>9</sup> Прибыль за год, приходящаяся на акционеров Компании.

2013 год стал знаменательным для МегаФона. Мы добились отличных финансовых результатов и подтвердили свое лидерство на рынке мобильной передачи данных и услуг 4G/LTE.

## НЕФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ<sup>10</sup>

### Абоненты млн



### Пользователи мобильного Интернета млн



### Охват услугами передачи данных %



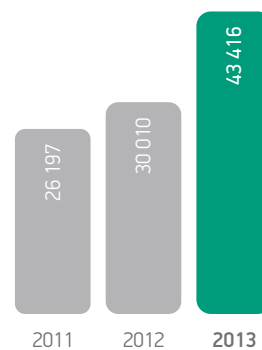
### ARPU<sup>11</sup> руб. в месяц



### ARPDU руб. в месяц



### Базовые станции 3G и 4G<sup>12</sup> количество базовых станций



<sup>10</sup> Все данные, раскрываемые в разделе «Нефинансовые показатели», относятся к деятельности МегаФона на российском рынке.

<sup>11</sup> Средний доход в месяц за конкретный период от предоставления услуг связи, включая абонентскую плату, плату за трафик, роуминг и интерконнект, но без учета выручки за услуги подключения, по отношению к среднему количеству абонентов мобильной связи.

<sup>12</sup> Здесь и далее, в стойках и только в пределах России.

## История Компании

# Впечатляющие достижения в сфере инноваций

Благодаря постоянному и успешному внедрению инноваций на протяжении 20 последних лет, сегодня МегаФон уверенно удерживает позицию ведущего оператора связи на российском рынке.

1-ый

Первый оператор с сетью мобильной связи, охватывающей все регионы России



Первый оператор, запустивший в России сеть 3G (в С.-Петербурге)

Первая в России сеть мобильной связи, предоставляющая информационные услуги на базе технологии JUST

Открытие Интернет-магазина и начало использования технологии EDGE

Создание компании «Северо-Западный GSM», начало деятельности в С.-Петербурге

2002  
Совокупная выручка МегаФона 12,6 млрд руб.

2003  
Совокупная выручка МегаФона 25,0 млрд руб.

2004  
Совокупная выручка МегаФона 42,6 млрд руб.

2005  
Совокупная выручка МегаФона 67,6 млрд руб.

2006  
Совокупная выручка МегаФона 101,1 млрд руб.

2007  
Совокупная выручка МегаФона 140,4 млрд руб.

1993

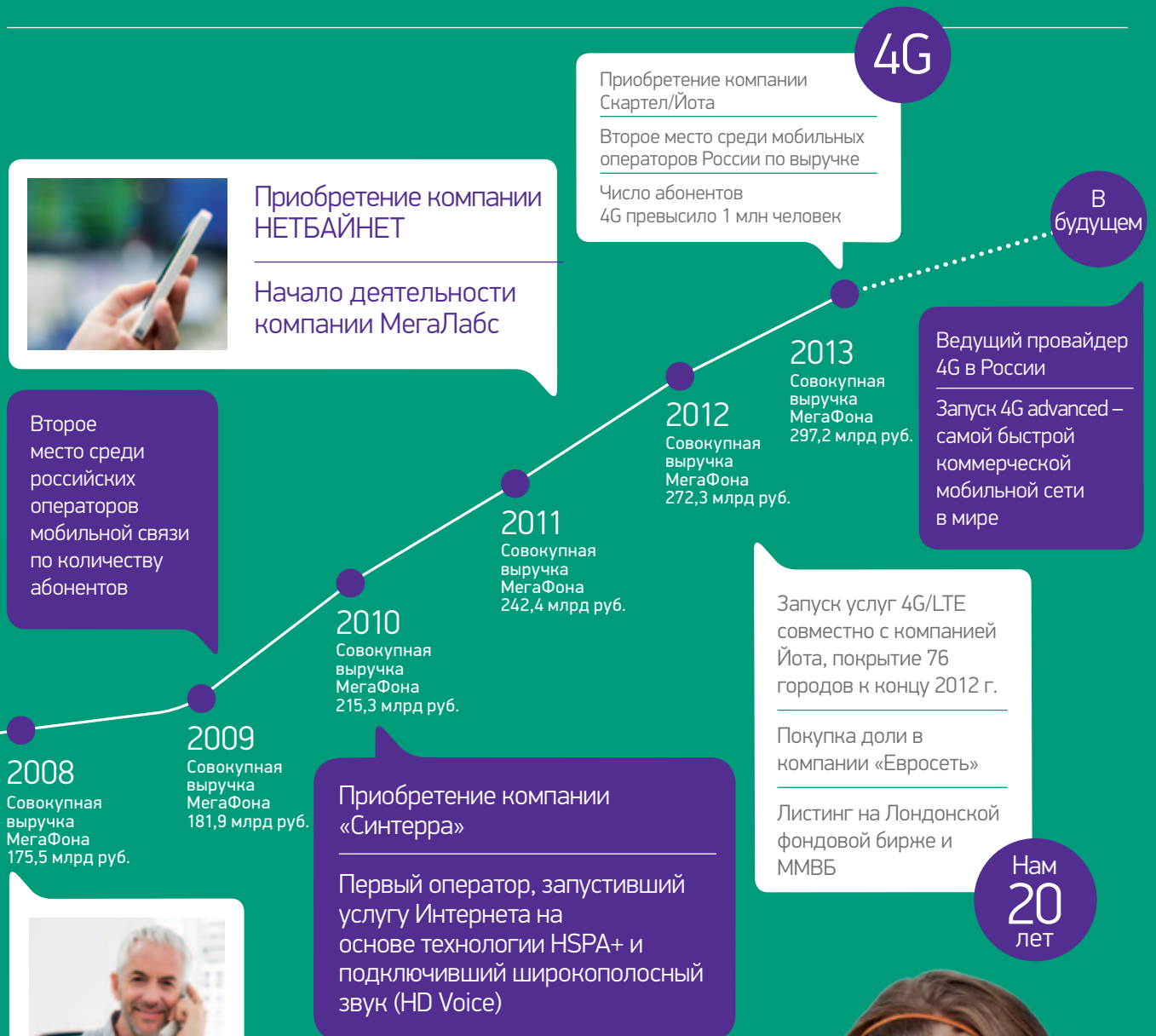
Начало использования абонентских тарифных планов «Прием» с бесплатными входящими вызовами

Первый оператор в Европе, запустивший услугу отправки MMS

Первый оператор в России, предоставляющий услугу Mobile-TV







Обращение Председателя Совета директоров

# Успешный год



70%

Дивидендная политика гарантирует акционерам дивиденды в объеме не менее 50% чистой прибыли или 70% денежного потока в зависимости от того, какой показатель больше.

Сергей Солдатенков являлся Генеральным директором МегаФона до 2012 года, после чего передал свои полномочия Ивану Таврину, заняв пост Председателя Совета директоров. В первый год на своем посту он помог провести Компанию через IPO, а в 2013 году сыграл ключевую роль в разработке системы корпоративного управления МегаФона.

Я очень рад представить результаты, достигнутые МегаФоном в 2013 году, ставшим поистине знаменательным для нашей Компании.

Начнем с того, что прошлый год был для нас первым полным годом в статусе публичной компании. Он оказался одним из самых успешных периодов в истории МегаФона. Первичное публичное размещение в ноябре 2012 года вызвало устойчивый спрос на наши акции: инвесторы должным образом оценили лидерские позиции МегаФона на российском рынке, наш внимательный подход к бизнесу и опытную команду менеджмента. В 2013 году мы продолжили динамичное развитие, демонстрируя отличные финансовые и операционные результаты.

В 2013 году мы отметили 20 лет со дня основания Компании. За эти 20 лет непрерывного развития и инноваций мы прошли длинный и тернистый путь, и я лично, являясь сотрудником МегаФона в течение уже многих лет, имел возможность наблюдать, как менялась и росла наша Компания. Это было увлекательное путешествие, и во многом мы были первыми: мы стали первым оператором, охватившим все регионы России мобильной связью, первыми в Европе, подключившими услуги MMS, и первыми в Российской Федерации запустили мобильное телевидение, а чуть позже – сети 3G и 4G. Я оглядываюсь назад с огромной гордостью, осознавая, с чего мы начинали и чего достигли. Сегодня МегаФон уверенно занимает лидерские позиции на российском рынке связи.

## Основные результаты 2013 года

В 2013 году мы добились высоких финансовых показателей, а также продемонстрировали приверженность принципу «лидерство через инновации». На протяжении года мы развивали сети 4G, делая их все более доступными для наших клиентов. В 2007 году мы первыми запустили сети 3G в России, и наши новые успехи еще более укрепили нашу репутацию инновационной компании с превосходным качеством обслуживания.

Мы добились больших успехов и в достижении стратегических целей – повышении эффективности работы и росте выручки за счет увеличения объемов мобильной передачи данных. Сохранение высокой рентабельности и формирование устойчивого денежного потока – ключевые составляющие нашей стратегии, и в 2013 году мы вновь продемонстрировали хорошие результаты в этих областях. Все это позволило нам уверенно придерживаться дивидендной политики, утвержденной в 2012 году (подробнее на стр. 84). Благодаря ряду мер, принятых в течение года, нам удалось повысить рентабельность по OIBDA до 44,6% и увеличить свободный денежный поток на 16,3%. Мы намерены стремиться к высоким результатам и в дальнейшем.

Мы достигли значительного прогресса за прошедший год, последовательно добиваясь реализации наших стратегических целей и соответствия лучшей мировой практике в области корпоративного управления.

### Корпоративное управление

Успех и репутация нашей Компании зависят от качественного корпоративного управления. IPO наложило на нас дополнительные обязательства по раскрытию информации и соблюдению определенных законодательных требований и заставило внимательно присмотреться к передовому международному опыту в сфере корпоративного управления. В 2013 году Совет директоров провел работу по укреплению систем управления Компании, в том числе по повышению эффективности функций самого Совета. В течение года мы добились хороших результатов в разработке общих принципов и процедур, которые укрепят равноправное отношение ко всем акционерам, а также повысят соответствие нашей деятельности российским и международным стандартам.

### Дивиденды

Впервые в своей истории МегаФон выплатил дивиденды в 2012 году. Позднее, в связи с выходом Компании на IPO, мы утвердили дивидендную политику. В соответствии с этой политикой в июле 2013 года мы впервые в статусе публичной компании выплатили дивиденды в размере 40 млрд рублей<sup>13</sup> на основании предложения Совета директоров, утвержденного акционерами.

### Кадровая политика и социальные инвестиции

Наши сотрудники – это сердце Компании. В 2013 году мы запустили ряд инициатив, направленных на усиление вовлеченности сотрудников, повышение их квалификации и удовлетворенности. За год почти 52 000 человек прошли обучение по программе развития персонала «МегаАкадемия», что на 11,6% больше, чем в 2012 году. А чтобы улучшить нашу деятельность в сегменте B2B, мы организовали обучение для 2 150 человек в контакт-центрах, для 8 537 человек в фирменных салонах и дилерских центрах и для 2 778 человек, работающих в сегменте B2B.

Персонал и корпоративная социальная политика стали главной темой 2013 года. В последний год подготовки к Олимпийским и Паралимпийским зимним играм 2014 года в Сочи МегаФон, как Генеральный партнер игр, реализовал обширную программу социальных инициатив. В число этих инициатив входили поддержка XXVII Всемирной летней Универсиады 2013 года в Казани, создание инфраструктуры мобильной связи 4G для Олимпийского парка и разработка специальных мобильных приложений для Олимпиады. Кроме того, в рамках инициативы по поддержке паралимпийского движения мы разработали ряд программ реабилитации для людей с ограниченными возможностями. Мы с гордостью можем сказать, что эти усилия принесли свои плоды. Зимние Олимпийские и Паралимпийские игры 2014 года в Сочи оказались очень успешными и надеемся, что нам удалось внести свой вклад в превосходные результаты, достигнутые нашими спортсменами.

### Перспективы

У меня нет сомнений в блестящем будущем нашей Компании. Благодаря лидерству на рынке мобильной передачи данных и сетей 4G/LTE, а также возрастающему спросу на эти услуги мы рассчитываем на устойчивый рост в предстоящем году.

Пользуясь случаем, хотел бы поблагодарить наших акционеров, руководство Компании и всех сотрудников. Все вы сыграли значимую роль в нашем успехе в 2013 году, и я уверен, что вместе мы добьемся всех поставленных целей в 2014 году.



**Сергей Солдатенков**  
Председатель Совета директоров

“ МЫ НАЦЕЛЕННЫ  
НА ДАЛЬНЕЙШЕЕ  
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ  
В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ ”

<sup>13</sup>Примерно три миллиарда из этой суммы было выплачено MegaFon Investments (Cyprus) Limited, стопроцентному дочернему предприятию МегаФон, которое является держателем выкупленных собственных акций Компании.

Обращение Генерального директора

# Лидерство через инновации



>9%

В 2013 году рост консолидированной выручки составил более 9% годовых.

Несмотря на неопределенность текущей экономической ситуации, прошлые достижения МегаФона, в том числе успешный 2013 год, позволили нам создать прочную платформу, гарантирующую стабильные результаты и прибыль для наших акционеров. Благодаря растущему спросу на мобильную передачу данных мы стремимся упрочить свое положение лидера и усилить наши конкурентные преимущества на российском рынке связи.

## Наши показатели

2013 год стал еще одним замечательным годом для МегаФона. Мы добились превосходных финансовых показателей, обеспечили устойчивый денежный поток и подтвердили свое лидерство на рынке мобильной передачи данных и услуг 4G/LTE.

В последние несколько лет консолидированная выручка МегаФона росла быстрее, чем у других участников рынка мобильной связи. В 2013 году наша консолидированная выручка выросла более чем на 9% по сравнению прошлым годом, достигнув 297,2 млрд рублей, а выручка от услуг беспроводной связи в России выросла на 8% по сравнению с прошлым годом – до 257,2 млрд рублей. Эти показатели вдвое превысили темпы роста всего рынка, составившие за тот же период, по данным AC&M Consulting, около 4%. В третьем квартале 2013 года мы заняли второе место среди операторов «Большой тройки» по совокупной выручке на российском рынке (наша доля составила 31,5%, доля МТС – 37,6%, а доля «ВымпелКома» – 30,9%).

В период с 2011 по 2013 год наш свободный денежный поток увеличился в три раза и в 2013 году составил более 82 млрд рублей (на 16,3% больше, чем в 2012 году). Это позволило нам выплатить в 2013 году дивиденды в размере 40 млрд рублей, что полностью соответствует параметрам нашей дивидендной политики.

## Сохранение лидерства на рынке мобильной передачи данных

Наибольший вклад в увеличение выручки в 2013 году внес сегмент мобильной передачи данных. Выручка от мобильной передачи данных в России выросла за год на 28,6%, достигнув 49,7 млрд рублей, что сопоставимо с показателями на развитых мировых рынках связи. Мы уверены, что российский рынок предоставляет уникальные возможности в сфере мобильной передачи данных – в основном потому, что уровень проникновения мобильного Интернета в России все еще относительно невелик. Мы ожидаем, что тенденции роста сохранятся и в 2014 году.

На протяжении отчетного периода мы сохранили и укрепили наше лидерство в сегменте мобильной передачи данных. В 2012 году мы стали первым оператором связи, запустившим услуги 4G/LTE в России, а в 2013 году мы предприняли ряд инициатив, направленных на увеличение доступности 4G. Наиболее значительным шагом в этом направлении стало приобретение в октябре 2013 года 100% акций компании Скартел/Йота. Эта сделка повысила емкость и качество нашей сети, что дает возможность предлагать клиентам более высокие скорости и улучшить предложение услуг 4G. Благодаря покупке Скартел/Йота мы получили неоспоримое конкурентное преимущество на рынке мобильной передачи данных.

## Оптимизация операционной деятельности

В основе нашей стратегии лежит постоянная оптимизация операционной деятельности. В 2013 году мы сосредоточились на повышении общей эффективности нашего бизнеса, что привело к росту рентабельности по OIBDA до 44,6% (OIBDA составила 132,6 млрд рублей). Также благодаря более сбалансированному использованию инвестиций мы привели капитальные затраты Компании в соответствие со средним по отрасли соотношением капитальных затрат и объема продаж (16%)<sup>14</sup>. Наши капитальные затраты в 2013 году составили 47,1 млрд рублей по сравнению с 45,2 млрд рублей в 2012 году.

Ориентируясь на повышение эффективности, мы предприняли ряд мер, призванных оптимизировать внутренние операции. Например, мы выделили значительные ресурсы на оптимизацию процессов продаж и расширение сети обслуживания абонентов.

<sup>14</sup> Подсчеты Компании основаны на данных Bank of America Merrill Lynch Global Wireless Matrix за четвертый квартал 2013 года.

## Мы уверены, что операционный потенциал и конкурентные преимущества МегаФона позволят нам сохранять лидерство на российском рынке связи.

Также мы консолидировали российские контактные центры, что привело к общему улучшению показателей их работы: стоимость минуты обслуживания снизилась примерно на 5%.

Кроме того, мы усовершенствовали методы работы с корпоративными клиентами. В частности, были улучшены системы и структура продаж, чтобы обеспечить стабильно высокое качество обслуживания. В дополнение к этому мы приняли решение отделить программы для корпоративных клиентов от предложений в сегменте B2C. В рамках такого «посегментного» подхода мы создали новый федеральный центр B2B, назначение которого – обслуживание наших корпоративных клиентов и предоставление им оперативных и высококачественных услуг.

### Интересы клиентов на первом месте

Основной акцент в развитии МегаФона в 2013 году был сделан на улучшении качества обслуживания клиентов. Наша основная задача – сделать так, чтобы клиенты имели доступ к самым лучшим, надежным и недорогим услугам связи. В течение года Компания приняла ряд мер по упрощению тарифных планов, чтобы сделать их более понятными. Мы изменили условия предоставления продуктов и услуг, сделав их максимально прозрачными и четкими – вся важная для клиентов информация излагается ясным и доступным языком.

С целью улучшения качества обслуживания мы полностью ориентировали нашу бизнес-модель на клиента. В 2013 году мы сконцентрировались на расширении собственной розничной сети и снижении зависимости от сторонних дилеров, работу которых нам сложнее контролировать. Мы увеличили число собственных розничных точек МегаФона с 1 785 до 1 898, а также расширили набор услуг по настройке оборудования и консультаций по эффективному использованию устройств (например, услуга «МегаФон Гурзу»).

Кроме того, в мае 2013 года мы заключили соглашение о международном стратегическом партнерстве с ведущим мировым оператором мобильной связи – компанией Telefonica. Это партнерство позволит нам оптимизировать издержки на закупку оборудования и использовать лучший технический опыт. В конечном счете, благодаря этому мы сможем улучшить качество обслуживания клиентов, а также предоставить им расширенный доступ к услугам мобильной связи за пределами России.

### Устойчивое развитие и корпоративная ответственность

В 2013 году мы вновь подтвердили свою приверженность концепции устойчивого развития и корпоративной ответственности. Мы знаем, что успешность нашего бизнеса оценивается по результатам нашей работы в социальной и экологической сферах в той же мере, что и по качеству наших услуг и росту прибыли.

В 2013 году мы направили около 150 млн рублей на благотворительность, активно участвуя в проектах, направленных на поддержку спорта и культуры, а также на помощь социально уязвимым группам населения. В 2013 году наши социальные проекты не только достигли заявленных целей, но и получили всеобщее признание. Три социальные инициативы МегаФона были включены в список «Лучших российских социальных проектов». Кроме того, мы были удостоены премий «Время инноваций 2013», «People investor» и «Вперед в будущее».

Также мы реализовали ряд социальных инвестиционных и благотворительных программ в ходе подготовки к зимним Олимпийским и Паралимпийским играм в Сочи (подробнее на стр. 59). Будучи Генеральным партнером Игр, мы чрезвычайно рады их успеху и тому, насколько важным оказался наш вклад в олимпийскую коммуникационную инфраструктуру. Я особенно благодарен тем многочисленным сотрудникам, усердный труд которых позволил нам выполнить наши обязательства в отношении Игр, а также всем спортсменам и болельщикам, принявшим участие в них.

### Взгляд в будущее

Наши стратегические приоритеты включают в себя переориентацию с расширения клиентской базы на ее удержание, а также эффективное развитие розничной сети. Мы продолжим уделять значительное внимание росту выручки от передачи данных и улучшению обслуживания клиентов, в полной мере реализуя конкурентные преимущества, связанные с качеством нашей сети и позицией компании-первопроходца.

Мы очень внимательно следим за конкурентной ситуацией и уверены, что наша операционная мощь и конкурентное превосходство позволят нам и в дальнейшем сохранять и укреплять ведущие позиции на российском рынке связи.

Компания будет пристально следить за ситуацией в российской экономике и геополитическими изменениями. Прошлый опыт показал, что мы можем добиваться хороших результатов даже в условиях невысоких темпов роста экономики. Мобильный телефон и мобильный Интернет уже стали неотъемлемой частью повседневной жизни, поэтому мы уверены, что спрос в этих сферах не ослабнет. Ориентация Компании на российский рынок также позволит нам компенсировать возможные негативные последствия внешних событий, в то время как приверженность постоянному улучшению операционной деятельности и эффективная система управления рисками помогут успешно преодолеть период неопределенности.

Я хотел бы поблагодарить всех наших сотрудников, без которых мы никогда бы не достигли высоких результатов. Также хотел бы выразить признательность за поддержку, которая оказывалась мне в течение всего года руководством Компании, членами Совета директоров и всеми нашими акционерами. Надеюсь, 2014 год окажется столь же успешным.



**Иван Таврин**  
Генеральный директор

Наша бизнес-модель

# Бизнес-модель, ориентированная на клиента

Клиентами нашей компании являются розничные клиенты, корпоративные клиенты, государственные заказчики и операторы связи. На данный момент Компания владеет лицензиями на предоставление услуг мобильной связи стандартов 2G, 3G и 4G/LTE и других телекоммуникационных услуг во всех субъектах Российской Федерации.

Основным источником выручки МегаФона является оплата предоставленных услуг клиентами. Мы получаем выручку от предоставления услуг розничным клиентам, а также компаниям малого и среднего бизнеса, с которыми работаем на условиях предоплаты. Тарифные планы с оплатой по факту предлагаются главным образом корпоративным и государственным заказчикам. Такая структура выручки помогает минимизировать риски возникновения значимой дебиторской задолженности и гарантирует стабильный денежный поток.

Денежный поток является для нас одним из ключевых показателей эффективности. Мы направляем его на развитие бизнеса с целью укрепления нашей рыночной позиции. Также мы следим за тем, чтобы достаточная часть свободных денежных средств распределялась в виде дивидендов, обеспечивая акционерам привлекательный уровень возврата на инвестированный капитал.

Реинвестированный капитал идет на развитие инфраструктуры, на маркетинговые мероприятия и стратегические сделки по слияниям и поглощениям, на разработку инновационных продуктов и дополнительных услуг, а также на улучшение качества обслуживания.

Все это дает зримый результат: спрос на наши продукты и услуги постоянно растет, поскольку они играют все более значимую роль в повседневной жизни клиентов. Мы уверены в своем будущем и в том, что наша стратегия выведет МегаФон на следующий уровень.

## НАШИ КЛИЕНТЫ/АБОНЕНТЫ



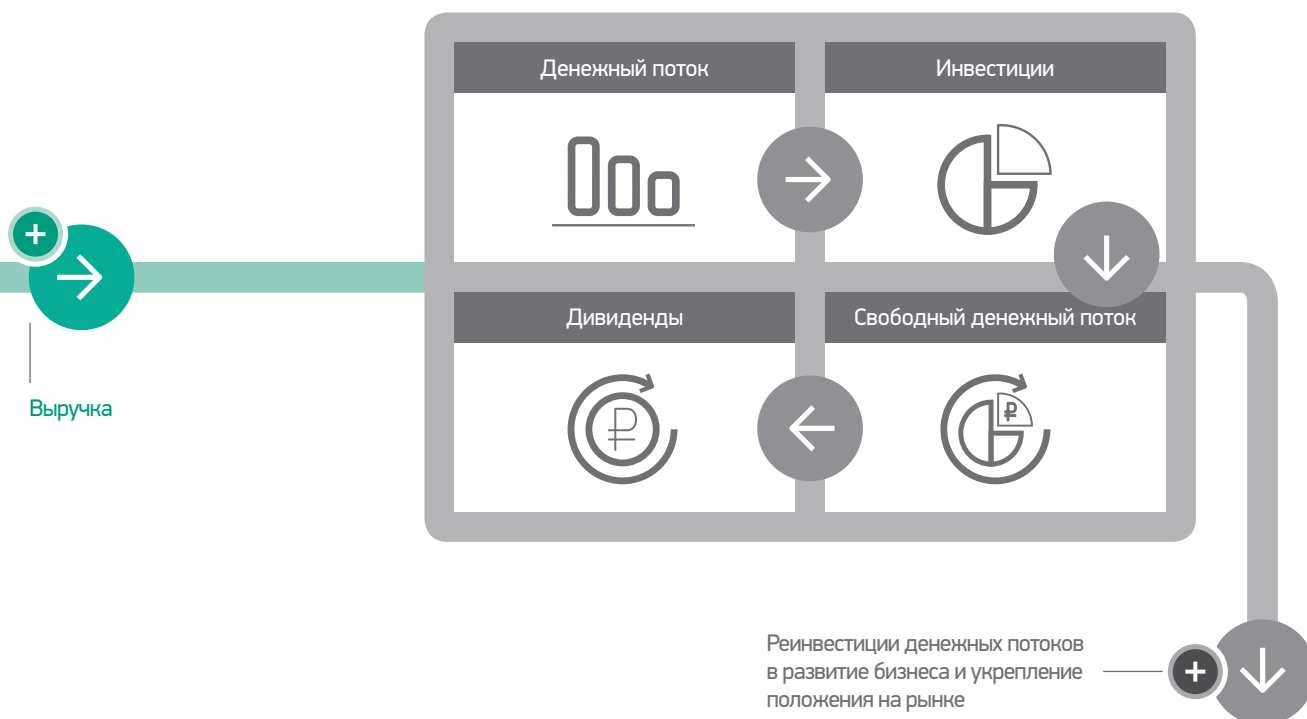
Специально подобранные услуги с учетом потребностей каждого потребительского сегмента

## НАШИ АКТИВЫ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЕДУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ

Лучшие продукты и сеть	
Услуги и инновационные разработки	Устройства и тарифы
<p>Инновационные продукты и VAS-услуги</p>	<p>Рост использования данных</p>

В основе нашей бизнес-модели лежит стратегия роста и реинвестирования. На сегодняшний день нашими продуктами и услугами пользуются более чем 70 млн клиентов.

### СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ ПУТЕМ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ



	Лучшая дистрибуция	Лучшее качество обслуживания клиентов	
Сеть	Розница	Опыт отношений с брендом	Наш персонал
Увеличенная емкость сети	Продажи услуг передачи данных и развитие собственной розничной сети	Осведомленность о бренде и лояльность	Повышение качества обслуживания

## Наша стратегия

# Динамичная стратегия для непрерывного роста

## Стратегические приоритеты

## Ключевые показатели эффективности

Рост быстрее рынка за счет бизнес-модели, ориентированной на клиента

**Лучшие продукты**

- Сохранять лидерство на рынке мобильной передачи данных
- Добиваться роста выручки от новых продуктов и VAS-услуг
- Реализовать потенциал в сегментах B2B, B2G и B2O
- Разрабатывать инновационные продукты и выпустить их на рынок

- Выручка
- Выручка от мобильной передачи данных (в России)
- Выручка от предоставления VAS-услуг
- Доля выручки в сегментах B2B, B2G и B2O

**Лучшая дистрибуция**

- Продолжать высокотехнологичное развитие розничной сети с акцентом на рост выручки от передачи данных за счет повышения качества обслуживания клиентов

- Количество проданных устройств передачи данных (общее число и в перерасчете на один магазин)
- Доля новых клиентов, привлеченных через собственную сеть розничных магазинов

**Лучшее качество обслуживания клиентов**

- Сохранять высокий уровень обслуживания клиентов
- Обеспечивать высокое качество услуг

- База пользователей услуг мобильной передачи данных

Высокая прибыльность

**Высокие результаты деятельности**

- Повысить операционную эффективность во всех категориях издержек: снижение дилерских комиссий; кадровая реорганизация вследствие выхода бизнес-процессов на федеральный уровень и их автоматизации; оптимизация общих и административных издержек в расчете на одного сотрудника; снижение издержек на эксплуатацию и техобслуживание сети

- Рентабельность по OIBDA, %
- Реализация инициатив по оптимизации операционной деятельности

Лучшая сеть связи с высокой окупаемостью инвестиций

**Лучшая сеть**

- Активное развитие сети: использовать конкурентные преимущества, связанные с темпами внедрения технологий и высокой эффективностью

- Капитальные затраты/выручка, %
- Охват (% российского населения)



Наша стратегия нацелена на обеспечение уверенного роста, повышение рентабельности, развитие нашей сети, являющейся лучшей в своем классе, и реализацию эффективной программы инвестиций.

Прогресс в 2013 году<sup>15</sup>

- 293,9 млрд руб. (+ 9,1%)
- 49,7 млрд руб. (+ 28,6%)
- 37,1 млрд руб. (+ 10,5%)
- 14,4% (+ 0,2 п.п.)<sup>16</sup>

- Розничная сеть из 8 000 магазинов
- Продано более 2 млн смартфонов
- 70% новых клиентов привлечено через контролируемые каналы продаж

- 25,2 млн клиентов (+ 20,1%)

## Риски

- Ужесточение конкуренции, в том числе со стороны совместного предприятия Tele2 и Ростелекома
- Нестабильность российской экономики
- Снижение доходов населения

## Действия, запланированные на 2014 год

- Достигнуть роста выручки на 6,0–8,0%
- Развивать сети 3G/LTE/LTE-A
- Запустить услуги 4G+
- Разработать обширный портфель устройств для передачи данных
- Продолжить разработку новых продуктов и инновационных услуг через МегаЛабс
- Реализовать улучшенную стратегию развития в корпоративном сегменте бизнеса

- Обновление собственных салонов связи

- Смещение акцента с расширения клиентской базы на ее удержание путем повышения качества обслуживания
- Мониторинг индекса удовлетворенности клиентов (CSI)

- 44,6% (+ 1,6 п.п.)

- Снижение цен конкурентами, ведущее к уменьшению прибыльности
- Ослабление рубля по отношению к другим валютам
- Снижение доходов населения

- Сохранение рентабельности по OIBDA на уровне не ниже 44,0%

- 15,9%

- Покрытие 4G – 35,9% (+ 10,6 п.п.)<sup>17</sup>

- Удержание объема капитальных затрат в пределах 58-64 млрд руб.

<sup>15</sup> Все финансовые и операционные данные представлены только по России.

<sup>16</sup> С учетом внутригруппового перераспределения тарифов.

<sup>17</sup> По оценкам Компании.

Обзор рынка

# Устойчивая позиция на растущем рынке

РЫНОЧНЫЕ ПОЗИЦИИ МЕГАФОНА В РОССИИ ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ 2013 Г.<sup>18</sup>

36,6%

Доля на рынке мобильной передачи данных

№ 1 оператор по выручке

(нет изменений по сравнению с 2012 г.)

68,1  
МЛН

Абонентская база

№ 2 оператор по количеству абонентов в России

(+8,9% по сравнению с 2012 г.)

27,7%

Доля на рынке голосовой мобильной связи

№ 2 оператор по выручке

(+0,8 п.п. по сравнению с 2012 г.)

33,0%

Доля на рынке VAS-услуг<sup>19</sup>

№ 2 оператор по выручке

(+0,2 п.п. по сравнению с 2012 г.)



<sup>18</sup>Источник: AC&M Consulting.

<sup>19</sup>VAS-услуги (value added services) – дополнительные услуги, предоставляемые помимо голосовой связи и передачи данных, включая платный контент, SMS и прочие услуги.

В 2014 году мы ожидаем дальнейшего расширения нашего сегмента мобильной связи, поскольку непрерывно развиваем нашу сеть 4G и связанные с ней услуги. Приобретение Скартел/Йота также расширит нашу сеть и повысит ее качество, емкость и охват.

### Макроэкономическая ситуация

За последние годы мировой рынок мобильной связи претерпел стремительные изменения. Постоянно расширяющийся ассортимент смартфонов, снижение цен и рост спроса на мобильную передачу данных привели к тому, что на конец 2013 года число абонентов мобильной связи по всему миру составило около 6,8 млрд человек (по сравнению с 5,2 млрд в 2012 году). Таким образом, количество абонентов мобильной связи почти сравнялось с населением планеты.<sup>20</sup>

По прогнозам Deloitte, мировые продажи смартфонов в 2014 году возрастут до 375 млрд долларов США (прирост на 12% по сравнению с предыдущим годом), а к 2018 году эта цифра составит 430 млрд долларов США. Хотя в большинстве возрастных сегментов рынок уже достиг предела насыщения, в сегменте абонентов старше 55 лет все еще остаются возможности для роста: в этой демографической группе в 2014 году ожидается особенно бурный всплеск интереса к смартфонам.<sup>21</sup>

### Российский рынок связи в 2013 году

Российский рынок мобильной связи в 2013 году продолжал расти в основном за счет беспроводной передачи данных. По данным AC&M Consulting, на конец декабря 2013 года общее число абонентов мобильной связи в России составило 242,8 млн человек. Уровень проникновения мобильной связи достиг 170,0%.<sup>22</sup>

### Тенденции на телекоммуникационном рынке России

#### Мобильная связь

За последние десять лет российский рынок мобильной связи рос высокими темпами. В четвертом квартале 2013 года уровень проникновения мобильной связи в России составил 170,0%, а в Московском регионе – выше 200%, что значительно выше аналогичного показателя в США и большинстве европейских стран.

Столь высокий уровень проникновения мобильной связи в России объясняется главным образом тем, что многие люди одновременно пользуются двумя и более SIM-картами, а многие мигранты покупают SIM-карты для кратковременного использования. В конце 2013 года число мобильных устройств на душу населения в России достигло уровня развитых рынков (5,1 устройств в сравнении с 4,3 устройствами в 2012 году)<sup>23</sup>. В России на тот

момент насчитывалось 242,8 млн активных абонентов мобильной связи – на 5,3% больше, чем в предыдущем году. МегаФон во многом способствовал этой динамике, продемонстрировав рост абонентской базы на уровне 8,9% – наивысший показатель среди пяти крупнейших операторов связи в России. Мы ожидаем, что уровень проникновения Компании по числу абонентов в 2014 году продолжит увеличиваться.

Основной фактор роста нашего мобильного бизнеса – это передача данных. Использование мобильного Интернета растет по мере того, как операторы создают и выводят на общероссийский уровень сети 4G, а также инвестируют в расширение существующих сетей 3G. Растущая доступность смартфонов также стимулирует использование мобильного Интернета, позволяя абонентам извлекать максимальные преимущества из мобильных приложений и доступа к самому разнообразному контенту. Появление нашей собственной линейки смартфонов и планшетов Login изменило ситуацию на рынке: подобные устройства стали доступны новым сегментам населения, а благодаря им расширилась клиентская база. Кроме того, люди приобретают второе или даже третье мобильное устройство для использования в различных условиях и ситуациях.

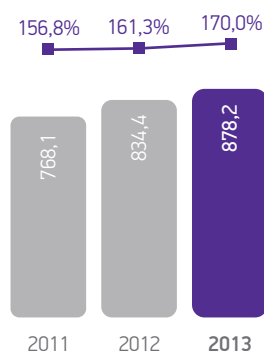
На протяжении 2013 года «Большая тройка» операторов мобильной связи (МегаФон, МТС и «ВымпелКом») продолжала доминировать на рынке, в совокупности контролируя 82% абонентов. В 2014 году мы ожидаем дальнейшего роста нашей доли в сегменте мобильной связи, поскольку непрерывно развиваем сеть 4G и связанные с ней услуги. Приобретение Скартел/Йота повысило качество нашей сети, ее емкость и охват (подробнее на стр. 24).

### Голосовые услуги

Услуги голосовой связи остаются крупнейшим сегментом рынка мобильной связи, хотя в 2013 году их доля снизилась с 72,5% до 69,1%. Умеренный рост в этом сегменте связан с тем, что услуги беспроводной голосовой связи доступны большинству населения России, поэтому потенциал роста в данном сегменте ограничен. Хотя будущие доходы от услуг голосовой связи могут стабилизироваться, говорить о спаде в этом сегменте преждевременно. Несмотря на то что популярность мобильного голоса в некоторых развитых странах снижается, динамика выручки в сфере мобильной голосовой связи в России остается положительной: +3,7% в 2012 году и +0,9% в 2013 году.

### Рынок мобильной связи в России<sup>24</sup>

млрд руб. + Уровень проникновения, %



### Рынок мобильной голосовой связи в России<sup>25</sup>

млрд руб.



<sup>20</sup> Международный союз электросвязи, цит. по: <http://mobithinking.com/mobile-marketing-tools/latest-mobile-stats/#subscribers>.

<sup>21,22,25</sup> Источник: AC&M Consulting.

<sup>23</sup> Deloitte Mobile Consumer Survey 2013.

<sup>24</sup> Основано на статистических данных AC&M Consulting о выручке от услуг беспроводной связи.

## Обзор рынка

# Устойчивая позиция на растущем рынке

продолжение

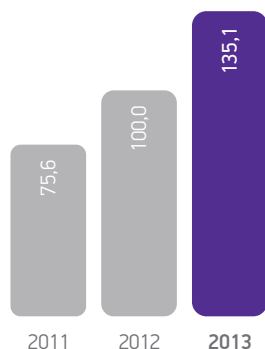
## Услуги передачи данных

По мнению аналитиков, передача данных – самый быстрорастущий сегмент в отрасли мобильной связи. Услуги мобильной передачи данных в России переживают бурный рост, в основном за счет активно развивающегося среднего класса. Уровень проникновения смартфонов в России пока невелик, всего 20-30%; даже в Москве он еще не достиг 50%, что оставляет значительный потенциал для роста. Кроме того, развитие технологии 3G и стремительная эволюция 4G привели к тому, что многие клиенты предпочитают использовать для передачи данных именно эти мобильные сети, а не домашний Wi-Fi или проводное соединение. Эта тенденция нашла свое отражение в продаже смартфонов в 2013 году: за год МегаФон реализовал свыше двух миллионов данных устройств. Сегодня перед мобильными операторами открываются дополнительные возможности, связанные с распространением технологии LTE в регионах, характеризующихся слабым проникновением фиксированного широкополосного доступа в Интернет (ФШПД). Следует отметить, что некоторые из этих регионов отличаются высоким уровнем покупательской способности жителей (например, районы нефтедобычи).

МегаФон имеет все возможности для того, чтобы воспользоваться ростом спроса на услуги мобильной передачи данных в России. Укрепление доли на рынке и развитие собственной сети LTE сыграют значительную роль в увеличении выручки Компании.

## Рынок услуг мобильной передачи данных в России<sup>26</sup>

млрд руб.



## VAS-услуги

VAS-услуги являются третьим по размеру сегментом рынка мобильной связи с долей в 15,1% по итогам 2013 года. Выручка в этом сегменте выросла с 129,9 млрд руб. в 2012 году до 133,0 млрд руб. в 2013 году.

Традиционный сегмент VAS-услуг представлен услугами передачи SMS-сообщений и мобильным контентом. Доля выручки от передачи SMS в VAS-услугах составляет 41,7%. Несмотря на распространение смартфонов и рост популярности сервисов мгновенных сообщений, данный вид услуг пока далек от стагнации. Тем не менее опытные пользователи все чаще отдают предпочтение таким решениям от производителей мобильных приложений, как iMessage (Apple), Google Hangouts (Google), Skype (Microsoft), а также решениям от независимых разработчиков, таких как WhatsApp и Viber. Ожидается, что эта тенденция повлияет на будущие доходы МегаФона в этом сегменте. Более интенсивное использование мобильной передачи данных, увеличивающее среднюю выручку на одного пользователя, должно будет компенсировать потенциальное сокращение выручки от SMS.

Сегмент мобильного контента, наоборот, переживает динамичный рост. Мировой рынок мобильного контента, включающий в себя мобильное видео/ТВ, игры, музыку, финансовые услуги и прочее, к 2017 году должен достичь объема в 18,6 млрд долларов США, что будет означать среднегодовой прирост в 19,0% начиная с 2011 года.<sup>27</sup>

## Рынок VAS-услуг в России<sup>28</sup>

млрд руб.



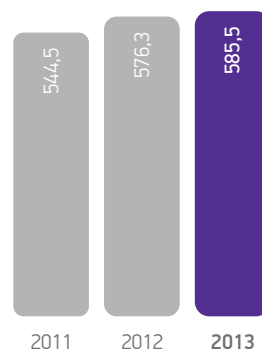
## Фиксированная связь

Поскольку рост выручки от беспроводной голосовой связи замедлился, российские операторы обратили свое внимание на другие источники доходов, в том числе услуги фиксированного ШПД. За счет поглощения различных операторов проводной связи «Большая тройка» значительно расширила свое присутствие на рынке ШПД и увеличила емкость магистральной сети. Завершив консолидацию активов на рынке проводной связи, все крупнейшие операторы связи в России сосредоточились на оптимизации и интеграции своих приобретений.

МегаФон входит в восьмерку крупнейших компаний, работающих в данном сегменте. Наша стратегия заключается в развитии бизнеса фиксированной связи в крупных городах, включая Москву и Санкт-Петербург. При относительно низком уровне проникновения (всего лишь 50% по стране), данный сегмент обладает значительным потенциалом роста, поэтому мы активно привлекаем новых клиентов B2B и B2C в тех городах, где уже присутствуем.

## Рынок фиксированной связи в России<sup>29</sup>

млрд руб.



<sup>26, 28</sup> Источник: AC&M Consulting.

<sup>27</sup> Deloitte Mobile Consumer Survey 2013.

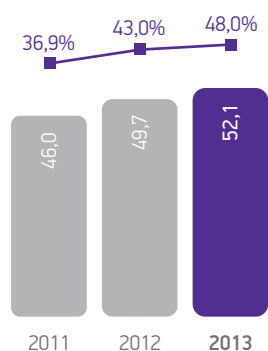
<sup>29</sup> Источник: IKS-Consulting.

«Приобретение Скартел/Йота, обладающей широкой сетью и зоной обслуживания в крупных городах, позволит нам в полной мере воспользоваться преимуществами бума в сегменте передачи данных».

**Иван Таврин**, Генеральный директор ОАО «МегаФон»

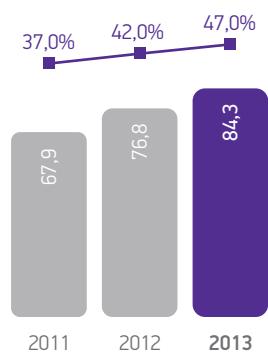
### Рынок фиксированного ШПД в России, сектор В2В/В2С<sup>30</sup>

млрд руб. + Уровень проникновения, %



### Рынок фиксированного ШПД в России, сектор В2С<sup>31</sup>

млрд руб. + Уровень проникновения, %



### Голосовые услуги

На долю услуг фиксированной голосовой связи сегодня приходится около 36%<sup>32</sup> выручки на рынке телекоммуникаций. В последние годы рост в этом сегменте практически отсутствует ввиду переключения абонентов на мобильную связь и VoIP. Сегодня МегаФон предоставляет услуги голосовой фиксированной голосовой связи корпоративным клиентам и намерен расширять предложение в данном сегменте, несмотря на его невысокую динамику роста.

### Широкополосный доступ в Интернет

Широкополосный доступ в Интернет (ШПД) остается одним из наиболее динамичных сегментов рынка фиксированной связи. В 2013 году число абонентов фиксированного ШПД выросло на 12%, а уровень проникновения достиг 48% по сравнению с 43% на начало года. На конец 2013 года фиксированный доступ в Интернет имели 24 млн домохозяйств в России. В 2013 году мы продолжили консолидацию всех активов фиксированной связи МегаФона на базе дочерней компании НЕТБАЙНЕТ, предоставляющей услуги фиксированной связи в Москве, Московской области и других регионах. Мы планируем сосредоточиться на развитии услуг фиксированного ШПД во всех регионах, где работаем в данный момент.

### Платное ТВ<sup>33</sup>

Рынок платного ТВ, включая услуги IP-телевидения, цифрового и кабельного ТВ, в 2013 году продемонстрировал устойчивый рост. База абонентов платного ТВ в России на конец отчетного периода достигла 33,6 млн человек – на 9% больше, чем по итогам 2012 года. Доходы от платного ТВ росли быстрее – на 13% по сравнению с предыдущим годом – и достигли 52 млрд рублей. Всплеск популярности цифрового телевидения в 2013 году привел к росту абонентской базы услуги: доля пользователей цифрового ТВ выросла с 46% от всех абонентов платного телевидения до 52%. Число пользователей спутникового и IP-телевидения в 2013 году выросла еще значительно – на 19% до 12,9 млн и на 25% до 3,4 млн соответственно. Число абонентов кабельного ТВ в течение 2013 года осталось неизменным – 17,3 млн частных домохозяйств на конец года.

### Продажи оборудования

В 2013 году рост доступности беспроводной связи, увеличение объемов передачи данных и потребность в «тяжелом» контенте сформировали спрос на устройства более функциональные, чем обычные мобильные телефоны. Этот спрос привел к росту рынка телекоммуникационного оборудования на 20% по сравнению с 2012 годом.

### Мобильные телефоны и смартфоны

В период с января по декабрь 2013 года в России было продано 21,9 млн мобильных телефонов и 19,6 млн смартфонов по сравнению с 29,3 млн и 12,7 млн в 2012 году соответственно. Доля смартфонов в продажах продолжает увеличиваться, поскольку все больше людей меняют мобильные телефоны на более современные и многофункциональные аппараты. В настоящее время основной рост приходится на смартфоны в низком и среднем ценовом диапазоне, в котором МегаФон проявляет высокую активность. На фоне активного роста традиционных брендов на рынке мобильных устройств МегаФон и другие ведущие российские операторы связи начали предлагать широкий ассортимент собственных смартфонов. Эти устройства существенно дешевле, чем у Apple, Samsung и других крупных брендов. Выпуск смартфонов в низком и среднем ценовом диапазоне не только позволяет привлекать дополнительных пользователей услуг передачи данных, но и демонстрирует им преимущества этих сервисов, стимулируя пользователей в дальнейшем перейти на более продвинутые модели. Ожидается, что данная тенденция сохранится и в последующие годы, а технология 4G, вероятно, выступит дополнительным фактором развития данного сегмента. В частности, ожидается увеличение числа смартфонов с возможностями LTE. По оценкам розничной сети «Связной», продажи LTE-смартфонов в России в 2013 году достигли 2,5 млн аппаратов и составили 54 млрд рублей или примерно 13% от общих продаж смартфонов по сравнению с 4% в 2012 году. Согласно данным консалтингового агентства J'son & Partners Consulting, по состоянию на декабрь 2013 года телефон «МегаФон 4G Turbo» был самым доступным 4G-смартфоном в России. По данным GfK, компания «МегаФон Ритейл» почти удвоила свою долю продаж на рынке смартфонов в 2013 году.

<sup>30,32</sup>Источник: Direct-info.

<sup>31,33</sup>Источник: IKS-Consulting.

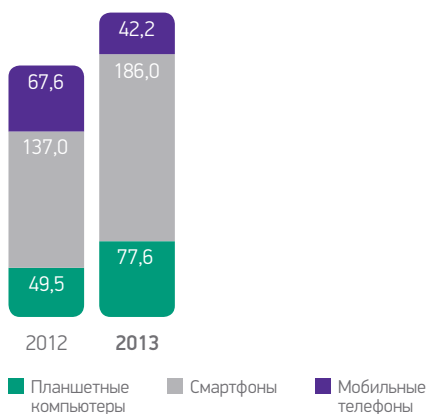
## Обзор рынка

# Устойчивая позиция на растущем рынке

продолжение

## Динамика и структура продаж мобильных устройств в России<sup>34</sup>

млрд руб.



## Динамика и структура продаж мобильных устройств в России<sup>35</sup>

млн штук



### Планшеты

Сегмент планшетов продолжил активно развиваться: в 2013 году в России было продано 6,8 млн устройств по сравнению с 3,2 млн в 2012 году. В 2014 году ожидается дальнейший рост продаж, особенно трансформируемых планшетов, которые представляют собой привлекательную альтернативу традиционным ноутбукам. Все больше производителей ПК и ноутбуков стремятся адаптировать новую продукцию к требованиям мобильности и предпочтениям потребителей, поэтому производят гибридные устройства (например, планшеты-ноутбуки). Именно из таких разработок МегаФон может извлечь выгоду.

### USB-модемы

Сегодня USB-модемы и модули преобладают на рынке 3G- и LTE-устройств. Появление LTE способствовало ожидаемому росту продаж 4G-модемов в 2013 году, даже несмотря на активный вывод на рынок большого числа LTE-смартфонов. Согласно данным агентства J'son & Partners Consulting, в 2014 году в России объем продаж USB-модемов с поддержкой LTE достигнет 5,2 млн штук. Мы ожидаем, что в 2014 году все участники рынка постепенно перейдут к продаже исключительно USB-модемов с поддержкой 4G.

### Изменения в регулировании рынка

Законодательство существенно влияет на рынок и условия ведения деятельности. Мы внимательно отслеживаем изменения в законодательной базе и своевременно реагируем на те аспекты нормативно-правового регулирования рынка, которые затрагивают наш бизнес.

### Технологическая нейтральность

В целях стимулирования развития сетей 3G и 4G в России Государственная комиссия по радиочастотам (ГКРЧ) ввела принцип технологической нейтральности для частот в диапазоне 900 МГц и 1 800 МГц. В отличие от предыдущих ограничений данный принцип позволяет операторам развертывать любые технологии связи на базе существующих диапазонов частот и может оказать существенное влияние на рынок

телекоммуникаций (подробнее на стр. 66). МегаФон и поставщики сетевого оборудования готовы воспользоваться данной возможностью тогда и там, где это будет рационально с экономической точки зрения.

### Услуга переносимости номера (MNP)

В декабре 2013 года в России введены нормативные требования к обеспечению переноса абонентского номера для абонентов мобильной связи, желающих сохранить свой сотовый номер при смене оператора. Мы считаем, что наши технологические преимущества, ассортимент услуг и особое внимание к обслуживанию клиентов позволят нам извлечь максимальную выгоду из новых требований. Однако с учетом различных технических и нормативно-правовых сложностей, которые еще предстоит преодолеть, услуга MNP станет доступной в полном объеме не ранее апреля 2014 года.<sup>36</sup>

### Защита абонентов

Министерство связи России разработало ряд поправок к закону «О связи». Предлагаемые изменения, направленные на защиту прав потребителей, должны способствовать решению проблем, связанных с предоставлением дополнительных услуг без предварительного согласия пользователей. Мы рассчитываем, что бизнес МегаФона, предвидевшего данный шаг, не будет затронут новыми поправками, в то время как на деятельность других операторов они могут повлиять.

### Задачи и перспективы 2014 года

Развертывание сети 4G/LTE несет в себе огромные возможности для роста. Отраслевые аналитики прогнозируют, что LTE в России окажется ключевой технологией дальнейшего развития рынка мобильной передачи данных и в 2014 году коэффициент проникновения смартфонов на рынках Восточной Европы, Ближнего Востока и Африки вырастет на 49% по сравнению с аналогичным периодом 2013 года.<sup>37</sup>

Прогнозируется, что к 2016 году LTE обеспечит передачу большего объема данных, чем 3G, во всем мире.<sup>38</sup> Кроме того, по результатам международного опроса пользователей мобильной связи, проведенного компанией Deloitte в 2013 году (2013 Deloitte Global Mobile Consumer Survey), 50% респондентов в России сообщили, что планируют подключиться к LTE в течение следующих 12 месяцев.

<sup>34, 35</sup> По оценкам Компании, основанным на данных, предоставленных международным институтом маркетинговых исследований GfK Rus LLC.

<sup>36</sup> По состоянию на конец марта 2014 года услугой MNP пользовались свыше 100 000 человек. В период с 1 декабря 2013 года по 1 апреля 2014 года МегаФон выполнил перенос более 66 000 номеров. Более чем 60% клиентов, воспользовавшихся услугой MNP, присоединились к МегаФону (вторым по популярности был МТС, третьим – «ВымпелКом»).

<sup>37</sup> Bank of America Merrill Lynch, 2014 год, Восточная Европа, Ближний Восток и Африка.

<sup>38</sup> www.rcrwireless.com/article/20130925/networks/abi-lte-networks-will-carry-more-data-traffic-than-3g-by-2016/

## «Приобретение Скартел/Йота закрепит сильную позицию МегаФона на рынке передачи данных».

### New Street Research

В число других возможностей роста МегаФона в 2014 году входят:

- более активное использование Интернета (в 2010-2013 годах российский Интернет привлек 20 млн новых пользователей);<sup>39</sup>
- развитие сегмента фиксированного широкополосного доступа;
- инновационные VAS-услуги, реализованные на возможностях технологии LTE.

В 2014 году мы намерены тщательно следить за перемещениями клиентов в рамках MNP, как только этот сервис станет доступен в полном объеме. Кроме того, мы будем уделять пристальное внимание деятельности потенциального конкурента – совместного предприятия, созданного «Ростелекомом» и Tele2 Россия, – хотя его влияние на рынок может не проявиться до конца 2014 года. При этом, аналитики прогнозируют возможное снижение объемов продаж мобильных устройств в России по причине спада потребительского спроса. Однако, как показал кризис 2008–2009 годов, рынок мобильных услуг более устойчив, чем другие сектора экономики, и люди едва ли откажутся от мобильной телефонной связи даже в период экономической неопределенности.

#### Основные конкуренты

Основными конкурентами МегаФона являются:

- МТС – основан в 1993 году; крупнейший в России оператор беспроводной связи;
- «ВымпелКом» – основан в 1992 году; третий по величине оператор беспроводной связи в России;
- «Ростелеком» и Tele2 Россия. «Ростелеком», подконтрольный государству оператор, предоставляющий в основном услуги фиксированной связи, в 2013 году организовал совместное предприятие с Tele2 Россия – частным оператором, работающим на российском рынке мобильной связи с 2003 года. Совместное предприятие может стать крупным игроком на телекоммуникационном рынке, присутствующим более чем в 60 регионах и контролирующим 16% рынка по числу абонентов.

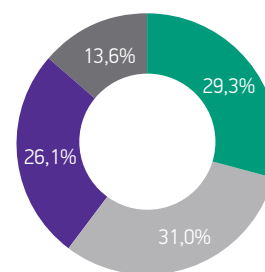
#### Стратегия и инновации

В 2013 году мы скорректировали свою стратегию таким образом, чтобы она соответствовала быстро меняющимся рыночным условиям и, в то же время, влияла на них. Мы продолжили увеличивать покрытие нашей сети и сконцентрировали усилия на том, чтобы обеспечить высокое качество обслуживания клиентов во всех сегментах деятельности.

Наша стратегия предполагает развитие конкурентных преимуществ за счет непрерывных инноваций, а также фокус на устойчивый денежный поток и прибыльный рост. Мы стремимся предоставлять услуги, отвечающие индивидуальным требованиям каждого потребительского сегмента, и укреплять свое лидерство на рынке 4G. Кроме того, мы намерены монетизировать переход наших клиентов от услуг голосовой связи к сервисам передачи данных, воспользовавшись преимуществами нашей развитой инфраструктуры и уверенной позицией на рынке мобильной передачи данных.

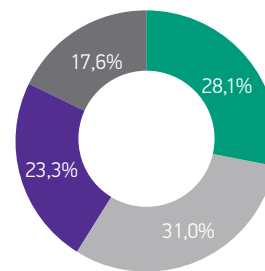
Мы намерены укреплять свое лидерство путем развития новых высокотехнологичных VAS-услуг. Компания планирует повысить лояльность клиентов и выручку за счет увеличения трафика данных. Вслед за периодом существенных инвестиций в развитие инфраструктуры, мы планируем повысить эффективность капитальных затрат, а также операционную эффективность, пользуясь преимуществами совместного использования сети и сохраняя ориентацию на российский рынок.

#### Основные игроки российского рынка мобильной связи, по выручке<sup>40</sup>



■ МегаФон  
■ МТС  
■ ВымпелКом  
■ Другие игроки

#### Основные игроки российского рынка мобильной связи, по числу абонентов<sup>41</sup>



■ МегаФон  
■ МТС  
■ ВымпелКом  
■ Другие игроки

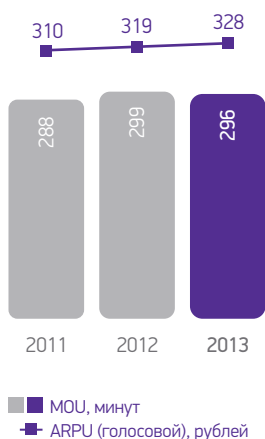
<sup>39</sup>Bank of America Merrill Lynch, Russia Online.

<sup>40,41</sup>Источник: AC&M Consulting.

Обзор деятельности<sup>42</sup>

# Продукты и услуги

## Показатели сегмента мобильной голосовой связи МегаФона



### Мобильная голосовая связь

В 2013 году сегмент голосовой связи продолжил расти, став третьим по значимости фактором роста доходов МегаФона и обеспечив прирост выручки в размере 4,5 млрд рублей. Увеличение доходов было обусловлено существенным ростом клиентской базы (на 8,8% по состоянию на конец года). В целом доля выручки от голосовой связи в общем объеме выручки от оказания услуг мобильной связи сократилась с 69,7% в 2012 году до 66,3% в 2013 году по причине возросшей выручки мобильной передачи данных и VAS-услуг. Тем не менее мы сохраняем ориентацию на поддержание и развитие данного сегмента, поскольку голосовая связь остается неотъемлемой частью современной жизни и представляет собой услугу, пользующуюся сегодня наибольшим спросом. Кроме того, услуги голосовой связи продолжают приносить более высокую валовую прибыль по сравнению с другими сервисами. В 2013 году ARPU составил 328 рублей, MOU – 296 минут, а голосовой трафик увеличился на 4,2%.

В 2013 году в центре нашего внимания были федерализация и стандартизация тарифных планов. Мы предложили клиентам

максимальной унифицированную линейку тарифов. Проект был реализован недавно созданным Продуктовым комитетом (подробнее на стр. 33), представляющим собой единый орган управления и контроля тарифов. Так, например, вместо того чтобы вводить дополнительные региональные тарифы на голосовую связь, мы запустили два новых федеральных тарифных плана, призванных привлечь новых клиентов и увеличить голосовой трафик, – «Все просто» и «Переходи на 0» (последний – новая версия плана 2012 года). Мы также обновили линейку федеральных тарифов «МегаФон – Все включено», которая содержит пакет услуг голосовой связи, передачи данных и SMS. Здесь мы были нацелены на продвижение тарифных планов с ежемесячной абонентской платой, чтобы гарантировать стабильность наших доходов и одновременно удовлетворить растущий спрос на передачу данных.

Мы видим четкие перспективы увеличения голосового трафика в сегментах B2B и B2G. Компания планирует добиться этого не столько путем привлечения новых клиентов, сколько за счет предоставления пакетов конвергентных услуг, которые удовлетворяли бы их индивидуальным требованиям.

### Мобильная передача данных

Сохранение лидерства в сегменте мобильной передачи данных – один из стратегических приоритетов МегаФона. Мы были первым в России мобильным оператором, запустившим сеть 3G, и продолжаем укреплять свои лидерские позиции в данном сегменте. Сегодня 3G-услуги МегаФона доступны во всех регионах Российской Федерации.

В 2012 году мы первыми из операторов «Большой тройки» запустили услуги 4G/LTE в России, что обеспечило нам непревзойденное конкурентное преимущество на рынке. В октябре 2013 года мы завершили процесс приобретения Скартел/Йота, нацеленный на расширение присутствия и технических возможностей в области 4G/LTE. Благодаря реализованному инициативам наша сеть 4G/LTE стала доступной в 49 регионах России и охватила 51,4 млн жителей в 187 крупных городах (включая 11 мегаполисов и 13 городов с населением от 500 тыс. до 1 млн человек), или 35,9% населения России по состоянию на 31 декабря 2013 года<sup>43</sup>; при этом мы располагаем крупнейшей базой пользователей 4G в России (подробнее на стр. 24).

<sup>42</sup> В данном разделе основное внимание уделено деятельности МегаФона в России, поскольку на последнюю приходится около 99% ее бизнеса. Если не указано иное, все финансовые и операционные данные относятся к нашей деятельности в России.

<sup>43</sup> На основании статистических данных Компании.



Наша сеть 4G/LTE доступна в 187 крупных городах 49 регионов России и охватывает 51,4 млн человек (или 35,9% населения всей страны). Наша база пользователей сети 4G является крупнейшей в России.

В 2013 году наша база пользователей услуг передачи данных возросла на 20,1% по сравнению с 2012 годом (это намного больше, чем рост всей клиентской базы в целом). Основной прирост клиентов в 2013 году Компания получила за счет владельцев смартфонов, подключивших услугу передачи данных (68%), и покупателей планшетов (25%). По состоянию на конец года на услуги беспроводной передачи данных приходилось 37,0% нашей клиентской базы по сравнению с 33,6% в конце 2012 года. Увеличение числа абонентов во многом стало результатом активной маркетинговой кампании в поддержку услуг передачи данных, которую МегаФон проводил в течение года. Наша маркетинговая деятельность в основном была направлена на повышение проникновения SIM-карт МегаФона в устройствах, формирующих трафик мобильных данных, и на информирование о преимуществах использования услуг МегаФона, в первую очередь – о непревзойденной скорости нашего мобильного Интернета в отрасли. Таким образом, доля устройств, поддерживающих передачу данных<sup>44</sup>, в нашей сети к концу 2013 года достигла 35,5%; доля пользователей смартфонов в нашей базе пользователей услуг передачи данных составила 38,6%, а доля пользователей планшетов – 4,8%.

Фактически скорость была основным направлением развития тарифных планов для мобильной передачи данных. В 2013 году мы ввели стандартизированные тарифные планы для всех сетей (2G, 3G и 4G), что позволило абонентам МегаФона получить максимальную скорость интернет-соединения независимо от тарифа. Теперь все наши клиенты смогут воспользоваться преимуществами высокоскоростного мобильного Интернета от МегаФона. В 2014 году мы намерены создать самую скоростную международную коммерческую сеть связи, планируя довести скорость передачи данных до 300 Мбит/с, и продолжить расширение наших LTE-услуг. Кроме того, мы планируем полностью перейти на SIM-карты 4G и запустить свою новую торговую марку 4G+, которая станет символом самого быстрого коммерческого мобильного Интернета в мире.

В целом услуги мобильной передачи данных в 2013 году были ключевым фактором роста выручки: на них пришлось 44,9% прироста совокупной выручки в России. После приобретения Скартел/Йота потребление услуг мобильной передачи данных существенно увеличилось. Показатель DOU повысился на 48,5% по сравнению с 2012 годом (и на 88,3% в четвертом квартале 2013 года по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года), ARPDU – на 10,4% по сравнению с предыдущим годом (и на 19,6% в четвертом квартале 2013 года по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года).

На протяжении 2013 года «МегаФон Ритейл» предлагал широкий ассортимент устройств с поддержкой 4G, на конец года включавший 37 моделей смартфонов, 12 моделей планшетов, шесть моделей модемов и четыре модели роутеров<sup>45</sup>. Наши 4G-услуги также стали доступны для смартфонов и планшетных компьютеров некоторых ведущих мировых производителей, таких как Apple, Samsung, Sony, HTC и LG.

# 44,9%

В целом услуги мобильной передачи данных в 2013 году были ключевым фактором роста выручки: на них пришлось 44,9% прироста совокупной выручки в России.



<sup>44</sup>Включая смартфоны, планшеты, USB-модемы и роутеры, а также другие устройства с функцией передачи данных.

<sup>45</sup>Мы постоянно работаем над расширением линейки устройств с поддержкой 4G. Последняя информация о предлагаемых нами устройствах доступна на сайте [http://moscow.megafon.ru/4g\\_devices/#pagetop](http://moscow.megafon.ru/4g_devices/#pagetop).

Лидерство через инновации

# 4G – непревзойденное конкурентное преимущество

## МегаФон и сети 4G: курс на инновации

В 2012 году МегаФон стал первым оператором связи, запустившим в коммерческую эксплуатацию сети 4G/LTE в России, что укрепило репутацию Компании как лидера рынка, делающего ставку на инновации. В течение 2013 года мы реализовали ряд инициатив, призванных сделать услуги 4G доступными на всей территории Российской Федерации. Мы разработали тарифные планы и предложили новые устройства, расширяющие и облегчающие доступ потребителей к услугам нашей сети 4G. Компания также приняла меры для того, чтобы каждый новый абонент в России получал USIM-карту с поддержкой технологии 4G, и предоставила всем клиентам возможность обменять имеющиеся у них SIM-карты на карты нового поколения. В 2014 году мы планируем полностью перейти на использование USIM-карт с поддержкой 4G во всех мобильных устройствах всеми абонентами.

Летом 2013 года в нашей сети 4G были сделаны доступными все основные опции передачи данных, а с конца 2013 года услугами 4G могут пользоваться все абоненты независимо от их тарифных планов и опций. Как уже упоминалось выше, благодаря нашим усилиям услуги 4G теперь доступны в России на планшетных компьютерах и смартфонах от ведущих производителей, таких как Apple и Samsung.

## Расширение сетей и услуг 4G посредством приобретений



1 октября 2013 года МегаФон заключил сделку по приобретению 100% доли Скартел/Йота. «Скартелу» принадлежат две полосы в 30 МГц в диапазоне 2,5-2,6 ГГц национального спектра частот 4G/LTE, а также сеть 4G/LTE, которая на момент заключения сделки охватывала 27%<sup>46</sup> населения России. Йота, в свою очередь, предоставляла мобильные интернет-услуги 4G/LTE сотням тысяч клиентов, пользующихся сетью «Скартел».

Приобретение Скартел/Йота укрепило позиции МегаФона на российском рынке 4G/LTE благодаря значительному увеличению емкости сети и снижению себестоимости предоставления качественных услуг. Доступ к такому широкому спектру частот позволит нам предлагать более высокую пропускную способность на одного клиента по сравнению с конкурентами и расширить наше присутствие в сельских районах. Мы также сможем разворачивать услуги

4G/LTE с меньшими капитальными и операционными затратами в расчете на Мбит/с передачи данных, что снизит наши эксплуатационные издержки и обеспечит значительную экономию средств, требуемых для развития и обслуживания сети.

Как упоминалось выше, указанная сделка позволила нам к концу 2013 года расширить покрытие сети 4G/LTE до 49 регионов Российской Федерации. Мы ожидаем, что в предстоящем году мы сможем более полно реализовать преимущества этого приобретения с точки зрения расширения линейки наших услуг и повышения качества обслуживания клиентов.



<sup>46</sup>По оценкам Скартел/Йота.

Мы продолжим инвестиции в услуги и сети 4G/LTE в интересах наших клиентов и в целях развития телекоммуникационной инфраструктуры России.

170 000

Пользователей  
4G МегаФон –  
Северо-Запад

605 000

Пользователей  
4G МегаФон –  
Москва

16 000

Пользователей  
4G МегаФон –  
Урал

36 000

Пользователей  
4G МегаФон –  
Центр

198 000

Пользователей  
4G МегаФон –  
Кавказ

202 000

Пользователей  
4G МегаФон –  
Поволжье

92 000

Пользователей  
4G МегаФон –  
Сибирь

89 000

Пользователей  
4G МегаФон –  
Дальний Восток

## Key

- Субъекты РФ, в которых доступны услуги по передаче данных в сетях 4G/LTE МегаФона
- Города с населением более 1 млн человек, в которых доступны услуги по передаче данных в сетях 4G/LTE МегаФона



Количество пользователей 4G на данной странице было округлено до тысячи.

## Обзор деятельности

# Продукты и услуги продолжение

## Структура продаж брендированных устройств МегаФон



## Мобильные устройства «МегаФон»

В 2013 году мы продолжали активно стимулировать продажи брендированных мобильных устройств. Компания не рассматривает это направление как самостоятельный бизнес, но считает важным инструментом для увеличения клиентской базы, укрепления лояльности клиентов и стимулирования пользования услугами, в первую очередь мобильным Интернетом.

МегаФон предлагает четыре категории брендированных мобильных устройств: традиционные мобильные телефоны и смартфоны, планшеты, модемы и WiFi-роутеры, а также другое оборудование, к которому мы относим 3G-камеры, абонентское оборудование и фирменные аксессуары.

Продажи наших фирменных смартфонов выросли приблизительно с 70 000 в 2012 году до 520 000 в 2013 году. В настоящее время на брендированные смартфоны Компании приходится 24% от общего объема продаж смартфонов (собственных моделей и сторонних поставщиков), в то время как в 2012 году их доля в общем объеме продаж составляла 8,8%. Причиной роста продаж собственных смартфонов Компании является вывод на рынок недорогих моделей смартфонов. Наши фирменные смартфоны более доступны по цене, чем устройства других вендоров, а их конфигурация и программное наполнение способствуют более широкому пользованию услуг мобильного интернета. Все это ведет к увеличению показателя ARPU и побуждает абонентов переходить с технологии второго поколения на технологию 3G или 4G. В общей сложности за год мы продали более двух миллионов смартфонов (собственных и сторонних поставщиков).

# >2 МЛН

В общей сложности за год мы продали более двух миллионов смартфонов.

Объем продаж планшетов под нашим брендом в 2013 году также был достаточно высоким: он составил около 66 400 по сравнению с 8 000 в 2012 году. Продажи брендированного планшета Login-2 начались в декабре 2013 года и составили приблизительно 48 000 фактически за один месяц. На фирменные планшеты приходится 40% от общего объема продаж планшетных устройств через розничную сеть МегаФона. С ростом популярности смартфонов и услуг мобильного Интернета в России объем продаж брендированных мобильных телефонов МегаФона снизился приблизительно с 433 000 в 2012 году до 103 000 в 2013 году.

В 2013 году через сеть дилеров и собственную розничную сеть мы реализовали около 2,2 млн фирменных USB-модемов (по сравнению с 2,9 млн в 2012 году). Основными покупателями являлись владельцы персональных компьютеров, желающие получить надежный мобильный доступ в интернет, особенно в тех регионах России, где фиксированный широкополосный доступ еще не развит в достаточной мере. В то же время продажи наших модемов 4G/LTE увеличились приблизительно со 135 000 в 2012 году до 632 000 в 2013 году и составили более 28% от общего объема продаж модемов.

В отчетном периоде МегаФон продолжил развитие линейки брендированного оборудования, увеличив ее на шесть новых моделей. В апреле МегаФон запустил Login-1 – доступный смартфон, который за год был продан в количестве более 370 000 и стал лидером продаж на российском рынке. Кроме того, мы запустили смартфон Login-2, планшет Login-2, смартфон MegaFon 4G Turbo и новый WiFi-роутер 4G, а также несколько других недорогих высокопроизводительных устройств. К концу 2013 года мы предлагали абонентам самый широкий ассортимент наиболее популярных устройств на российском рынке, в том числе пять категорий устройств под собственным брендом.

# >370 000

В апреле МегаФон запустил Login-1 – доступный смартфон, который за год был продан в количестве более 370 000 и стал лидером продаж на российском рынке.



## Лидерство через инновации

Мы стремимся разрабатывать доступные смартфоны, стимулирующие использование услуг мобильного Интернета в России.



### МегаФон 4G Turbo – первый доступный смартфон четвертого поколения



В июле 2013 года мы объявили о запуске «МегаФон 4G Turbo» – первого доступного 4G-смартфона на российском рынке. Этот смартфон, позволяющий клиентам подключиться к сети LTE, имеет технические характеристики, не уступающие более дорогим моделям конкурентов, в том числе скорость передачи данных в сети 4G до 100 Мбит/с.

Смартфон 4G Turbo является нашим следующим (после запуска сети LTE и разработки нескольких недорогих устройств 4G) шагом по обеспечению равных возможностей доступа к технологии 4G на всей территории Российской Федерации. В то время как стоимость устройств других производителей делает их недостижимыми для многих потенциальных абонентов, смартфон 4G Turbo символизирует собой начало новой эры – эры доступности технологии 4G и мобильных телефонов для розничных и корпоративных клиентов.

+4,8 п.п.

Доля рынка «МегаФон Ритейл» по продаже смартфонов за 2013 год увеличилась с 5,8% до 10,6%.

# Пионеры рынка доступных смартфонов



**Доступные цены и высокая производительность: революция на рынке смартфонов**

В последние два года МегаФон осуществил настоящую революцию на российском рынке смартфонов, разработав ряд инновационных и доступных по цене устройств. Наши смартфоны Login-1 и Login-2, которые значительно дешевле моделей конкурентов, открыли новые возможности для российских потребителей. Эти устройства позволяют абонентам, имеющим телефоны второго поколения, впервые попробовать технологии 3G и 4G, что ведет к росту лояльности клиентов и увеличивает интенсивность пользования услугами мобильного Интернета, а значит обеспечивает рост показателя ARPDU.

В дополнение к брендированным смартфонам и планшетам МегаФон разработал целый ряд доступных роутеров, модемов и других продуктов под собственным брендом. На протяжении всего 2013 года мы принимали меры по стимулированию продаж устройств 3G и 4G в магазинах сети МегаФон и через Интернет, предлагая широкий ассортимент доступных моделей в сочетании с различными тарифными планами. С помощью таких инициатив мы стремимся предоставить нашим клиентам доступ к устройствам и услугам мобильного Интернета, которые раньше они были не в состоянии себе позволить.



## Обзор деятельности

# Продукты и услуги продолжение

## Фиксированная связь для массового рынка

В отдельных регионах своего присутствия помимо услуг мобильной связи МегаФон предлагает розничным клиентам услуги ФШПД, платного телевидения и телефонии. В 2013 году мы поставили цель увеличить выручку в этом сегменте за счет органического роста в тех регионах, в которых мы уже ведем деятельность, и интеграции имеющихся активов.

В рамках стратегии интеграции мы решили объединить наши активы фиксированной связи под торговой маркой НЕТАЙНЕТ, российского поставщика услуг широкополосного доступа в Интернет. НЕТАЙНЕТ является стопроцентной дочерней компанией МегаФона, которую мы приобрели в 2011 году. Интеграция позволит нам централизовать управление активами и снизить издержки на модернизацию и техническое обслуживание оборудования, что в свою очередь положительно скажется на рентабельности. В рамках интеграции активов фиксированной связи будет проведено слияние процессов управления, согласование подходов к обслуживанию клиентов, внедрение новых продуктов и разработка единой системы выставления счетов.

Компания НЕТАЙНЕТ имеет высокопрофессиональный коллектив, долгосрочный опыт успешной и эффективной работы и четкую стратегию развития услуг фиксированной связи на российском рынке. С момента приобретения МегаФон в 2011 году абонентская база НЕТАЙНЕТ выросла более чем в два раза и в настоящее время насчитывает около 710 500 абонентов.<sup>47</sup> Компания использует современное оборудование, например технологию Gigabit Ethernet, которая в 2013 году позволила нам модернизировать инфраструктуру и увеличить скорость Интернет-соединения для наших клиентов до 100 Мбит/с. Мы также смогли предложить нашим абонентам адресную тарифную политику для услуг ШПД. Эта политика предусматривает дифференцированные тарифы для различных городов, рынков и условий конкурентной среды, а также целенаправленное использование рекламы и рекламных сообщений с учетом целевых аудиторий.

В 2013 году в результате интеграции и органического роста зона покрытия услугами фиксированной связи МегаФона увеличилась на 17% и к концу года охватила 2,8 млн домохозяйств. Общее число абонентов платного телевидения (в том числе IPTV, DVB-C и кабельного телевидения) Компании в сегменте фиксированной связи достигло 115 000, увеличившись на 5,5% по сравнению с 2012 годом. Между тем общая численность всей розничной абонентской базы в сегменте фиксированной связи составляет 896 000 абонентов, из которых 659 000 являются пользователями услуг фиксированного доступа в Интернет. Объем передачи данных по фиксированным сетям на одного абонента вырос с 60 Гб в месяц в 2012 году до 70 Гб в 2013 году. Эта динамика объясняется более высокой скоростью передачи данных и увеличением доли более «тяжелого» контента (например ОТТ-сервиса, онлайн-перевода и т. п.). По нашим прогнозам, в 2014 году трафик на одного пользователя продолжит рост и достигнет примерно 80-85 Гб.

Наша долгосрочная стратегия в сегменте фиксированной связи предусматривает разработку новых продуктов и выход в новые регионы и стратегически важные города с целью обеспечения роста выручки.

## Услуги связи для B2B и B2G

МегаФон предоставляет комплексные решения в области мобильной и фиксированной связи корпоративным и государственным заказчикам. Компания располагает широкой линейкой тарифных предложений для обеспечения связью сотрудников с учетом специфики деятельности организации и ее размеров. В 2013 году численность наших клиентов из числа корпоративных и государственных организаций увеличилась на 51 000 и достигла 257 000 абонентов. К концу года общее количество пользователей услуг, предоставляемых через корпоративные и государственные контракты, превысило шесть миллионов человек.

После объединения продуктовых портфелей МегаФона и «Синтерры» в 2012 году мы стали универсальным оператором связи для B2B и B2G клиентов во всех регионах России, получив тем самым важное конкурентное преимущество на рынке. В 2013 году мы еще более укрепили наши позиции, внедрив новую модель обслуживания корпоративных клиентов и инвестировали более 70 млн рублей в мероприятия по повышению качества сервиса. В рамках этих мероприятий мы создали самостоятельное операционное подразделение, обслуживающее исключительно клиентов B2B и B2G. Наша цель заключалась в разработке эффективной, ориентированной на клиентов модели обслуживания наших корпоративных и государственных заказчиков.

В 2013 году мы создали специальные контактные центры обслуживания корпоративных клиентов для повышения скорости и эффективности обработки поступающих от них запросов. Мы также разработали новые тарифные планы – «Корпоративный безлимит» и «Корпоративный стандарт». В течение недели после внедрения новой модели обслуживания более 2 000 абонентов из числа предприятий малого и среднего бизнеса выбрали МегаФон в качестве поставщика услуг связи и подписались на новые тарифные планы. К концу года численность активных подписчиков новых тарифных планов достигла 218 456 абонентов, и на их долю приходится в среднем 14% выручки МегаФона в сегменте B2B.

Для поощрения лояльности среди корпоративных клиентов в ноябре 2013 года мы запустили общенациональную программу лояльности под названием «Скидка за стаж», которая позволит корпоративным клиентам получать скидки на услуги мобильной связи в размере 20% и более в зависимости от продолжительности пользования услугами МегаФона.

<sup>47</sup> Данные основаны, в том числе, на неорганическом росте.



В 2013 году обновленная модель B2B и B2G обслуживания привлекла целый ряд новых клиентов, в том числе Raiffeisen Bank, Volkswagen, Coca-Cola, партию «Единая Россия», Samsung, British American Tobacco, «Газпром Телеком», Федеральное казначейство и Министерство внутренних дел.



На протяжении всего года мы продолжали оптимизацию традиционных услуг фиксированной и мобильной связи для корпоративных клиентов. Количество B2B и B2G пользователей услуг фиксированной связи МегаФона увеличилось на 10 500 и достигло 35 000 абонентов, и к концу года наша доля на рынке фиксированной и мобильной связи в этом клиентском сегменте составила 10,8%.<sup>48</sup>

В 2013 году обновленная модель B2B и B2G обслуживания привлекла целый ряд новых клиентов, в том числе Raiffeisen Bank, «Лето Банк», «УРАЛСИБ Банк», Volkswagen, Coca-Cola, партию «Единая Россия», SAMSUNG SDS Global SCL Rus, British American Tobacco, банк «Русский Стандарт», «Газпром Телеком», Федеральное казначейство, Пенсионный фонд РФ, Министерство внутренних дел и Федеральную пассажирскую компанию.

Более подробную информацию о нашей новой модели обслуживания клиентов B2B и B2G см. на стр. 32.

### МегаФон и Telefonica: глобальное стратегическое партнерство



В мае 2013 года МегаФон подписал соглашение о глобальном стратегическом партнерстве с компанией Telefonica, ведущим международным оператором мобильной связи. В рамках соглашения мы стали участниками программы «Партнеры» компании Telefonica, которая позволит нам воспользоваться преимуществами масштаба и ноу-хау этой компании.

Новое партнерство поможет Компании оптимизировать затраты на приобретение оборудования с помощью совместных закупок. Мы также получим возможность обмениваться техническими знаниями и опытом для улучшения качества услуг, повышения эффективности управления взаимоотношениями с клиентами и разработки новых продуктов. Telefonica получит возможность использовать сети МегаФона при предоставлении услуг своим транснациональным корпоративным клиентам, а наши бизнес-клиенты получат более широкий доступ к услугам мобильной связи при поездках за рубеж.

Соглашение о партнерстве позволит нам стать частью программы «Партнеры» компании Telefonica, участниками которой являются такие операторы связи, как China Unicom, Telecom Italia, Etisalat, SingTel, Bouygues и Sunrise. В настоящее время Telefonica и ее партнеры предоставляют услуги клиентам в 52 странах с общей численностью населения в 1,5 млрд человек.

<sup>48</sup> Согласно расчетам, произведенным МегаФоном с использованием статистических данных от Direct Info, «Ростелекома», IKS и Министерства связи.

Лидерство через инновации

# Лидерство в отрасли благодаря клиенто- ориентированности

от  
**100**  
руб/мес



Каждому сотруднику — свой  
«Корпоративный безлимит»

формула  
расходов

### Новый подход к обслуживанию корпоративных клиентов

С целью повысить качество сервиса в 2013 году мы приняли решение разделить функции обслуживания корпоративных и розничных клиентов. В рамках реализации такого сегментированного подхода мы создали общенациональный Центр обслуживания корпоративных клиентов, задачей которого является оказание услуг корпоративным заказчикам. Специалисты этого центра в Брянске и Самаре обрабатывают электронную почту, факсимильные сообщения и интернет-запросы, поступающие от корпоративных клиентов со всей России (эти функции прежде выполнялись различными подразделениями), что повышает скорость реакции Компании на потребности клиентов

Наши корпоративные клиенты теперь могут рассчитывать на соединение с оператором контактного центра в течение 30 секунд, в то время как раньше им приходилось ожидать до трех минут. Мы увеличили число розничных пунктов обслуживания клиентов малого и среднего бизнеса более чем в 16 раз – со 121 до примерно 1 900 магазинов. Эти сервисные пункты предлагают корпоративным клиентам более широкий выбор продуктов и высокое качество обслуживания, в том числе благодаря возможности получить услуги на месте и без задержек.

Кроме того, мы ввели упрощенную систему подключения для корпоративных клиентов, основанную на принципе «здесь и сейчас». В рамках этой системы клиенты могут приобрести SIM-карты по корпоративным тарифам, просто предъявив паспорт гражданина Российской Федерации, а полный пакет документов, необходимых для подключения услуг, можно представить в течение последующих 20 дней.

Мы постоянно работаем над повышением качества обслуживания B2B и B2G клиентов и предлагаем им гибкие решения, учитывающие их индивидуальные потребности.

+10 500

Количество B2B и B2G пользователей услуг фиксированной связи в 2013 году достигло 35 000 абонентов.

### Федеральные тарифные предложения МегаФона – максимум гибкости и возможность выбора

Для улучшения качества предоставляемых услуг мы скорректировали и повторно запустили федеральные тарифные планы «Все включено», «Все просто», «Переходи на 0» и «Теплый прием». С тем чтобы запуск новых планов проходил как можно более гладко и не причинял неудобств нашим абонентам, мы создали Продуктовый комитет – специальный централизованный орган по управлению реализацией всех новых инициатив, касающихся федеральных тарифных планов. В результате этих изменений в декабре 2013 года доля федеральных тарифных планов в общем объеме продаж нашей Компании составила 80%, а в некоторых регионах – 90% и даже 100%.

Как упоминалось выше, в 2013 году в рамках новой модели обслуживания корпоративных клиентов мы запустили два новых корпоративных тарифных плана – «Корпоративный безлимит» и «Корпоративный стандарт».

С тарифным планом «Корпоративный безлимит» наши клиенты могут выбрать пакет услуг, наилучшим образом соответствующий их потребностям. Каждый пакет включает определенное количество бесплатных звонков и SMS- и MMS-сообщений; клиенты также могут выбирать опции голосовой связи, исходящих вызовов и роуминга с учетом нужд своих компаний. План «Корпоративный стандарт» не требует ежемесячной абонентской платы и предлагает корпоративным клиентам привлекательные расценки на SMS-сообщения и исходящие вызовы.

Обзор деятельности

# Продукты и услуги продолжение

## 4G Роуминг

Наши услуги роуминга работают во всех сетях 3G, а в 2013 году мы запустили возможность использования сетей 4G при поездках по России, чтобы расширить опции высокоскоростной передачи данных для клиентов.



### Роуминг

МегаФон входит в пятерку мировых лидеров по числу роуминговых партнеров и количеству стран, где эта услуга доступна абонентам Компании. Наши абоненты могут пользоваться услугами мобильной связи на всей территории России и в 204 странах мира, а также на круизных судах и в самолетах.

В 2011 году МегаФон пошел на беспрецедентный шаг, существенно снизив стоимость международного роуминга в странах Европы, в том числе в европейской части Содружества Независимых Государств (СНГ) и в Турции (тарифная зона «Евротариф»), что вызвало позитивный отклик у абонентов.

В дополнение к этой инициативе в 2013 году мы приняли меры к тому, чтобы сделать условия предоставления наших роуминговых услуг более понятными для клиентов, а наши тарифные планы – как можно более прозрачными. Мы запустили ряд тарифных опций для поездок внутри России и за рубежом на федеральном уровне, позволяющих абонентам получать бесплатные входящие звонки и пользоваться мобильным Интернетом по доступным ценам.

В частности, новая федеральная тарифная опция «Весь мир», запущенная в 2013 году, стала самой популярной среди абонентов МегаФона, выезжающих за рубеж. Опция «Отпуск-Онлайн» также стала федеральной – теперь она доступна всем абонентам МегаФона и позволит существенно снизить стоимость доступа в Интернет во время зарубежных поездок. Кроме того, мы снизили тарифы на роуминг в таких популярных среди российских туристов странах, как США, Таиланд, Китай и ОАЭ. Стоимость входящих и исходящих вызовов в этих странах была снижена на 20-50%.

Согласно результатам внутреннего исследования, число абонентов, пользующихся своей собственной SIM-картой во время поездок, увеличилось на 7% в 2013 году<sup>49</sup>, и наши тарифные опции разработаны так, чтобы сделать пользование роумингом максимально удобным и доступным по цене. Помимо доступной голосовой связи роуминговые опции МегаФона предоставляют выезжающим за рубеж доступ в Интернет, а также WAP- и MMS-услуги. Наши услуги роуминга работают во всех сетях 3G, а в 2013 году мы запустили возможность использования сетей 4G при поездках по России, чтобы расширить опции высокоскоростной передачи данных для клиентов.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> «Исследование поведения потребителей и их потребностей в услугах роуминга».

<sup>50</sup> В январе 2014 года МегаФон запустил международный роуминг 4G.

# Инфраструктура

Мы стремимся предоставлять нашим клиентам самые лучшие и самые быстрые способы связи. Расширение покрытия сети 4G/LTE наряду с увеличением емкости сети 3G и магистральной инфраструктуры являются основными приоритетами технологического развития Компании.

## 4G/LTE

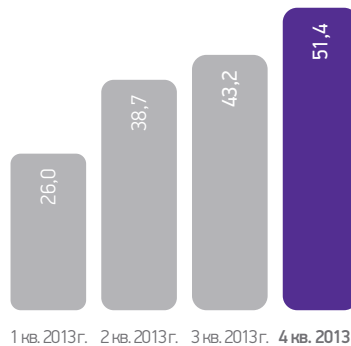
В апреле 2012 года МегаФон первым из трех крупнейших операторов мобильной связи России запустил услуги 4G/LTE. В 2013 году мы расширили покрытие сети 4G/LTE, и в настоящее время она охватывает 35,9% населения России.

Основным преимуществом сети 4G для потребителей по сравнению с мобильными сетями предыдущих поколений является более высокая скорость мобильного Интернета. Средняя скорость передачи данных в сети 4G составляет 18–20 Мбит/с, что примерно в семь раз выше показателя сети третьего поколения. Стандарт 4G/LTE почти в два раза повышает эффективность использования спектра в сравнении с 3G, отличается большей гибкостью и обеспечивает скорость загрузки данных до 150 Мбит/с (в полосе 20 МГц). Кроме того, скорость отклика у сети 4G примерно в два раза выше, чем у технологии предыдущего поколения: при запросе страниц в Интернете результат появляется на экране устройства практически мгновенно.

Наша сеть 4G/LTE совместима с технологиями 2G и 3G – это означает, что владельцы мобильных устройств 4G/LTE могут автоматически получать услуги через сети 2G и 3G при невозможности подключения к сети 4G. Для обеспечения бесперебойности голосовой связи мы используем технологию Circuit Switched Fall Back (CSFB), которая осуществляет автоматический переход на сети 2G и 3G. Технология CSFB доступна во всех регионах, в которых мы предоставляем услуги 4G.

В июле 2012 года мы получили лицензию на предоставление услуг 4G/LTE на всей территории Российской Федерации.

## Покрывание сети 4G/LTE компании «МегаФон» в России млн чел.



Дебютный запуск услуг 4G/LTE МегаФона состоялся в Новосибирске в 2012 году. К концу 2013 года сеть 4G/LTE МегаФона охватывала уже 187 городов России, в том числе десять городов-миллионников, среди них – Москва, Санкт-Петербург, Самара, Уфа, Казань и Красноярск.

Наша стратегия по расширению покрытия сети заключается в охвате регионов с высоким спросом на услуги высокоскоростного Интернета. Мы также рассматриваем возможность запуска сети 4G/LTE в небольших городах и поселках при наличии достаточного спроса.

В октябре 2013 года, в рамках нашей работы по ускоренному развитию сети 4G, мы приобрели 100% долю Скартел/Йота у компании Garsdale, которая является владельцем контрольного пакета акций МегаФона. Это приобретение, о котором вы можете прочитать более подробно на странице 24, позволило значительно расширить услуги 4G/LTE и занять более выгодную позицию в частотном спектре в России (две полосы в 40 МГц в диапазоне 2,5–2,6 ГГц). Данная сделка также обеспечила нам доступ к более чем 800 000 абонентам Йота и укрепило наше лидерство на быстрорастущем рынке мобильной передачи данных.

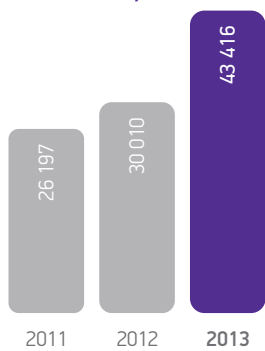
## Сравнительный анализ компаний «Большой тройки»

В 2013 году фирма AMC подготовила исследование скорости передачи данных операторов мобильной связи «Большой тройки». Это исследование, проведенное в ноябре и декабре 2013 года в 14 городах России, показало, что в местах проведения тестирования МегаФон предлагал самую высокую среднюю скорость передачи данных – в среднем скорость приема данных составляла 10,4 Мбит/с. Это в 1,9 раза выше, чем у МТС, и в 2,1 раза выше, чем у «ВымпелКома».

## Обзор деятельности

# Инфраструктура продолжение

## Динамика строительства 3G и 4G базовых станций МегаФона в России, штук



### 3G

В 2008 году МегаФон стал первым оператором связи в России, запустившим сеть 3G в коммерческую эксплуатацию. С тех пор мы сохраняем лидерство в этом сегменте рынка как по покрытию сети, так и по количеству базовых станций.

В 2013 году мы реализовали ряд инициатив, направленных на расширение емкости сети 3G и модернизацию нашей сетевой инфраструктуры. Так, например, мы внедрили новые алгоритмы управления радиоресурсами в сетях и технологию DC-HSPA, которая позволяет увеличить скорость передачи данных до 42 Мбит/с. Для успешного внедрения DC-HSPA мы должны были обеспечить необходимую емкость сети, повысить возможности наших базовых станций по обработке данных, а также подготовить каналы магистральных линий связи. Мы провели такую работу не только в крупных городах России, но и на 30% всей сети, при этом приоритет отдавался тем базовым станциям, где мобильные интернет-услуги пользуются наибольшим спросом.

Мы постоянно инвестируем в модернизацию нашей сети, чтобы обеспечить наилучшее качество обслуживания для наших клиентов. В 2013 году мы увеличили емкость сети 3G на 52%. Такого результата удалось достичь за счет строительства новых и наращивания емкости существующих базовых станций, а также благодаря активации программных функций сети, повышающих ее эффективность. Мы установили 3 288 новых базовых станций 3G, в результате чего охват населения России на конец года составил 76,2%.

### 2G

Одновременно с развертыванием сети четвертого поколения и расширением емкости 3G-инфраструктуры МегаФон продолжает развитие сети 2G. В 2013 году мы увеличили количество базовых станций 2G на 7%, и к концу года у нас имелось в общей сложности 42 929 базовых станций, а уровень покрытия составил 92,6% населения России. Мы намерены поддерживать покрытие сети 2G на сопоставимом с конкурентами уровне, повышая ее емкость, надежность и качество. В 2013 году мы также продолжили участвовать в общенациональных проектах по расширению доступа к услугам мобильной связи в отдаленных районах страны.

### Магистральные и транспортные сети

Динамичный рост трафика и расширение сети 4G являются ключевыми факторами развития магистральных сетей МегаФона. В этой области нашими главными целями являются повышение надежности сети, увеличение ее емкости с учетом прогнозов по трафику, а также усиление операционного присутствия.

В 2013 году мы продолжили инвестиции в строительство собственных магистральных волоконно-оптических линий связи (ВОЛС). Создание ВОЛС является основным элементом стратегии нашей Компании по развитию инфраструктуры, так как они позволяют обеспечивать максимальную скорость передачи данных по линиям фиксированной связи и сетям 3G/4G. Высокая скорость является серьезным конкурентным преимуществом, позволяющим нам быть на шаг впереди конкурентов.

В 2013 году протяженность городских, региональных и магистральных ВОЛС МегаФона увеличилась на 17,2% и составила в общей сложности 153 568 километра, 220 из которых пришлось на инфраструктуру Зимних Олимпийских игр 2014 года.

За год мы увеличили долю городских базовых станций, подключенных по ВОЛС, и долю административных центров, подключенных к магистральной по ВОЛС, в обоих случаях на 8%. Мы также запустили технологию спектрального уплотнения каналов 100 Гбит/с (DWDM) на волоконно-оптических линиях нашей Компании. Технология DWDM позволяет одновременно передавать данные по нескольким каналам на разных частотах, увеличивая пропускную способность волоконно-оптической сети более чем в десять раз. Одним из ключевых направлений нашей работы в этой области является строительство скоростной магистральной на основе технологии DWDM, которая облегчит передачу данных между Европой и Азией. В 2013 году мы завершили первый этап этой инициативы – проект под названием «DREAM» («Diverse Route for European and Asian Markets»), в рамках которого было проложено 8 700 километров волоконно-оптических линий, проходящих через Казахстан, Россию, Украину, Словакию, Австрию и Германию (подробнее на стр. 38).

Благодаря развитию собственных магистральных сетей в России и за рубежом в 2013 году нам удалось снизить количество арендованных магистральных каналов связи примерно на 5%. Мы также продолжили модернизацию транспортной сети путем подключения мобильной инфраструктуры к магистральной. К концу года 62% городских базовых станций МегаФона были связаны между собой современными волоконно-оптическими линиями связи. Около 50% всех административных центров и городов, где мы предоставляем свои услуги, были подключены волоконно-оптическими линиями связи к нашей магистральной транспортной сети.

### Центры обработки данных

Мы продолжаем развивать центры обработки данных в рамках скорректированной стратегии технической модернизации, которая была принята в 2013 году. В течение года мы установили новый модуль мощностью 2 МВт в одном из наших центров обработки данных в Москве. Мы также приступили к созданию нового центра обработки данных в Северо-Западном регионе. Этот центр, который мы планируем открыть в 2015 году, станет одной из ключевых площадок как для региона, так и для всей Компании в целом.

### Информационные технологии

Современный телекоммуникационный бизнес невозможен без передовых информационных технологий. МегаФон рассматривает ИТ-инфраструктуру как основу для решения самого широкого спектра бизнес-задач, а также видит в ней инструмент повышения операционной эффективности.

В 2013 году мы реализовали ряд проектов и инициатив по совершенствованию ИТ-инфраструктуры и ИТ-систем.

Например, мы внедрили автоматизированную подсистему в рамках общенационального проекта MNP по обеспечению переносимости мобильных номеров (подробнее на странице 66), создав интерфейс с центральной базой данных мобильных номеров и системой поддержки миграции. Эти меры облегчат перенос номеров абонентов при смене оператора мобильной связи.

Мы также модернизировали систему биллинга и перевели ее на платформу x86. Номинальная мощность системы увеличилась на 25–30%, и в целом переход на новую платформу помог значительно улучшить финансовые показатели Компании.

Кроме того, мы завершили проект «МегаДок», нацеленный на автоматизацию внутренних систем и процессов обработки документов, управления контрактами, осуществления платежей, калькуляции операционных затрат, электронной архивации, сканирования паспортов и мониторинга ключевых показателей эффективности (КПЭ).

В целях повышения операционной эффективности мы консолидировали данные биллинговых систем всех филиалов в новом корпоративном хранилище данных. Единое хранилище данных позволило унифицировать КПЭ в рамках всей Компании. Мы также приняли меры по стандартизации процессов учета и подготовки финансовой отчетности.

## Создание Глобального центра управления и мониторинга сети

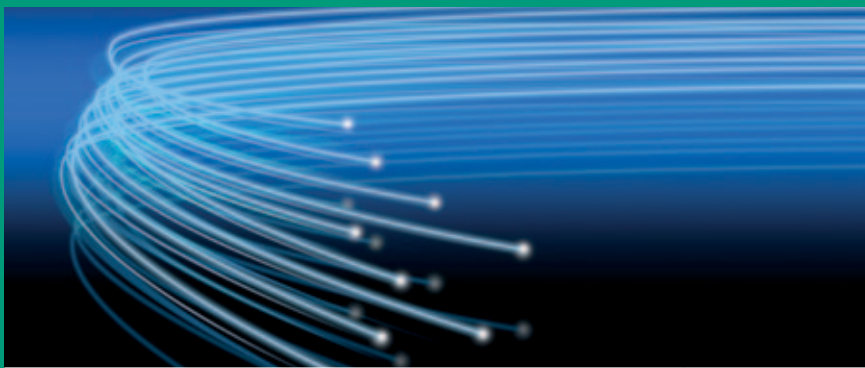


В настоящее время управление сетями МегаФона осуществляется через восемь региональных центров. В ближайшем будущем мы намерены интегрировать эти центры в единый Глобальный центр управления и мониторинга сети, который будет управляться и контролироваться из Санкт-Петербурга и Самары.

Создавая единый Центр управления и мониторинга сети под двойным контролем, мы преследуем цель интегрировать внутренние процессы компании, повысить надежность сети, качество обслуживания и нашу общую операционную эффективность. Это также позволит обеспечить резервные мощности на случай чрезвычайных ситуаций.

Лидерство через инновации

# Широкое покрытие и высокое качество для удовлетворения потребностей клиентов



«DREAM» – новая линия высокоскоростной передачи данных между Европой и Азией



Одним из ключевых компонентов программы модернизации МегаФона является строительство высокоскоростной магистрали на основе технологии DWDM для обслуживания трафика корпоративных клиентов, интернет-трафика и трафика центров обработки данных (ЦОД). Новая магистраль сделает наши сети более скоростными и экономически эффективными, а также облегчит передачу данных между Европой и Азией.

В 2013 году мы завершили первый этап этой инициативы – проект под названием «DREAM» (Diverse Route for European and Asian Markets), в рамках которого была установлена новая DWDM-линия 100G между Франкфуртом и

Китаем. Волоконно-оптическая магистраль «DREAM» протяженностью 8 700 километров проходит через Казахстан, Россию, Украину, Словакию, Австрию и Германию и является оптимальным маршрутом для трафика данных между Европой и Азией. Магистраль «DREAM», обеспечивающая высокоскоростную, надежную передачу данных с обширным географическим охватом, стала еще одним подтверждением нашего стремления к обеспечению наилучшего качества обслуживания, самого широкого покрытия и наиболее инновационных решений в интересах клиентов и деловых партнеров.



Благодаря инвестициям в развитие сети и разработку новых продуктов мы предоставляем клиентам самые быстрые и удобные способы связи.

8 Тбит/с

Общая пропускная способность от Франкфурта до границы между Китаем и Казахстаном

### Лучше, быстрее, дальше: модернизация инфраструктуры

МегаФон постоянно обновляет и улучшает инфраструктуру связи для повышения качества обслуживания своих абонентов. В рамках программы модернизации в 2013 году мы приняли ряд мер, направленных на увеличение пропускной способности магистральных и транзитных сетей и развитие волоконно-оптических линий связи.

Во всех филиалах МегаФона была развернута технология IPv6 для транзитных сетей, которая повышает скорость передачи данных по сетям LTE и 3G до уровня 10GE. Мы также запустили ряд проектов по расширению и повышению качества магистральной сети и увеличению скорости и качества передачи данных. В результате, к концу года мы нарастили емкость магистральной сети до 1 Тбит/с и стали использовать на транспортной сети интерфейсы 100 Гбит/с.



## Обзор деятельности

# Инновационные продукты и VAS-услуги

Дальнейший успех нашего бизнеса во многом зависит от способности предоставлять клиентам не просто услуги связи, а дополнительные продукты и сервисы, которые были бы полезны им дома, на работе или в поездках за рубеж.

С этой целью, в конце 2011 года мы создали центр МегаЛабс – стопроцентное дочернее предприятие, основной целью которого является исследование, разработка и вывод на рынок инновационных продуктов и VAS-услуг (подробнее на стр. 42). Благодаря МегаЛабс в 2013 году мы продолжили разработку и запуск решений, способствующих росту трафика данных, рентабельности бизнеса и лояльности клиентов.

## Продукты и платформы

В 2013 году мы уделяли особое внимание разработке высокоэффективных продуктов и программного обеспечения. Такой подход, основанный на создании простой универсальной архитектуры, ускоряет процесс разработки новых продуктов и делает его более гибким, позволяя при необходимости вносить изменения на более поздних этапах и тем самым обеспечивая максимальную удовлетворенность клиентов.

В течение года мы совершенствовали процессы разработки новых идей и уменьшили сроки их вывода на рынок. Мы также централизовали операционные процессы и внедрили гибкую политику отношений с поставщиками, что позволило сократить операционные издержки на 35%.

Количество и разнообразие продуктов, предложенных нами в 2013 году, подтверждают наше лидерство на российском телекоммуникационном рынке. Общее количество загрузок приложений МегаФона достигло 1,9 млн, что на 152% больше, чем в 2012 году.

## Контент- и медиасервисы

Основной акцент в отчетном периоде делался на развитии продуктов over-the-top (OTT), работающих в сетях любого оператора мобильной или фиксированной связи, таких как музыка, видео, игры и мобильные приложения. Кроме того, Компания уделяла большое внимание расширению ассортимента и увеличению доходности существующих VAS-сервисов: в отчетном периоде совокупная выручка МегаФона от контента и медиасервисов составила 7,6 млрд рублей.

Одной из самых успешных разработок в этом сегменте стал запуск новой версии телевизионного приложения «МегаФон ТВ», которое позволяет пользователям смотреть более 80 российских и зарубежных телеканалов на смартфоне или планшете, а также на веб-сайте MegaFon.tv или через медиаплеер на домашнем телевизоре. К концу 2013 года количество активных пользователей этого приложения составило 20 000, при этом на одного пользователя приходилось 2,2 устройства, а количество одновременно просматриваемых сессий достигало 2 000 в часы пик.

По состоянию на конец 2013 года веб-сайт Trava.ru оставался одним из крупнейших развлекательных порталов в России. Выручка портала выросла на 9%, а количество бесплатных трансляций увеличилось в среднем с 2,3 до 6,6 млн в месяц.

В 2013 году было зарегистрировано более 45 000 загрузок мобильного приложения «Trava» (в 2012 году – 5 000 загрузок). Чтобы увеличить объем и доходность трафика данных, в 2013 году мы запустили веб-сайт music.beeline.ru на платформе «Trava». Сегодня портал Trava.ru предлагает около двух миллионов музыкальных треков, 18 000 видеозаписей, фильмов и развлекательных передач, 30 000 книг в различных форматах и свыше 2 000 игр для персональных компьютеров и мобильных телефонов. Весь контент, размещенный на портале, защищен авторскими правами, а общее число зарегистрированных пользователей превышает один миллион человек.

В 2012 году в рамках МегаЛабс было создано новое подразделение – Game Studio, в задачи которого входит разработка игрового контента, а также его маркетинг и дистрибуция. Мы рассчитываем на то, что Game Studio позволит нам завоевать лидерство в определенных сегментах игровой индустрии и приобрести новых пользователей. В 2013 году мы совместно с ключевыми партнерами-дистрибьюторами вывели на рынок три новые многопользовательские игры. Мы также запустили новое мобильное приложение Gamer для Android-смартфонов и приступили к созданию интернет-магазина, в котором будут предлагаться цифровые ключи к играм МегаФона.

Кроме того, в феврале 2013 года мы запустили GetUpps! – новый магазин мобильных приложений для клиентов, использующих мобильные устройства с операционной системой Android. Пользователи могут оплачивать покупки либо через мобильные платежные приложения, либо с помощью банковских карт; при загрузке приложений плата за трафик не взимается. К концу года через GetUpps! было проведено около 900 000 загрузок, а количество зарегистрированных пользователей магазина превысило 220 000 человек.

В 2013 году были также запущены приложения MegaShell, MegaFon TOP и Connection Manager. Мы также разработали мобильное приложение «СМОТРИ+» для прямых трансляций Сочинской зимней Олимпиады через Интернет.

## Финансовые услуги

С помощью мобильных финансовых решений и продуктов МегаФона абоненты могут осуществлять широкий круг банковских и платежных операций со своих мобильных телефонов. В 2013 году общее число пользователей мобильных платежных решений увеличилось на 63% по сравнению с предыдущим годом и достигло 2,2 млн человек. В отчетном периоде объем транзакций с использованием наших сервисов мобильных платежей (включая приложение МегаФон Деньги, СМС-переводы и <http://money.megafon.ru>), позволяющих клиентам легко и безопасно переводить средства, достиг 117,3 млн рублей.

## МегаЛабс – стопроцентное дочернее предприятие МегаФона, основной целью которого является исследование, разработка и вывод на рынок инновационных продуктов и VAS-услуг.

В сентябре 2013 года мы запустили новую сеть платежных терминалов во всех розничных пунктах Компании. Сеть терминалов самообслуживания позволяет клиентам пополнять счета и оплачивать целый ряд услуг без оплаты комиссии. Посетители магазинов МегаФона, в том числе абоненты МТС или «Билайн», могут пользоваться новыми терминалами для пополнения своих мобильных счетов и оплаты счетов за телевидение, Интернет, коммунальные услуги и многое другое. К концу 2013 года мы установили 525 платежных терминалов и планируем довести их количество до 2 000 к концу 2014 года. Новые терминалы сократят наши расходы на инкассацию и услуги сторонних поставщиков на 15%.

В течение года наши усилия по данному направлению позволили нам добиться высоких результатов несмотря на ужесточение конкуренции со стороны банковских карт и электронных платежных кошельков. Выручка Компании от услуг мобильных платежей увеличилась на 60%, а объем платежей превысил 11 млрд рублей.

### Мобильная реклама

Подразделение по мобильной рекламе было создано с целью выхода на рынок прямых продаж и разработки новых продуктов для мобильной рекламы. Подразделение функционирует как полностью интегрированное рекламное агентство, предлагающее комплексные рекламные услуги. В 2013 году его показатели были впечатляющими: выручка от основной деятельности увеличилась на 64% по сравнению с 2012 годом, число рекламных партнеров выросло на 50%, а рекламных кампаний – на 60%. В 2013 году мы запустили несколько новых экспериментальных программ и инициатив, в том числе Mobile Informing – сервис рассылки SMS-сообщений клиентам. В течение двух месяцев после запуска выручка от Mobile Informing достигла 100 млн рублей.

### M2M и геосервисы

Число пользователей услуг МегаФона по установлению местонахождения, с помощью которых абоненты могут определить, где в данный момент находятся их родственники, дети, друзья или коллеги, увеличилось на 9% по сравнению с прошлым годом и достигло 1,2 млн человек. В 2013 году выручка Компании от предоставления этих услуг выросла на 30% и составила один миллиард рублей.

В настоящее время наши абоненты ежемесячно посылают более пяти миллионов запросов через приложение «Радар». Услуга «Радар», позволяющая определять местонахождение собственной SIM-карты абонента или SIM-карты другого лица, была запущена два года назад. Мы расширили сферу применения и функциональность услуги, предложив опцию «Радар+», которая автоматизирует и упрощает процесс поиска других абонентов с помощью SMS-сообщений. Среди всех аналогичных услуг, предлагаемых мобильными операторами в России, сервис «МегаФон-Навигация» занимает первое место по числу пользователей. К концу 2013 года было зарегистрировано около 400 000 новых загрузок приложения.

Наша услуга «Контроль кадров» завоевала популярность в 2013 году. Это решение позволяет корпоративным клиентам определить, какие сотрудники находятся ближе всего к объекту, а также выявлять отклонения от маршрутов. В течение года мы внесли изменения в интерфейс сервиса и сделали его более простым в использовании. Теперь клиенты могут определять местоположение сотрудников на веб-сайте, изменять настройки графика местоположений и автоматически получать генерируемые отчеты по электронной почте. Мы также запустили услугу «Контроль автопарка», которая обеспечивает комплексный мониторинг транспортных средств для корпоративных клиентов.

В число других геосервисов, запущенных в 2013 году, входят приложение для заказа такси и программа учета потребления энергии «Ресурс под контролем». Мы также продолжили работу над внедрением собственной M2M платформы, которая предоставит нашим клиентам возможность использовать гибкие настройки в M2M соединениях и предоставит им необходимый инструмент для создания новых продуктов.

### Облачные сервисы и ИТ-решения

В 2013 году мы запустили «МегаДиск» – простое и безопасное облачное хранилище, которое позволяет синхронизировать данные на персональном компьютере (в том числе Mac) и смартфоне с операционной системой Android или iOS. Эта услуга, бесплатная для всех абонентов МегаФона, делает возможным совместное использование и обмен файлами с близкими, друзьями и коллегами.

С запуском сервиса «МегаДиск» МегаФон стал первым мобильным оператором, предложившим подобного рода услугу в России. Пользователям бесплатно предоставляются два гигабайта для хранения файлов, доступ к которым возможен с целого ряда устройств. Кроме того, с пользователей не взимается плата за мобильный трафик при загрузке файлов в пределах своего региона. К концу года 5 500 абонентов подписались на эту услугу.

### Конвергентные сервисы

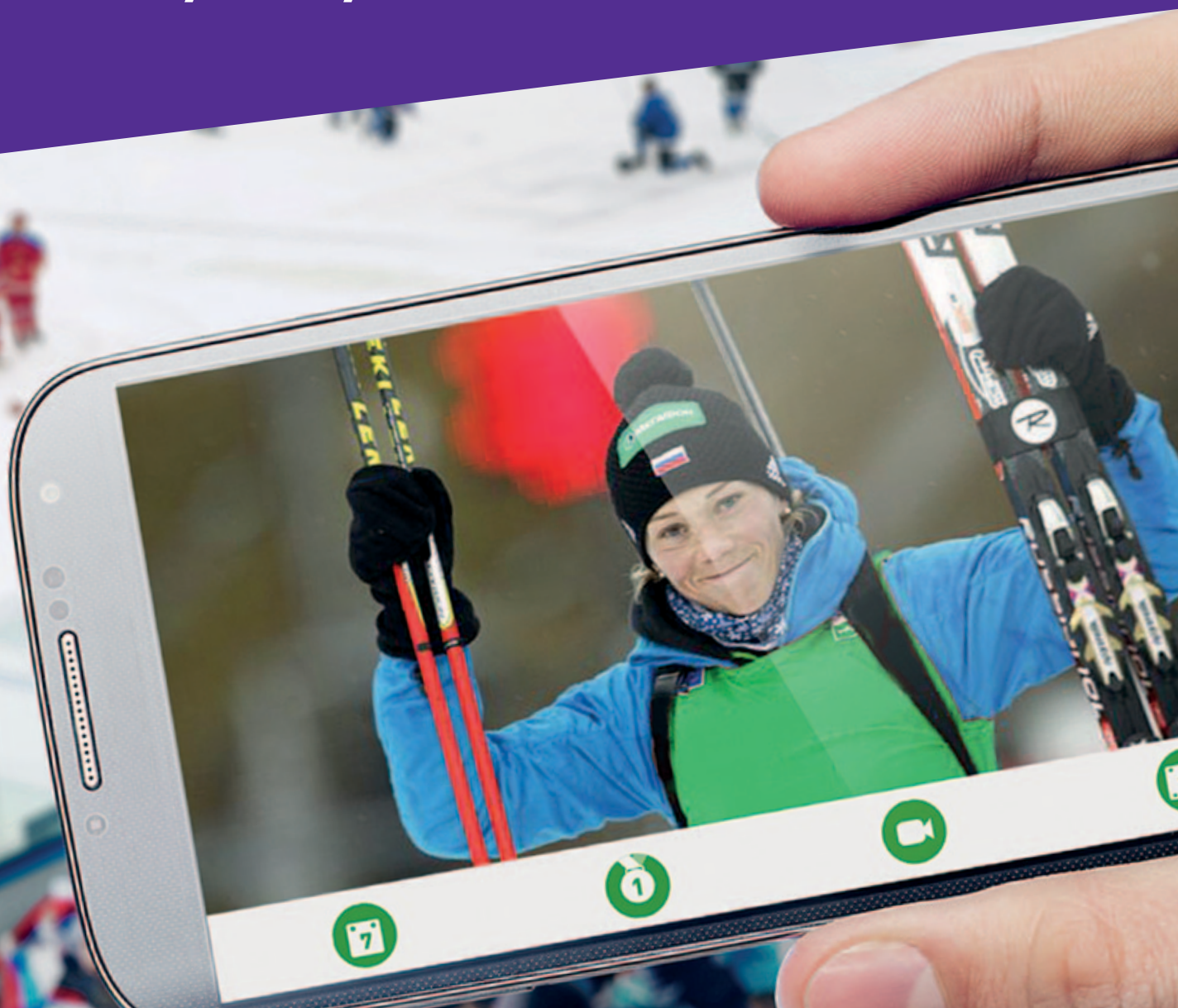
Сервис «МультиФон», предоставляющий клиентам возможность общения через Интернет (VoIP), в 2013 году продолжил уверенный рост клиентской базы и платного трафика. Число пользователей услуги увеличилось в 1,5 раза по сравнению с прошлым годом и достигло 900 000 человек; трафик вырос в 2,5 раза, выручка – также в 2,5 раза. МегаФон предлагает версию «МультиФона» для операционной системы Android, а также веб-версию. Мы считаем, что сервис сохранит свою привлекательность для клиентов Компании и его проникновение будет расти.

В конце 2012 года МегаФон запустил в пилотную эксплуатацию UMS – уникальный сервис, не имеющий аналогов в мире. В рамках одного продукта и единого интерфейса (iOS, Android, онлайн) клиенты получают доступ к сервисам обмена сообщениями (SMS и MMS), сервисам обмена мгновенными сообщениями (iCQ, gTalk), чатам социальных сетей и всем популярным социальным сетям. Кроме того, клиенты имеют возможность пользоваться расширенными функциями работы с адресной книгой и управления перепиской.

В 2013 году мы значительно усовершенствовали интерфейс UMS, повысив удобство пользования и добавив дополнительную функцию блокировки спама. К концу 2013 года общее число подписчиков составило 50 000 человек.

Лидерство через инновации

# Отличие через инновации: услуги с добавленной стоимостью и VAS-услуги



## Предлагая новые продукты и услуги, мы стремимся сделать жизнь клиентов более удобной и выйти на новые сегменты рынка.

### Удовлетворение потребностей пользователей современных мобильных услуг

Ключевыми драйверами спроса на рынке VAS-услуг являются рост потребности в высококачественном мобильном контенте, увеличение популярности недорогих смартфонов и планшетов, а также растущая доступность мобильного Интернета. Чтобы соответствовать ожиданиям абонентов, мы инвестируем значительные средства в исследования, разработку и маркетинг инновационных продуктов и услуг через нашу дочернюю компанию МегаЛабс (см. ниже).

Используя самые последние технологии, мы разрабатываем высокотехнологичные мобильные продукты и VAS-услуги, в том числе цифровой контент и медиа-сервисы, финансовые услуги, решения в области мобильной рекламы, облачные решения, M2M и геосервисы, универсальные сервисы IP-коммуникаций и многое другое.

Специалисты МегаФона ориентируются на новые технологии и постоянно совершенствуют продукты, стремясь максимально повысить комфорт, функциональность и простоту их использования для клиентов. Мы также стремимся налаживать сотрудничество с другими лидерами отрасли, в том числе из Силиконовой долины, Западной Европы и Израиля, чтобы предоставлять абонентам услуги самого высокого класса.



## МегаЛабс – лидер в области инноваций



Центр разработок МегаЛабс был создан в конце 2011 года для создания инновационных VAS-услуг. Сегодня в центре работают около 380 сотрудников – квалифицированных специалистов в области управления проектами, маркетинга, разработки приложений и систем, изучения клиентского опыта и отраслевого сотрудничества.

В 2013 году МегаЛабс глубоко изучил клиентский опыт с целью повышения качества обслуживания абонентов. В общей сложности было проведено 32 исследования, в том числе тестирование концепций продуктов, трекинг VAS-услуг, творческие проектные семинары, тесты удобства пользования и другие исследования.

В отчетном году МегаЛабс запустил ряд новых инновационных продуктов и услуг. Например, была запущена обновленная версия «МегаФон ТВ», позволяющая пользователям смотреть более 80 российских и зарубежных телеканалов на смартфонах, планшетах или телевизорах.

В рамках подготовки к Зимним Олимпийским играм в Сочи мы разработали приложение для просмотра прямых трансляций под названием «СМОТРИ+». Приложение, разработанное по аналогии с «МегаФон ТВ» концепции, позволяло пользователям смотреть все события Олимпийских и Паралимпийских игр через высокоскоростной Интернет с возможностью перемотки и повторного просмотра.

Еще одной приоритетной областью в этом сегменте является активное продвижение продуктов МегаФона на рынках мобильной связи, а также разработка эффективных и гибких процессов планирования. С этой целью мы используем все внутренние и внешние ресурсы МегаЛабс (веб-порталы, рынки, приложения) для проведения интегрированных и эффективных рекламных кампаний.

## Обзор деятельности

# Счастье клиента



МегаФон прикладывает все усилия для обеспечения наилучшего качества обслуживания клиентов. Для достижения этой цели мы выбрали бизнес-модель, ориентированную на клиента.

## Контролируемая сеть продаж

Мы делаем упор на развитие собственной – или «контролируемой» – сети продаж через дочернюю компанию ОАО «МегаФон Ритейл». Наша сеть также включает 1 700 франчайзинговых салонов (или независимых пунктов продаж, работающих под брендом «МегаФон») и 4 345 торговых точек «Евросети», общенациональной розничной сети, 50% акций которой мы приобрели в 2012 году. Мы полагаем, что сеть наших точек продаж представляет собой ценный ресурс для привлечения клиентов и является важным инструментом их удержания.

В 2013 году Компания продолжила работу по расширению и оптимизации операционной деятельности в этой области. Стратегия Компании заключалась в увеличении доли собственной розничной сети для обеспечения наилучшего качества обслуживания, а также в расширении спектра предоставляемых услуг. Мы также стремились уменьшить фактор неопределенности, связанный с работой через независимых дилеров, управление и контроль над которыми представляет собой сложную задачу.

Результатом реализации данного подхода стало увеличение доли контролируемой розничной сети до 69% по итогам 2013 года. Количество салонов «МегаФон Ритейл» выросло с 1 785 до 1 898; особое внимание было уделено релокации собственных магазинов в наиболее прибыльные и стратегически важные регионы. В течение года доля новых подключений, произведенных через сеть «МегаФон Ритейл», увеличилась до 32%, что составило десять миллионов новых абонентов. Сотрудничество с «Евросетью» способствовало привлечению 5,8 млн новых абонентов, или 18% всех новых подключений в течение года.

Продажа устройств, поддерживающих передачу данных<sup>51</sup> (в том числе брендированных устройств), является ключевым приоритетом для нашей розничной сети. Общее количество смартфонов, проданных через «МегаФон Ритейл» в 2013 году, превысило 2,0 млн единиц<sup>52</sup>, что в 2,8 раза превышает показатели 2012 года. Доля смартфонов в общем объеме реализации мобильных телефонов увеличилась в 2013 году до 49,5%. За 2013 год доля «МегаФон Ритейла» на рынке смартфонов увеличилась с 5,8% до 10,6%<sup>53</sup>, в то время как количество проданных планшетов, а также 4G-модемов и роутеров выросло в 11,3 раза и 4,4 раза соответственно.

Кроме того, был реализован ряд мер, направленных на повышение эффективности контролируемой розничной сети и качества обслуживания клиентов. Компания предприняла шаги по улучшению внутренних бизнес-процессов, а также упрощению процедур работы с клиентами. Мы также продолжаем оказывать дополнительные услуги по обслуживанию оборудования. Примером тому является проект «МегаФон Гуру», запущенный в 2012 году, который позволяет абонентам связаться с техническими специалистами МегаФона для решения проблем с настройкой оборудования и консультаций по эффективному использованию устройств. Новый ассортимент товаров, расширение каналов дистрибуции, предложение дополнительных финансовых услуг и установка платежных терминалов, а также непрерывная оптимизация логистических процессов – все это способствовало комплексному улучшению работы розничной сети. Свою позитивную роль сыграл также улучшенный дизайн интерьера и витрин салонов, который, позволив наряду с проведением многочисленных рекламных кампаний, сделать максимально доступными для клиентов наши услуги и оборудование.

Улучшение показателей удовлетворенности и лояльности клиентов в течение 2013 года подтвердило эффективность этих мер. Согласно опросу организации EPSI Rating, проведенному в октябре 2013 года, индекс лояльности клиентов и индекс их удовлетворенности составили 80,9 и 78,7 баллов соответственно, что выше среднего показателя по отрасли. Стоит отметить, что 64% абонентов были готовы рекомендовать МегаФон своим друзьям и семье. В 2013 году МегаФон второй год подряд был признан лучшим мобильным оператором по результатам голосования пользователей российского Интернета (Рунета), проведенного Hi-tech.mail.ru в рамках ежегодной премии «Лучший гаджет года по версии Рунета».

<sup>51</sup> Включая смартфоны, планшеты, USB-модемы, роутеры и другие устройства с функциональностью передачи данных.

<sup>52</sup> С учетом возврата товара.

<sup>53</sup> Оценка компании основана на данных, предоставленных Международным институтом маркетинговых исследований GfK Rus LLC.

Исследование «Global 500» за 2014 г., посвященное наиболее дорогим брендам в мире, указало на рост стоимости бренда «МегаФон» на 314 млн долларов США (с 2 848 млн долларов США в 2013 г. до 3 162 млн долларов США в 2014 г.) и повышение рейтинга бренда с А до АА.

# 49,5%

Доля смартфонов в общем объеме реализации мобильных телефонов увеличилась в 2013 году до 49,5%.

В будущем Компания будет продолжать уделять пристальное внимание качеству обслуживания клиентов и повышать эффективность мер, принимаемых в этой области. В 2013 году показатель «Удовлетворенность клиента» был включен в список ключевых показателей эффективности (КПЭ) для сотрудников по продажам «МегаФон Ритейл». В дополнение к этому в течение отчетного года нами был усовершенствован комплексный подход к изучению удовлетворенности клиентов, первые результаты которого будут обнародованы в 2014 году. Данный подход охватывает не только специалистов по продажам, но и другие точки контакта с нашими клиентами, а его внедрение входит в число ключевых целей Компании на 2014 год.

### Прочие розничные каналы продаж

Помимо собственных салонов связи, франчайзинговых монобрендовых салонов и салонов «Евросети» мы предлагаем свои услуги также через сеть независимых мультибрендовых операторов мобильной розницы.

В 2013 году независимая дилерская сеть сократилась отчасти в силу прекращения сотрудничества Компании с локальными партнерами, и частично по причине поглощения местных дилеров другими мобильными операторами. Более того, сейчас Компания снижает долю продаж через неконтролируемые розничные каналы. После приобретения в 2012 году 50% акций ведущего российского сотового ритейлера «Евросеть» мы перераспределяем функции, ранее выполняемые независимыми дилерами, в пользу контролируемых каналов продаж, а также франчайзинговых салонов и торговых точек «Евросети».

В конце 2013 года число независимых дилеров в розничной сети Компании составило 42 000 (включая все отделения Почты России, с которой у нас есть соглашение о дистрибуции продуктов и услуг Компании) по сравнению с 44 800 на конец 2012 года. Продажи через неконтролируемую розницу составили 31% от общего объема продаж, по сравнению с 48% в 2012 году.

Помимо этого в 2013 году продолжил активное развитие интернет-магазин МегаФона, который представляет собой «витрину» Компании в Интернете и предлагает широкий спектр услуг, оборудования и аксессуаров, а также возможность выбора «красивых» и запоминающихся номеров для подключения услуг мобильной связи.

### Удаленные каналы обслуживания и другие услуги клиентам

Компания вкладывает значительные ресурсы в развитие отношений с клиентами, обслуживание через удаленные каналы и улучшение качества предоставляемых услуг.

Сотрудники контактных центров МегаФона предоставляют клиентам всю информацию, необходимую для принятия взвешенного решения относительно выбора тарифного плана и дополнительных услуг. В 2013 году Компания продолжила консолидацию российских контактных центров, уменьшив их общее количество с целью создания к 2015 году единой платформы для управления работы контактными центрами. К концу года в Компании было восемь контактных центров, расположенных в 13 городах по всей России (по сравнению с 17 в 2012 году). Также Компания изменила систему оплаты труда работников контактных центров, адаптировав ее к конкретному региону, при этом особое значение стало придаваться достижению бюджетных целей. В результате общая эффективность работы контактных центров улучшилась, а стоимость одной минуты обслуживания уменьшилась с 6,8 рублей в четвертом квартале 2012 года до 6,5 рублей в четвертом квартале 2013 года. В 2014 году планируется дальнейшее развитие единой платформы для управления работы контактными центрами и создание единой очереди при условии унификации предлагаемых услуг.

Лидерство через инновации

# Повышение операционной эффективности и генерирование денежных потоков

Система автоматизации процесса продаж (SFA):  
управление качеством и темпами продаж



В 2013 году началось внедрение системы автоматизации процесса продаж (SFA) – единой системы, предназначенной для работы с существующими и потенциальными корпоративными клиентами в России. Реализация проекта SFA позволит повысить эффективность работы Компании в ключевых сферах обслуживания. Например, в прошлом мы не вели исчерпывающий учет взаимодействия с корпоративными клиентами, что могло негативно повлиять на эффективность наших услуг и, соответственно, лояльность клиентов.

Система SFA, в свою очередь, даст нам возможность внедрить процесс управления продажами и сохранить полную историю отношений с клиентами. С ее помощью мы сможем снизить вероятность возникновения проблем при передаче клиентов от одного сотрудника к другому и гарантировать наилучшее обслуживание, основанное на надежной информации о клиенте.

К основным характеристикам SFA относятся «дружественный интерфейс», позволяющий сократить время, необходимое для получения информации о клиенте, и улучшенная связь между филиалами, дающая персоналу возможность иметь под рукой всю необходимую информацию при работе с клиентом. Автоматизация различных этапов процесса продаж, которая позволит управлять их качеством и темпами, станет мощным инструментом для повышения лояльности клиентов и прибыльности.

Повышая качество и эффективность наших бизнес-процессов, мы стремимся максимально увеличить показатели лояльности и прибыльности наших корпоративных клиентов.



### Улучшенное взаимодействие и обслуживание клиентов

МегаФон выстроил систему продаж, наилучшим образом отвечающую потребностям корпоративных клиентов и темпам роста бизнеса в этом сегменте. В 2013 году Компания продолжила стратегию усиления роли филиалов в развитии региональных продаж, а также обеспечения поддержки сбыта и качества сервиса. Это создало дополнительные возможности для привлечения и удержания тех клиентов, чей бизнес организован вдали от крупных городов.

Мы также вложили значительные ресурсы в оптимизацию процесса продаж, расширение сети обслуживания абонентов и улучшение взаимодействия с корпоративными клиентами. Таким образом, в 2013 году благодаря широкому географическому охвату, скорости и надежности сервиса Компания закрепила свое лидерство в качестве высококачественного провайдера в B2B сегменте.

# SFA

Повышение  
эффективности работы в  
ключевых сферах  
обслуживания



## Обзор деятельности

# Счастье клиента продолжение

Для увеличения пропускной способности по обслуживанию звонков и развития продаж в 2013 году в Ростове была открыта новая федеральная площадка телемаркетинга. К декабрю 2013 года новый центр со штатом в 110 сотрудников обрабатывал 800 000 звонков в месяц, по сравнению с 300 000 звонками в 2012 году. Выручка от телемаркетинга выросла со 120 млн рублей в 2012 году до 320 млн рублей в 2013 году. Коэффициент конверсии входящих звонков в продажи также вырос до 9% (цель – увеличить данный показатель до 13% к концу 2014 года).

Кроме того, чтобы улучшить качество обслуживания, Компания добавила коэффициент оперативности (FCR) в число ключевых показателей эффективности (KPI) для дополнительной мотивации сотрудников контактного центра к быстрому и эффективному разрешению вопросов клиентов. Мы ввели метод «информационной визуализации», при котором клиентам рассылаются прямые SMS-сообщения от операторов контактного центра, с которыми они говорили. Дальнейшее развитие получили различные мультимедийные каналы, такие как «SMS-Care» и «Online Консультант», чтобы повысить уровень удовлетворенности обслуживанием.

Компания также предложила клиентам удаленное обслуживание через социальные сети, закрепив тем самым свое присутствие в Одноклассниках, Вконтакте, Твиттере, Facebook и LinkedIn. В 2014 году Компания планирует повысить эффективность работы в этой сфере.

Сайт МегаФона является ключевым инструментом обеспечения качественного обслуживания клиентов и расширения сферы абонентских услуг. Обновленный дизайн и значительные улучшения функциональных возможностей потребительского сайта в 2013 году способствовали облегчению диалога между клиентами и Компанией. В течение года количество посещений сайта выросло на 55% и достигло 5,7 млн посетителей.

Основные улучшения веб-сайта, ориентированные на клиента, включают:

- Новую концепцию дизайна, призванную повысить удобство пользования сайтом. Упрощен процесс доступа к информации о подключении и изменении тарифных планов, заказа услуг и приобретения абонентского оборудования.
- Адаптивный формат главной страницы и основных разделов, который дает возможность качественного просмотра сайта на мобильных устройствах (включая iPhone и iPad). В течение года доля аудитории, просматривающей сайт с мобильных устройств, выросла на 20 п. п. по сравнению с декабрем 2012 года и достигла 34% от общего числа посетителей.
- Начало публичного бета-тестирования сервисов по самообслуживанию. В тестировании приняли участие около 1 500 абонентов, в результате средневзвешенная оценка за функциональность и дизайн интерфейса составила 4,5 балла из 5,0 возможных.

## Бренд и маркетинг

Маркетинговая активность МегаФона в 2013 году была сосредоточена на продвижении услуг мобильного Интернета. Компания первой среди операторов «Большой тройки» предложила своим клиентам услуги 4G/LTE, и в 2013 году маркетинговая коммуникация (под слоганом «Будущее зависит от тебя») была ориентирована на популяризацию технологий мобильного Интернета, расширяющих возможности клиентов.

Идея ускорения и упрощения бизнес-процессов, повышения их эффективности и снижения затрат лежала в основе маркетинговой кампании, нацеленной на корпоративных клиентов. В течение года сеть обслуживания корпоративных клиентов, увеличившаяся до почти 200 новых центров, прилагала все усилия, чтобы сохранить лидерство в предоставлении услуг

для этого сегмента. К тому же, благодаря запуску проекта «DREAM», соединившему Европу и Азию через высокоскоростной волоконно-оптический кабель (подробнее на стр. 38), Компания значительно улучшила свою репутацию в области надежности подключения и обслуживания. Предложив российскому бизнесу самый быстрый мобильный Интернет стандарта 4G, Компания также обратила внимание корпоративных клиентов на скорость услуг мобильной передачи данных и предоставила дополнительные преимущества благодаря корпоративным тарифам «Корпоративный безлимит» и «Корпоративный стандарт» (подробнее на стр. 46).

Основным фокусом маркетинговой политики Компании в 2013 году были продукты и услуги в сфере передачи данных. По совместной инициативе с Nokia, Lenovo, Alcatel и другими производителями главные рекламные кампании были сосредоточены на запуске линейки доступных смартфонов. Компания начала использовать открытые витрины для мобильных устройств в салонах связи и провела специальное обучение продавцов для эффективной работы со смартфонами. Запуск смартфонов с поддержкой 4G занял особое место в маркетинговой программе Компании и подтвердил ее позицию как ведущего промодера мобильного Интернета.

В целом, результаты 2013 года показали, что Компания обладает наиболее высокой дифференциацией бренда среди четырех ведущих российских операторов связи. «Самый быстрый Интернет», «самый широкий спектр услуг» и «самое высокое качество мобильного Интернета» являются одними из уникальных атрибутов бренда Компании и будут способствовать реализации значительного потенциала для роста клиентской базы в 2014 году.

## Финансовые результаты

# Поддержание рационального подхода к управлению финансами

**Настоящий обзор финансовых результатов подготовлен по стандартам МСФО на основе аудированной отчетности ОАО «МегаФон» за 12 месяцев, закончившихся 31 декабря 2013 года. Консолидированные данные включают, среди прочего, финансовые показатели дочерних компаний МегаФона в Таджикистане, Абхазии и Южной Осетии.**

На протяжении 2013 года МегаФон демонстрировал высокие финансовые результаты и увеличение денежного потока. Итоговые результаты за год подтверждают лидирующие позиции Компании на рынке мобильного Интернета и отражают ее способность добиваться успехов в условиях экономической нестабильности. В 2013 году Компания смогла выплатить акционерам значительные дивиденды, продолжая при этом предоставлять своим клиентам доступные услуги высокого качества.

## Консолидированные ключевые финансовые показатели

Консолидированная выручка увеличилась на 9,1% в годовом исчислении и составила 297,2 млрд рублей. В третьем квартале 2013 года МегаФон опередил «ВымпелКом» и занял второе место среди операторов «Большой тройки» по консолидированной выручке в России. При этом доля Компании составила 31,5%, МТС – 37,6%, «ВымпелКома» – 30,9%. Ключевым фактором роста выручки стала мобильная передача данных (консолидированная выручка от которой за год увеличилась на 28,9%), что связано с расширением сети 4G/LTE и ростом абонентской базы, позитивная динамика которой была обусловлена в том числе приобретением Скартел/Йота.

Консолидированный показатель OIBDA составил 132,6 млрд рублей, что на 13,2% выше аналогичного показателя 2012 года. Рентабельность по OIBDA достигла 44,6%, увеличившись на 1,6 п. п. по сравнению с 2012 годом. Рост показателя был обусловлен главным образом увеличением выручки и оптимизацией операционных издержек.

Консолидированная чистая прибыль Компании выросла на 16,3% до 51,6 млрд рублей, что отражает общий рост операционной прибыли. Чистый долг на конец отчетного периода составил 103,2 млрд рублей, что на 14,4% меньше, чем на конец 2012 года. Снижение показателя чистого долга обусловлено в первую очередь увеличением объема свободных денежных средств Компании, которое удалось достичь несмотря на выплаты дивидендов и приобретение Скартел/Йота.

Свободный денежный поток за год составил 82,3 млрд рублей, увеличившись на 16,3% по сравнению с 2012 годом (трехкратный рост показателя с 2011 года). Позитивная динамика свободного денежного потока обусловлена увеличением операционной прибыли на фоне эффективного управления операционными издержками и снижения капитальных затрат.

На протяжении 2013 года российский рынок являлся основным источником дохода Компании. На дочерние компании за пределами России пришлось 1,1% консолидированной выручки МегаФона.

## Мобильный бизнес

В 2013 году выручка Компании от мобильного бизнеса выросла на 8,0% и составила 260,5 млрд рублей. Ключевыми факторами роста доходов стали устойчивый спрос на голосовые услуги, хорошая динамика услуг мобильного Интернета и VAS-сервисов, а также увеличение числа клиентов (абонентская база за год увеличилась на 8,5% и достигла 70,1 млн абонентов).

Мобильная передача данных была самым быстрорастущим источником выручки МегаФона. Консолидированная выручка в этом сегменте увеличилась до 50,4 млрд рублей, что составило 45,3% от общего прироста выручки Компании в 2013 году. Позитивная динамика была обусловлена расширением охвата сети 4G/LTE наряду с увеличением емкости 3G, а также появлением более доступных смартфонов и других устройств передачи данных (на конец года устройства с поддержкой услуг передачи данных составили 35,5% всех устройств в сети МегаФона).

В связи с быстрым ростом сегмента передачи данных доля выручки от голосовых услуг в общей консолидированной мобильной выручке уменьшилась на 3,5 п.п. по сравнению с предыдущим годом. В то же время рост выручки от голосовых услуг в 2013 году составил 2,7%, при этом «голос» остается крупнейшим сегментом мобильного бизнеса МегаФона.

В 2013 году выручка от VAS-услуг составила 37,3 млрд рублей против 33,8 млрд рублей в 2012 году. По итогам года рост составил 10,5%, что стало результатом увеличения спроса на контент и финансовые услуги.

	2013	2012	Изм., %
Выручка, млрд руб.	297,2	272,3	+9,1%
OIBDA, млрд руб.	132,6	117,1	+13,2%
Рентабельность по OIBDA	44,6%	43,0%	+1,6 п.п.
Чистая прибыль, млрд руб.	51,6	44,4	+16,3%
Чистая рентабельность	17,4%	16,3%	+1,1 п.п.
Свободный денежный поток, млрд руб.	82,3	70,8	+16,3%

## Финансовые результаты

# Поддержание рационального подхода к управлению финансами продолжение

### Фиксированный бизнес

Выручка МегаФона от услуг фиксированной связи в отчетном периоде увеличилась на 3,8% до 18,6 млрд рублей по сравнению с 17,9 млрд рублей годом ранее. Увеличение произошло в основном за счет роста бизнеса Компании на российском рынке фиксированной связи и широкополосного доступа в Интернет.

### Телефоны и аксессуары

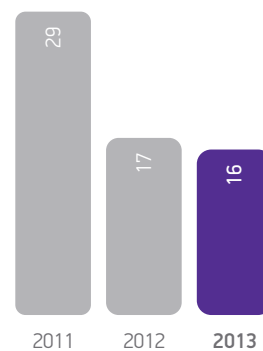
Выручка Компании от продаж оборудования и аксессуаров увеличилась в годовом исчислении на 36,2% и составила 18,1 млрд рублей. Общее количество смартфонов, реализованных в 2013 году, увеличилось до 2,2 млн единиц (в 2,8 раза больше, чем в 2012 году), а их доля в продажах голосогенерирующих устройств составила 50,2% по итогам года. В итоге на продажи оборудования и аксессуаров пришлось 19,4% от общего роста выручки в 2013 году.

### Капитальные затраты (CAPEX)

В 2013 году капитальные затраты МегаФона увеличились на 4,2% и достигли 47,1 млрд рублей, что составляет 15,9% от общей выручки за год. Рост капитальных затрат в значительной мере стал результатом развертывания сетей 3G и 4G и модернизации сетей 2G и 3G после окончания тендеров на эти работы в июле 2013 года.

Капитальные затраты удалось удержать на среднем по отрасли уровне 16%<sup>54</sup> от общей выручки за счет сбалансированного подхода к управлению инвестициями. Мы внедрили новый процесс инвестиционного менеджмента, который позволил исключить инвестиции в финансово непривлекательные продукты, провести оптимизацию бюджетов некоторых инициатив и направить капитальные инвестиции в проекты, имеющие важное стратегическое значение. Мы продолжаем постоянно оптимизировать инвестиционный процесс внутри Компании за счет стандартизации IT-инфраструктуры, перехода на менее капиталоемкие решения и повторного использования существующего оборудования там, где это возможно.

### CAPEX/Выручка %



Средний показатель по отрасли – 16%

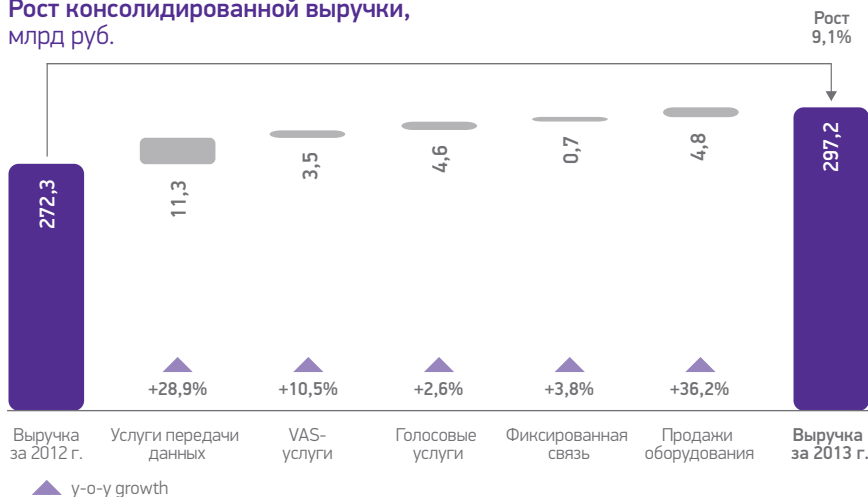
### Ликвидность и финансовая стабильность

Консолидированный чистый долг по состоянию на 31 декабря 2013 года снизился на 14,4% с 120,6 млрд рублей до 103,2 млрд рублей, что обусловлено в первую очередь улучшением денежной позиции Компании. В течение последних трех месяцев 2013 года консолидированный чистый долг вырос на 13,7% ввиду первого платежа в размере 15,5 млрд рублей, осуществленного в рамках частичного расчета по приобретению Скартел/Йота.

Высокий уровень денежного потока в течение 2013 года позволил нам снизить уровень долговой нагрузки без ущерба для ликвидности даже с учетом выплаченных дивидендов и сделки Скартел/Йота. Соотношение чистого долга к OIBDA уменьшилось до 0,78x в четвертом квартале 2013 года, по сравнению с 1,03x в четвертом квартале 2012 года.

В течение года мы существенно улучшили структуру долгового портфеля, чтобы обеспечить баланс между сроками погашения, стоимостью финансирования, процентным и валютным рисками, исключив при этом риски рефинансирования.

### Рост консолидированной выручки, млрд руб.



<sup>54</sup> Расчеты Компании основаны на данных Bank of America Merrill Lynch Global Wireless Matrix за четвертый квартал 2013 года.

Мы являемся бизнесом с солидным финансовым профилем, демонстрируя стабильные фундаментальные показатели и устойчивые перспективы роста.

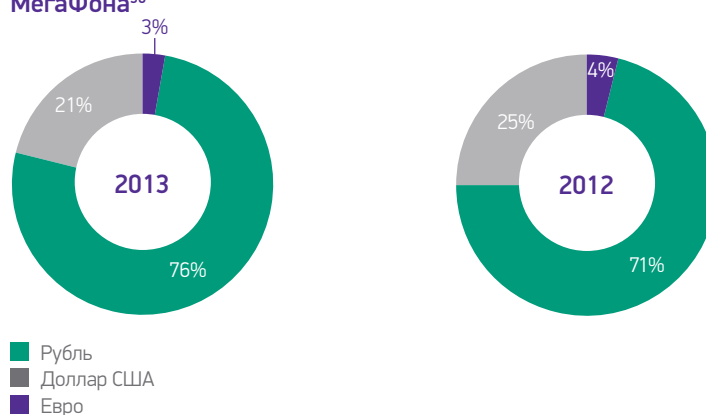
В марте 2013 года Компания разместила рублевые облигации серий «06» и «07» и использовала полученные средства для полного погашения кредитной линии ВТБ и досрочного погашения одной из кредитных линий Сбербанка. В декабре 2013 года МегаФон заключил дополнительные соглашения к кредитным договорам со Сбербанком об улучшении условий кредитования. Это позволило увеличить средний срок погашения долгового портфеля, а также устранить пики выплат по кредитам в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

В результате операций по хеджированию к концу 2013 года доля рублевого финансирования увеличилась до 76%<sup>55</sup> по сравнению с 71% на конец 2012 года. Доля заимствований по фиксированной ставке выросла до 88% по сравнению с 85% годом ранее, в то время как доля публичных заимствований на конец года составила 20% по сравнению с 7% на конец 2012 года.

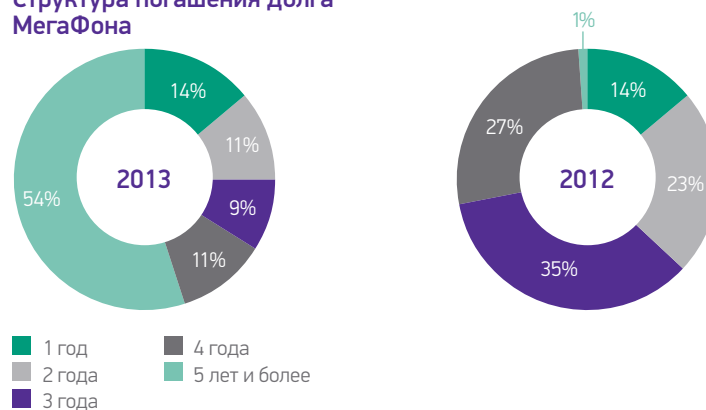
### Кредитные рейтинги

В 2013 году МегаФон сохранил кредитный рейтинг Moody's на уровне Ваа3 (прогноз: негативный), а рейтинг Standard & Poor's на уровне BBB (прогноз: негативный). Кредитные рейтинги Компании характеризуют ее как одну из самых надежных компаний в России с точки зрения кредитоспособности. МегаФон является единственным в России телекоммуникационным оператором, который имеет рейтинги инвестиционного уровня и от Moody's, и от Standard & Poor's.

### Валютная структура долга МегаФона<sup>56</sup>



### Структура погашения долга МегаФона



<sup>55</sup> После хеджирования колебаний валютных курсов.

<sup>56</sup> Структура долга с учетом процентной ставки и инструментов хеджирования валютных рисков.

## Устойчивое развитие

# Упорядоченный и комплексный подход



## Наш подход к устойчивому развитию

МегаФон – одна из крупнейших российских компаний. Мы несем ответственность перед нашими сотрудниками, их семьями, окружающей средой и обществом в целом.

Мы стремимся ответственно использовать наше положение на рынке и выступаем за комплексный подход к социальным, экологическим и экономическим аспектам деятельности Компании. Мы считаем, что успех нашего бизнеса измеряется не только степенью развития сети, скоростью передачи данных и числом абонентов, но и той ценностью, которую мы создаем для наших клиентов, регионов присутствия и страны в целом.

Наш подход к устойчивому развитию неразрывно связан с миссией Компании, которая заключается в преодолении барьеров в общении и объединении России посредством средств телекоммуникаций. Устойчивое развитие Компания отражает ключевые принципы нашего бизнеса – развитие, надежность, партнерство, сопричастность и современная Россия (подробнее на стр. 53). Эти принципы лежат в основе нашего стремления работать безопасно, ответственно и эффективно, формируют наше отношение к персоналу Компании, социальным программам, созданию безопасных и комфортных условий труда и охране окружающей среды.

В области устойчивого развития мы руководствуемся международными нормами и стандартами. К ним относятся Глобальный договор ООН, Социальная хартия российского бизнеса, Руководство по социальной ответственности (ISO 26000) и рекомендации Глобальной инициативы по отчетности (GRI). Мы стремимся соответствовать всем требованиям действующего законодательства, придерживаемся общепринятых моральных и этических норм, выступаем за прозрачность бизнес-процессов и уважаем права человека.

В конце 2013 года рейтинговое агентство «Репутация» присвоило МегаФону рейтинг АА за достижения в сфере корпоративной социальной ответственности. Высокий рейтинг свидетельствует о том, что Компания разработала и внедрила должные правила и процедуры в этой области.

## Взаимодействие с заинтересованными сторонами

При разработке социальных и благотворительных инициатив и программ в области охраны окружающей среды мы уделяем особое внимание определению ключевых заинтересованных сторон, т. е. групп людей, на жизнь которых деятельность Компании оказывает непосредственное влияние. Стратегия Компании в области корпоративной социальной ответственности формируется в зависимости от потребностей и ожиданий этих заинтересованных сторон.

## Клиенты

Во взаимоотношениях с клиентами мы придерживаемся принципов социально ответственного маркетинга, эффективной поддержки и мирного урегулирования жалоб. Мы также гарантируем защиту персональной информации, непрерывное предоставление услуг, здоровье и безопасность клиентов, а также распространение информации и знаний.

## Сотрудники

В основе взаимодействия Компании с сотрудниками лежат справедливые трудовые отношения, достойные условия труда и социальные гарантии. Мы также заинтересованы в поддержании постоянного диалога с сотрудниками, обеспечении безопасности труда и развитии личного потенциала.

## Местные сообщества

Развивая бизнес во всех регионах России, мы поддерживаем тесные отношения с местными сообществами и расширяем их доступ к новым технологиям и услугам. В рамках этой деятельности мы осуществляем социальные инвестиции, направленные на улучшение качества жизни, сохранение культурного наследия, развитие образования и поддержку благотворительных организаций.

## Акционеры

Мы гарантируем равное отношение ко всем акционерам и безусловное соблюдение их прав. Корпоративное управление и культура МегаФона строятся на базовых принципах социальной ответственности.

## Государство

Мы строго придерживаемся российского законодательства во всех аспектах нашей работы. Реализация общенациональных проектов позволяет нам вносить свой вклад в модернизацию телекоммуникационной инфраструктуры страны и создание информационного общества. Мы играем активную роль в жизни страны, оказываем поддержку социально незащищенным категориям граждан и помогаем государству в деле обеспечения безопасности населения в чрезвычайных ситуациях.

Успех нашего бизнеса измеряется не только степенью развития сети, скоростью передачи данных и числом абонентов, но и той ценностью, которую мы создаем для наших клиентов, регионов присутствия и страны в целом.

### Деловые партнеры

МегаФон активно борется с проявлениями коррупции и содействует развитию честной конкуренции. Кроме того, мы активно вовлечены в разработку отраслевых стандартов в этой сфере. В 2013 году мы приняли Кодекс этики и корпоративного поведения, а годом ранее – Политику противодействия взяточничеству и коррупции. Мы считаем, что наши достижения в сфере корпоративной ответственности повышают привлекательность Компании для текущих и потенциальных партнеров.

### Принципы устойчивого развития

Наши миссия и принципы обеспечивают прочную основу для устойчивого развития Компании.

Миссия МегаФона, ведущей телекоммуникационной компании, заключается в объединении всех россиян и преодолении барьеров на пути общения. Все услуги и продукты нашей компании строятся таким образом, чтобы способствовать общению, чтобы наши клиенты могли поддерживать социальные связи, чтобы каждый мог реализовать свое право получать и распространять информацию.

Наши основные принципы:

#### • Развитие

Социальная деятельность Компании осуществляется в форме стратегических инициатив – долгосрочных программ, имеющих потенциал развития и совершенствования.

#### • Надежность

Мы всегда выполняем принятые обязательства по социальной деятельности. Мы считаем, что социальные и благотворительные инициативы Компании должны приводить к максимальному эффекту как с точки зрения вложенных средств, так и в контексте достигнутых результатов. Поэтому мы всегда поддерживаем программы и проекты, которые могут принести ощутимую пользу обществу.

#### • Партнерство

Мы открыты для сотрудничества с профессионалами в социальной сфере и участию в совместных проектах. Для нас важно, чтобы в рамках многостороннего сотрудничества наша роль была четко очерчена, так как это повышает нашу ответственность. По этой причине социальная политика Компании включает в себя прозрачные правила взаимодействия с благотворительными и некоммерческими организациями.

#### • Сопричастность

Мы заинтересованы в успешной реализации всех наших программ устойчивого развития. Сотрудники принимают активное участие в инициативах Компании и искренне заинтересованы в их реализации.

#### • Современная Россия

Социальная деятельность Компании носит общенациональный характер. Мы поддерживаем программы, которые могут охватить всю территорию России, и стремимся к тому, чтобы региональные проекты были частью национальных программ.

Следуя этим принципам, мы выстраиваем собственную систему отношений с партнерами и заказчиками, органами государственной власти, общественными учреждениями, обществом и сотрудниками.

## Наши будущие цели в направлении устойчивого развития

### Развитие персонала:

- Повышение уровня вовлеченности и мотивации всех сотрудников с помощью реализации программ развития персонала, предоставления возможностей для карьерного роста, повышения эффективности системы вознаграждений и признания сотрудников.

Подробнее на стр. 54.

### Защита окружающей среды:

- Эффективное использование энергетических и водных ресурсов, бумаги.
- Продвижение экологически ответственного поведения, особенно среди молодежи.

Подробнее на стр. 56.

### Отношения с социальными партнерами:

- Организация диалога с заинтересованными сторонами и партнерами с целью устойчивого социально-экономического развития регионов, в которых мы осуществляем свою деятельность.
- Внедрение инновационных социальных технологий.

Подробнее на стр. 58.

## Устойчивое развитие

# Наши сотрудники – это сердце нашего бизнеса



Кадровая политика Компании ориентирована на формирование такой корпоративной культуры, которая способствует повышению вовлеченности персонала в бизнес Компании и его ответственности за результат, расширяет возможности для профессионального развития сотрудников, а также поддерживает и поощряет их инициативы.

По состоянию на 31 декабря 2013 года в МегаФоне работало 33 536 человек.

## Обучение и развитие

МегаФон уделяет большое внимание развитию профессиональных, управленческих и лидерских качеств сотрудников, а также раскрытию их потенциала. Работа в этом направлении начинается с первого дня выхода сотрудника на работу: большинство новичков проходят специальный вводный курс, куда приглашаются выступающие из числа топ-менеджеров и экспертов из различных подразделений. Некоторые из новых сотрудников также посещают Центр мониторинга сети, контактные центры и базовые станции.

Ключевой элемент программ повышения квалификации для сотрудников – это «МегаАкадемия», которая представляет собой систему внутрикорпоративного обучения. В 2013 году около 52 000 человек прошли обучение в «МегаАкадемии», что на 11,6% больше, чем в 2012 году.

Мы постоянно разрабатываем новые курсы и внедряем новые направления обучения. Так, в 2013 году мы запустили учебные программы для специалистов по работе с корпоративными клиентами. В целом в 2013 году мы обучили 2 150 сотрудников контактных центров, 8 537 работников наших фирменных розничных точек и дилерских центров (в рамках полноценных учебных курсов и вебинаров), а также 2 778 сотрудников по работе с корпоративными клиентами.

В течение года основной задачей МегаФона было внедрение системного и интегрированного подхода к профессиональному обучению. Основной целью была координация высокого спроса на наши программы профессионального обучения с коммерческими задачами Компании.

Мы считаем важным обеспечить одинаковый доступ к программам обучения для наших сотрудников независимо от места их работы. В 2013 году мы организовали 850 профессиональных учебных курсов для 4 000 сотрудников. Кроме того, мы организовали 390 курсов корпоративного обучения для 2 300 работников персонала. В рамках специальных учебных программ 1 160 сотрудников прошли обучение в режиме телеконференции, а еще 367 сотрудников посетили 86 конференц-центров.

В 2013 году мы запустили практику дистанционного обучения. На данный момент мы предлагаем 50 дистанционных курсов, в том числе, обучение компьютерной грамотности, например изучение пакета MS Office и других программ, а также онлайн-тестирование и электронные курсы. В условиях географической удаленности наших офисов эти системы быстро обрели популярность. В 2014 году мы планируем расширить перечень дистанционных курсов и включить в них обучение основам финансовой деятельности и английскому языку. В течение года мы также создали «МегаПортал» – единую электронную систему, которая позволяет упростить проведение курсов.

## Карьерные возможности

В МегаФоне действует система открытых конкурсов на вакансии, что обеспечивает широкие возможности для реализации потенциала каждого сотрудника. При закрытии управленческих вакансий приоритет отдается внутренним кандидатам. В 2013 году таким образом было закрыто 2 135 менеджерских позиций. По итогам отчетного периода около 32% вакансий было закрыто за счет внутренних кандидатов.

## Мотивация

Мы активно работаем над повышением мотивации своих сотрудников. Каждый год мы пересматриваем заработные платы с учетом результатов деятельности сотрудников, их вклада в развитие Компании, а также тенденций на рынке. В 2013 году средняя зарплата в МегаФоне увеличилась приблизительно на 6% в годовом исчислении. Мы также перешли к унификации программ премирования на всех уровнях Компании.



## Сотрудники – важнейшее конкурентное преимущество МегаФона и основа успешного развития бизнеса.



### Исследование вовлеченности персонала

В октябре 2013 года мы провели исследование вовлеченности персонала: в опросе приняли участие сотрудники всех подразделений и всех уровней управления Компании. Результаты показали, что 89% респондентов знают и понимают миссию и стратегию МегаФона, а 94% из них видят связь между своей работой и показателями работы Компании.

Большинство респондентов отмечали высокий уровень внутреннего взаимодействия, командной работы и профессионализма среди своих коллег. Уровень сотрудничества между специалистами и линейными руководителями был оценен как «отличный». 90% респондентов хотят продолжать свою карьеру в Компании; 77% порекомендовали бы МегаФон как лучшего работодателя; при этом 92% считают, что они занимаются интересной работой.

В ответ на вопрос о том, создает ли Компания удобные условия для работы, 79% ответили «да». В то же время 71% считают, что Компания полностью исполняет свои обязательства перед сотрудниками. Подавляющее большинство респондентов согласны, что ценности Компании соответствуют их личным ценностям. Немаловажно, что 90% респондентов согласны с утверждением «Я горжусь компанией, в которой я работаю».

Тем не менее мы видим дополнительные возможности для развития и будем продолжать прилагать усилия в этом направлении.

### Внутренние коммуникации

Мы уделяем много внимания тому, чтобы все наши сотрудники были осведомлены о событиях в Компании. В 2013 году мы усовершенствовали внутренние каналы коммуникации для обеспечения потребностей развития бизнеса и объединения всех сотрудников в единое информационное пространство. Мы также использовали внутренние каналы коммуникаций, встречи, корпоративные мероприятия и опросы, чтобы поддержать нашу корпоративную культуру и повысить осведомленность о ней.

В течение года мы провели несколько встреч руководства и сотрудников Компании в формате видеоконференции. Такой подход позволил нам одновременно соединить между собой все филиалы и дочерние компании МегаФона. Встречи транслировались на нашем корпоративном портале («МегаНет»), что обеспечило доступ всем желающим и дало возможность получить обратную связь.

Наш внутрикорпоративный портал был значительно усовершенствован в 2013 году, что позволило задействовать максимальное количество сотрудников в федеральных программах и улучшить показатели коммерческой деятельности. Сейчас портал имеет единую структуру, персонализированный контент и поддерживает функции взаимодействия, благодаря чему сотрудники могут работать в тесном контакте друг с другом и обмениваться опытом.

В начале 2013 года мы внедрили в Компании несколько новых коммуникационных платформ, включая «Живой журнал» и «Голос клиента». Мы также провели масштабные коммуникационные кампании, посвященные 20-летней годовщине основания МегаФона и Зимним Олимпийским играм в Сочи. В рамках этих инициатив мы реализовали обширную программу премирования «На вершине успеха», а также организовали конкурс под названием «Зажги олимпийский огонь!». В рамках этих и других проектов нам удалось обсудить с сотрудниками несколько важных вопросов развития бизнеса, собрать отзывы и повысить их вовлеченность в корпоративную жизнь Компании. Кроме того, мы развернули мобильную платформу для систем iOS и Android, которая дает возможность сотрудникам быстро узнавать новости о Компании и получать информацию, а также просматривать видеообращения высшего руководства МегаФона по важным аспектам бизнеса.

## Устойчивое развитие

# Фокус на экологической устойчивости

Мы убеждены, что технический прогресс и современные технологии не должны нарушать гармонию человека с природой. Основной корпоративный цвет МегаФона – зеленый. Он подчеркивает приверженность Компании экологическим ценностям, нашу философию отношения к окружающей среде, усилия МегаФона по охране природы и надежды на ее сохранение для будущих поколений.

МегаФон не только соблюдает российское природоохранное законодательство, но и стремится внести посильный вклад в охрану окружающей среды. Мы реализуем проекты, направленные на защиту природы и привлечение внимания общественности к экологическим проблемам. Кроме того, мы стремимся минимизировать влияние своей деятельности на окружающую среду.

## Энергосбережение и энергоэффективность

МегаФон стремится к снижению расхода ресурсов, в первую очередь электро- и тепловой энергии, воды и бумаги. Экономия тепловой энергии осуществляется за счет настройки климатического оборудования на оптимальный температурный режим в зависимости от сезона и минимизации потерь тепла в холодное время года. В своих офисах мы используем системы вентиляции, отопления и кондиционирования воздуха с функциями рекуперативного теплообмена и естественного охлаждения, что способствует рациональному использованию энергии.

Важным фактором снижения потребления электроэнергии является применение новейших технологий при строительстве базовых станций. В частности, на всех базовых станциях Компании установлена система климат-контроля с устройством ротации кондиционеров, которая позволяет существенно продлить срок их службы за счет равномерного износа оборудования. В 2013 году мы начали использовать новые вентиляционные системы на базовых станциях: благодаря этому удастся уменьшить энергопотребление базовых станций на 15%. При проектировании и монтаже центров обработки данных мы используем поставщиков, деятельность которых соответствует самым строгим экологическим стандартам.

МегаФон стремится мотивировать всех сотрудников Компании ответственно относиться к потреблению электроэнергии на рабочем месте. Мы следим за тем, чтобы осветительные приборы, организационная техника и климатическое оборудование в офисах Компании были выключены в нерабочее время. Компания использует люминесцентные лампы вместо обычных ламп накаливания, а также рекомендует сотрудникам по возможности отдавать предпочтение индивидуальным источникам освещения и воздерживаться от использования дополнительных электроприборов без особой необходимости.

Повышая энергоэффективность базовых станций, аппаратных, офисов и т. д., мы не забываем о том, что все наши объекты потребляют электрическую энергию, получаемую в основном из невозобновляемых источников. Соответственно, мы постепенно внедряем альтернативные энергетические системы, чтобы сократить наносимый природе ущерб. Например, для электроснабжения базовых станций в Кавказском и Поволжском филиалах мы используем ветрогенераторы и солнечные батареи. В тестовом режиме ветрогенераторы также установлены на базовых станциях в Северо-Западном и Сибирском филиалах Компании. Если эти системы окажутся эффективными, мы рассмотрим возможность массового внедрения таких технологий. Мы также следим за тем, чтобы все новое приобретаемое оборудование было энергоэффективным.

## Ресурсосбережение и утилизация отходов

Использование современных технологий в сфере документооборота дает нам возможность не только повышать эффективность работы, но и экономить бумагу. С 2004 года в МегаФоне действуют системы электронного документооборота и электронных служебных записок, а также модуль «Единая библиотека», снижающие расход бумаги.

Мы рекомендуем сотрудникам свести к минимуму использование документов на бумажных носителях во время проведения конференций и рабочих совещаний, пользоваться в работе электронными средствами связи вместо бумажных, применять ресурсосберегающие технологии при печати и ксерокопировании.

В 2013 году, чтобы сократить расход бумаги в офисах МегаФона, мы продолжили использовать двухстороннюю печать и интегрированные электронные системы для подготовки, сохранения, архивации и подписи документов. Мы также отправляли основную массу информации по счетам абонентов по электронным каналам связи.

## Расход топлива и электроэнергии в компании в 2013 году

	Объем потребления	Расходы, тыс. рублей
<b>1. Топливо и технические жидкости</b>		
Котельное топливо		
Дизельное топливо, тыс. литров	270,7	8 268
Дизельное топливо, тонн	71	0
Газ (включая конденсат), тыс. м <sup>3</sup>	834	3 840
Технологическое оборудование		
Топливо, тыс. литров	2 384	62 626
Топливо, м <sup>3</sup>	2 255	0
Масла и технические жидкости, литров	1 778	445
<b>2. Услуги коммунального хозяйства</b>		
Электроэнергия, тыс. кВт-ч	594 159	1 230 677
Отопление, Гкал	20 179	28 344

## Экологические инициативы МегаФона направлены на улучшение ситуации там, где живут и работают наши сотрудники и клиенты.



Мы сокращаем использование транспортных средств в Компании, а при замене автомобильного парка уделяем основное внимание оптимальным экологическим показателям и расходу топлива. В 2013 году весь автопарк Компании стал соответствовать стандартам экономии топлива «Евро-3». В течение года мы также приняли ряд мер по контролю над расходом топлива, включая масштабную систему отслеживания транспортных средств, что позволило нам сократить расход топлива на 15-20%.

Учитывая размер бизнеса МегаФона и географию России, нашим сотрудникам необходимо часто встречаться с коллегами в других городах. Оборудуя свои региональные офисы современными коммуникационными технологиями, мы даем возможность персоналу общаться с помощью голосовых конференц-звонков и видеоконференций, что в итоге помогает нам сократить количество командировок и опосредованно снизить нагрузку на окружающую среду. Унифицированная коммуникационная система МегаФона включает в себя приложения для голосовых и видеозвонков, а также для передачи данных, доступных он-лайн, что в итоге упрощает и оптимизирует процесс взаимодействия персонала.

Мы уделяем особое внимание правильной утилизации ресурсов: документы на бумажных носителях по истечении срока хранения отправляются на вторичную переработку, использованные люминесцентные лампы, аккумуляторы и автомобильные шины подлежат утилизации через сертифицированные предприятия и автомобильные сервисные центры. В то же время утилизация отработанного оборудования и компонентов сети производится только на специализированных предприятиях, обладающих необходимыми лицензиями.

### Экологические акции

Важной частью экологических инициатив МегаФона являются волонтерские программы по защите окружающей среды, направленные на защиту водоемов, озеленение и благоустройство городской среды. В течение последних шести лет мы проводим экологическую акцию «Зеленый субботник», в рамках которой люди по всей стране посвящают несколько часов своего времени защите природы: убирают мусор, высаживают цветы и деревья, благоустраивают парки и скверы. Возникшее исключительно на добровольной основе, мероприятие со временем превратилось в организованную всероссийскую акцию, в которой принимают участие сотрудники Компании, абоненты МегаФона и неравнодушные граждане.

Экологические инициативы МегаФона направлены на улучшение ситуации там, где живут и работают наши сотрудники и клиенты.

Мы убеждены, что даже самые простые меры, принимаемые людьми, объединенными одной общей целью, способствуют охране окружающей среды и позволяют сохранить природные богатства России для будущих поколений.

В 2013 году на летней Универсиаде в Казани и в ходе подготовки к Олимпийским играм в Сочи МегаФон запустил проект «МетеоФон», благодаря которому участники и зрители смогли получать информацию о погоде. Специальные датчики, которые были установлены на базовых станциях МегаФона, передавали информацию о температуре воздуха, скорости ветра, количестве осадков и атмосферном давлении. Они также помогали предупреждать о возможных неблагоприятных погодных условиях и потенциальных стихийных бедствиях. Информацию о погоде можно было получать с помощью любого устройства, подключенного к Интернету. Мы планируем и далее развивать эту технологию и развернуть сеть метеорологических станций, чтобы предоставлять клиентам постоянный доступ к информации о состоянии окружающей среды.

## Устойчивое развитие

# Социально ответственный бизнес



В основе подхода МегаФона к бизнесу лежит принцип соотнесения собственных устремлений с интересами общества. Мы делаем все возможное для того, чтобы отвечать на вызовы, стоящие перед обществом сегодня, а также участвовать в построении устойчивого будущего в нашей стране.

В 2013 году МегаФон принимал активное участие в проектах, направленных на поддержку спорта и культуры, а также оказывал помощь социально уязвимым группам населения. В 2013 году мы выделили 150 млн рублей на социальные проекты по всей России. В отчетном периоде мы приняли «Политику благотворительной деятельности», ставшую еще одним подтверждением нашей убежденности в том, что бизнес должен не только приносить прибыль, но и повышать качество жизни.

Для нас важно создавать новые ценности не только в виде дивидендов для акционеров, но для страны и ее населения, потому деятельность Компании в сфере благотворительности является неотъемлемой частью ее социальной ответственности. Наша цель – разработать наиболее эффективные и удобные инструменты, с помощью которых мы можем поддерживать тех, кто действительно нуждается в нашей помощи. Для этого мы сотрудничаем с некоммерческими организациями по всей России и финансируем программы, которые направлены на поддержку инвалидов, детей-сирот и жертв стихийных бедствий.

В течение 2013 года МегаФон профинансировал 16 программ по поддержке инвалидов, четыре благотворительных проекта для детей-сирот и четыре спортивно-культурных мероприятия. Кроме того, мы смогли оказать помощь 30 нашим сотрудникам и их родственникам. Реализация этих программ будет продолжена в 2014 году, и мы рассчитываем, что они будут функционировать в течение нескольких лет.

## Безбарьерная среда

МегаФон постоянно работает над повышением качества жизни людей с ограниченными возможностями. В рамках программы «Безбарьерная среда» мы повышаем осведомленность людей о проблемах, с которыми сталкиваются инвалиды, а также стремимся минимизировать барьеры, с которыми им приходится иметь дело в повседневной жизни. В рамках этой инициативы мы оснащаем свои салоны связи пандусами, кнопками вызова продавцов и лифтами, а для людей с нарушениями зрения и пожилых людей мы предлагаем специальные мобильные телефоны с большими кнопками и тревожной кнопкой SOS.

Мы также разработали специальные тарифные планы, предназначенные для абонентов с нарушениями слуха. Для людей с ослабленным зрением создан специальный сайт, позволяющий получить информацию об услугах и сервисах Компании в удобной форме: с оптимальным размером и цветом шрифта и фоном экрана.

Кроме того, во всех наших салонах для продавцов разработаны специальные инструкции по обслуживанию людей с ограниченными возможностями.

Начиная с 2010 года МегаФон поддерживает фестиваль социальных интернет-ресурсов «Мир равных возможностей», который организуется благотворительным фондом «Единая страна». Основная цель фестиваля – привлечь внимание к веб-сайтам, социальным сетям и форумам, посвященным помощи людям с инвалидностью.

## Поддержка спорта

Поддержка спортивных мероприятий – это элемент философии нашей Компании, которая основана на стремлении к лидерству и достижению высоких результатов во всех сферах. Среди наших главных ценностей самыми важными всегда были командный дух, воля к победе, уверенность в собственных силах и в том, что успех всегда сопутствует тем, кто идет по пути самосовершенствования.

МегаФон является одним из ключевых партнеров российского спорта, поддерживая большинство крупных национальных спортивных проектов и мероприятий. Начиная с 2009 года МегаФон выступает Генеральным партнером Зимних Олимпийских и Паралимпийских игр 2014 года в Сочи, а также является Генеральным партнером Олимпийского и Паралимпийского комитетов Российской Федерации.

## Спорт – детям

Благополучие, здоровье и процветание России зависит от личностного и профессионального развития молодого поколения. Поддерживая талантливую молодежь и пропагандируя здоровый образ жизни, мы вносим вклад в будущее нашей страны.

## Для нас важно создавать новые ценности не только в виде дивидендов для акционеров, но для страны и ее населения.

Ежегодно мы проводим Открытый чемпионат России по футболу «Будущее зависит от тебя». В чемпионате, который проводится с 2005 года, участвуют команды детских домов и школ-интернатов. Мы считаем это мероприятие не менее важным, чем престижные национальные спортивные соревнования. В 2013 году в чемпионате «Будущее зависит от тебя» приняли участие 800 команд и 9 000 детей, которые представляли 75 городов России, Южной Осетии, Таджикистана и Абхазии. Две команды-победители (одна из России и одна из Абхазии) отправились в поездку в Лондон в гости к футбольному клубу «Арсенал», где провели тренировку под руководством британских тренеров и сыграли матч с воспитанниками местной юношеской академии. В 2013 году Министерство образования и науки, Министерство спорта и Российский Футбольный Союз стали членами оргкомитета чемпионата. За восемь лет проведения региональных соревнований турнир достиг международного признания.

Мы продолжаем поддержку национального молодежного хоккейного проекта «Школа вратарей». В 2013 году в рамках данной инициативы проведена серия мастер-классов в Ярославле и Челябинске, в ходе которых вратарь НХЛ, обладатель Кубка Стенли и чемпион мира Илья Брызгалов проводил обучение и давал советы юным хоккейным вратарям.

Мы считаем, что каждый организованный нами турнир, спортивное мероприятие или мастер-класс – это еще один шаг, который поможет молодежи сделать в жизни правильный выбор. Приучая молодежь к спорту с раннего возраста, мы повышаем вероятность того, что будущие поколения будут вести здоровый и активный образ жизни и, возможно, добьются выдающихся успехов в определенных дисциплинах.

### Профессиональный спорт

Помимо поддержки детского спорта, мы являемся партнерами Союза биатлонистов России, Континентальной хоккейной лиги и Федерации хоккея России. МегаФон является спонсором Российского Футбольного Союза, а также национальных, молодежных и женских хоккейных команд и Всероссийской федерации художественной гимнастики. МегаФон также является официальным партнером Международной федерации фехтования и партнером Всероссийской федерации волейбола.

Кроме того, мы были Генеральным партнером и официальным мобильным оператором XXVII Всемирной летней Универсиады 2013 года в Казани – второго по значимости и масштабу после Олимпиады события в мире спорта. Во время игр 2013 года мы сформировали масштабную телекоммуникационную инфраструктуру для онлайн трансляций и создали специальный контактный центр. Компания обеспечила надежное подключение к высокоскоростному интернету для 64 спортивных и инфраструктурных объектов Универсиады через самую обширную сеть базовых станций (1 700) стандартов 2G, 3G и 4G в Татарстане. Мы также реализовали ряд уникальных проектов, в том числе предоставление прогнозов погоды (проект «МетеоФон») и оборудование машин аварийных служб в Казани и школьных автобусов в Татарстане навигационной системой ГЛОНАСС. 20 000 волонтеров получили SIM-карты МегаФона, а вся инфраструктура, которую мы построили для Универсиады, осталась в Республике Татарстан и теперь приносит пользу ее жителям.

### Олимпийские и Паралимпийские игры в Сочи

Для МегаФона Зимние Олимпийские и Паралимпийские игры 2014 года в Сочи стали одним из самых важных социальных инвестиционных проектов за последние годы. Являясь Генеральным партнером и официальным мобильным оператором игр, мы инвестировали десять миллиардов рублей начиная с 2009 года, чтобы обеспечить успешное проведение игр в Сочи.

В рамках подготовки к Олимпийским играм в Сочи мы участвовали в ряде специализированных проектов.

### Строительство инфраструктуры мобильной связи

Мы развернули инфраструктуру мобильной связи для Олимпийских и Паралимпийских игр в Сочи, включая коммуникационное оборудование в прибрежных и горных районах в регионе. Мы установили более чем 680 базовых станций 2G/3G в Сочи, а также 270 базовых станций МегаФона с поддержкой технологии 4G – благодаря этому мы впервые провели «Олимпиаду 4G». Мы также направили туда 500 наших лучших специалистов на время проведения Олимпийских и Паралимпийских игр в целях обеспечения эффективной работы всех коммуникационных систем и оборудования.

## Спонсорство Олимпийских и Паралимпийских игр в г. Сочи



«С одной стороны, мы ожидаем, что эти инвестиции окупятся благодаря быстрому росту нашей доли рынка в регионе. Наша доля по количеству абонентов выросла с 14% до 28% за период 2009-2013 годы, а по выручке – с 17% до 33%.

С другой стороны, Зимние Олимпийские игры были и продолжают оставаться важным элементом имиджа нашей Компании. Проект привлек много внимания со стороны наших клиентов и акционеров. Кроме того, «Сочи 2014» – это первые Олимпийские игры, на которых была доступна сеть 4G».

### Иван Таврин

Генеральный директор ОАО «МегаФон»

## Устойчивое развитие

# Социально ответственный бизнес

продолжение

## Проект «Безопасный город» в Сочи

В рамках проекта «Безопасный город» МегаФон установил 1 500 HD-видеокамер на объектах социальной инфраструктуры города Сочи, все данные с которых поступали в наш мониторинговый центр. Они использовались во время Игр, а затем будут эксплуатироваться муниципальными органами и аварийными службами Сочи, благодаря чему улучшится система безопасности в городе.

## Программы реабилитации для людей с инвалидностью

Важнейшим направлением социальной деятельности МегаФона остается поддержка паралимпийских видов спорта. Мы являемся Генеральным партнером Паралимпийского комитета России, а также паралимпийской сборной России 2010, 2012, 2014 и 2016 годов.

В преддверии Паралимпийских игр 2014 года МегаФон выступил в поддержку российской сборной по следж-хоккею, став первой частной компанией в России, направившей значительные средства на нужды национальной паралимпийской команды. В 2013 году команда заняла третье место на чемпионате мира в Южной Корее и завоевала серебряные медали на Паралимпийских играх. МегаФон стал Генеральным партнером Паралимпийского комитета России в 2011 году. С тех пор мы инвестировали 72 млн рублей в развитие следж-хоккея, приобретая новое оборудование и организуя тренировочные лагеря и турниры.

В 2013 году мы поддержали международный паралимпийский теннисный турнир MegaFon Dream Cup серии ITF, открытый международный теннисный турнир ITF Zelenograd Open, а также 4-й Открытый кубок Москвы среди теннисистов-колясочников. Кроме того, МегаФон оказал поддержку Международному Кубку Победы – турниру, в котором участвуют футболисты с инвалидностью (в турнире приняли участие 18 футбольных клубов России).

Чтобы помочь людям с инвалидностью посетить Олимпийские игры в Сочи, в 2013 году мы организовали всероссийский творческий конкурс. В нем приняли участие 500 человек, а 27 победителей получили возможность посетить Паралимпийские игры в Сочи. Среди 700 человек-участников были дети-инвалиды из 47 городов которые создавали видеоролики и рисовали открытки для победителей Паралимпийских игр.



Вся эта работа внесла свой вклад в успешное выступление нашей сборной на XI Паралимпийских играх 2014 года, где российские атлеты завоевали 30 золотых, 28 серебряных и 22 бронзовых медали, заняв первое место в медальном зачете среди команд-участников.

## Поддержка социально уязвимых групп

Еще один важный аспект социальной инвестиционной программы Компании – это поддержка социально уязвимых групп населения, включая сирот и детей, которым требуется длительное стационарное лечение, а также проведение образовательных программ для людей с инвалидностью.

МегаФон стал одним из первых российских мобильных операторов, поддержавших национальную благотворительную программу «Миллиард мелочью». Эта программа разработана Союзом благотворительных организаций России с целью повышения осведомленности населения в вопросах, связанных с профилактикой и лечением детского рака и реабилитацией тех, кто пострадал от этой болезни.

Так как большинство родителей детей, больных раком, с трудом находят средства для лечения, конечная цель программы – собрать один миллиард рублей пожертвований от физических и юридических лиц. Эти деньги будут потрачены на покупку дорогих лекарств или имплантатов, а также на оплату пересадки костного мозга и стволовых клеток. В рамках этой схемы каждый абонент МегаФона может помочь ребенку, просто отправив SMS-сообщение на номер 5035 (стоимость сообщения – 30 рублей).

Как признание наших усилий, три социальных проекта МегаФона были отмечены премией «Лучшие социальные проекты России 2013». Проект по поддержке следж-хоккея победил в категории «Спортивные мероприятия для инвалидов», а также был номинирован в категории «ТОП-20 лучших социальных проектов России». Мы также получили награды в номинациях «Время инноваций 2013», «People investor» и «Вперед в будущее».

## Управление рисками

# Постоянное совершенствование системы управления рисками

**Первичное публичное размещение акций на фондовом рынке в 2012 году повысило актуальность создания действенной системы управления рисками. В 2013 году мы добились значительных успехов в повышении эффективности инструментов и процедур управления рисками в Компании.**

## Наш подход к управлению рисками

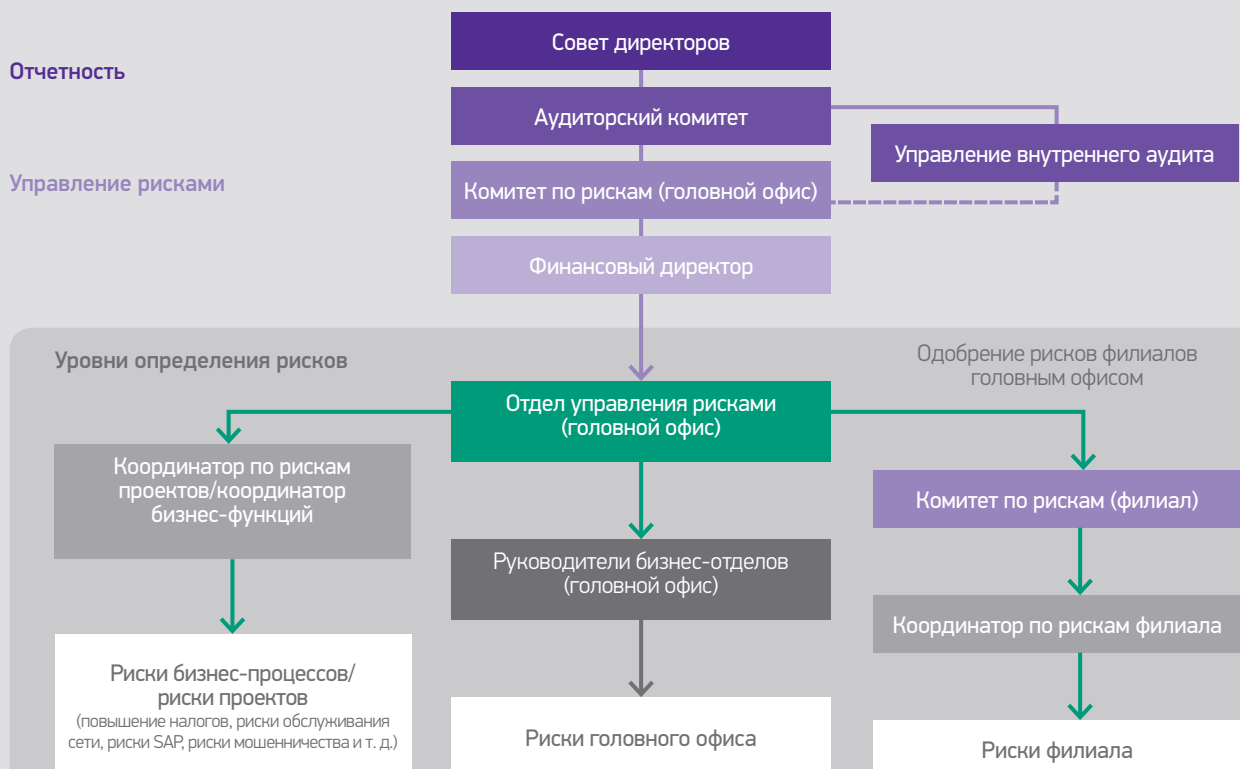
В отчетном периоде мы продолжили совершенствовать программу управления рисками в филиалах, которая впервые была запущена в 2012 году. Мы организовали обучение процессу управления рисками сотрудников в филиалах Компании, а персонал головного офиса провел

сотни встреч и «мозговых штурмов» с руководителями подразделений во всех регионах присутствия. Результатом этой работы стал единый унифицированный реестр рисков, который включает оценки потенциального финансового ущерба, а также мероприятия по снижению рисков.

В результате структурных изменений в процессе управления рисками, запущенных в 2012 году, координаторы процесса и комитеты по рискам в филиалах стали проводить регулярные совещания для своевременного выявления и обсуждения рисков, возникающих на региональном уровне. В состав каждого комитета входят руководитель филиала, а также руководители основных направлений, которые осуществляют контроль и мониторинг системы управления рисками

филиала. Комитеты по рискам филиалов подотчетны комитету по рискам головного офиса Компании, который, в свою очередь, отчитывается перед Аудиторским комитетом и Советом директоров. Кроме того, при комитете по рискам головного офиса действует специальное подразделение, которое на регулярной основе собирает информацию, оценивает риски и предлагает способы их минимизации. В 2013 году это подразделение совместно с другими функциональными единицами Компании разработало пакет процедур минимизации ключевых рисков, с которыми сталкивается Компания. Разработанные процедуры были одобрены комитетом по рискам головного офиса и будут внедрены в течение 2014-2015 годов.

## УРОВНИ ВЫЯВЛЕНИЯ ФАКТОРОВ РИСКА



## Управление рисками

# Постоянное совершенствование системы управления рисками

## продолжение

В течение года мы продолжили развивать систему управления рисками, чтобы повысить ее общую эффективность. Компания дополнила процесс риск-менеджмента новыми возможностями и функциями, разработала комплексную политику управления рисками, а также построила схему процесса, соответствующую международному стандарту управления рисками ISO 31000: 2009. В 2013 году мы добились соответствия следующим требованиям ISO 31000, подтвердив, что наши процессы управления рисками:

- устраняют неопределенность  
Для каждого выявленного риска мы определяем исходные причины, разрабатываем планы по минимизации последствий и выполняем моделирование сценариев.
- реализуются последовательно и регулярно  
Мы проводим идентификацию и отслеживание рисков два раза в год и определяем бюджет на управление рисками в начале бюджетного процесса. Мы также выполняем отдельный анализ рисков для крупных проектов по слиянию и поглощению и инвестиционных проектов, если это необходимо.

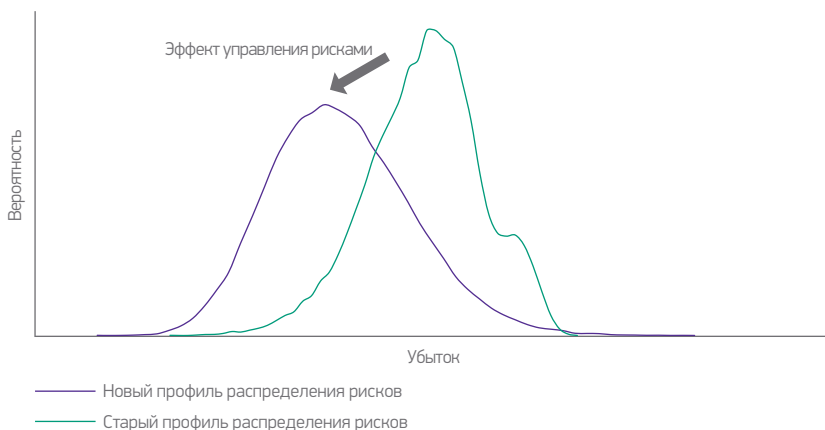
- основаны на оптимально доступной информации  
В связи с отсутствием исторических данных многие решения по вопросам управления рисками принимаются субъективно; однако при этом, по возможности, используются фактические данные и разрабатывается множество сценариев.
- индивидуально профилированы  
Наши процессы управления рисками разрабатываются с учетом внутренней и внешней конъюнктуры и распределения рисков;
- учитывают соответствующие человеческие и культурные особенности  
Наши процессы управления рисками учитывают способности, особенности восприятия и намерения людей, как работающих в Компании, так и не являющихся ее сотрудниками.
- непрерывно отслеживаются, анализируются и совершенствуются  
Наши процессы управления рисками постоянно анализируются Аудиторским комитетом, и мы постоянно работаем над тем, чтобы их совершенствовать и повышать осведомленность о рисках в рамках всей компании. Кроме того, мы регулярно проверяем, насколько выполняются наши процедуры минимизации рисков, и составляем регулярные отчеты о ходе выполнения и обновляем свои планы по управлению рисками.

Мы продолжаем работать над обеспечением соответствия остальным требованиям стандарта ISO 31000.

В 2013 году нам удалось определить ключевые зоны ответственности в области управления рисками в Компании и более четко описать процедуры уведомления руководства о рисках. Это позволило нам внедрить многоуровневую систему управления рисками между филиалами и головным офисом, а также отдельно рассматривать риски, связанные со специальными проектами. Данные инициативы улучшили эффективность процесса принятия решений, но мы продолжаем прикладывать дополнительные усилия для дальнейшего повышения эффективности путем развития риск-ориентированной культуры в Компании.

МегаФон также провел работу по повышению качества отчетов для менеджмента, включив в них не только основные риски, но и панель мониторинга рисков. Благодаря этому руководство Компании может визуально отслеживать изменения в реестре корпоративных рисков, анализировать результаты выполнения мероприятий по минимизации рисков и выделять ключевые проблемные вопросы, а также основные группы рисков.

## Распределение рисков

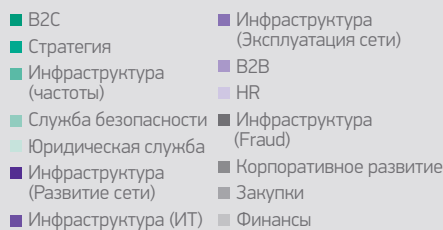
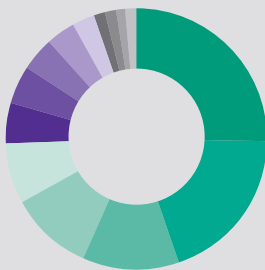




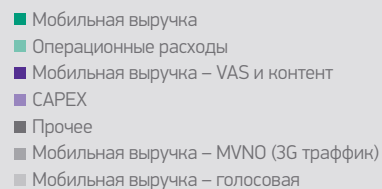
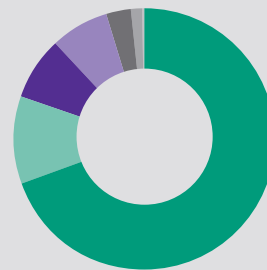
## Управление рисками – важный элемент успеха и устойчивого развития бизнеса МегаФона.

### КАРТА РИСКОВ

#### По направлению деятельности владельцев риска



#### По группам P&L



#### По управляемости



#### По периоду влияния



## Управление рисками

# Внедрение эффективных мер по минимизации рисков

### Основные риски и факторы неопределенности

В рамках повседневной деятельности МегаФон сталкивается с рядом рисков. Ниже описаны основные из них, а также меры, принимаемые нами для их минимизации.

#### Геополитические риски

Мы сталкиваемся с рисками, вызванными ситуацией в Крыму, прежде всего в связи с наложением санкций, которые могут повлиять на международную торговлю в целом и конкретно на наши международные транзакции.

Мы не относимся к числу компаний, а также не находимся под контролем физических или юридических лиц (включая наших директоров и других руководителей), чьи активы были заморожены и на которые был наложен запрет на въезд в соответствии с текущими санкциями США или ЕС. Мы не ведем деловой деятельности в США или ЕС. Следовательно, мы не прогнозируем никаких существенных нарушений в своих отношениях и операциях с другими сторонами, которые работают под юрисдикцией США или ЕС, в связи с текущими санкциями.

Однако наложение дополнительных санкций, направленных на конкретные российские отрасли, например сегмент финансовых услуг, или ограничивающих отношения с компаниями из США и ЕС, может отрицательно сказаться на нашей деятельности (следовательно, и на наших доходах и прибыли), причем последствия могут быть значительными.

Тот факт, что вся наша деятельность и, следовательно, вся наша прибыль связана с Российской Федерацией, должен помочь минимизировать последствия от любых дополнительных санкций. Мы также активно работаем над тем, чтобы обеспечить доступ к финансовым и прочим ресурсам, которые требуются для нашей деятельности. Тем не менее нет никаких гарантий, что эти усилия будут успешными и дополнительные санкции, наложенные США и ЕС, не скажутся отрицательно на нашем бизнесе.

#### Страновые риски

В целом, при условии вышеописанного сценария, мы полагаем, что ситуация в Российской Федерации является стабильной, хотя Россия, как и любая другая развивающаяся страна, подвержена политическим и экономическим рискам. Риски, связанные с работой в России, включают в себя значительное падение цен на сырье, нестабильность национальной валюты и высокий уровень инфляции.

#### Отраслевые риски

##### Конкуренция

Мобильная связь, которая составляет существенную часть нашей выручки, является одним из наиболее развитых сегментов телекоммуникационной отрасли в России. Этот сегмент характеризуется высоким уровнем проникновения (170%) и постоянным ростом конкуренции в борьбе за удержание существующих и привлечение новых клиентов. Мы сталкиваемся с жесткой конкуренцией со стороны «ВымпелКома», МТС и других операторов, включая «Ростелеком». В 2014 году «Ростелеком» будет объединять свои сотовые активы с компанией Tele2 Россия, что приведет к образованию четвертого крупного мобильного оператора на российском рынке. Такое усиление конкуренции может привести к снижению тарифов и, следовательно, к уменьшению общей маржи, что и представляет собой ключевую угрозу для нашего бизнеса.

Однако последствия этих рисков смягчаются тем, что МегаФон является одним из трех крупнейших мобильных операторов России. Мы имеем лицензии на предоставление услуг в диапазоне GSM, 3G и 4G на всей территории России, а наше ведущее положение на рынке 4G/LTE еще больше укрепились благодаря приобретению компании Скартел/Йота (подробнее на стр. 24). К концу 2013 года мы запустили услуги 4G/LTE в 49 регионах России, охватив приблизительно 35,9% населения.<sup>57</sup>

Мы полагаем, что эти конкурентные преимущества позволят нам увеличивать свою долю на рынке и сохранять свою маржу, несмотря на очень высокий уровень конкуренции на российском рынке.

#### Отток абонентов

Как и другие российские операторы, мы сталкиваемся со значительным оттоком абонентов. Мы предпринимаем ряд мер, чтобы повысить лояльность абонентов, например уделяем большое внимание программам по повышению удовлетворенности клиентов, увеличиваем количество собственных салонов связи (которые, на наш взгляд, предоставляют более высокий уровень обслуживания) и пересматриваем соглашения с сетями независимых дилеров (которые ранее стимулировали отток абонентов). Мы также разрабатываем системы поощрения, пакеты услуг и специальные тарифные предложения, которые повышают лояльность клиентов.

#### Технологическое развитие

Телекоммуникационная отрасль в России сегодня претерпевает значительные изменения, связанные с высокой динамикой развития новых технологий и стандартов (LTE, LTE-A и т. п.). Как результат, многие операторы сталкиваются с риском, что их услуги могут устареть и стать неконкурентными.

Мы планируем идти в ногу с технологическим прогрессом и новыми отраслевыми стандартами, внедряя новейшие технологии. Кроме того, мы собираемся разрабатывать более эффективные и инновационные продукты и услуги с участием своей дочерней компании МегаЛабс. Мы также намерены в полной мере использовать свой статус одного из немногих телекоммуникационных операторов в России с сетью 3G во всех регионах и использовать полученную в июле 2012 года лицензию 4G/LTE, которая распространяется на всю территорию России. Кроме того, благодаря покупке компании Скартел/Йота мы сможем быстро расширить свою сеть 4G/LTE и добиться ведущего положения в этой области.

<sup>57</sup> По оценкам Компании.

## Мы внедрили надежную систему оценки рисков, их потенциального воздействия и предпринимая меры для минимизации их отрицательного воздействия на наш бизнес.

### Финансовые риски

Наш бизнес чувствителен к внешним макроэкономическим условиям. Результаты нашей деятельности могут быть подвержены влиянию изменений на валютном и финансовом рынках, что, в свою очередь, влияет на прибыль Компании.

### Валютный риск

В соответствии с российским законодательством, плата с наших абонентов, а также плата за межсетевое соединение от других российских операторов связи принимается исключительно в рублях. При этом доля капитальных затрат, заимствований, обязательств и расходов на международный роуминг номинирована в иностранной валюте, в основном в долларах США и евро. Ослабление курса рубля к иностранной валюте может увеличить расходы в рублях, которые, в свою очередь, приведут к убыткам от курсовых разниц и снижению чистой прибыли.

В связи с тем, что долговые обязательства Компании номинированы как в рублях, так и в иностранной валюте, резкое снижение курса рубля к доллару США и/или евро может привести к возникновению сложностей с выплатой и рефинансированием задолженности, номинированной в иностранной валюте.

На конец 2013 года доля рублевых займов составляла приблизительно 70% от всех наших обязательств<sup>58</sup>. Это значительно ограничивает валютные риски, так как большая часть наших денежных потоков приходится на ту же валюту, что и наш долговой портфель.

Остальная часть долгового портфеля, выраженная в иностранной валюте, в основном компенсируется депозитами в иностранной валюте или сделками хеджирования, которые позволяют уменьшить последствия колебаний валютных курсов для долгового портфеля МегаФона. В течение 2013 года МегаФон заключил две сделки долгосрочного валютного свопа. Данные производные финансовые инструменты используются для уменьшения риска, связанного с изменениями обменных курсов иностранных валют, в отношении долгосрочной задолженности, выраженной в долларах США.

### Риск изменения процентной ставки

Процентный риск определяется как риск возникновения финансовых потерь вследствие неблагоприятных изменений процентных ставок по пассивам и внебалансовым инструментам. Любое увеличение ставок может повлиять на стоимость привлечения новых ресурсов для финансирования деятельности и инвестиций Компании. Кроме того, если для обслуживания текущих обязательств применяется плавающая ставка, это может повлиять на стоимость обслуживания такого долга.

В начале 2012 года МегаФон хеджировал большую часть кредитов, привлеченных по плавающей ставке, с помощью сделок процентного свопа. Таким образом, в настоящее время 88% кредиторской задолженности Компании имеет фиксированную процентную ставку. Кроме того, МегаФон имеет высокий кредитный рейтинг, который помогает нам привлекать финансирование на выгодных условиях (подробнее на стр. 51).

### Регуляторные риски

#### Общие риски

Регулирование отрасли мобильной связи в России осуществляется рядом ведомств на основании Федерального закона «О связи» и ряда подзаконных актов. Нормы законодательства не всегда поддаются однозначной трактовке, а иногда противоречивы и подвержены изменениям. При этом и работа регулирующих органов не всегда прозрачна и предсказуема. Все это влечет за собой риски для участников рынка.

Так как основной вид деятельности МегаФона – это предоставление телекоммуникационных услуг, отзыв, приостановка или непродление лицензий могут иметь значительный негативный эффект. Кроме того, Компания использует ресурсы, которые имеют ограничения, в том числе по частотному спектру и номерной емкости, и их отсутствие по любой причине может отрицательно повлиять на нашу деятельность.

В настоящий момент у МегаФона нет сложностей с получением или продлением лицензий или разрешений, а также с получением доступа к необходимым частотам и номерной емкости. Чтобы сохранить текущее положение дел, мы конструктивно сотрудничаем с регуляторными органами и обеспечиваем соблюдение всех условий лицензионных соглашений и прочих регуляторных требований, которые затрагивают нашу деятельность.

### Трансфертное ценообразование

Налоговая система России подвержена частым изменениям и отличается неопределенностью. С 2012 года действуют новые правила о трансфертном ценообразовании, расширяющие методы мониторинга за ценами, предусматриваемыми контролируруемыми сделками. Был также расширен перечень контролируемых сделок. По новому законодательству о трансфертном ценообразовании налогоплательщики обязаны уведомлять налоговые органы о совершении контролируемых сделок, и налоговые органы могут доначислить налоги в случае, если условия таких сделок будут признаны некоммерческими.

Мы предпринимаем усилия для минимизации рисков налоговых доначислений. В частности, мы разработали внутренние процедуры в ответ на новые правила трансфертного ценообразования, вступившие в силу 1 января 2012 года. Мы также внедрили новую внутреннюю систему для выявления контролируемых сделок и создали консолидированную группу налогоплательщиков в рамках нашей корпоративной группы, сделки внутри которой не подлежат контролю по трансфертному ценообразованию. Мы полагаем, что политика ценообразования, внедренная Компанией, соответствует коммерческим принципам транзакции.

<sup>58</sup> Рассчитано без хеджирования.

## Управление рисками

# Внедрение конструктивных мер по минимизации рисков

## продолжение

### Другие законодательные инициативы

В настоящее время в органах власти обсуждаются несколько законодательных инициатив, которые в случае их принятия (одновременно или по отдельности) могут оказать отрицательное влияние на операционную деятельность Компании и ее перспективы:

- **Переносимость мобильных номеров:** услуга переноса мобильного номера была внедрена в декабре 2013 года и станет в полной мере применяться в России в 2014 году. Данная услуга позволит абонентам за небольшую плату сохранить свой номер при смене оператора. Риск для нас заключается в том, что новые правила могут негативно отразиться на нашей доле на рынке и оказать неблагоприятное влияние на финансовое состояние и результаты операционной деятельности Компании.
- **Технологическая нейтральность:** в декабре 2013 года Государственная комиссия по радиочастотам (ГКРЧ) Российской Федерации одобрила принцип технологической нейтральности в диапазонах 900 МГц и 1 800 МГц, пытаясь таким образом стимулировать развитие технологий 3G и 4G в стране. Другими словами, операторы, которые имеют лицензии на частоты 900 МГц и 1 800 МГц, сейчас могут использовать эти частоты для развертывания технологий 3G и 4G. Данная инициатива потенциально может усилить конкуренцию для компании МегаФон в будущем, несмотря на значительные инвестиционные требования, которые были выдвинуты ГКРЧ. Однако мы рассматриваем эту инициативу не только как риск, но также как и возможность, которая позволит нам предоставлять более качественные услуги своим клиентам благодаря расширенному частотному диапазону.
- **Изменения в отношениях между операторами:** недавняя инициатива Минкомсвязи влечет за собой изменения в текущей структуре взаимодействия между мобильными операторами. Предложенные изменения включают различные подходы к обработке трафика в телефонных сетях и к взаимодействию в IP-сетях. Однако мы считаем маловероятным, что данный проект будет одобрен.

Мы внимательно отслеживаем эти возможные инициативы, чтобы обеспечить минимальное негативное влияние на свой бизнес в случае их утверждения.

### Соответствие международным нормам

В результате IPO, успешно проведенного в ноябре 2012 года, МегаФон стал субъектом регулирования со стороны различных нормативных актов Великобритании. В частности, Компания подпадает под регулирование Управления по финансовым услугам Великобритании и Лондонской фондовой биржи, которые устанавливают МегаФону требования по раскрытию информации и взаимодействию с инвесторами.

Мы внедрили ряд мер, которые позволяют нам соблюдать эти новые обязательства. В частности, Компания разработала Кодекс этики и корпоративного поведения, который был утвержден Советом директоров, и опубликовала официальное заявление, в котором декларируется «абсолютная недопустимость» взяточничества и коррупции. Мы также запустили программы внутреннего обучения и прочие процедуры, которые позволяют нам соответствовать этому заявлению. Одновременно мы внедрили ряд процедур и требований, касающихся обращения и раскрытия инсайдерской информации, а также раскрытия информации об операциях с ценными бумагами Компании, которые были доведены до сведения всех заинтересованных сторон. Мы планируем проводить постоянную работу по совершенствованию этих процедур и требований.

Хотя мы всегда внимательно относились к вопросам международных санкций, эмбарго и бойкотов в своем бизнесе, теперь, когда Компания является публичной, мы стремимся, чтобы наши сотрудники были максимально осведомлены об этих требованиях. Наша цель – избежать нарушений, которые могут привести не только к финансовым, но и репутационным рискам.

### Риски в области слияний и поглощений

Так как стратегия развития МегаФона подразумевает возможность приобретения сторонних телекоммуникационных активов, Компания подвержена различным рискам, связанным с такими сделками. Помимо прочего эти риски включают следующие возможные события:

- недостижение ожидаемого синергетического эффекта;
- назначение ограничений со стороны антимонопольных органов;
- требование досрочного погашения обязательств со стороны кредиторов приобретаемого актива;
- сложности, связанные с интеграцией приобретенных активов или с эффективным управлением ими.

Любой из вышеперечисленных рисков может привести к снижению ожидаемой от приобретения активов прибыли, что в итоге может отрицательно повлиять на наш собственный бизнес.

В то же время за последние несколько лет МегаФон приобрел и успешно интегрировал несколько телекоммуникационных операторов, включая Скартел/Йота и группы компаний НЕТБАЙНЕТ и «Синтерра». Мы считаем, что опыт, накопленный нами в области приобретения и интеграции этих активов, позволит нам минимизировать риски в ходе будущих сделок.

### Риски мошенничества в сфере телекоммуникаций

Потери МегаФона могут быть вызваны умышленными действиями недобросовестных контрагентов и абонентов Компании. Существуют также риски, связанные с оттоком клиентов Компании, ставших жертвами мошенников, а также репутационный риск, возникающий в результате подобных действий. Для минимизации числа мошеннических действий мы создали подразделение, задачей которого является предотвращение фактов мошенничества. Подразделение осуществляет свою деятельность в соответствии со «Стратегией по управлению фродом», которая нацелена на выявление известных и новых мошеннических действий и защиту от них (подразделение анализирует поступающие записи об активности клиентов в международном роуминге, что обязательно для операторов мобильной связи, в соответствии с решением Международной ассоциации сетей GSM). Кроме того, в Компании функционируют специализированная система по борьбе с мошенничеством HP FMS, позволяющая в режиме реального времени выявлять и устранять попытки причинения ущерба, а также специальные программные решения по выявлению нелегальной терминации международного трафика в сеть Компании.

В 2013 году МегаФон выявил 1,73 млн случаев мошенничества по сравнению с 2,29 млн в 2012 году. Убытки от мошенничества составили 0,07% от выручки, что существенно ниже отраслевых стандартных показателей. В течение года нам удалось компенсировать потери на сумму 273,5 млн рублей, а предотвращенный ущерб составил 1 388 млн рублей. Общий экономический эффект борьбы с мошенничеством составил 0,61% от выручки Компании.

### Риск раскрытия персональных данных абонентов

В прошлом Компания и другие операторы связи сталкивались со случаями разглашения персональных данных абонентов в результате неосторожности самих операторов, либо утечки информации у третьих лиц.

На сегодняшний день административные санкции, применяемые регуляторами к нарушителям, как и иски пострадавших абонентов незначительны, однако такое положение дел может измениться. Более того, ущерб наносится репутации оператора, что, при регулярном повторении подобных случаев, может стать причиной оттока абонентов.

МегаФон всегда стремился работать с персональными данными абонентов в рамках законодательных норм, что обязывает Компанию иметь соответствующие внутренние процедуры по защите получаемых от абонентов личных данных. С целью усиления процедур защиты конфиденциальной информации, а также в интересах абонентов и Компании мы приняли официальный внутренний документ «Положение об обработке персональных данных». Цель данного документа – подчеркнуть важность этого вопроса для всех заинтересованных сторон, а также описать процедуры, которые необходимо выполнять, чтобы обеспечить необходимый уровень защиты информации.

### Риск раскрытия информации и другие риски, связанные с операциями с ценными бумагами

Нередко публичные компании обвиняются в том, что они не раскрывают или раскрывают не в полном объеме важную информацию, касающуюся своей деятельности или перспектив развития бизнеса. Кроме того, публичные держатели акций могут подавать иски, которые способны поставить под сомнение либо заблокировать определенные стратегические решения, предпринимать попытки сместить директоров или должностных лиц или получить доступ к информации. В результате успешного публичного размещения акций в ноябре 2012 года МегаФон стал подвержен воздействию этих рисков.

Компания всегда ответственно подходила к вопросу страхования ответственности директоров и должностных лиц компании, заключая соответствующие договоры страхования (D&O). В связи с публичным размещением акций МегаФон пересмотрел условия подобных договоров, включив в число застрахованных саму Компанию. Компания также заключила отдельный договор о страховании в связи с публичным размещением акций (PDSI), поскольку эти риски не были покрыты в стандартном договоре страхования D&O. Данный вид страхования предоставляет покрытие от претензий, связанных с выходом Компании на IPO, включая информацию, представленную инвесторам в проспекте эмиссии, в процессе проведения роуд-шоу и других мероприятий. В рамках этого страхового договора Компания также входит в число застрахованных сторон.

## Корпоративное управление

# Наш подход к управлению

## Обращение Председателя Совета директоров



### Уважаемый акционер

Эффективное корпоративное управление – ключевой элемент успеха нашей Компании. С его помощью мы строим и поддерживаем доверительные отношения с нашими инвесторами и другими заинтересованными сторонами. Совместно с Советом директоров я несу полную ответственность за состояние и развитие системы корпоративного управления в МегаФоне. Мы стремимся постоянно повышать эффективность работы Совета директоров и укреплять систему управления Компанией в целом. Мы хотим добиться того, чтобы принципы корпоративного управления были глубоко интегрированы в бизнес МегаФона и повсеместно использовались в текущей деятельности и в процессе принятия решений.

Эти принципы подробно описаны в данном разделе наряду со структурой и процедурами, которые лежат в основе нашего подхода к корпоративному управлению. В данном разделе также указаны изменения в составе Совета директоров за 2013 год, а также меры, которые были предприняты во исполнение обязательств по раскрытию информации и соблюдению регуляторных требований, значительно возросших в результате IPO Компании в 2012 году.

Мы планируем уделять пристальное внимание поддержке эффективности системы корпоративного управления МегаФона, а также обеспечивать соблюдение заявленных принципов руководством и сотрудниками Компании.

**Сергей Солдатенков**  
Председатель Совета директоров

В своем стремлении укрепить лидерство на российском рынке телекоммуникационных услуг Компания я считаю важным придерживаться современных стандартов корпоративного управления. Соблюдение этих стандартов – важный элемент деловой репутации МегаФона. Мы убеждены, что прозрачность процессов управления и принятия решений, а также должное раскрытие информации о деятельности Компании способствуют эффективному и устойчивому росту бизнеса. С этой целью в МегаФоне действуют внутренние документы, разработанные с учетом лучшей международной практики, процесс изменения и внедрения которых был значительно усилен с момента IPO в 2012 году.

В основе нашего подхода к корпоративному управлению лежит несколько базовых принципов, позволяющих обеспечивать равное отношение ко всем акционерам и способствующих реализации всех доступных им прав. Кроме того, данные принципы отражают требования российского и международного законодательства.

Наши принципы корпоративного управления:

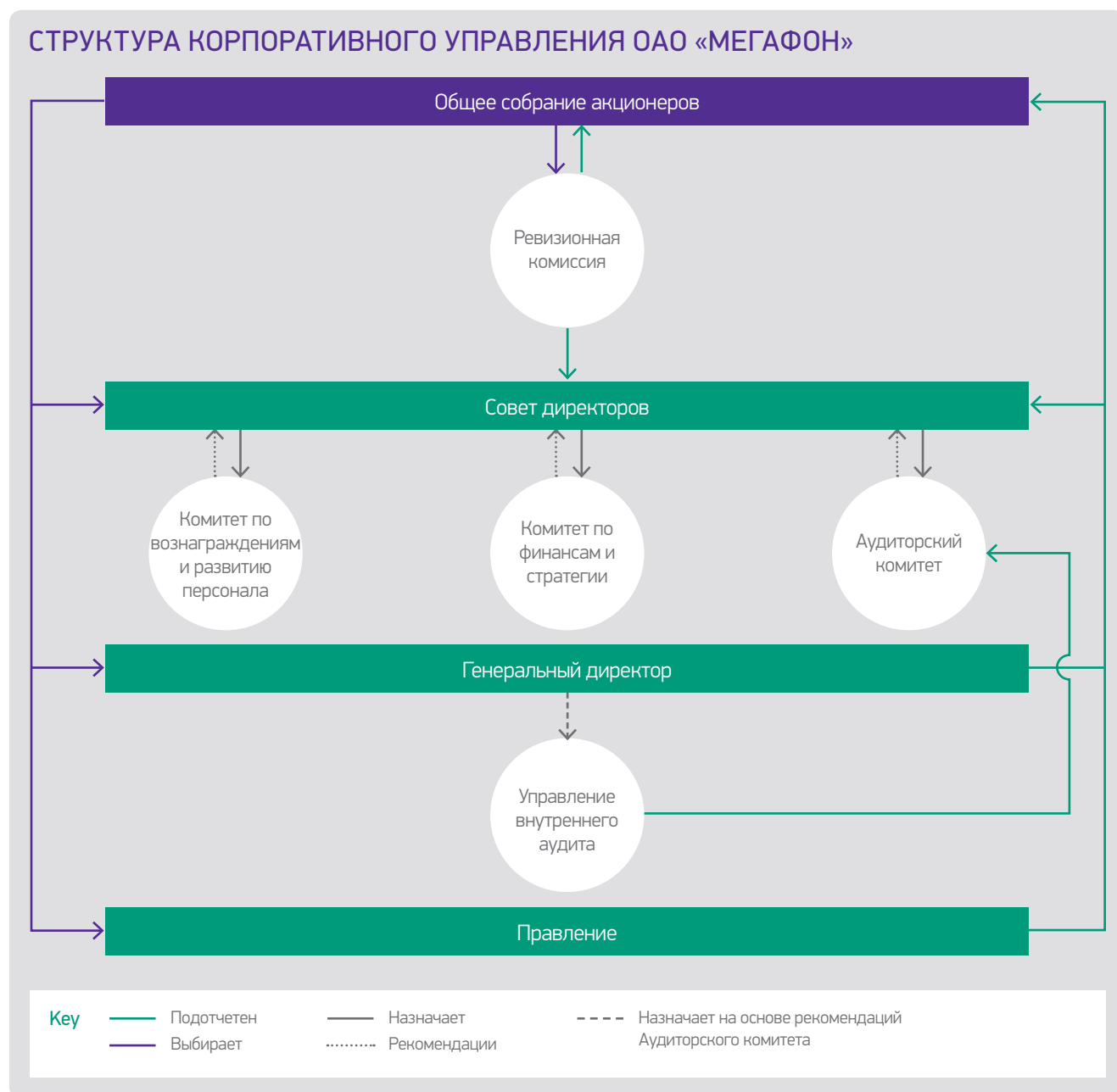
- защита законных интересов и прав акционеров;
- равное отношение ко всем акционерам;
- открытость при принятии корпоративных решений;
- уважение ко всем заинтересованным сторонам, в том числе сотрудникам и абонентам;
- приверженность международным стандартам в области раскрытия информации;
- следование лучшим практикам и законодательству в бизнесе.

С целью реализации данных принципов на практике, мы создали четкую структуру управления. Ее ключевыми элементами являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Аудиторский комитет;
- Комитет по вознаграждениям и развитию персонала;
- Комитет по финансам и стратегии;
- Правление;
- Генеральный директор;
- Ревизионная комиссия;
- Управление внутреннего аудита.

Также в Компании предусмотрена должность Корпоративного секретаря, который обеспечивает эффективное функционирование системы корпоративного управления и соблюдение руководством Компании принципов управления.

Будучи быстрорастущей и инновационной Компанией, мы придерживаемся лучшей международной практики в целях обеспечения устойчивого роста стоимости бизнеса.



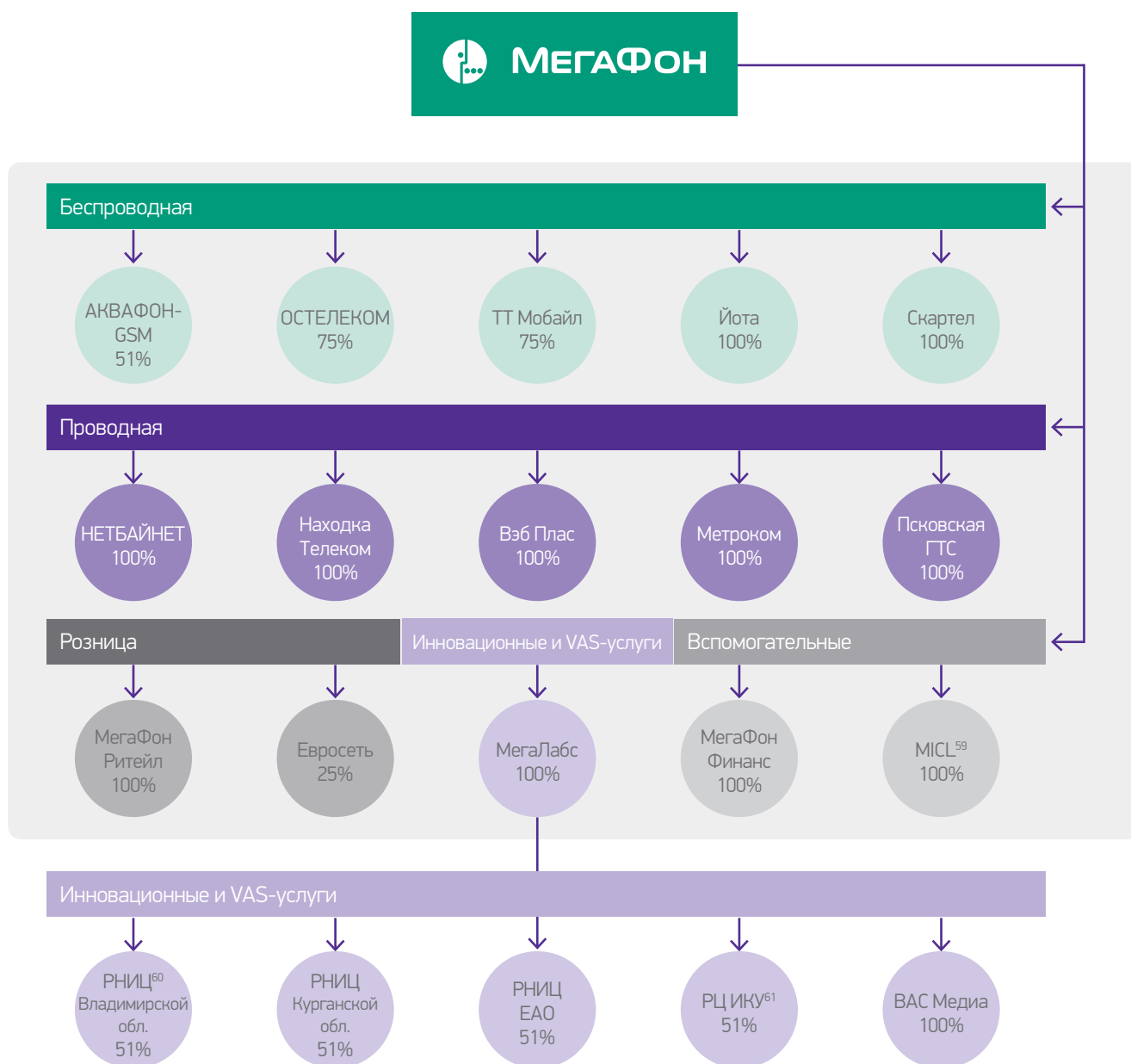
Система корпоративного управления и общий подход к процессам управления сформированы исходя специфики организационной структуры Компании.

Корпоративное управление

# Наш подход к управлению

продолжение

## ПЕРЕЧЕНЬ ДОЧЕРНИХ И ЗАВИСИМЫХ КОМПАНИЙ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2013 Г.)



<sup>59</sup> MegaFon Investments (Cyprus) Limited, владелец 7,57% акций МегаФона.

<sup>60</sup> Региональный навигационно-информационный центр.

<sup>61</sup> Региональный Центр информационно-космических услуг.



## Строгие стандарты корпоративного управления – неотъемлемый элемент деловой репутации МегаФона.

### Соблюдение нормативных требований в области финансовых рынков

Соблюдение нормативных требований – основа системы корпоративного управления МегаФона. Мы стремимся обеспечивать высокий уровень прозрачности своей деятельности и надлежащее раскрытие информации. Компания полностью соблюдает требования российского законодательства об акционерных обществах и рынке ценных бумаг. Информация, которая должна раскрываться в соответствии с Федеральным законом «О рынке ценных бумаг» и Положением о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг, публикуется согласно применимым требованиям через авторизованные российские информационные агентства, а также на нашем корпоративном веб-сайте по адресу: [www.corp.megafon.ru/investors/](http://www.corp.megafon.ru/investors/). Информация о соответствии практики корпоративного управления МегаФона рекомендациям Кодекса корпоративного поведения содержится в Приложении № 3 к Годовому отчету, с которым можно ознакомиться на веб-сайте Компании по адресу: [https://corp.megafon.ru/ai/document/925/file/priloxheniya\\_k\\_godovomu\\_otchetu\\_-\\_obyazatelnie\\_svedeniya\\_.pdf](https://corp.megafon.ru/ai/document/925/file/priloxheniya_k_godovomu_otchetu_-_obyazatelnie_svedeniya_.pdf)

В связи с листингом наших акций на Лондонской фондовой бирже мы обязаны соблюдать Регламент предоставления и открытости финансовой информации для «стандартных» компаний Органа по финансовому поведению Великобритании, а также Правила листинга Лондонской фондовой биржи. Мы ежегодно публикуем аудированную консолидированную финансовую отчетность, подготовленную по МСФО, за финансовый год, заканчивающийся 31 декабря. Кроме того, мы публикуем неаудированную консолидированную финансовую отчетность по окончании первого, второго и третьего кварталов финансового года. Мы публикуем анонсы раскрытия финансовых результатов, а также сообщения о предстоящих общих собраниях акционеров и другую важную информацию на веб-сайте Лондонской фондовой биржи через систему распространения информации RNS. Вслед за анонсами публикуются соответствующие пресс-релизы на веб-сайте Компании по адресу: [www.ir.megafon.com](http://www.ir.megafon.com).

### Развитие системы корпоративного управления в 2013 году

В 2013 году мы продолжили укреплять систему корпоративного управления, чтобы иметь возможность в полной мере соблюдать обязательства по раскрытию информации и выполнению нормативных требований, объем которых увеличился в результате IPO в 2012 году. Особое внимание мы уделили укреплению уверенности акционеров Компании в том, что их права и интересы будут защищены, а МегаФон будет управляться должным образом и максимально прозрачно.

Кроме того, мы усовершенствовали следующие аспекты системы корпоративного управления:

1. Внедрение дополнительных мер контроля за сделками, в совершении которых имеется заинтересованность  
В июле 2013 года МегаФон внедрил дополнительные меры, направленные на усиление контроля над сделками, в совершении которых имеется заинтересованность, в том числе:
  - обязательное включение в договоры заверений об отсутствии аффилированности (где применимо);
  - проведение один раз в год аудита сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;
  - усовершенствование процессов выявления сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, а также усечение процедур их вынесения на рассмотрение высшими органами управления.

Для поддержки успешной реализации этих мер мы запустили соответствующую программу обучения сотрудников во всех филиалах Компании.

2. Усовершенствование системы защиты инсайдерской информации  
МегаФон и дочерние компании постоянно работают с большим объемом конфиденциальных данных. Актуальность задачи по недопущению незаконного использования и разглашения этой информации значительно повысилась после IPO Компании. Поэтому в 2012 году Совет директоров утвердил Положение, регулирующее исполнение требований российского законодательства в сфере защиты инсайдерской информации.

В 2013 году Компания внедрила ряд дополнительных внутренних процедур, которые должны способствовать максимально полному соблюдению законодательных норм за счет:

- ограничения доступа к информации;
- регламентации мест хранения и доступа к информации;
- защиты ИТ-системы от потери ключевых данных.

Мы разработали соответствующие программы обучения сотрудников и специальный тест, которые должны повысить осведомленность персонала Компании о процедурах защиты инсайдерской информации. Тест включает 12 вопросов, на которые можно правильно ответить только при условии владения тематикой. Мы рассчитываем, что эти инициативы будут стимулировать сотрудников изучать соответствующие законодательные требования и разбираться в них.

3. Определение независимых членов Совета директоров  
Используя критерии независимости директоров, изложенные в законодательстве Российской Федерации и Великобритании, Совет директоров признал двух членов Совета директоров независимыми (подробнее на стр. 72).

4. Принятие новых документов в области корпоративного управления  
Для дальнейшего развития системы корпоративного управления в 2013 году мы приняли следующие внутренние документы:
  - Положение о Совете директоров (январь);
  - Положение об Общем собрании акционеров (сентябрь);
  - Кодекс этики и корпоративного поведения (ноябрь);
  - Положение о Комитете Совета директоров по вознаграждениям и развитию персонала (ноябрь);

Мы уверены, что вышеперечисленные меры значительно усилят процессы корпоративного управления и повысят прозрачность нашей деятельности. Для получения дополнительной информации об этих документах посетите веб-сайт: [http://corp.megafon.ru/investors/docs/inve\\_vnutrennie\\_dokumenty/](http://corp.megafon.ru/investors/docs/inve_vnutrennie_dokumenty/)

## Корпоративное управление

## Совет директоров

Состав Совета директоров<sup>62</sup>

В 2013 году в составе Совета директоров МегаФона произошло несколько изменений. Состав Совета директоров обновлялся в марте, июне и сентябре на Общем собрании акционеров. Повторное проведение Общего собрания акционеров обусловлено правилами Компании, согласно которым в случае замены одного члена Совета директоров все члены должны быть переизбраны. В течение года из состава Совета директоров вышли Торо Кивисаари, Ян Хенрик Арнелл, Сесилия Эдстром и Ларс Нюберг. В свою очередь, членами Совета стали Лорд Майнерс, Пер-Арне Бломквист и Кеннет Карлберг.

<sup>62</sup> Список ниже включает членов Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2013 года. 17 марта 2014 года Компания провела внеочередное Общее собрание акционеров, в ходе которого был избран новый состав Совета директоров. Для получения дополнительной информации посетите веб-сайт [http://ir.megafon.com/general\\_shareholders\\_meetings/extraordinary\\_general\\_shareholders/egm\\_17032014/egm\\_materials/](http://ir.megafon.com/general_shareholders_meetings/extraordinary_general_shareholders/egm_17032014/egm_materials/).

<sup>63</sup> Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0%. 21 мая 2013 года г-ном Солдатенковым были приобретены на LSE 79 506 ГДР ОАО «МегаФон».

<sup>64</sup> По состоянию на 17 апреля 2014 года. По состоянию на 31 декабря 2013 года доля уставного капитала Компании, принадлежащая Стрешинскому В.Я., составляла 0,0%.

<sup>65</sup> По состоянию на 5 марта 2014 года. По состоянию на 31 декабря 2013 года доля уставного капитала Компании, принадлежащая Лорду Майнерсу, составляла 0,0%.

## Сергей Владимирович Солдатенков

Председатель Совета директоров  
Член Комитета по вознаграждениям и развитию персонала

Сергей Солдатенков был избран председателем Совета директоров МегаФона в июне 2012 года. Ранее он занимал должность генерального директора Компании с апреля 2003 года по апрель 2012 года, до этого работал вице-президентом «Объединенной компании ГРОС» (с 2002 по 2003 год). С 2000 по 2002 год г-н Солдатенков работал заместителем генерального директора по коммерческим вопросам, и. о. генерального директора и затем генеральным директором ОАО «Петербургская телефонная сеть». С 1999 по 2000 год он являлся заместителем генерального директора ОАО «Телекоминвест», а с 1994 по 1999 год возглавлял ЗАО «Дельта Телеком». Он также входил в состав Совета директоров ОАО «Телекоминвест» с 1997 по июнь 2012 года. Г-н Солдатенков также входил в состав Совета директоров в ОАО «Северо-Западный GSM». Он окончил Ленинградский институт авиационного приборостроения по специальности «Радиоинженер».

Член Совета директоров МегаФона с мая 2012 года.

Профессиональные качества: значительный опыт работы в телекоммуникационной отрасли России, отличные управленческие навыки.

Доля в уставном капитале Компании: 0,0128%.<sup>63</sup>

## Владимир Яковлевич Стрешинский

Член Совета директоров  
Председатель Комитета по финансам и стратегии  
Член Комитета по вознаграждениям и развитию персонала

Владимир Стрешинский работал генеральным директором ОАО «Телекоминвест» до июня 2012 года. На данный момент он является генеральным директором Garsdale Services Investment Limited и ООО «ЮэСэм Эдвайзорс». Он также входит в состав Совета директоров различных компаний, включая ЗАО «Издательский дом «Коммерсантъ», ОАО «Телекоминвест», USM Monaco Limited, Mail.ru Group Limited, ОАО «Холдинговая компания «Металлоинвест», USM Holdings Limited и UTH Russia Limited. В 2006 году он участвовал в создании группы компаний «Металлоинвест», в период с 2007 по 2010 год входил в состав Совета директоров компании Coalco Development Limited. С 2008 по 2009 год г-н Стрешинский занимал должность генерального директора в компании Coalco LLC, с 2000 по 2010 год являлся исполнительным директором Coalco AG. Он также был и. о. генерального директора ЗАО «Газметалл» с 2006 по 2007 год. Г-н Стрешинский окончил Московский физико-технический институт в 1992 году.

Член Совета директоров МегаФона с июня 2008 года.

Профессиональные качества: глубокие знания и понимание бизнес-стратегии и финансовых вопросов.

Доля в уставном капитале Компании: 0,012%.<sup>64</sup>

## Лорд Пол Майнерс

Независимый член Совета директоров  
Председатель Комитета по вознаграждениям и развитию персонала  
Член Аудиторского комитета

Лорд Майнерс занимает должность директора RIT Capital Partners, председателя Совета директоров и партнера в Sevia Capital LLP, а также председателя и управляющего партнера в Autonomous Research LLP. Кроме того, начиная с 2012 года он занимает должность директора в Ecofin Water & Power Opportunities plc, начиная с 2013 года – председателя Совета директоров в Platform Acquisition Holdings Limited. В период с 2008 по 2010 год Лорд Майнерс работал в правительстве Великобритании, занимая пост министра казначейства и члена Национального экономического совета. Лорд Майнерс остается вовлеченным в деятельность правительства Великобритании, будучи членом Палаты лордов и парламентского комитета. Прежде чем стать политиком, Лорд Майнерс сделал карьеру в инвестиционно-финансовой сфере, сотрудничая с Н. Ротшильдом, а также в качестве генерального директора и председателя правления Gartmore Investment Management Group. Ранее Лорд Майнерс входил в состав совета директоров таких компаний, как Marks and Spencer, Land Securities и Guardian Media Group, где он также был председателем. Лорд Майнерс с отличием окончил Лондонский университет по специальности «Образование».

Член Совета директоров МегаФона с марта 2013 года.

Профессиональные качества: обширный опыт работы в отрасли, обширные знания в области финансов, политики и корпоративного управления.

Доля в уставном капитале Компании: 0,000484%.<sup>65</sup>

## Наш Совет директоров эффективно сочетает в себе необходимые навыки и опыт.

### Ян Дэвид Эрикссон

Член Совета директоров

Член Комитета по финансам и стратегии

В настоящий момент Дэвид Эрикссон является управляющим директором собственной компании, расположенной в Великобритании. Ранее занимал должности вице-президента по продукции и обслуживанию клиентов Юта Group, а также глобального бренд-директора Vodafone plc. Является одним из основателей известной на международном уровне школы цифровых технологий Hyper Island и скандинавского дизайнерского агентства Doberman. Г-н Эрикссон прошел обучение по специальности «Средства и теория связи» в Геттенбургском университете, Швеция, а также по специальности «Информационные системы» в Кингстонском университете, Лондон.

Входит в Совет директоров МегаФона с мая 2012 года.

Профессиональные качества: глубокое понимание бизнес-стратегии, обширный опыт в области медиа и телекоммуникаций.

### Пер-Арне Бломквист

Член Совета директоров

Член Комитета по финансам и стратегии

С сентября 2008 года по февраль 2013 года Пер-Арне Бломквист был финансовым директором компании TeliaSonera, с февраля по сентябрь 2013 года – президентом и генеральным директором той же компании. До прихода в TeliaSonera г-н Бломквист занимал должности главы финансового отдела SEB Group (с 2001 по 2006 год), затем – исполнительного вице-президента и финансового директора банка SEB (с 2006 по 2008 год). Начав свою карьеру в 1989 году в компании Alfa Laval AB, с 1997 по 2000 год занимал различные посты в Telia. В настоящий момент входит в состав Советов директоров компаний Neste Oil Oyj и Djurgården Hockey AB. Г-н Бломквист имеет степень бакалавра в области бизнес-администрирования и экономики, полученную в Стокгольмской школе экономики.

Входит в Совет директоров МегаФона с сентября 2013 года.

Профессиональные качества: богатый международный опыт в области финансов и экономики.

### Кеннет Карлберг

Член Совета директоров

Член Аудиторского комитета

Кеннет Карлберг – владелец и управляющий директор компании KarNet AB. С 2011 года г-н Карлберг также входит в состав Совета директоров Relacom AB, с 2012 года – в состав Совета директоров АО «Кселл». С января 2007 года по февраль 2010 года г-н Карлберг занимал пост президента по мобильным сервисам компании TeliaSonera AB. До этого он был президентом подразделения компании TeliaSonera AB, ведущего деятельность в Норвегии, Дании и странах Балтии. Г-н Карлберг работал в компании TeliaSonera с 1987 года и занимал в ней различные руководящие должности, включая пост исполнительного вице-президента. Г-н Карлберг прошел курс обучения по программе для старших офицеров в Шведской военной академии.

Входит в Совет директоров МегаФона с сентября 2013 года.

Профессиональные качества: глубокие знания международных телекоммуникаций.

### Ян Эрик Рудберг

Независимый член Совета директоров

Председатель Аудиторского комитета

С 2003 года Ян Рудберг является корпоративным советником, а также занимает должность председателя Совета директоров Hogia AB. Он также является председателем Совета директоров АО «Кселл» и членом Совета директоров Turkcell Iletsisim Hizmetleri. Ранее г-н Рудберг занимал должности исполнительного вице-президента Telia AB, генерального директора Tele2 AB, исполнительного вице-президента Nordbanken AB, а также генерального директора Enator AB и Ericsson Information Systems Nordic. Он основал компанию Next Generation Broadcasting AB и до 2011 года входил в состав Совета директоров этой компании. Г-н Рудберг окончил Геттенбургскую школу бизнес-администрирования.

Входит в Совет директоров МегаФона с июня 2010 года.

Профессиональные качества: обширный опыт в области бизнес-администрирования и международных телекоммуникаций.

## Корпоративное управление

# Правление

## Иван Таврин

Генеральный директор и Председатель Правления

Иван Таврин является членом Правления с 7 марта 2012 года. Г-н Таврин являлся первым заместителем генерального директора МегаФона до 20 апреля 2012 года, когда он был назначен генеральным директором и председателем Правления Компании. Ранее занимал должность президента ЗАО «ТВ Сервис» и ЗАО «Медиа-1 Менеджмент», с декабря 2009 года по июнь 2011 года был акционером Fairlie Holding & Finance. В настоящее время г-н Таврин является директором MO-TV Holdings Limited, ЮТВ Холдинга, Media-One Holdings Limited и ЗАО «Издательский дом «Коммерсантъ».

В 1998 году г-н Таврин окончил международно-правовой факультет Московского государственного института международных отношений.

Доля в уставном капитале Компании: 2,5447%.<sup>66</sup>

## Александр Башмаков

Директор по стратегическим вопросам и закупкам

Александр Башмаков пришел в команду МегаФона в марте 2012 года и с октября того же года исполняет обязанности директора по стратегическим вопросам. С начала 2013 года г-н Башмаков также занимает позицию Директора по закупкам. До прихода в компанию МегаФон г-н Башмаков работал в сфере стратегического консалтинга сначала в Accenture (2005-2008 годы), а затем в Boston Consulting Group (2008-2012 годы), где занимал различные должности от аналитика до менеджера проектов. Александр Башмаков окончил экономический факультет Уральского государственного технического университета по специальности «Маркетинг».

## Геворк Вермишян

Финансовый директор

Член Правления с ноября 2011 года, Геворк Вермишян был назначен финансовым директором МегаФона в июле 2011 года. С 2002 по 2007 год г-н Вермишян работал в ОАО «Лукойл», где занимал различные должности от аналитика до заместителя начальника отдела корпоративных займов. С 2007 года по июль 2011 года был директором по корпоративным финансам и долговым обязательствам АФК «Система». Г-н Вермишян с 2013 года входит в Совет директоров ЗАО «ТТ мобайл» и ЗАО «ОСТЕЛЕКОМ», а с 2012 года – в Совет директоров ЗАО «АКВАФОН - GSM».

Г-н Вермишян окончил факультет международных экономических отношений Финансовой академии при Правительстве РФ.

Доля в уставном капитале Компании: 0,000968%.<sup>67</sup>

## Анаит Гаспарян

Директор по корпоративному развитию

Анаит Гаспарян была назначена на должность директора по корпоративному развитию МегаФона в апреле 2012 года и с октября того же года входит в состав Правления. С 2010 по 2012 год г-жа Гаспарян занимала должность директора по корпоративному развитию ЮТВ Холдинга. В 2009 году она была руководителем проектов по оптимизации затрат и бизнес-процессов УК «Евросеть», с 2007 по 2008 год работала в группе инвестиционно-банковских услуг и обслуживания потребителей банка «Ренессанс Капитал».

Г-жа Гаспарян окончила Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Экономика».

## Михаил Дубин

Исполнительный директор по развитию бизнеса на массовом рынке

Михаил Дубин присоединился к компании МегаФон в июле 2010 года в качестве первого заместителя Генерального директора по стратегическому развитию. В октябре 2012 года он был назначен исполнительным директором по развитию бизнеса на массовом рынке, а в ноябре того же года вошел в состав Правления. С 2009 по 2010 год г-н Дубин был заместителем генерального директора ЗАО «АФ Телекомхолдинг» и ОАО «Телекоминвест». С 1999 по 2007 год он занимал различные посты в «Сбербанке», работая над финансированием проектов в сфере телекоммуникаций.

Г-н Дубин окончил Финансовую академию при Правительстве РФ по специальности «Мировая экономика», имеет степень кандидата экономических наук.

## Эдуард Островский

Советник по специальным программам и работе с государственными структурами

Эдуард Островский входит в состав Правления с августа 2002 года. В октябре 2012 года он был назначен советником по специальным программам и работе с государственными структурами. С июня 2008 года по октябрь 2012 года г-н Островский был заместителем генерального директора Компании по специальным программам и работе с государственными структурами. Ранее он занимал должность заместителя генерального директора ОАО «МегаФон» по федеральной подсистеме конфиденциальной мобильной связи GSM (с 2002 по 2006 год). С 1993 по 2002 год он работал в Правительстве Российской Федерации в качестве заместителя министра связи и массовых коммуникаций, заместителя председателя Государственного комитета по связи и информатизации, а также заместителя министра по связи и информатизации.

Г-н Островский окончил Высшее военное инженерное училище связи имени Г.К. Орджоникидзе в г. Ульяновске и Военную орден Ленина Краснознаменную академию связи по специальности «Военная связь».

## Анна Серебряникова

Директор по правовым вопросам и связям с законодательной и исполнительной властью

Анна Серебряникова присоединилась к команде МегаФона в 2006 году в качестве советника Генерального директора по международным правовым вопросам. В 2008 году она была назначена директором Компании по правовым вопросам и проработала на этом посту до 2012 года, когда ее должность получила иное название – «директор по правовым вопросам и связям с законодательной и исполнительной властью». С 2007 по 2013 год она также занимала должность Корпоративного секретаря, с января 2009 года вошла в состав Правления. С 2010 по 2011 год г-жа Серебряникова была заместителем генерального директора ЗАО «Синтерра» по правовым вопросам. С 2004 по 2006 год она работала юристом J. P. Galmond & Co. С 1998 по 2004 год была старшим юрисконсультом и главой отдела Некоммерческого фонда реструктуризации предприятий при Министерстве финансов России.

Г-жа Серебряникова с отличием окончила юридический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, а также получила степень магистра права в университете Манчестера.

## Евгений Чермашенцев

Директор по инфраструктуре

Евгений Чермашенцев начал работать в Компании в мае 2012 года в должности советника Генерального директора, в октябре 2012 года вошел в состав Правления. С августа 2012 года занимал должность директора по развитию корпоративного бизнеса. С декабря 2013 года г-н Чермашенцев является директором по инфраструктуре. Ранее г-н Чермашенцев был генеральным директором ООО «Выбери Радио» (с 2009 по 2012 год). С 2008 по 2012 год он также исполнял обязанности директора по региональному развитию ЗАО «Медиа-1 Менеджмент», управляя медиаактивами. С 2006 по 2007 год он был генеральным директором и директором по развитию ООО «РМГ Медиа».

Г-н Чермашенцев окончил Саратовский государственный университет.

<sup>66</sup> 16 мая 2013 года в рамках реализации опционной программы подконтрольной г-ну Таврину компанией Anfimako Limited были приобретены 7 750 000 ГДР ОАО «МегаФон».

<sup>67</sup> По состоянию на 17 марта 2014 года. На 31 декабря 2013 года Геворк Вермишян владел 0,0% уставного капитала Компании.

## Валерий Величко

### Директор Уральского филиала

Валерий Величко является членом Правления с июня 2011 года. Директор Уральского филиала ОАО «МегаФон», ранее был заместителем директора и директором по безопасности данного филиала. С 2006 по 2009 год г-н Величко работал директором по безопасности ЗАО «Уральский GSM».

Г-н Величко окончил Высшее пограничное командное училище им. Дзержинского и Брянскую специальную школу милиции МВД России.

## Александр Григорьев

### Директор Поволжского филиала

Александр Григорьев – директор Поволжского филиала и член Правления с июня 2011 года. Он присоединился к команде МегаФона в апреле 2003 года, возглавив группу информационных технологий департамента технических операций в Ульяновском подразделении. В сентябре 2005 года г-н Григорьев был переведен на должность заместителя начальника департамента информационных технологий ОАО «МСС-Поволжье». В марте 2009 года он был назначен начальником департамента информационных технологий, год спустя стал первым заместителем директора Поволжского филиала.

Г-н Григорьев окончил Ульяновский государственный технический университет по специальности «Вычислительная техника, интегрированные системы и сети». Также имеет степень магистра в области информационного и программного обеспечения автоматизированных систем.

Принадлежащая доля уставного капитала Доля в уставном капитале Компании: 0,001%.<sup>68</sup>

## Павел Корчагин

### Директор Центрального филиала

Павел Корчагин был назначен директором Центрального филиала в сентябре 2011 года, с ноября того же года вошел в состав Правления. В июле 2009 года г-н Корчагин стал первым заместителем генерального директора Центрального филиала Компании. С 2002 по 2003 год он был техническим директором, затем – генеральным директором ЗАО «Волгоград Мобайл». В 2003 году стал техническим директором ЗАО «Мобинком-Центр», в апреле 2007 года был назначен первым заместителем генерального директора. С 1993-го по 2002 год работал старшим инженером, позднее – главой департамента информатизации и автоматизации банковских операций Сбербанка в Волгограде.

Г-н Корчагин окончил МГТУ им. Н. Э. Баумана по специальности «Автоматические системы».

## Андрей Левыкин

### Директор Дальневосточного филиала

Г-н Левыкин был назначен директором Дальневосточного филиала МегаФона в сентябре 2013 года. С декабря 2012 года по сентябрь 2013 года он работал директором по инфраструктуре Поволжского филиала ОАО «МегаФон». Ранее занимал различные должности в том же подразделении, в том числе первого заместителя директора филиала, коммерческого директора, заместителя коммерческого директора по маркетингу, главы дилерского департамента и главы маркетингового отдела в Самарской области.

Г-н Левыкин окончил Самарский государственный технический университет по специальности «Машиностроение».

## Константин Лиходеев

### Директор Столичного филиала

Г-н Лиходеев работает в МегаФоне в должности директора Столичного филиала с июня 2012 года. Член Правления с октября 2012 года. Ранее занимал руководящие должности в различных компаниях, включая посты генерального директора 7TV (2009-2012 годы); генерального директора «Выбери Радио» (2008-2009 годы); заместителя генерального директора телеканала MTV Russia (2008 год); а также заместителя генерального директора телеканала ТВЗ (2007-2008 годы).

Г-н Лиходеев окончил Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Экономика».

## Алексей Семенов

### Директор Северо-Западного филиала

Алексей Семенов – директор Северо-Западного филиала с августа 2012 года и член Правления с октября того же года. Ранее, с 2009 по 2012 год, г-н Семенов был исполнительным директором ЗАО «ТТ мобайл», дочерней компании МегаФона в Таджикистане. С 2005 по 2009 год он работал директором дополнительного офиса ОАО «МСС-Поволжье» в Республике Марий-Эл.

Г-н Семенов окончил Самарскую государственную экономическую академию.

## Алексей Тютин

### Директор Сибирского филиала

Алексей Тютин – директор Сибирского филиала МегаФона и член Правления с июня 2009 года. Ранее был генеральным директором ЗАО «Мобиком-Новосибирск» – дочерней компании МегаФона, расположенной в Сибири. В декабре 2001 года г-н Тютин присоединился к ОАО «МСС-Поволжье» в качестве главы департамента корпоративного финансирования, в 2004 году стал заместителем генерального директора по коммерческим вопросам в ОАО «МСС-Поволжье».

Г-н Тютин окончил Куйбышевский инженерно-строительный институт им. А.И. Микояна по специальности «Промышленное и гражданское строительство», а также Самарский государственный экономический институт по специальности «Экономическое и социальное планирование».

## Станислав Фролов

### Директор Кавказского филиала

Г-н Фролов начал работать в головном офисе МегаФона в 2012 году. В сентябре 2012 года был назначен директором Кавказского филиала, с октября того же года является членом Правления. В 2011 году г-н Фролов был управляющим директором ОАО «Корпорация развития Северного Кавказа», с 2011 по 2012 год – генеральным директором ООО «Еврострой». С 2009 по 2010 год работал в качестве директора ФГУП «Ростехинвентаризация – Федеральное БТИ». Ранее, в 2007 году, занимал должность заместителя руководителя отдела регистрации прав собственности на земельные участки в Управлении Федеральной регистрационной службы (УФРС) по Москве.

Г-н Фролов окончил Воронежский государственный университет, а также Всероссийский заочный финансово-экономический институт.

<sup>68</sup> Доля принадлежащих обыкновенных акций: 0,001%. 5 апреля 2013 года г-ном Григорьевым были приобретены на ММВБ 6 190 обыкновенных акций ОАО «МегаФон».

## Корпоративное управление

# Система управления

В соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом МегаФона, органами управления Компании являются Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление и Генеральный директор.

## Общее собрание акционеров

Высшим органом управления МегаФона является Общее собрание акционеров. Согласно Уставу Компании и нормам российского законодательства участие акционеров требуется для принятия ряда корпоративных решений, в том числе о распределении прибыли и одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность. Акционеры могут реализовать свое право голоса одним из следующих способов в зависимости от формы проведения Общего собрания акционеров:

- путем личного присутствия на собрании и участия в голосовании;
- путем участия на собрании уполномоченного представителя (голосование по доверенности);
- путем заполнения бюллетеня для заочного голосования;
- путем заполнения бюллетеня для заочного голосования уполномоченным представителем.

Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна голосующая акция – один голос», за исключением избрания Совета директоров, которое осуществляется путем кумулятивного голосования. Требование кворума для Общих собраний акционеров считается удовлетворенным, если на собрании присутствуют акционеры (или их представители), на которых приходится в общей сложности более 50% от размещенных обыкновенных акций.

Годовое Общее собрание акционеров проводится один раз в год, не ранее чем через три и не позднее чем через шесть месяцев после завершения финансового года. Порядок проведения Общего собрания акционеров регулируется «Положением об Общем собрании акционеров», с которым можно ознакомиться на веб-сайте Компании по адресу: [http://corp.megafon.ru/ai/document/809/file/poloxhenie\\_ob\\_osa.pdf](http://corp.megafon.ru/ai/document/809/file/poloxhenie_ob_osa.pdf).

В 2013 году годовое Общее собрание акционеров состоялось 28 июня 2013 года. В период между годовыми собраниями могут проводиться внеочередные Общие собрания акционеров. Решение о созыве внеочередного собрания принимается Советом директоров по собственной инициативе, по требованию Ревизионной комиссии, аудитора или акционеров, являющихся владельцами не менее чем 10% голосующих акций Компании. В 2013 году Компания провела шесть внеочередных Общих собраний акционеров, четыре из которых были проведены в форме заочного голосования, а два – в очной форме.

## Совет директоров Компетенция и полномочия Совета директоров

Совет директоров МегаФона определяет стратегию развития Компании и выполняет функции, не входящие в рамки компетенции Общего собрания акционеров и исполнительных органов. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Компании и принимает решения по целому ряду вопросов, в том числе:

- определяет бизнес-приоритеты и стратегию развития;
- утверждает бюджет и соответствующие изменения к нему;
- созывает годовые и внеочередные Общие собрания акционеров;
- утверждает повестки дня Общих собраний акционеров;
- утверждает размещение облигаций и иных ценных бумаг;
- определяет размер вознаграждения Генерального директора.

Полностью компетенция и полномочия Совета директоров изложены в Уставе и «Положении о Совете директоров», с которыми можно ознакомиться на веб-сайте Компании по адресу: [corp.megafon.ru](http://corp.megafon.ru).

## Состав Совета директоров

Члены Совета директоров избираются Общим собранием акционеров на срок до следующего годового собрания и могут быть переизбраны неограниченное количество раз. Правом выдвинуть кандидата в члены Совета директоров наделены акционеры, владеющие не менее чем 2% голосующих акций Компании.

Согласно Уставу МегаФона, Совет директоров состоит из семи членов. Членами Совета директоров могут быть только физические лица. Все члены Совета директоров являются неисполнительными директорами. В 2013 году в составе Совета произошли следующие изменения:

- Торо Кивисаари покинул Совет директоров 4 марта 2013 года;
- Лорд Майнерс был избран членом Совета директоров 4 марта 2013 года;
- Ларс Ньюберг покинул Совет директоров 28 июня 2013 года;
- Ян Хенрик Арнелл был избран членом Совета директоров на годовом Общем собрании акционеров 28 июня 2013 года;
- Ян Хенрик Арнелл и Сесилия Эдстром покинули Совет директоров 27 сентября 2013 года;
- Пер-Арне Бломквист и Кеннет Карлберг были избраны членами Совета директоров 27 сентября 2013 года.

После вышеуказанных изменений, по состоянию на 31 декабря 2013 года, в Совет директоров Компании входили Сергей Солдатенков, Владимир Стрешинский, Лорд Пол Майнерс, Ян Дэвид Эрикссон, Ян Эрик Рудберг, Пер-Арне Бломквист и Кеннет Карлберг<sup>69</sup> (подробнее на стр. 72-73).

<sup>69</sup>Члены Совета директоров Компании были переизбраны 17 марта 2014 года.

## МегаФон удерживает ведущую позицию в отрасли мобильной связи благодаря высоким темпам роста, инновациям и эффективности системы корпоративного управления.

### Заседания Совета директоров

В 2013 году было проведено 16 заседаний Совета директоров. На них рассматривались следующие основные вопросы:

- вынесение на рассмотрение Общего собрания акционеров вопроса об одобрении сделки по приобретению 100% акций компании Maxiten Co Limited, владеющей компанией Скартел/Йота (впоследствии одобрена акционерами);
- рекомендация акционерам утвердить выплату дивидендов за 2012 год и первый квартал 2013 года (впоследствии одобрена акционерами);
- рекомендация акционерам в отношении кандидатуры внешнего аудитора (впоследствии была одобрена);
- утверждение бюджета и бизнес-плана на 2014 год;
- одобрение различных займов и сделок хеджирования;
- одобрение участия Компании в программе «Чистый Интернет»;
- обзор подготовки Компании к Зимним Олимпийским играм 2014 года в Сочи;
- оценка системы корпоративного управления и рекомендации по ее улучшению;
- утверждение Кодекса этики и корпоративного поведения Компании;
- утверждение (1) крупных сделок и (2) сделок, в совершении которых имеется заинтересованность; перечень данных сделок приведен в Приложении № 2 к Годовому отчету, размещенном на веб-сайте Компании по адресу: [https://corp.megafon.ru/ai/document/925/file/priloxheniya\\_k\\_godovomu\\_otchetu\\_-\\_obyazatelnie\\_svedeniya\\_.pdf](https://corp.megafon.ru/ai/document/925/file/priloxheniya_k_godovomu_otchetu_-_obyazatelnie_svedeniya_.pdf);
- получение и рассмотрение докладов комитетов Советов директоров и руководства Компании на регулярной основе.

### Независимость членов Совета директоров и обеспечение баланса интересов

В соответствии с требованиями российского законодательства (Федерального закона «Об акционерных обществах» и Кодекса корпоративного поведения ФКЦБ), Компания определяет членов Совета директоров, которые могут быть признаны независимыми. Для получения статуса независимого директор должен отвечать следующим требованиям:

- не являться на момент избрания и в течение пяти лет, предшествующих избранию, должностным лицом или работником Компании;
- не являться аффилированным лицом Компании и не получать никакого вознаграждения от МегаФона, за исключением вознаграждения за участие в деятельности его Совета директоров;
- не являться представителем и не быть тесно связанным с крупным акционером Компании;
- не иметь тесных родственных связей с директорами, руководством или советниками МегаФона;
- не являться должностным лицом другой компании, в которой любое из должностных лиц этой компании является членом комитета Совета директоров по кадрам и вознаграждениям;
- не иметь существенных бизнес-интересов в МегаФоне, в результате которых он может приобрести имущество или получить денежные средства, стоимость которых составляет 10% или более его совокупного годового дохода, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности Совета директоров МегаФона;
- не являться представителем органов власти Российской Федерации или другого государства.

После выдвижения кандидатуры анкета кандидата в члены Совета директоров проверяется на предмет соответствия вышеуказанным критериям независимости. Если кандидат, отвечающий этим требованиям, избирается в состав Совета директоров, он(а) может заявить о возможности получения статуса независимого члена Совета директоров, и Совет директоров должен затем подтвердить такой статус.

В соответствии с этими правилами и в связи с избранием новых членов в состав Совета директоров в 2013 году (и в марте 2014 года) Совет директоров Компании определил, что Ян Эрик Рудберг и Лорд Пол Майнерс отвечают критериям независимости, и признал их независимыми членами Совета директоров.

Мы также руководствуемся соответствующими положениями Кодекса корпоративного управления Великобритании, несмотря на то, что указанные требования не являются обязательными для Компании, считаем их применимыми в вопросе определения независимости членов Совета директоров.

## Корпоративное управление

# Система управления продолжение

## Вознаграждения членов Совета директоров МегаФона в 2013 году

Вид вознаграждения	Размер вознаграждения, млн рублей		
	Председатель Совета директоров	Независимые члены Совета директоров	Члены Совета директоров, не являющиеся независимыми
Зарботная плата	2	19	6
Льготы	0	0	0
Компенсация расходов	0	1	0
Бонусы	0	0	0
Долгосрочная программа мотивации	0	0	0
Пенсионный план	0	0	0
Общий размер вознаграждения	2	20	6

### Вознаграждение членов Совета директоров

Членам Совета директоров МегаФона выплачивается вознаграждение за исполнение ими своих обязанностей. Для директоров, не являющихся независимыми, размер вознаграждения утверждается годовым Общим собранием акционеров и зависит от времени, фактически отработанного в предыдущем календарном году. Размер вознаграждения независимых членов Совета директоров также определяется Общим собранием акционеров и выплачивается двумя частями: через два и шесть месяцев после их избрания.

Общий размер вознаграждения членов Совета директоров МегаФона в 2013 году составил 28 млн рублей.

### Корпоративный секретарь

В 2007 году в Компании введена должность Корпоративного секретаря. Основной обязанностью Корпоративного секретаря является обеспечение соблюдения органами управления Компании всех процедур, направленных на защиту прав и законных интересов акционеров.

Корпоративный секретарь отвечает за организацию Общих собраний акционеров и координирует взаимодействие между Компанией и акционерами. Корпоративный секретарь МегаФона также оказывает содействие Совету директоров и его комитетам.

Корпоративный секретарь избирается Советом директоров и подотчетен ему. МегаФон предъявляет высокие требования к лицу, избираемому на должность Корпоративного секретаря. Помимо обладания знаниями, необходимыми для осуществления возложенных на него функций, Корпоративный секретарь должен обладать безупречной репутацией.

Нынешний Корпоративный секретарь Елена Бреева была избрана на должность в ноябре 2013 года. Ее предшественница Анна Серебряникова занимала эту должность с апреля 2007 года по ноябрь 2013 года.

В 2013 году Корпоративный секретарь добросовестно выполняла свои обязанности перед акционерами и Советом директоров и реализовала новые меры, направленные на соблюдение внутренних процессов и процедур Компании, в том числе по защите инсайдерской информации и контролю над сделками, в совершении которых имеется заинтересованность.

### Генеральный директор и Правление

Генеральный директор является главным исполнительным должностным лицом и вместе с Правлением осуществляет руководство текущей деятельностью Компании. Генеральный директор избирается Общим собранием акционеров. В своей деятельности Генеральный директор подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров.

В апреле 2012 года на должность Генерального директора Компании был избран Иван Таврин. До этого времени, с 2003 года по апрель 2012 года, Генеральным директором МегаФона являлся Сергей Солдатенков, который с июня 2012 года является Председателем Совета директоров Компании.

Правление является исполнительным органом МегаФона, осуществляющим текущее руководство деятельностью Компании. В сферу полномочий Правления входят все аспекты управления операционной деятельностью МегаФона, за исключением вопросов, относящихся к компетенции Общего собрания акционеров и Совета директоров.

Количественный и персональный состав Правления определяется Общим собранием акционеров по представлению Генерального директора. В состав Правления входят Генеральный директор Компании, выполняющий функции Председателя Правления, и 16 других членов.

### Вознаграждение членам Правления и Генеральному директору

Совет директоров определяет структуру и уровень вознаграждения членов высшего исполнительного руководства. По итогам 2013 года совокупный объем выплат членам Правления в качестве вознаграждения и для компенсации расходов составил 890 млн рублей.



### Вознаграждения членов Правления МегаФона в 2013 году

Вид вознаграждения	Размер вознаграждения, млн рублей
Заработная плата	223
Льготы	55
Компенсация расходов	0
Бонусы	270
Долгосрочная программа мотивации	342
Пенсионный план	0
Общий размер вознаграждения	890

В октябре 2012 года Совет директоров утвердил программу долгосрочного премирования высших должностных лиц и ключевых сотрудников Компании. В рамках этой программы должностным лицам предоставляются опционы фантомных акций со сроками исполнения в апреле-мае 2014 года и апреле-мае 2015 года. Бонус по этим опционам выплачивается наличными средствами и рассчитывается исходя из разницы между базовой ценой одной акции в размере 17,86 долларов США и средневзвешенной ценой глобальных депозитарных расписок Компании на Лондонской фондовой бирже за период с 15 января по 15 марта соответствующего года исполнения опциона.

В общей сложности по этой программе может быть распределено до семи миллионов фантомных акций. На настоящий момент было распределено 2 133 000 фантомных акций. Опцион может быть исполнен при условии продолжения участником трудовой деятельности в МегаФоне, однако в отдельных случаях опционы могут исполняться и после ухода из Компании.

В ноябре 2012 года Совет директоров утвердил долгосрочную программу мотивации Генерального директора Компании. В рамках этой программы Иван Таврин получил право приобрести у дочерней компании MegaFon Investments (Cyprus) Limited акции МегаФона в количестве, равном 5% от общего количества акций Компании в обращении, по цене IPO (20 долларов США за акцию). Право на приобретение первоначальных 2,5% уже вступило в силу, а право на покупку оставшихся 2,5% вступит в силу 1 мая 2014 года. Право на покупку акций должно быть исполнено до мая 2017 года. По состоянию на 31 декабря 2013 года, в рамках этой программы г-н Таврин приобрел 15 500 000 акций МегаФона, что составляет 2,5% уставного капитала Компании.

В августе 2013 года Совет директоров утвердил программу долгосрочной мотивации и удержания отдельных высших должностных лиц и ключевых сотрудников Компании. В общей сложности в рамках этой программы может быть выделено семь миллионов фантомных акций (1,1% от уставного капитала Компании) по базовой цене 24,25 долларов США за акцию. Программа рассчитана на три года, распределенные опционы на фантомные акции подлежат исполнению в апреле-мае 2015 и 2016 годов, а расчеты по ним будут осуществляться денежными средствами, исходя из разницы между базовой ценой акции и средневзвешенной ценой ГДР Компании за период с 15 января по 15 марта соответствующего года исполнения опциона. Как правило, опцион может быть исполнен только при условии продолжения участником программы трудовой деятельности в Компании. По состоянию на 31 декабря 2013 года, опционы по программе не были распределены.

## Корпоративное управление

# Эффективность и контроль

Внутренний контроль и аудит оказывают существенную поддержку надлежащему осуществлению процедур корпоративного управления МегаФона. Система внутреннего контроля и аудита Компании включает в себя необходимый набор функциональных подразделений и инструментов контроля.

## Ревизионная комиссия

Для осуществления контроля над финансово-хозяйственной деятельностью МегаФона Общим собранием акционеров избирается Ревизионная комиссия. Члены Ревизионной комиссии не могут входить в состав Совета директоров или исполнительных органов управления Компании. Количество членов Ревизионной комиссии не может превышать трех человек.

Одной из основных задач Ревизионной комиссии является надзор над финансово-хозяйственной деятельностью Компании, в том числе:

- проверка финансовой документации;
- оценка соблюдения правил ведения бухгалтерского учета при подготовке финансовой отчетности;
- сверка расчетов налоговых платежей и других сборов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации;
- анализ выполнения утвержденных планов и бюджетов;
- оценка других решений руководства Компании и проверка соответствия результатов его деятельности утвержденным планам.

В настоящее время в Ревизионную комиссию входят: Павел Каплун (Председатель), начальник инвестиционно-аналитического отдела ООО «ЮэСэм Эдвайзорс»; Юрий Жеймо, директор по внутреннему аудиту МегаФона; Сами Хаависто, старший контроллер TeliaSonera Eurasia.

## Внутренний аудит

Управление внутреннего аудита Компании функционально подчиняется Аудиторскому комитету Совета директоров. Его деятельность осуществляется на основании Положения о внутреннем аудите, утвержденного Советом директоров, а также на основании международных профессиональных стандартов внутреннего аудита. Филиалы Компании и «МегаФон Ритейл» имеют собственные подразделения внутреннего аудита, которые, в свою очередь, подотчетны Управлению внутреннего аудита в головном офисе Компании. Управление внутреннего аудита занимается оценкой операционных процессов, включая закупки, инвестиции, строительство, обслуживание клиентов, процессы внутренней и внешней отчетности и т. д., а также анализом эффективности наших систем ИТ и информационной безопасности. Управление внутреннего аудита участвует в разработке процедур Компании по управлению рисками и борьбе с коррупцией.

## Внутренний контроль над процессом подготовки финансовой отчетности

В МегаФоне функционирует система внутреннего контроля, представляющая собой совокупность организационных мер, политик, инструкций, а также контрольных процедур, направленных на достижение цели по подготовке достоверной финансовой отчетности, а также соблюдению законодательных требований в данной области. Эффективность данной системы обеспечивается выполнением следующих мероприятий:

- регулярный мониторинг качества исполнения контрольных процедур;
- регулярные опросы ключевых владельцев бизнес-процессов об эффективности внутреннего контроля;
- ежегодное тестирование по выборочным ключевым контрольным процедурам.

Отчеты о проведении указанных мероприятий представляются на рассмотрение Аудиторскому комитету Совета директоров, менеджменту МегаФона и аудитору Компании на постоянной основе.

В 2013 году в рамках совершенствования системы внутреннего контроля в Компании внедрена процедура периодического анализа по выборочным бизнес-процессам и присущим им рискам на предмет эффективности функционирования СВК в данных процессах.

## Внешний аудит

Для проведения проверки и подтверждения достоверности годовой и квартальной финансовой отчетности МегаФон привлекает независимого внешнего аудитора. Независимый аудитор утверждается Общим собранием акционеров по представлению Совета директоров.

В 2013 году на роль внешнего аудитора Компании годовое Общее собрание акционеров утвердило фирму «Эрнст энд Янг». Сумма, подлежащая уплате фирме «Эрнст энд Янг» за предоставление аудиторских услуг, составляет 71,5 млн рублей. Мы также выплатили «Эрнст энд Янг» 21,6 млн рублей за оказание неаудиторских услуг. Фирма была привлечена к оказанию неаудиторских и сопутствующих аудиту услуг в связи с тем, что она обладает оптимальными возможностями по их оказанию в силу своей компетенции и глубокого понимания бизнеса МегаФона.

# Комитеты Совета директоров

Комитеты Совета директоров МегаФона обеспечивают контроль и стратегическое планирование в трех специальных областях, входящих в компетенцию Совета директоров. К ним относятся:

- Аудиторский комитет;
- Комитет по финансам и стратегии;
- Комитет по вознаграждениям и развитию персонала.

Комитеты формируются после избрания нового состава Совета директоров.

## Аудиторский комитет

В сферу компетенций Аудиторского комитета Совета директоров входят вопросы внутреннего и внешнего аудита Компании.

Основными функциями Комитета являются:

- выработка рекомендаций по назначению внешних аудиторов и размеру оплаты их услуг; решение вопросов, возникающих в ходе проведения аудита; оценка работы и результатов деятельности аудиторов;
- анализ эффективности процедур внутреннего контроля, рассмотрение сообщений и рекомендаций Ревизионной комиссии и подразделения внутреннего аудита; обеспечение функционирования системы внутренних контролей и рассмотрение выявленных нарушений;
- постоянная оценка системы управления рисками; выработка рекомендаций по вопросам реагирования на риски и усовершенствованию системы, рассмотрение выявленных нарушений.

На 31 декабря 2013 года в состав Аудиторского комитета входили следующие члены Совета директоров:

- Ян Рудберг (Председатель);
- Кеннет Карлберг;
- Лорд Майнерс.

Ключевыми вопросами, рассмотренными Аудиторским комитетом в 2013 году, были:

- осуществление внутреннего контроля;
- налоговые обязательства и результаты налогового аудита;
- определение рисков и функционирование системы управления рисками МегаФона;
- разработка систем внутреннего контроля и управления рисками;
- внедрение политики противодействия взяточничеству в Компании;
- мониторинг соблюдения МегаФоном законов Российской Федерации и Великобритании в части раскрытия информации и отчетности;

- реализация положений Кодекса этики и корпоративного поведения Компании;
- утверждение годового плана внутреннего аудита;
- рассмотрение отчетов внутреннего аудита;
- внедрение систем защиты персональных данных в МегаФоне.

## Комитет по финансам и стратегии

Комитет по финансам и стратегии осуществляет контроль за инвестиционной и М&А деятельностью МегаФона и участвует в подготовке бизнес-планов Компании.

- Основными функциями Комитета являются:
- рассмотрение стратегических направлений развития Компании, включая рассмотрение отчетов и рекомендаций руководства;
  - предварительное согласование годовых бюджетов МегаФона, а также краткосрочных и долгосрочных бизнес-планов Компании и контроль за их исполнением;
  - рассмотрение и выработка рекомендаций по утверждению условий предложенных сделок М&А;
  - выработка рекомендаций по утверждению займов; контроль за политикой Компании по управлению ликвидностью и состоянием ликвидности.

На 31 декабря 2013 года в состав Комитета по финансам и стратегии входили следующие члены Совета директоров:

- Владимир Стрешинский (Председатель);
- Пер-Арне Бломквист;
- Дэвид Эриксон.

Ключевыми вопросами, рассмотренными Комитетом по финансам и стратегии в 2013 году, были:

- сделка с компанией Maxiten Co Limited, включая результаты проведения комплексной проверки;
- выработка рекомендаций по размеру и дате выплаты дивидендов;
- обзор стратегии Компании по развитию каналов сбыта и выработка соответствующих рекомендаций;
- анализ предложенных операций хеджирования.

## Комитет по вознаграждениям и развитию персонала

Основными функциями Комитета по вознаграждениям и развитию персонала являются:

- рассмотрение целевых показателей деятельности Компании и предоставление рекомендаций Совету директоров о премиях и иных программах поощрения для высшего руководства;
- рассмотрение стратегий по начислению заработной платы сотрудникам и предоставление рекомендаций Совету директоров по вопросам программ премирования для более широких групп сотрудников, включая установление целевых показателей деятельности;
- рассмотрение мер по мотивации сотрудников на достижение целевых показателей и получение максимальных результатов;
- рассмотрение специальных инициатив и проектов в сфере кадров;
- рассмотрение регулярных и специальных исследований результатов деятельности сотрудников, их отношения к работе, коллективу и прочее.

На 31 декабря 2013 года в состав Комитета по вознаграждениям и развитию персонала входили следующие члены Совета директоров:

- Лорд Майнерс (Председатель);
- Сергей Солдатенков;
- Владимир Стрешинский.

В 2013 году Комитет по вознаграждениям и развитию персонала рассмотрел следующие ключевые вопросы:

- проведение опроса удовлетворенности сотрудников в 2013 году и анализ его результатов;
- реализация программ управления/развития талантов;
- предоставление Совету директоров отчетов по оценке, уровню и структуре вознаграждения деятельности сотрудников;
- предоставление рекомендаций по пересмотру положения о Комитете;
- содействие в выборе и назначении нового Корпоративного секретаря.

## Корпоративное управление

# Прочие вопросы управления

## Сделки, в совершении которых имеется заинтересованность

Сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, регулируются гл. 11 Федерального закона № 208-ФЗ «Об акционерных обществах». Согласно указанным нормам законодательства, сделки, в совершении которых имеется заинтересованность акционеров, членом Совета директоров или Правления, должны быть одобрены Советом директоров или Общим собранием акционеров. Одобрение зависит от характера сделки, при этом заинтересованный член (заинтересованные члены) Совета директоров или акционер(ы) не принимают участия в голосовании по такой сделке.

В 2013 году Компания продолжила работу по внедрению новых процедур по совершенствованию системы контроля за сделками, в совершении которых имеется заинтересованность. Такими процедурами стали: включение в договоры заверений об отсутствии аффилированности (если применимо); проведение аудиторских проверок соответствующих сделок на ежегодной основе, совершенствование механизма выявления сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, и ускорение процедуры вынесения сделок на одобрение органами управления Компании. Кроме того, посредством системы SAP ERP Компания может теперь автоматически составлять полный список лиц и компаний, аффилированных МегаФону или ее дочерним компаниям или аффилированным лицам, включая прямых и косвенных акционеров, а также их аффилированных лиц, при этом такие списки обновляются не реже одного раза в квартал.

Перечень сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, заключенных Компанией в 2013 году, приведен в Приложении № 2 к Годовому отчету, размещенном на веб-сайте Компании по адресу: [https://corp.megafon.ru/ai/document/925/file/priloxheniya\\_k\\_godovomu\\_otchetu\\_-\\_obyazatelnie\\_svedeniya\\_.pdf](https://corp.megafon.ru/ai/document/925/file/priloxheniya_k_godovomu_otchetu_-_obyazatelnie_svedeniya_.pdf)

## Крупные сделки

В течение 2013 года МегаФон заключил одну крупную сделку (в определении ст. 78 Федерального закона № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»). Список и описание всех крупных сделок МегаФона за 2013 год указан в Приложении № 1 к Годовому отчету, размещенном на веб-сайте Компании по адресу: [https://corp.megafon.ru/ai/document/925/file/priloxheniya\\_k\\_godovomu\\_otchetu\\_-\\_obyazatelnie\\_svedeniya\\_.pdf](https://corp.megafon.ru/ai/document/925/file/priloxheniya_k_godovomu_otchetu_-_obyazatelnie_svedeniya_.pdf)

## Политика противодействия взяточничеству и коррупции

МегаФон высоко ценит свою репутацию компании, придерживающейся признанных во всем мире этических и моральных норм ведения бизнеса и соблюдающей положения специального антикоррупционного законодательства Российской Федерации, как то Федерального закона «О противодействии коррупции» и принятых недавно «Методических рекомендаций» Министерства труда и социальной защиты. Компания не приемлет в своей деятельности никаких форм взяточничества или коррупции.

После принятия внутренней политики, направленной на недопустимость взяточничества и коррупции, в 2013 году мы уделяли большое внимание внедрению соответствующих внутренних процедур. Совет директоров утвердил специальный Кодекс этики и корпоративного поведения, который четко обозначил принцип «нулевой толерантности» Компании по отношению к коррупционному или неэтичному поведению. Сообщение о позиции и политиках МегаФона было опубликовано в том числе на веб-сайте Компании. В настоящий момент мы проводим тренинги и обучение сотрудников по вопросам применения антикоррупционной политики – сначала для головного офиса, а затем для каждого филиала.

Соблюдение требований является обязательным для всех сотрудников, включая сотрудников наших дочерних и зависимых компаний. В поддержку этого процесса в 2013 году мы открыли «прямую линию», по которой сотрудники и другие заинтересованные лица могут получить консультацию касательно того, считаются ли те или иные действия коррупционными. Кроме того, с помощью «прямой линии» сотрудники могут конфиденциально (и, в случае необходимости, анонимно) сообщить о нарушениях.

МегаФон разработал Политику по вопросам подарков и делового гостеприимства. Этот документ содержит подробное описание требований, которые должны выполнять все сотрудники МегаФона, перед тем как принять подарок от контрагентов или третьих лиц или сделать им подарок.

Мы считаем соблюдение положений данной политики крайне важными для Компании, поэтому стремимся обеспечить прохождение всеми сотрудниками соответствующего обучения во всех регионах присутствия МегаФона.

# Акционерный капитал

## Уставный капитал

Уставный капитал МегаФона разделен на 620 000 000 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью десять копеек каждая. Компания имеет возможность дополнительно разместить 100 000 000 000 обыкновенных акций. МегаФон не имеет привилегированных акций. Все эмиссии обыкновенных именных бездокументарных акций объединены в единый выпуск с государственным номером 1-03-00822-Ж. Государство в уставном капитале Компании не участвует.

В ноябре 2012 года МегаФон провел первичное публичное размещение акций (IPO) на Лондонской и Московской фондовых биржах. Цена предложения была установлена на уровне 20 долларов США за акцию и глобальную депозитарную расписку (ГДР), при этом каждая ГДР представляет одну акцию. Общий объем предложения составил, до осуществления опциона переподписки, 1,7 млрд долларов США, или 84 526 819 акций в форме акций и ГДР (1 957 273 обыкновенные акции и 82 569 546 ГДР), а с учетом опциона переподписки – 1,8 млрд долларов США (6 756 954 ГДР и 195 727 обыкновенных акций). Рыночная капитализация МегаФона на дату листинга составила 11,2 млрд долларов США.

## Структура акционерного капитала

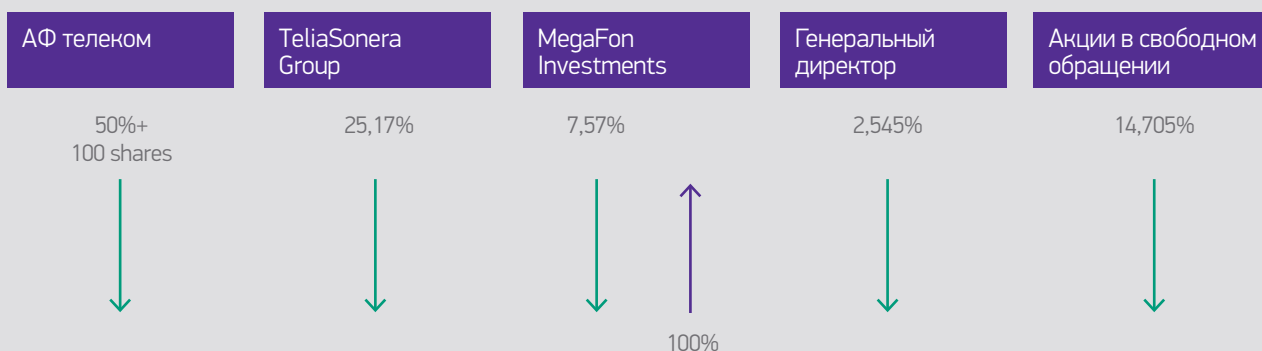
Накануне IPO основными акционерами МегаФона выступали: АФ Телелеком холдинг (50% + 100 акций), TeliaSonera Group (35,6%) и MegaFon Investment (Cyprus) Limited (14,4%). В ходе IPO TeliaSonera Group реализовала 10,43% акций МегаФона, сократив долю участия в уставном капитале Компании до 25,17%. MegaFon Investment (Cyprus) Limited продала 4,33% акций, в результате чего ее доля уменьшилась до 10,07%. Сразу после проведения IPO в свободном обращении оказались 14,75% выпущенных обыкновенных акций Компании.

В ноябре 2012 года мы приняли программу долгосрочной мотивации (ПДМ) для Генерального директора Компании Ивана Таврина. Согласно этой программе, Ивану Таврину был предоставлен опцион на приобретение у дочерней компании MegaFon Investment (Cyprus) Limited 1,25% акций МегаФона по цене размещения в течение 30 дней после IPO и право приобретения еще по 1,25% акций в каждую новую годовщину пребывания на посту Генерального директора – в мае 2013 года, мае 2014 года и в мае 2015 года, также по цене размещения. Опционы могут быть исполнены частично или полностью в указанные даты или позднее. Любой нерезализованный опцион истекает в мае 2017 года. Условием исполнения опционов является продолжение Иваном Тавриным работы в Компании, а также владение не менее 1,25% доли уставного

капитала МегаФона на соответствующую дату исполнения. Соответствующий пакет может быть приобретен на выбор в обыкновенных акциях или ГДР. По состоянию на 31 декабря 2013 года Иван Таврин приобрел пакет акций Компании у MegaFon Investment (Cyprus) Limited в размере 2,5% в соответствии с условиями программы долгосрочной мотивации. В марте 2014 года Совет директоров одобрил сокращение сроков реализации опциона до мая 2014 года вместо установленного ранее мая 2015 года. Таким образом, Иван Таврин может теперь использовать свой опцион на приобретение 2,5% акций в любое время после 1 мая 2014 года. Кроме приобретенных в рамках опциона, Иван Таврин приобрел также 277 000 ГДР в июле 2013 года. Таким образом, доля участия Генерального директора в уставном капитале Компании составляет около 2,545%.

По состоянию на 31 декабря 2013 года АФ Телелеком холдинг сохранила статус мажоритарного акционера (50% плюс 100 акций). С момента завершения IPO Компании в 2012 году доля TeliaSonera Group остается неизменной и составляет 25,17%. Доля MegaFon Investments (Cyprus) Limited в Компании в отчетном периоде сократилась до 7,57% в результате продажи акций Ивану Таврину, как изложено выше. Доля директоров и менеджмента составила в общей сложности 2,56% акционерного капитала, при этом в свободном обращении находится 14,70% акций Компании.

## СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА МЕГАФОНА (НА 31 ДЕКАБРЯ 2013 Г.)



## Корпоративное управление

# Акционерный капитал продолжение

## Динамика стоимости акций МегаФона в 2013 году



В течение отчетного года с 1 января по 31 декабря рост цен наших акций превзошел все ожидания, превысив динамику индекса MSCI Russia на 44,4%.

### Котировки обыкновенных акций МегаФона на Московской фондовой бирже

	01.01.2013-31.12.2013
Максимум, рублей за акцию	1 228,0
Минимум, рублей за акцию	748,0
Стоимость на конец года (на закрытие по состоянию на 30.12.2013), рублей за акцию	1 104,10

Ниже представлены сведения о стоимости наших акций и глобальных депозитарных расписок (ГДР) на Московской и Лондонской фондовых биржах в течение 2013 года.

### Котировки ГДР МегаФона на Лондонской фондовой бирже

	01.01.2013-31.12.2013
Максимум, долларов США за акцию	38,5
Минимум, долларов США за акцию	23,8
Стоимость на конец года (на закрытие по состоянию на 31.12.13), долларов США за акцию	33,5

### Дивидендная политика

В 2012 году МегаФон впервые в своей истории выплатил дивиденды (ранее чистая прибыль всегда реинвестировалась в развитие бизнеса), а в июле 2013 года осуществил первую выплату дивидендов в статусе публичной компании, распределив в общей сложности порядка 40 млрд рублей<sup>70</sup> или 64,51 рубля<sup>71</sup> на обыкновенную акцию (или на ГДР).

В соответствии с дивидендной политикой Компании, утвержденной в 2012 году, размер выплачиваемых дивидендов утверждается Общим собранием акционеров по рекомендации Совета директоров (предварительно подготовленной Комитетом по финансам и стратегии и Генеральным директором). Размер выплачиваемых дивидендов зависит от достигнутых финансовых результатов, потребностей Компании в денежных средствах для развития бизнеса, реализации стратегии и исполнения своих обязательств и других факторов, которые, по мнению Совета директоров, имеют значение, включая факторы, способные оказать влияние на кредитный рейтинг Компании.

МегаФон стремится ежегодно направлять на дивиденды не менее 50% чистой прибыли<sup>72</sup> или 70% денежного потока<sup>73</sup> (в зависимости от того, какой показатель окажется больше). Целевой уровень может быть скорректирован Советом директоров в сторону увеличения или уменьшения с целью поддержания структуры капитала, исходя из уровня мультипликатора чистого долга/скорректированной OIBDA<sup>74</sup> в диапазоне 1,2–1,5.

<sup>70</sup> Приблизительно три миллиарда рублей из этих дивидендов были выплачены стопроцентному дочернему предприятию Компании – MegaFon Investments (Cyprus) Limited, которое является держателем выкупленных собственных акций Компании.

<sup>71</sup> Дивиденды, начисленные за четыре последовательных квартала (со второго квартала 2012 года по первый квартал 2013 года).

<sup>72</sup> Чистая прибыль означает размер чистой прибыли за 12 месяцев завершившегося финансового года, размер прибыли без учета неденежных эффектов определяется в годовом консолидированном отчете о прибылях и убытках Компании по US GAAP или МСФО.

<sup>73</sup> Чистый денежный поток означает размер чистой прибыли плюс амортизация за вычетом инвестиций за последний финансовый год.

<sup>74</sup> Скорректированная OIBDA означает размер чистой прибыли и амортизации за соответствующий финансовый год.

## Выплата дивидендов

С 1 января 2014 года правовые нормы в отношении выплаты дивидендов в России были подвержены значительным изменениям, в результате которых процедура выплаты дивидендов российскими компаниями должна стать более эффективной и прозрачной.

В силу недавних изменений законодательства выплата дивидендов акционерам осуществляется в следующем порядке:

- Если акционеры принимают на Общем собрании акционеров решение о выплате дивидендов, они также устанавливают дату, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Ранее, дата составления списка лиц, имеющих право участвовать в Общем собрании акционеров, являлась и датой, на которую определялись лица, имеющие право на получение дивидендов. Дата определения лиц, имеющих право на получение дивидендов, не может быть установлена позднее 20 дней с даты проведения Общего собрания акционеров (и не ранее десяти дней после такой даты, если акции Компании обращаются на организованных торгах).
- Затем МегаФон выплачивает дивиденды лицам, указанным на определенную дату в в реестре его акционеров. В настоящее время такими зарегистрированными акционерами являются компания Sonera Holding B.V (являющаяся владельцем акций TeliaSonera в Компании), Национальный расчетный депозитарий и Сбербанк России. Национальный расчетный депозитарий и Сбербанк России являются номинальными держателями для других номинальных лиц, доверительных управляющих и прямых акционеров, и обязанность Компании по выплате дивидендов будет считаться полностью исполненной при перечислении дивидендов Sonera Holdings B.V и двум зарегистрированным номинальным держателям. Далее зарегистрированные в реестре акционеров номинальные держатели направляют дивиденды указанным в их реестрах депонентам, которые включают прямых акционеров и других номинальных держателей (таких как Bank of New York Mellon, иностранный эмитент для программы Компании по выпуску ГДР). Эти депоненты, в свою очередь, отвечают за выплаты лицам, указанным в их реестрах в качестве держателей (такая система называется «каскадной»). Ранее Компания отвечала за осуществление выплаты эти лицам напрямую.

- Номинальные держатели и доверительные управляющие должны получить дивиденды в течение десяти рабочих дней с даты, на которую составлен список лиц, имеющих право на получение дивидендов (и в течение одного рабочего дня с момента получения должны направить дивиденды далее своим депонентам). Все иные получатели должны получить дивиденды в течение 25 рабочих дней с даты, на которую составляется список лиц, имеющих право на получение дивидендов, хотя в последнем случае на эти сроки могут оказывать влияние дополнительные требования, предъявляемые DTС и Euroclear/Clearstream к осуществлению клиринга. Ранее дивиденды подлежали выплате в течение 60 дней со дня принятия Общим собранием акционеров решения об их выплате.

## Налогообложение дивидендов

Ставка налогообложения дивидендных выплат для физических и юридических лиц, являющихся российскими резидентами, составляет 9%. Для резидентов, владеющих ГДР, а также нерезидентов, владеющих ГДР или обыкновенными акциями через российские обособленные подразделения, не обладающие признаками постоянного представительства, ставка налогообложения по дивидендным выплатам может составлять 15%.

Дивиденды, выплачиваемые нерезидентам Российской Федерации, подлежат налогообложению по ставке 15%. Ранее эта ставка могла быть снижена согласно условиям действующего соглашения об избежании двойного налогообложения между Россией и страной, резидентом которой является акционер, а также при условии, что данное соглашение применимо к акционеру и он имеет в наличии все необходимые по российскому законодательству документы.

Недавние законодательные нововведения внесли существенные изменения в этот режим.

МегаФон больше не является ответственным ни за определение применимой ставки налогообложения, включая применение любых налоговых соглашений, ни за удержание налога и уплаты его в бюджет Российской Федерации в качестве «налогового агента» получателя дивидендов, кроме как в отношении своего действующего зарегистрированного в реестре акционеров акционера – компании Sonera Holding B.V.

Теперь за определение налоговой ставки и за уплату соответствующего налога в бюджет Российской Федерации в качестве налогового агента отвечают номинальные держатели (в нашем случае, это Национальный расчетный депозитарий и Сбербанк).

Кроме того, акционеры, владеющие акциями МегаФона через иностранных номинальных держателей и имеющие право на пониженную ставку налогообложения согласно применимому налоговому соглашению, больше не смогут представлять подтверждение своего права на такую пониженную ставку до выплаты дивидендов. Налоговое законодательство предусматривает получение налоговых льгот держателями акций и депозитарных расписок, однако Министерству финансов России еще предстоит прояснить некоторые вопросы, например, относящиеся к требованиям и процедурам для избежания двойного налогообложения. Непредоставление депозитария обобщенной информации о владельцах акций и депозитарных расписок, а также о количестве ценных бумаг и стране резиденства владельца, может повлечь применение ставки в размере 30% от налогооблагаемой суммы. И наконец, отменено существовавшее ранее требование о раскрытии личности «конечного бенефициарного владельца» любых дивидендов как необходимое условие их получения.

Учитывая неопределенность общего влияния этих законодательных изменений, всем акционерам рекомендуется проконсультироваться у своих налоговых советников на предмет того, каким образом они могут быть затронуты этими изменениями и каким образом минимизировать расходы по уплате российского налога на дивиденды, на получение которых они могут иметь право.

Компания намерена исполнять требования законодательства, имеющие отношение к выплате дивидендов. В отсутствие достаточных свидетельств применимости другой ставки налогообложения МегаФон планирует удерживать налог на выплату дивидендов по указанным выше ставкам в тех случаях, когда это применимо.

---

Корпоративное управление

# Заявление об ответственности совета директоров

---

В соответствии с Актом о компаниях 2006 года (Company's Act 2006) Совет директоров компании несет ответственность за подготовку финансовой отчетности за каждый финансовый год и достоверное представление информации об активах, обязательствах, финансовом положении, прибылях/убытках компании.

В связи с вышеуказанным Совет директоров ОАО «МегаФон» заявляет о следующем:

1. Консолидированная финансовая отчетность ОАО «МегаФон», подготовленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, по состоянию на 31 декабря 2013 и 2012 годов и за годы, закончившиеся на эти даты, в составе консолидированных отчетов о финансовом положении, совокупном доходе, движении денежных средств, движении акционерного капитала и примечаний к консолидированной финансовой отчетности объективно отражает состояние бизнеса Компании.
2. Обзор бизнеса Компании, представленный в Годовом отчете ОАО «МегаФон» за 2013 год, дает объективное и полное представление о результатах деятельности Компании, в том числе об операционных результатах, усилиях Компании по достижению стратегических целей, рисках и неопределенностях бизнеса ОАО «МегаФон», а также о событиях, которые в ближайшем будущем могут оказать влияние на деятельность компании.

От лица Совета директоров



**Сергей Солдатенков**  
Председатель Совета директоров



**Иван Таврин**  
Генеральный директор ОАО «МегаФон»





Ernst & Young LLC  
Sadovnicheskaya Nab., 77, bld. 1  
Moscow, 115035, Russia  
Tel: +7 (495) 705 9700  
+7 (495) 755 9700  
Fax: +7 (495) 755 9701  
www.ey.com/ru

ООО «Эрнст энд Янг»  
Россия, 115035, Москва  
Садовническая наб., 77, стр. 1  
Тел.: +7 (495) 705 9700  
+7 (495) 755 9700  
Факс: +7 (495) 755 9701  
ОКПО: 59002827

## Аудиторское заключение независимого аудитора

### Акционерам и Совету Директоров ОАО «МегаФон»

Мы провели аудит прилагаемой консолидированной финансовой отчетности ОАО «МегаФон» и его дочерних организаций, состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2013 г., консолидированного отчета о совокупном доходе, консолидированного отчета об изменениях в капитале и консолидированного отчета о движении денежных средств за 2013 год, а также информации о существенных аспектах учетной политики и другой пояснительной информации.

### Ответственность аудируемого лица за консолидированную финансовую отчетность

Руководство аудируемого лица несет ответственность за составление и достоверность указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности и за систему внутреннего контроля, необходимую для составления консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

### Ответственность аудитора

Наша ответственность заключается в выражении мнения о достоверности консолидированной финансовой отчетности на основе проведенного нами аудита. Мы провели аудит в соответствии с федеральными стандартами аудиторской деятельности, действующими в Российской Федерации, и международными стандартами аудита. Данные стандарты требуют соблюдения применимых этических норм, а также планирования и проведения аудита таким образом, чтобы получить достаточную уверенность в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений.

Аудит включает в себя проведение аудиторских процедур, направленных на получение аудиторских доказательств, подтверждающих числовые показатели в консолидированной финансовой отчетности и раскрытие в ней информации. Выбор аудиторских процедур является предметом суждения аудитора, которое основывается на оценке риска существенных искажений консолидированной финансовой отчетности, допущенных вследствие недобросовестных действий или ошибок. В процессе оценки данного риска аудитор рассматривает систему внутреннего контроля, обеспечивающую составление и достоверность консолидированной финансовой отчетности, с целью выбора соответствующих аудиторских процедур, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля. Аудит также включает в себя оценку надлежащего характера применяемой учетной политики и обоснованности оценочных показателей, полученных руководством аудируемого лица, а также оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом.

Мы полагаем, что полученные в ходе аудита аудиторские доказательства представляют достаточные и надлежащие основания для выражения нашего мнения.

### Мнение

По нашему мнению, консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях финансовое положение ОАО «МегаФон» и его дочерних организаций по состоянию на 31 декабря 2013 г., их финансовые результаты и движение денежных средств за 2013 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности.

/Подпись по оригиналу/

### А.Ю. Гребенюк

Партнер  
ООО «Эрнст энд Янг»

4 марта 2014 г.

### Сведения об аудируемом лице

Наименование: ОАО «МегаФон»  
Данные о регистрации в Едином государственном реестре юридических лиц о юридическом лице: Общество зарегистрировано 17 июня 1993 г., свидетельство № АОЛ-5192; перерегистрировано 15 июля 2002 г., основной государственный регистрационный номер 1027809169585.  
Местонахождение: 115035, г.Москва, Кадашевская наб., дом 30.

### Сведения об аудиторе

Наименование: ООО «Эрнст энд Янг»  
Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 5 декабря 2002 г. и присвоен государственный регистрационный номер 1027739707203.  
Местонахождение: 115035, Россия, г. Москва, Садовническая наб., д. 77, стр. 1.  
ООО «Эрнст энд Янг» является членом Некоммерческого партнерства «Аудиторская Палата России» (НП АПР). ООО «Эрнст энд Янг» зарегистрировано в реестре аудиторов и аудиторских организаций НП АПР за номером 3028, а также включено в контрольный экземпляр реестра аудиторов и аудиторских организаций за основным регистрационным номером записи 10201017420.

## Консолидированный отчет о совокупном доходе

(в миллионах рублей)

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2013	2012
<b>Выручка</b>			
Услуги мобильной связи		260 459	241 074
Услуги фиксированной связи		18 628	17 938
Продажа оборудования и аксессуаров		18 142	13 324
<b>Итого выручка</b>		<b>297 229</b>	<b>272 336</b>
<b>Операционные расходы</b>			
Себестоимость услуг		57 563	54 555
Себестоимость оборудования и аксессуаров		17 829	12 399
Коммерческие расходы	27	18 687	19 747
Общие и административные расходы	28	70 558	68 486
Амортизация основных средств	14	44 851	45 508
Амортизация нематериальных активов	15	6 131	6 046
Убыток от выбытия внеоборотных активов		1 200	1 713
<b>Итого операционные расходы</b>		<b>216 819</b>	<b>208 454</b>
<b>Операционная прибыль</b>		<b>80 410</b>	<b>63 882</b>
Финансовые расходы	17	(12 184)	(7 718)
Финансовые доходы		1 888	1 193
Доля в прибыли/(убытках) ассоциированных и совместных предприятий	10	(202)	213
Прочие внеоперационные доходы/(расходы)		(81)	191
Прибыль по финансовым инструментам, нетто	17	269	6 348
Убыток по курсовым разницам, нетто		(2 914)	(8 196)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>67 186</b>	<b>55 913</b>
Расход по налогу на прибыль	12	15 416	11 466
<b>Прибыль за год</b>		<b>51 770</b>	<b>44 447</b>

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2013	2012
<b>Прочий совокупный доход/(расход)</b>			
<b>Прочий совокупный доход/(расход), подлежащий реклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах:</b>			
Курсовые разницы при пересчете отчетности зарубежных подразделений за вычетом налогов		(188)	88
Чистые доходы/(расходы) от хеджирования денежных потоков за вычетом налогов	17	136	(261)
<b>Чистый прочий совокупный убыток, подлежащий реклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах</b>		<b>(52)</b>	<b>(173)</b>
<b>Итого совокупный доход за год за вычетом налогов</b>		<b>51 718</b>	<b>44 274</b>
<b>Прибыль за год</b>			
Приходящаяся на собственников Компании		51 608	44 393
Приходящаяся на неконтролирующие доли участия		162	54
<b>Итого совокупный доход за год</b>		<b>51 600</b>	<b>44 198</b>
Приходящийся на собственников Компании		51 600	44 198
Приходящийся на неконтролирующие доли участия		118	76
<b>Прибыль на акцию, рубли</b>			
Базовая, в отношении прибыли за год, приходящейся на держателей обыкновенных акций Компании	13	91	79
Разводненная, в отношении прибыли за год, приходящейся на держателей обыкновенных акций Компании	13	89	79

## Консолидированный отчет о финансовом положении

(в миллионах рублей)

	Прим.	31 декабря	
		2013	2012
<b>Активы</b>			
<b>Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	14	221 805	215 549
Нематериальные активы, за исключением гудвила	15	57 776	16 991
Гудвил	9, 15	31 530	23 950
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	10	35 460	35 662
Внеоборотные финансовые активы	17	425	–
Внеоборотные нефинансовые активы	18	1 300	1 956
Отложенные налоговые активы	12	3 673	2 573
<b>Итого внеоборотные активы</b>		<b>351 969</b>	<b>296 681</b>
<b>Оборотные активы</b>			
Запасы	19	8 376	5 277
Оборотные нефинансовые активы	18	5 960	4 963
Предоплата по налогу на прибыль	12	2 777	5 066
Торговая и прочая дебиторская задолженность	20	10 732	13 542
Прочие оборотные финансовые активы	17	39 296	23 449
Денежные средства и их эквиваленты	21	9 939	2 387
<b>Итого оборотные активы</b>		<b>77 080</b>	<b>54 684</b>
Активы, предназначенные для продажи	22	1 516	–
<b>Итого активы</b>		<b>430 565</b>	<b>351 365</b>
<b>Капитал и обязательства</b>			
<b>Капитал</b>			
Капитал, приходящийся на собственников Компании	7	138 034	117 355
Неконтролирующие доли участия		271	518
<b>Итого капитал</b>		<b>138 305</b>	<b>117 873</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Кредиты и займы	17	130 825	125 575
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	17	20 838	501
Долгосрочные нефинансовые обязательства	18	1 170	1 843
Резервы	23	5 355	5 724
Отложенные налоговые обязательства	12	17 844	12 333
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>		<b>176 032</b>	<b>145 976</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	24	33 875	23 723
Кредиты и займы	17	21 184	20 457
Прочие краткосрочные финансовые обязательства	17	40 785	23 282
Краткосрочные нефинансовые обязательства	18	19 490	20 037
Задолженность по налогу на прибыль	12	894	17
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>		<b>116 228</b>	<b>87 516</b>
<b>Итого капитал и обязательства</b>		<b>430 565</b>	<b>351 365</b>

Прилагаемые примечания к консолидированной финансовой отчетности являются ее неотъемлемой частью.

## 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	Итого	Неконтролирующие доли участия	Итого капитал
		Количество акций	Сумма	Количество акций	Сумма						
<b>На 1 января 2012 года</b>		<b>620 000 200</b>	<b>526</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>12 567</b>	<b>260 957</b>	<b>(53)</b>	<b>273 997</b>	<b>523</b>	<b>274 520</b>
Чистая прибыль		–	–	–	–	–	44 393	–	44 393	54	44 447
Прочий совокупный убыток		–	–	–	–	–	–	(195)	(195)	22	(173)
<b>Итого совокупный доход</b>		<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>44 393</b>	<b>(195)</b>	<b>44 198</b>	<b>76</b>	<b>44 274</b>
Дивиденды	7	–	–	–	–	–	(151 863)	–	(151 863)	–	(151 863)
Выкуп собственных акций	7	–	–	89 279 700	(63 883)	–	–	–	(63 883)	–	(63 883)
Продажа выкупленных акций в рамках первичного публичного размещения	7	–	–	(26 839 411)	19 205	–	(3 033)	–	16 172	–	16 172
Погашение обязательства пут-опциона, связанного с первичным публичным размещением, нетто	17	–	–	–	–	–	(6 348)	–	(6 348)	–	(6 348)
Продажа выкупленных акций при реализации опционов	25	–	–	(7 750 000)	5 545	–	(638)	(140)	4,767	–	4 767
Выплаты, основанные на акциях	25	–	–	–	–	–	–	315	315	–	315
Погашение выкупленных акций	7	(200)	–	(200)	–	–	–	–	–	–	–
Дивиденды, выплаченные по неконтролирующим долям участия		–	–	–	–	–	–	–	–	(81)	(81)
<b>На 31 декабря 2012 года</b>		<b>620 000 000</b>	<b>526</b>	<b>54 690 089</b>	<b>(39 133)</b>	<b>12 567</b>	<b>143 468</b>	<b>(73)</b>	<b>117 355</b>	<b>518</b>	<b>117 873</b>
Чистая прибыль		–	–	–	–	–	51 608	–	51 608	162	51 770
Прочий совокупный убыток		–	–	–	–	–	–	(8)	(8)	(44)	(52)
<b>Итого совокупный доход</b>		<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>51 608</b>	<b>(8)</b>	<b>51 600</b>	<b>118</b>	<b>51 718</b>
Дивиденды	7	–	–	–	–	–	(36 968)	–	(36 968)	–	(36 968)
Выплаты, основанные на акциях	25	–	–	–	–	–	–	1 178	1 178	–	1 178
Продажа выкупленных акций при реализации опционов	25	–	–	(7 750 000)	5 545	–	(122)	(554)	4 869	–	4 869
Продажа доли участия в Синтерра Медиа	17	–	–	–	–	–	–	–	–	(233)	(233)
Дивиденды, выплаченные по неконтролирующим долям участия		–	–	–	–	–	–	–	–	(132)	(132)
<b>На 31 декабря 2013 года</b>		<b>620 000 000</b>	<b>526</b>	<b>46 940 089</b>	<b>(33 588)</b>	<b>12 567</b>	<b>157 986</b>	<b>543</b>	<b>138 034</b>	<b>271</b>	<b>138 305</b>

Прилагаемые примечания к консолидированной финансовой отчетности являются ее неотъемлемой частью.

## Консолидированный отчет о движении денежных средств

(в миллионах рублей)

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2013	2012
<b>Операционная деятельность</b>			
Прибыль до налогообложения		67 186	55 913
Корректировки для приведения прибыли до налогообложения к чистым денежным потокам:			
Амортизация основных средств	14	44 851	45 508
Амортизация нематериальных активов	15	6 131	6 046
Убыток от выбытия внеоборотных активов		1 200	1 713
Прибыль по финансовым инструментам, нетто	17	(269)	(6 348)
Убыток по курсовым разницам, нетто		2 914	8 196
Доля в (прибыли)/убытках ассоциированных и совместных предприятий	10	202	(213)
Изменение резерва под обесценение дебиторской задолженности и прочих нефинансовых активов	28	2 037	1 319
Финансовые расходы		12 184	7 718
Финансовые доходы		(1 888)	(1 193)
Расходы по выплатам, основанным на акциях		1 178	315
Прочие внеоперационные (доходы)/расходы		81	(191)
Корректировки оборотного капитала:			
Увеличение запасов		(3 050)	(724)
(Увеличение)/уменьшение торговой и прочей дебиторской задолженности		1 154	(1 650)
(Увеличение)/уменьшение оборотных нефинансовых активов		2 078	(7 874)
Увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности		3 947	670
Увеличение/(уменьшение) краткосрочных нефинансовых обязательств		(851)	4 565
НДС, нетто		(3 103)	4 020
Возмещения по налогу на прибыль		2 393	6 984
Платежи по налогу на прибыль		(16 344)	(13 675)
Полученные проценты		1 687	3 941
Уплаченные проценты за вычетом капитализированных процентов	17	(9 025)	(5 630)
<b>Чистые денежные потоки от операционной деятельности</b>		<b>114 693</b>	<b>109 410</b>
<b>Инвестиционная деятельность</b>			
Приобретение основных средств и нематериальных активов		(43 022)	(46 674)
Поступления от продажи основных средств		2 514	521
Приобретение дочерних предприятий за вычетом поступивших денежных средств	9	(15 219)	(8 257)
Поступления от продажи доли участия в «Синтерра Медиа» за вычетом выбывших денежных средств	17	76	–
Погашение обязательств по условным и отложенным платежам по приобретению компаний	17	(5 878)	(1 490)
Приобретение долей участия в ассоциированных и совместных предприятиях, включая пут-опцион, относящийся к приобретениям	10	–	(16 673)
Изменение краткосрочных банковских депозитов, нетто	17	(14 148)	58 313
<b>Чистые денежные потоки, использованные в инвестиционной деятельности</b>		<b>(75 677)</b>	<b>(14 260)</b>

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2013	2012
<b>Финансовая деятельность</b>			
Поступления от займов, за вычетом оплаченных комиссий	17	32 200	216 545
Погашение займов	17	(31 193)	(116 795)
Дивиденды, выплаченные акционерам Компании	7	(36 968)	(151 863)
Выкуп собственных акций	7	–	(63 883)
Погашение обязательств по лицензиям, связанным с маркетингом	15	(539)	(369)
(Выплата комиссий, связанных с первичным публичным размещением)/Поступления от первичного публичного размещения за вычетом оплаченных комиссий	7	(212)	16 384
Поступления от исполнения опционов	25	4 869	4 768
Дивиденды, выплаченные по неконтролирующим долям участия		(132)	(81)
Прочее		403	–
<b>Денежные средства, использованные в финансовой деятельности</b>		<b>(31 572)</b>	<b>(95 294)</b>
Чистый прирост/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов		7 444	(144)
Чистая курсовая разница		108	(356)
Денежные средства и их эквиваленты на начало года		2 387	2 887
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец года</b>		<b>9 939</b>	<b>2 387</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 1. Общие положения

Открытое акционерное общество «МегаФон» («МегаФон», «Компания» и совместно со своими консолидированными дочерними предприятиями – «Группа») зарегистрировано в соответствии с законодательством Российской Федерации («Россия») в Едином Государственном Реестре Юридических лиц под номером 1027809169585. Компания зарегистрирована по адресу: Российская Федерация, 115035 Москва, Кадашевская набережная, 30.

«МегаФон» является ведущим оператором связи, предоставляющим широкий спектр голосовых услуг, услуг по передаче данных и прочих телекоммуникационных услуг розничным абонентам, компаниям, государственным органам и другим провайдером телекоммуникационных услуг.

«МегаФон» построил в России и продолжает использовать общенациональную сеть мобильной связи в двухдиапазонном стандарте GSM 900/1800. В мае 2007 года Группе была выдана лицензия на предоставление беспроводных услуг связи третьего поколения («3G») на базе стандартов IMT-2000/UMTS на всей территории России, которая истекает в мае 2017 года. В июле 2012 года Группе была выдана лицензия на предоставление услуг связи четвертого поколения («4G») на базе технологии стандарта Long Term Evolution («LTE») на всей территории России, которая истекает в июле 2022 года. На 31 декабря 2013 года Группа предоставляет и расширяет спектр услуг 3G почти во всех регионах России, где она работает, а также предоставляет услуги 4G в Москве и еще в 173 городах по всей России в результате приобретения ООО «Скартел» («Скартел») в октябре 2013 года (Примечание 9). Группа обладает лицензиями на услуги местной и междугородней телефонии, передачу данных, услуги беспроводного широкополосного доступа в Интернет и предоставление каналов связи в аренду на всей территории Российской Федерации. Группа владеет собственной наземной и арендованной спутниковой сетью передачи данных.

В ноябре 2012 года «МегаФон» завершил первичное публичное размещение акций («IPO») и разместил свои обыкновенные акции на Московской бирже, а также обыкновенные акции, представленные в виде Глобальных Депозитарных Расписок («ГДР») на Лондонской фондовой бирже, в каждом случае под обозначением «MFON».

По состоянию на 31 декабря 2013 года Группа контролируется компанией Garsdale Services Investment Limited («Garsdale»), косвенно владеющей 50% долей в капитале, а также 100 обыкновенными акциями Компании. Косвенным владельцем Garsdale является USM Holding Limited – непубличная компания, контролируемая г-ном Алишером Усмановым.

### 2. Основы подготовки финансовой отчетности

Настоящая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»), принятыми Советом по МСФО, действующими на дату подготовки настоящей 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, кроме сумм в расчете на акцию, которые указаны в рублях, если не указано иное.

Консолидированная финансовая отчетность была утверждена Генеральным директором и Главным бухгалтером Компании 4 марта 2014 года.

### 3. Основы консолидации

Консолидированная финансовая отчетность включает финансовую отчетность Компании, а также финансовую отчетность ее дочерних предприятий на 31 декабря 2013 года.

Дочерние предприятия консолидируются с даты приобретения, которой является дата, когда Группа получила контроль, и продолжают консолидироваться до даты, когда такой контроль прекращает действие. Финансовая отчетность дочерних предприятий готовится за отчетный период, аналогичный отчетному периоду материнского предприятия, с использованием унифицированных учетных политик.



Прибыль или убыток и каждый компонент прочего совокупного дохода (ПСД) относятся на собственников Компании и неконтролирующие доли участия даже в том случае, если это приводит к отрицательному сальдо у неконтролирующих долей участия.

При необходимости финансовая отчетность дочерних предприятий корректируется для приведения учетной политики таких предприятий в соответствие с учетной политикой Группы. Все внутригрупповые активы и обязательства, капитал, доходы, расходы и денежные потоки, возникающие в результате осуществления операций внутри Группы, полностью исключаются при консолидации.

#### 4. Основные аспекты учетной политики

##### Объединения бизнеса и гудвил

Группа учитывает объединения бизнеса по методу приобретения и признает приобретенные активы, принятые обязательства и неконтролирующие доли участия в приобретенном предприятии на дату приобретения по их справедливой стоимости на эту дату.

Определение справедливой стоимости приобретенных активов и принятых обязательств 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 приобретенных предприятий, отраженных в отчетности по методу приобретения, были включены в показатели деятельности Компании с соответствующей даты приобретения.

Любое условное вознаграждение, подлежащее передаче Группой, учитывается по справедливой стоимости на дату приобретения. Последующие изменения справедливой стоимости условного вознаграждения классифицируются как изменения активов или обязательств, являющихся финансовыми инструментами в соответствии с МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка», и признаются в соответствии с МСФО (IAS) 39 в отчете о совокупном доходе. Если условное вознаграждение не входит в рамки МСФО (IAS) 39, оно оценивается по соответствующим МСФО. Условное вознаграждение, классифицируемое как капитал, не подлежит последующей переоценке; и последующие выплаты учитываются в составе капитала.

Гудвил представляет собой сумму превышения переданного вознаграждения и справедливой стоимости неконтролирующих долей участия в приобретаемой компании над справедливой стоимостью идентифицированных чистых активов этой компании. Гудвил не подлежит амортизации, но проверяется на обесценение как минимум ежегодно.

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

После первоначального признания гудвил измеряется по первоначальной стоимости за вычетом накопленных убытков от обесценения. Для целей тестирования на обесценение гудвил, возникший при объединении бизнеса, распределяется с даты приобретения на каждую единицу, генерирующую денежные средства («ЕГДС»), или группу ЕГДС, по которым ожидается выгода от синергий в результате объединения. Каждая ЕГДС или группа ЕГДС, на которые распределяется гудвил, представляют собой наиболее детальный уровень внутри Группы, на котором осуществляется мониторинг гудвила для внутренних целей управления.

##### Объединения предприятий, находящихся под общим контролем

Для учета объединений предприятий, находящихся под общим контролем, Группа использует метод приобретения согласно МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса» («метод приобретения»), если сделка имеет экономическое содержание с точки зрения Группы. В противном случае используется метод объединения интересов. При оценке того, имела ли данная сделка экономическое содержание, Группа учитывает следующие факторы: цель сделки, вовлеченность в сделку внешних сторон, таких как неконтролирующие акционеры, или других внешних сторон, осуществлена ли сделка по справедливой стоимости, виды деятельности предприятий, участвующих в сделке, и приводит ли она к объединению компаний в отчетную единицу, которой не существовало ранее.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 4. Основные аспекты учетной политики (продолжение)

#### Ассоциированные и совместные предприятия

Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия, в которых Компания осуществляет совместный контроль, учитываются методом долевого участия и изначально признаются по первоначальной стоимости. Доля Группы в прибылях и убытках этих компаний отражается в строке «Доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий» консолидированного отчета о совокупном доходе 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.

#### Операции в иностранной валюте и пересчет валют

Валютой представления консолидированной финансовой отчетности Группы является российский рубль, который также является функциональной валютой ОАО «МегаФон» и его основных дочерних предприятий.

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) от курсовых разниц, нетто» в составе прибылей и убытков.

Активы и обязательства от иностранных операций пересчитываются в рубли по обменному курсу, действующему на дату отчетности. Отчеты о совокупном доходе зарубежных компаний Группы пересчитываются в рубли по обменному курсу, действующему на даты транзакций. Курсовая разница, полученная в результате пересчета, признается в составе ПСД.

#### Признание выручки

Выручка измеряется по справедливой стоимости полученного вознаграждения или вознаграждения к получению за продажу товаров и услуг в ходе обычной деятельности Группы за вычетом налога на добавленную стоимость, возвратов и скидок.

Группа признает выручку, когда размер выручки может быть достоверно определен, когда поступление будущих экономических выгод является вероятным, а также когда выполняются специфические критерии признания для каждого вида деятельности Группы, описанного ниже. Группа основывает свою оценку возвратов на исторических данных, принимая во внимание тип клиента, вид сделки и особенности каждого соглашения.

#### Услуги мобильной связи

Группа получает выручку от услуг мобильной связи за пользование ее сотовой сетью, включая плату за эфирное время, полученную от контрактных 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, MMS, контент и медиа продукты, а также комиссии за мобильные платежи.

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.

Выручка от услуг в основном признается в момент оказания услуг.

#### Программа лояльности

Группа реализует программу лояльности, которая позволяет клиентам накапливать бонусные баллы за пользование услугами мобильной связи Группы. Абоненты могут обменивать бонусные баллы на услуги или продукты при условии наличия необходимого количества полученных бонусных баллов. Часть выручки распределяется на бонусные баллы на основании их справедливой стоимости и признается в доходах будущих периодов до момента использования бонусных баллов или окончания срока их действия. Группа определяет справедливую стоимость бонусных баллов клиента при помощи статистического анализа.

#### *Многокомпонентные соглашения*

Группа заключает многокомпонентные контракты, по которым абонент может приобретать пакет, включающий устройство (например, USB-модемы, телефоны) и телекоммуникационные услуги (например, эфирное время, услуги по передаче данных и другие услуги). Компания распределяет полученное от абонента вознаграждение между различными компонентами на основе их справедливой стоимости. Выручка, отнесенная к реализованному оборудованию, а также соответствующие затраты отражаются в отчете о совокупном доходе 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.

#### *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 (*Примечания 20, 24*) в прилагаемом консолидированном отчете о финансовом положении.

#### *Услуги фиксированной связи*

Компания 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 услуги, 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 существенные риски и выгоды от владения товаром переходят к покупателю, обычно при передаче товаров.

#### *Комиссии дилерам*

Комиссии дилерам за подключение новых абонентов списываются на расходы по мере их понесения (*Примечание 27*).

В 2012 году Группа внесла изменения в соглашения с дилерами, включив в них условие предоставления подключенному абоненту послепродажного обслуживания, а также схему разделения выручки с дилером. В результате комиссии дилерам признаются по мере оказания услуг абоненту, как правило, в течение шести или двенадцати месяцев с момента подключения абонента.

#### *Затраты на рекламу*

Затраты на рекламу относятся на расходы в период их возникновения (*Примечание 27*).

#### *Государственный пенсионный фонд*

Компания производит обязательные отчисления в местные отделения государственного Пенсионного фонда и Фонда социального страхования от лица своих сотрудников. Отчисления относятся на расходы в период их возникновения. Отчисления за отчетные периоды, окончившиеся 31 декабря 2013 и 2012 годов, составили 4 599 и 4 308 соответственно.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 4. Основные аспекты учетной политики (продолжение)

#### Налоги

##### Текущий налог на прибыль

Расходы по налогу на прибыль за год включают текущий и отложенный налоги. Налог признается в отчете о прибылях или убытках, за исключением случаев, когда он относится к позициям, признаваемым в составе ПСД или непосредственно в капитале. В этом случае налог также 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 юрисдикции, 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 Группа создает резервы на основании оценки будущих выплат налоговым органам.

##### Отложенный налог на прибыль

Отложенный налог на прибыль признается по методу обязательств путем определения временных разниц между налоговыми базами активов и обязательств и их балансовой стоимостью в финансовой отчетности. Однако отложенный налог на прибыль не признается при первоначальном признании актива или обязательства в сделке, не являющейся объединением бизнеса, 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.

##### 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 (Примечание 18).

#### 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.

#### Основные средства

Основные средства отражаются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и обесценения, если имеется. В первоначальную стоимость включаются все затраты, непосредственно относящиеся к доставке актива до места и приведению его в состояние, пригодное для целевого использования. Амортизация начисляется с использованием линейного метода в течение предполагаемого срока полезного использования актива.

Ожидаемые сроки полезного использования основных средств следующие:

Телекоммуникационная сеть	3-20 лет
Здания и сооружения	7-49 лет
Автотранспорт, офисное и прочее оборудование	3-7 лет

Улучшения арендованного имущества амортизируется в течение наименьшего из двух: срока аренды или ожидаемого срока полезного использования активов. Срок аренды включает в себя сроки продления договора, если вероятность такого продления достаточна высока.

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 разделе «Основные аспекты учетной политики – Резервы» и *Примечании 23* 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 совокупном доходе.

#### *Затраты по займам*

Затраты по 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 и другие расходы Группы, связанные с привлечением заемных средств.

#### **Аренда**

Аренда классифицируется как операционная, если арендодатель сохраняет значительную часть рисков и выгод от владения активом. Платежи по операционной аренде (за вычетом льгот от арендодателя) относятся на прибыли и убытки линейным методом в течение срока аренды.

#### **Нематериальные активы**

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 бизнеса, определяется их справедливой стоимостью на дату приобретения. После первоначального признания нематериальные активы отражаются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и обесценения, если имело место. Нематериальные активы в основном состоят из лицензий на осуществление деятельности, частот, программного обеспечения, лицензий, относящихся к маркетингу, и абонентской базы.

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, за исключением лицензий на оказание услуг передвижной радиотелефонной связи в стандарте GSM 900/1800 (*Примечание 15*), амортизируются с использованием линейного метода в течение их ожидаемого срока полезного использования:

Операционные лицензии 4G	20 лет
Прочие операционные лицензии	10 лет
Частоты	10-12 лет
Программное обеспечение	2-5 лет
Нематериальные активы, относящиеся к маркетингу	4-5 лет
Клиентская база	4-19 лет
Прочие нематериальные активы	1-10 лет

Группа периодически проводит анализ наличия событий или обстоятельств, свидетельствующих о необходимости пересмотра сроков амортизации. Кроме того, Компания периодически анализирует необходимость признания обесценения балансовой стоимости таких активов, исходя из оценки ожидаемых будущих выгод.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 4. Основные аспекты учетной политики (продолжение)

#### Обесценение нефинансовых активов

Активы, включая гудвил, имеющие неопределенный срок полезного использования, не подлежат амортизации и ежегодно проверяются на 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. Убытки от обесценения активов признаются на сумму разницы между балансовой стоимостью актива или ЕГДС и его возмещаемой стоимостью. Возмещаемая стоимость представляет собой большую из двух величин: справедливой стоимости актива или ЕГДС за вычетом затрат на его продажу и 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, включая обесценение запасов, 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 или ЕГДС. 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, за исключением случаев, когда актив учитывается по переоцененной стоимости; в этом случае сторнирование рассматривается как увеличение переоценки.

Анализ гудвила на обесценение проводится ежегодно 1 октября или чаще, если события или изменения обстоятельств указывают на потенциальное обесценение. Обесценение гудвила определяется путем оценки возмещаемой стоимости каждой ЕГДС (или группы ЕГДС), к которой относится гудвил. В случае если возмещаемая стоимость ЕГДС меньше ее балансовой стоимости, убыток от обесценения признается немедленно и впоследствии не подлежит восстановлению.

Для ассоциированных и совместных предприятий, учитываемых по методу долевого участия, на каждую отчетную дату Группа устанавливает наличие объективных свидетельств обесценения инвестиций. В случае наличия таких свидетельств, Группа оценивает сумму обесценения как разницу между возмещаемой стоимостью инвестиции в ассоциированное или совместное предприятие и ее балансовой стоимостью, и признает эту сумму в отчете о совокупном доходе по статье «Доля в прибыли (убытках) ассоциированных и совместных предприятий».

#### Внеоборотные активы, предназначенные для продажи

Внеоборотные активы классифицируются как предназначенные для продажи и оцениваются по меньшей величине из двух: балансовой стоимости и справедливой стоимости за вычетом затрат на их продажу, если их балансовая стоимость будет возмещена в основном за счет сделки по продаже, а не путем его дальнейшего использования, и продажа рассматривается как высоковероятная.

#### Запасы

Запасы, которые в основном состоят из телефонов, портативных электронных устройств, аксессуаров и USB-модемов, отражаются по наименьшей из двух величин: балансовой 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.

#### Денежные средства и их эквиваленты

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.

### Обыкновенные акции

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 выкупленные акции

Собственные долевые инструменты, выкупленные Компанией (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.

### Прибыль на акцию

Базовая прибыль на акцию рассчитывается путем деления чистой прибыли за год, приходящейся на держателей обыкновенных акций Компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении в течение периода.

Разводненная прибыль на акцию рассчитывается путем деления скорректированной чистой прибыли, приходящейся на держателей обыкновенных акций, на средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении в течение периода плюс количество дополнительных обыкновенных акций, которые были бы выпущены при конвертации всех потенциально разводняющих ценных бумаг в обыкновенные акции. Потенциально разводняющие ценные бумаги включают в себя неисполненные опционы сотрудников и конвертируемые долговые обязательства.

### Резервы

Резервы признаются, если Группа вследствие прошлых событий имеет юридические или вытекающие из сложившейся практики обязательства, для урегулирования которых с большой степенью вероятности потребуются 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

Компания имеет юридические обязательства в отношении арендованных площадок для размещения базовых станций и мачт, которые включают требования по восстановлению объектов, на которых находятся базовые станции и мачты. 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 соответствующего актива. Денежные потоки дисконтируются по текущей ставке до налогообложения, которая отражает риски, присущие обязательствам по выводу из эксплуатации. Увеличение обязательства, отражающее течение времени («закрытие дисконта») признается в составе финансовых расходов по мере возникновения. Предполагаемые будущие затраты по выводу из эксплуатации пересматриваются ежегодно и корректируются в случае необходимости. Изменения в ожидаемых будущих затратах или в применяемой ставке дисконтирования прибавляются или вычитаются из стоимости актива.

### Выплаты, основанные на акциях

#### *Сделки, расчеты по которым осуществляются долевыми инструментами*

Расходы по сделкам, расчеты по которым осуществляются долевыми инструментами, таким как опционы по долгосрочной программе мотивации Генерального директора (*Примечание 25*), определяются на основе справедливой стоимости на дату предоставления с использованием соответствующей модели оценки. Такие расходы признаются одновременно с соответствующим увеличением капитала в течение периода, в котором выполняются условия достижения результатов деятельности и/или условия срока службы, в составе расходов на вознаграждения работникам и связанные социальные отчисления (*Примечание 28*). В отношении части вознаграждения долевыми инструментами, право на которое окончательно не переходит сотрудникам, расход не признается. Разводняющий эффект неисполненных опционов учитывается как дополнительное разводнение акций при расчете показателя прибыли на акцию.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 4. Основные аспекты учетной политики (продолжение)

#### *Сделки, расчеты по которым осуществляются денежными средствами*

Расходы по сделкам, расчеты по которым осуществляются денежными средствами, такие как фантомные опционы по программам долгосрочной мотивации 2012 и 2013 годов (*Примечание 25*), оцениваются первоначально по справедливой стоимости на дату предоставления вознаграждения с использованием соответствующей модели оценки. Справедливая стоимость вознаграждения относится на расходы в течение всего периода перехода права на вознаграждение с признанием соответствующего обязательства. Обязательство переоценивается по справедливой стоимости на каждую отчетную дату до даты его погашения включительно, при этом изменения в справедливой стоимости признаются в составе расходов на вознаграждения работникам и связанные социальные отчисления (*Примечание 28*).

#### *Прочие долгосрочные вознаграждения работникам*

Компания реализует еще одну долгосрочную программу вознаграждения работников (*Примечание 26*), которая учитывается в соответствии с МСФО (IAS) 19 «Вознаграждения работникам». Эти вознаграждения не обеспечены финансированием. Обязательство по долгосрочным вознаграждениям работникам признается в сумме приведенной стоимости обязательства по установленным вознаграждениям на отчетную дату. Для определения приведенной стоимости обязательства по установленному вознаграждению и соответствующих текущих затрат по предоставленным услугам, Группа признает стоимость вознаграждения в периодах оказания услуг на пропорциональной основе. Переоценки обязательства по вознаграждению признаются в составе прибыли и убытков в периодах, когда они имеют место.

#### *Финансовые инструменты*

##### *Первоначальное признание и оценка*

Финансовые активы и финансовые обязательства в рамках МСФО (IAS) 39 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 инструменты, включая отделенные встроенные производные инструменты, классифицируются как предназначенные для торговли и 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 прибыли или убытков.

##### *Займы и дебиторская задолженность (активы), кредиты и займы (обязательства)*

Займы и дебиторская задолженность представляют собой непроизводные финансовые активы с фиксированными или определяемыми платежами, которые не котируются на активном рынке. После первоначального признания займы, дебиторская задолженность и кредиты оцениваются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки. Амортизированная стоимость рассчитывается с учетом скидок или премий при приобретении, а также комиссионных или затрат, которые являются неотъемлемой частью эффективной процентной ставки. Процентные расходы, рассчитанные методом эффективной процентной ставки, включаются в состав прибыли или убытков.

##### *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 или (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*

Финансовый актив или группа финансовых активов обесцениваются, когда существует объективное свидетельство обесценения в результате события, которое произошло после первоначального признания актива. Группа на каждую отчетную дату оценивает наличие объективных признаков обесценения финансового актива или группы активов. Для активов, учитываемых по амортизированной стоимости, убыток от обесценения рассчитывается как разница между балансовой стоимостью актива и дисконтированной стоимостью расчетных будущих потоков денежных средств по первоначальной эффективной процентной ставке (без учета будущих ожидаемых кредитных убытков, которые еще не были понесены). 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 отчете о совокупном доходе.

#### *Прекращение признания финансового обязательства*

Признание финансового обязательства в отчете о финансовом положении 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 признания нового обязательства. Разница в их балансовой стоимости признается в составе о прибылей или убытков.

#### *Справедливая стоимость финансовых инструментов*

Справедливая стоимость финансовых инструментов, 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 использование данных о рыночных сделках; данные о текущей справедливой стоимости других аналогичных инструментов; анализа дисконтированных денежных потоков или другие модели оценки.

Группа использует следующую иерархию для определения и раскрытия методов оценки справедливой стоимости финансовых инструментов:

- Уровень 1: цены на аналогичные активы или обязательства, определяемые активными рынками (некорректированные);
- Уровень 2: методы, где все используемые исходные данные, оказывающие существенное влияние на справедливую стоимость, являются наблюдаемыми, прямо или косвенно;
- Уровень 3: методы, использующие исходные данные, оказывающие существенное влияние на справедливую стоимость, не основанные на наблюдаемых рыночных данных.

#### *Хеджирование и производные финансовые инструменты*

Производные финансовые инструменты, которые включают валютные и процентные свопы, 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 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.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 4. Основные аспекты учетной политики (продолжение)

#### *Хеджирование и производные финансовые инструменты (продолжение)*

Компания применяет производные финансовые инструменты, определенные в качестве инструментов хеджирования денежных потоков, а также производные финансовые инструменты, которые не определены как инструменты хеджирования (Примечание 17). В момент заключения сделок хеджирования Группа формально определяет и документирует отношения хеджирования, к которым Группа желает применить правила учета хеджирования, цели по управлению рисками и стратегию хеджирования. Данные инструменты хеджирования должны быть высоко эффективными в достижении нетто-эффекта изменений денежных потоков и оцениваются на постоянной основе для подтверждения высокой эффективности в течение отчетных периодов, для которых они предназначались.

Эффективная часть изменений справедливой стоимости производных финансовых инструментов, которые отнесены к категории инструментов хеджирования денежных потоков, учитывается в составе ПСД. Доходы и расходы, относящиеся к неэффективной части изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования, незамедлительно признаются в составе прибыли или убытка. Изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов, которые не определены в качестве инструментов хеджирования, отражаются в составе прибыли или убытка.

Компания использует производные финансовые инструменты для управления процентными ставками и валютными рисками. Компания не приобретает и не выпускает производные финансовые инструменты для целей последующей продажи.

#### *Изменения в учетной политике и принципах раскрытия информации*

При подготовке годовой финансовой отчетности Группы за год, окончившийся 31 декабря 2012 года, Группа добровольно досрочно применила некоторые новые стандарты, такие как МСФО (IFRS) 10, МСФО (IFRS) 11, МСФО (IFRS) 12 и МСФО (IFRS) 13.

В 2013 году Группа в первый раз применила некоторые поправки, которые не имеют существенного влияния на финансовую отчетность Группы. Такие стандарты описаны ниже:

*Поправки к МСФО (IAS) 1 «Представление статей прочего совокупного дохода».* Поправки к МСФО (IAS) 1 изменяют группировку статей, представляемых в составе ПСД. Статьи, которые могут быть реклассифицированы в состав прибыли или убытка в определенный момент в будущем, должны представляться отдельно от статей, которые никогда не будут реклассифицированы. Поправки оказывают влияние исключительно на представление информации в финансовой отчетности и не изменяют финансовое положение или финансовые результаты деятельности Группы.

*Поправка к МСФО (IAS) 1 «Разъяснение требований в отношении сравнительной информации».* Данная поправка разъясняет разницу между добровольным раскрытием дополнительной сравнительной информации и минимумом необходимой сравнительной информации. Компания должна включить сравнительную информацию в соответствующие примечания к финансовой отчетности, когда она на добровольной основе предоставляет сравнительную информацию сверх минимума данных за один сравнительный период. Поправка разъясняет, что соответствующие примечания к вступительному отчету о финансовом положении, представляемому в случаях, когда компания ретроспективно применяет учетную политику, осуществляет ретроспективный перерасчет или реклассифицирует статьи финансовой отчетности, представлять не требуется. Поправка не влияет на финансовую отчетность Группы.

*МСФО (IAS) 19 «Вознаграждения работникам» (в редакции 2011 года).* Этот стандарт содержит поправки к МСФО (IAS) 19. Эти поправки варьируются от фундаментальных изменений, таких как упразднение концепции механизма коридора и концепции ожидаемых доходов по активам плана, до простых пояснений и изменения формулировок. Эти поправки не влияют на финансовую отчетность Группы.

*Поправки к МСФО (IFRS) 7 «Раскрытия – Зачет финансовых активов и финансовых обязательств».* Поправки к МСФО (IFRS) 7 обязывают компанию раскрывать информацию о правах на зачет и связанные соглашения (например, залоговое соглашение). Поправки не имеют существенного влияния на финансовую отчетность Группы.

*Усовершенствования МСФО (Май 2012).* В мае 2012 года Совет по МСФО опубликовал документ, включающий некоторые поправки к МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности», МСФО (IAS) 16 «Основные средства», МСФО (IAS) 32 «Финансовые инструменты: Представление» и МСФО (IAS) 34 «Промежуточная финансовая отчетность». Поправки внесли относительно небольшие изменения в рекомендации по применению существующих стандартов и не имеют существенного влияния на финансовую отчетность Группы.

## 5. Существенные учетные суждения, оценочные значения и допущения

Подготовка данной консолидированной финансовой отчетности потребовала от руководства выработки суждений, оценочных значений и допущений, влияющих на суммы, отраженные в консолидированном отчете о финансовом положении и консолидированном отчете о совокупном доходе, однако фактические результаты могут отличаться от этих оценок.

В процессе применения учетной политики Группы руководство выработало следующие суждения, которые имеют наиболее значительное влияние на суммы, отраженные в консолидированной финансовой отчетности:

### Приобретение «Скартела»

В октябре 2013 года «МегаФон» приобрел 100% долю участия в капитале группы предприятий (вместе «Скартел»), у компании Garsdale, контролирующего акционера Группы (*Примечание 9*). Группа рассмотрела различные факторы, такие как:

- цель сделки, которая заключается в укреплении лидерских позиций Группы на рынке услуг 4G;
- вовлеченность в сделку внешних сторон, которая заключается в одобрении сделки неконтролирующим акционером Компании Telia Sonera;
- тот факт, что сделка была осуществлена по справедливой стоимости;
- существующие взаимодополняющие виды деятельности Группы и «Скартела»;

и заключила, что сделка по приобретению «Скартела» имела экономическое содержание с точки зрения Группы. Основываясь на этом, Группа сделала существенное суждение о том, что для отражения данного объединения предприятий, находящихся под совместным контролем, в отчетности необходимо применять метод приобретения.

### Консолидация Lefbord

В декабре 2012 года Группа приобрела 25% косвенную долю владения в капитале «Евросети» через дочернюю компанию Lefbord Investments Limited («Lefbord»), в которой Группа имеет 50% долю владения (*Примечание 10*). Остальные 50% капитала Lefbord принадлежат Garsdale, материнской компании Группы (*Примечание 29*), которая одновременно приобрела другую 25% косвенную долю владения в капитале «Евросети». В соответствии с соглашениями в рамках сделки Группа должна была приобрести долю Garsdale в Lefbord не позднее 6 декабря 2013 года (с возможностью отсрочки исполнения данного обязательства до 6 декабря 2015 года) путем оплаты денежными средствами или собственными акциями (на усмотрение Группы). Исходя из вышеизложенных фактов, Группа выработала существенное суждение о том, что по отношению как к Lefbord, так и к «Евросети», Garsdale является номинальным держателем 25% косвенной доли владения в капитале «Евросети», и что Группа получила доступ к будущим экономическим выгодам и эффективно контролирует Lefbord с декабря 2012 года. Таким образом, через Lefbord Группа имеет 50%, а не 25% долю владения в капитале «Евросети» с декабря 2012 года. Соответственно Группа консолидировала Lefbord и классифицировала конвертируемые долговые инструменты, причитающиеся к оплате Garsdale, как финансовые обязательства в консолидированном отчете о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2013 года.

### Ключевые бухгалтерские оценки

Ниже описаны 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. Группа основывает свои допущения и оценки на параметрах, доступных 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.

### Признание выручки

Группа оказывает услуги другим операторам в разных странах и на международном уровне. 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.

Руководство также 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.

Распределение каждого отдельного элемента в многокомпонентном предложении на основании справедливой стоимости отдельных компонентов также предполагает использование оценок и суждений.

Группа оценивает справедливую стоимость бонусных баллов в рамках программ лояльности абонентов путем применения статистических методов. Исходные данные для моделей включают допущения об ожидаемом уровне погашения бонусных баллов, ассортименте продуктов и услуг, которые будут доступны для обмена на бонусные баллы в будущем и о предпочтениях клиентов. Такие оценки подвержены значительной степени неопределенности.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 5. Существенные учетные суждения, оценочные значения и допущения (продолжение)

#### Объединения бизнеса

В прошлом Группа осуществляла приобретения других предприятий (*Примечание 9*). Идентификация активов и обязательств, приобретенных в результате этих приобретений, а также распределение любого условного вознаграждения между идентифицируемыми активами и обязательствами на основании их справедливой стоимости и результирующий расчет гудвила требуют значительных суждений и оценок. Эти оценки были основаны на сравнительной информации рынка, специфических прогнозах будущих денежных потоков, ставок дисконтирования, темпов роста и других допущениях.

Условное вознаграждение в результате объединения бизнеса и инвестиций в капитал или приобретения компаний измеряется по справедливой стоимости на дату приобретения (*Примечание 17*). Определение справедливой стоимости основано на дисконтированных денежных потоках. Основные допущения учитывают вероятность достижения целевых результатов и коэффициент дисконтирования. Изменение любого из этих допущений может существенно повлиять на финансовую отчетность.

#### Обесценение нефинансовых активов

Группа проверяет гудвил на предмет обесценения ежегодно и чаще, если существуют признаки обесценения, а также тестирует прочие долгосрочные активы на обесценение, когда обстоятельства указывают на наличие потенциального обесценения (*Примечание 16*). Оценка возмещаемой стоимости активов и ЕГДС основано на оценках руководства, в том числе определении соответствующих ЕГДС, оценке будущих денежных потоков, ставок дисконтирования, темпов роста и допущений о будущей конъюнктуре рынка. Распределение балансовой стоимости тестируемых активов между отдельными ЕГДС также требует применения профессионального суждения.

#### Амортизация основных средств и нематериальных активов

Расходы на амортизацию основных средств и нематериальных активов основаны на оценках руководства об остаточной стоимости, методе начисления амортизации и сроках полезного использования основных средств и нематериальных активов. 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 основных средств и нематериальных активов. Ключевые оценки сроков полезного использования нематериальных активов подвержены влиянию статистической оценки среднего срока взаимоотношений с клиентами, оставшегося срока действия лицензий и ожидаемого развития технологий и рынков. Реальный экономический срок использования долгосрочных активов может отличаться от оценочных сроков полезного использования. Изменение ожидаемого срока полезного использования учитывается перспективно как изменение в бухгалтерских оценках.

Для определения модели учета операционных лицензий 4G, приобретенных в результате приобретения «Скартела» (*Примечание 9*), Группа рассмотрела дополнительные факторы, такие как способность Группы продлить действующие лицензии или получить новые лицензии и частоты для нового стандарта, а также практику международных телекоммуникационных операторов по оценке стоимости аналогичных лицензий. Группа определила срок полезного использования лицензий 4G равным 20 годам и применила линейный метод амортизации. Оценки Группы в отношении срока полезного использования и суммы, распределенной на приобретенные операционные лицензии 4G, являются предварительными и могут быть изменены в течение открытого периода оценки.

#### Отложенные налоговые активы и неопределенные налоговые позиции

Группа оценивает возмещаемость отложенных налоговых активов на основании оценки будущих доходов (*Примечание 12*). Возможность возмещения налоговых активов полностью зависит от способности Группы генерировать налогооблагаемую прибыль в течение периода, когда отложенные налоговые активы могут быть реализованы. Признание налоговых активов и обязательств зависит от целого ряда факторов, включая оценки в отношении сроков и возможности реализации отложенных налоговых активов и предполагаемого графика уплаты налогов.

Фактические платежи и возмещения по налогу на прибыль Группы могут отличаться от оценок, сделанных Группой, в результате изменений в налоговом законодательстве 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.

### Справедливая стоимость финансовых инструментов

Если справедливая стоимость финансовых активов и финансовых обязательств, отраженных в консолидированном отчете о финансовом положении, не может быть получена на активном рынке, их справедливая стоимость определяется путем использования методов оценки, включая модель дисконтированных денежных потоков. В качестве исходных данных для этих моделей используется, где возможно, информация из открытых источников. Однако если это не представляется возможным, для определения справедливой стоимости требуется определенная степень суждения. Суждения включают рассмотрение таких исходных данных, как риск ликвидности, кредитный риск и волатильность. Изменения в допущениях относительно данных факторов могут оказать влияние на справедливую стоимость финансовых инструментов.

### Выплаты, основанные на акциях

Группа оценивает первоначальную стоимость выплат работникам, основанных на акциях, расчеты по которым осуществляются акциями и денежными средствами, с учетом справедливой стоимости долевых инструментов на дату их предоставления. Справедливая стоимость выплат, основанных на акциях, расчеты по которым осуществляются денежными средствами, переоценивается на каждую отчетную дату. Оценка справедливой стоимости выплат, основанных на акциях, требует определения наиболее подходящей модели оценки исходя из сроков и условий предоставления. Эта оценка также требует определения наиболее подходящих исходных данных для модели оценки, включая ожидаемый срок действия опциона на акции, волатильность и дивидендный доход, а также допущений касательно этих параметров. Информация о допущениях и моделях, которые были использованы для оценки справедливой стоимости выплат, основанных на акциях, раскрыта в *Примечании 25*.

### Резерв по выводу объектов из эксплуатации

Группа создает резерв по выводу объектов из эксплуатации, связанный с обязательством по восстановлению арендованных площадей, где размещаются базовые станции (*Примечание 23*). При определении справедливой стоимости обязательства формируются допущения и оценки в отношении ставок дисконтирования, а также ожидаемых стоимости и срока демонтажа актива.

## 6. Стандарты, которые были выпущены, но еще не вступили в силу

Ниже приводятся стандарты и интерпретации, применимые к финансовой отчетности Группы, которые были выпущены, но еще не вступили в силу на дату выпуска данной финансовой отчетности. Группа намерена применить эти стандарты с даты их вступления в силу, если далее не указано иное.

### Усовершенствования МСФО (декабрь 2013 года)

В декабре 2013 года Совет по МСФО опубликовал документы «Усовершенствования МСФО (2010-2012 годы)» и «Усовершенствования МСФО (2011-2013 годы)», содержащие ряд поправок к действующим стандартам:

- МСФО (IFRS) 2 «Выплаты, основанные на акциях: определение и условие перехода»;
- МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса (учет условного вознаграждения, перечень исключений для совместных предприятий)»;
- МСФО (IFRS) 8 «Операционные сегменты (агрегирование операционных сегментов, сверка общих активов)»;
- МСФО (IFRS) 13 «Оценка справедливой стоимости (краткосрочная дебиторская и кредиторская задолженность)»;
- МСФО (IAS) 16 «Основные средства (метод переоценки, пропорциональный пересчет накопленной амортизации)»;
- МСФО (IAS) 24 «Раскрытие информации о связанных сторонах (ключевой управленческий персонал)»;
- МСФО (IAS) 38 «Нематериальные активы (метод переоценки накопленной амортизации)»;
- МСФО (IFRS) 1 «Первое применение МСФО (значение «действующего МСФО»)»;
- МСФО (IAS) 40 «Инвестиционное имущество (уточнение взаимосвязи между МСФО (IFRS) 3 и МСФО (IAS) 40 при классификации имущества в качестве инвестиционного или эксплуатируемого для собственных нужд)».

Данные поправки внесли относительно небольшие изменения в руководство по применению существующих стандартов. Поправки вступают в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 июля 2014 года или после этой даты, или применительно к операциям, имевшим место на или после этой даты. Группа применит поправки к стандартам с 1 июля 2014 года. Группа не ожидает, что эти поправки окажут существенное влияние на финансовое положение или результаты деятельности Группы.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 6. Стандарты, которые были выпущены, но еще не вступили в силу (продолжение)

#### МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты»

В ноябре 2013 года Совет по МСФО дополнил МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты», требованиями к учету хеджирования. МСФО (IFRS) 9 в текущей редакции отражает результаты первого и третьего этапов работы Совета по МСФО по замене МСФО (IAS) 39 и применяется в отношении классификации и оценки финансовых активов и финансовых обязательств, а также к учету хеджирования, как они определены в МСФО (IAS) 39.

В результате поправок к МСФО (IFRS) 9 от ноября 2013 года была изменена дата обязательного применения этого МСФО. Дата обязательного применения не указана в МСФО (IFRS) 9, но будет определена после того, как оставшиеся этапы будут завершены. Тем не менее, досрочное применение МСФО (IFRS) 9 разрешено.

На последующих этапах Совет по МСФО рассмотрит обесценение финансовых активов. Группа оценит эффект после публикации других этапов, чтобы представить полную оценку.

#### МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов»

В мае 2013 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов», которые уточняют, что раскрытие информации о стоимости возмещения требуется для обесцененного актива или группы активов, а не для каждой ЕГДС, на которую распределяется существенная часть гудвила. Поправки вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2014 года или позднее. Досрочное применение разрешено. Группа применила стандарт с поправками, начиная с прилагаемой финансовой отчетности, и внесла изменения в соответствующие раскрытия.

#### Поправки к МСФО (IAS) 32 «Взаимозачет финансовых активов и финансовых обязательств»

В рамках данных поправок разъясняется значение фразы «в настоящий момент обладает юридически закрепленным правом на осуществление взаимозачета». Поправки также описывают, как следует правильно применять критерии взаимозачета в МСФО (IAS) 32 в отношении систем расчетов (таких как системы единого клирингового центра), в рамках которых используются механизмы одновременных валовых платежей. Поправки вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2014 года или после этой даты. Предполагается, что данные поправки не окажут влияние на финансовое положение или финансовые результаты деятельности Группы.

## 7. Капитал

### Акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2013 года Компания имела 100 620 000 000 разрешенных к выпуску обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,1 рубля, из которых 620 000 000 акций были выпущены и полностью оплачены, включая 46 940 089 собственных акций, выкупленных у акционеров (на 31 декабря 2012 года: 54 690 089), и 573 059 911 (на 31 декабря 2012 года: 565 309 911) акций в обращении. По состоянию на 31 декабря 2012 года Компания имела 100 620 000 200 разрешенных к выпуску обыкновенных акций, из которых 620 000 200 являлись выпущенными и полностью оплаченными акциями в обращении.

По состоянию на 1 января 2012 года Компания имела 100 620 000 200 разрешенных к выпуску обыкновенных акций, из которых 620 000 200 акций были выпущены и полностью оплачены. В июле 2012 года Группа погасила 200 из собственных выкупленных акций, принадлежавших MegaFon Investments (Cyprus) Limited («MIFL»), 100% дочернему предприятию Компании.

### Выплата годовых дивидендов

28 июня 2013 года годовое Общее собрание акционеров Компании утвердило выплату дивидендов в размере 54,17 рубля на одну обыкновенную акцию за второй, третий и четвертый кварталы 2012 года. В тот же день акционеры также утвердили распределение промежуточных дивидендов за первый квартал 2013 года в размере 10,34 рублей на одну обыкновенную акцию. Общая сумма, выделенная на выплату дивидендов, составила 36 968. Выплата была произведена в июле 2013 года.

### Выплата специальных дивидендов и выкуп собственных акций

24 апреля 2012 года Компания выплатила специальные дивиденды в размере 245 рублей на обыкновенную акцию, в результате совокупная выплата акционерам составила 151 863.

Также 24 апреля 2012 года Компания выкупила (через MIFL) у Allaction Limited, являющейся частью «Альфа Групп» (Примечание 28), 89 279 700 или 14,4% обыкновенных акций Группы за 63 883, включая затраты по сделке.

### Первичное публичное размещение

28 ноября 2012 года Группа завершила IPO, в рамках которого разместила 26 839 411 собственных акций по цене размещения 20 долларов США за обыкновенную акцию, или 619 рублей по курсу на 28 ноября 2012 года («цена IPO»). Группа получила денежные средства в сумме 16 384 после вычета комиссионных за услуги андеррайтинга в размере 31 и прочих расходов, связанных с IPO, приблизительно на сумму 132.

### Прочие фонды и резервы

Статья «Пересчет иностранной валюты» используется для отражения курсовых разниц, возникающих при пересчете финансовой отчетности зарубежных операций дочерних предприятий группы.

Статья «Хеджирования денежных потоков» используется для учета накопленного влияния производных финансовых инструментов, учитываемых как инструменты хеджирования денежных потоков (*Примечание 17*).

Статья «Выплаты, основанные на акциях» используется для признания предоставленных вознаграждений сотрудникам, в том числе ключевому управленческому персоналу, расчеты по которым производятся долевыми инструментами, как часть их вознаграждения (*Примечание 25*).

Статья «Операции с неконтролирующими долями участия» используется для учета разницы, возникающей в результате операций с неконтролирующими долями, которые не приводят к потере контроля.

Резервный фонд был создан в соответствии с требованиями российского законодательства и используется для покрытия убытков Компании, погашения облигаций и выкупа собственных акций в случае отсутствия других источников капитала.

Изменения прочих фондов и резервов в разрезе компонентов показано ниже:

	Пересчет в иностранную валюту	Хеджирование денежных потоков	Выплаты, основанные на акциях	Операции с неконтролирующими долями	Резервный фонд	Итого прочие фонды и резервы
<b>На 1 января 2012 года</b>	(45)	–	–	(23)	15	<b>(53)</b>
Пересчет в иностранную валюту	66	–	–	–	–	<b>66</b>
Изменение справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков ( <i>Прим. 17</i> )	–	(261)	–	–	–	<b>(261)</b>
Продажа выкупленных акций при исполнении опционов сотрудниками ( <i>Прим. 25</i> )	–	–	(140)	–	–	<b>(140)</b>
Выплаты, основанные на акциях ( <i>Прим. 25</i> )	–	–	315	–	–	<b>315</b>
<b>На 31 декабря 2012 года</b>	21	(261)	175	(23)	15	<b>(73)</b>
Пересчет в иностранную валюту	(144)	–	–	–	–	<b>(144)</b>
Изменение справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков ( <i>Прим. 17</i> )	–	136	–	–	–	<b>136</b>
Продажа выкупленных акций при исполнении опционов сотрудниками ( <i>Прим. 25</i> )	–	–	(554)	–	–	<b>(554)</b>
Выплаты, основанные на акциях ( <i>Прим. 25</i> )	–	–	1 178	–	–	<b>1 178</b>
<b>На 31 декабря 2013</b>	(123)	(125)	799	(23)	15	<b>543</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 8. Информация о Группе

Консолидированная финансовая отчетность Группы включает следующие существенные дочерние предприятия ОАО «МегаФон»:

Наименование	Основная деятельность	Страна регистрации	Доля участия, %	
			2013	2012
ОАО «МегаФон Ритейл»	Розничная торговля	Россия	100,0	100,0
ООО «Нэт Бай Нэт Холдинг»	Широкополосной Интернет	Россия	100,0	100,0
ЗАО «МегаЛабс»	VAS-услуги	Россия	100,0	100,0
ООО «ВАС Медиа»	VAS-услуги	Россия	100,0	100,0
ООО «МегаФон Финанс»	Финансирование	Россия	100,0	100,0
MegaFon Investment (Cyprus) Limited (Прим. 7)	Собственные выкупленные акции	Кипр	100,0	100,0
ООО «Скартел» (Прим. 9)	Мобильная связь	Россия	100,0	–
ООО «Йота» (Прим. 9)	Мобильная связь	Россия	100,0	–

Компания участвует в капитале существенных дочерних предприятиях через ряд промежуточных холдинговых компаний.

Ниже представлены инвестиции в существенные ассоциированные и совместные предприятия:

Наименование	Основная деятельность	Страна регистрации	Доля участия, %	
			2013	2012
ООО «Евросеть-Ритейл», совместное предприятие (Прим. 10)	Розничная торговля	Россия	50,0	50,0
ООО «Ньюстюб», ассоциированное предприятие (Прим. 9)	Видео-услуги в Интернете	Россия	44,6	44,6

### 9. Объединения бизнеса

#### «Скартел»

1 октября 2013 года «МегаФон» приобрел 100% акций компании Maxiten Co Limited, владеющей 100% долей участия в группе предприятий, предоставляющих телекоммуникационные услуги 4G под брендом «Йота» (вместе «Скартел»), у компании Garsdale, контролирующего акционера Группы, за возмещение в сумме 55 736, состоящее из (1) отложенного вознаграждения в сумме 1 180 млн долларов США (38 331 по курсу на 1 октября 2013 года), 50% из которого выплачивается в течение одного года с даты приобретения с начислением процентов по ставке 6% годовых, а оставшиеся 50% – через два года с даты приобретения с начислением процентов по ставке 6% годовых; (2) погашения задолженности «Скартела» перед Telecominvest Holdings Limited, дочерним предприятием Garsdale, в сумме 477 млн долларов США (15 483 по курсу на дату платежа); (3) имевшихся на дату приобретения аванса в сумме 1 069, выплаченного ранее «Скартелу» в счет оказания услуг в будущем, и дебиторской задолженности «Скартела» в сумме 853 за аренду телекоммуникационной сети Группы по состоянию на дату покупки (Примечание 29).

Основной целью этого приобретения является существенное увеличение пропускной способности и качества сети, которое укрепит лидерские позиции Группы на быстрорастущем рынке мобильной передачи данных за счет расширения спектра предлагаемых услуг и повышения качества обслуживания клиентов. Это приобретение также позволит Группе сократить капитальные и операционные затраты на единицу трафика при развертывании сети 4G благодаря расширению доступного спектра частот; а также реализовать существенную экономию затрат при развертывании и эксплуатации сети, главным образом, за счет сокращения существенных текущих и будущих операционных расходов.



Приобретение «Скартела» было отражено в отчетности с использованием метода покупки (*Примечание 5*). На дату утверждения к выпуску настоящей консолидированной отчетности оценка некоторых активов и обязательств, признанных в связи с приобретением «Скартела», не была завершена, в связи с чем приведенная ниже предварительная оценка некоторых нематериальных активов, отложенных налогов и гудвила может измениться.

Группа консолидировала финансовое положение и результаты деятельности «Скартел» с 1 октября 2013 года. Если бы объединение состоялось в начале года, прибыль Группы за год составила бы 44 622.

В таблице ниже приведено распределение суммы возмещения на условную стоимость чистых активов «Скартела» в соответствии с их справедливой стоимостью на дату приобретения:

	2013
<b>Активы</b>	
Основные средства ( <i>Прим. 14</i> )	13 833
Нематериальные активы ( <i>Прим. 5, 15</i> )	43 315
Запасы	52
Торговая и прочая дебиторская задолженность	297
Оборотные нефинансовые активы	2 237
Денежные средства и их эквиваленты	278
	60 012
<b>Обязательства</b>	
Кредиты и займы	(1 288)
Отложенные налоговые обязательства	(5 886)
Внеоборотные нефинансовые обязательства	(118)
Резервы	(232)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(3 590)
Краткосрочные нефинансовые обязательства	(728)
	(11 842)
<b>Итого идентифицируемые чистые активы по справедливой стоимости</b>	<b>48 170</b>
Гудвил, возникший при приобретении	7 566
<b>Стоимость переданного возмещения</b>	<b>55 736</b>

Гудвил, признанный в отчетности в результате приобретения, относится прежде всего к ожидаемым синергиям от приобретения, а также стоимости человеческого капитала «Скартела». Руководство продолжает оценивать распределение гудвила между ЕГДС.

Группа признала расходы, связанные с приобретением «Скартела», в составе общих и административных расходов в размере 188 за год, закончившийся 31 декабря 2013 года в прилагаемом консолидированном отчете о совокупном доходе.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 9. Объединения бизнеса (продолжение)

#### Приобретения 2012 года

##### «ВАС Медиа»

11 сентября 2012 года Группа приобрела 100% акций Felebiol Holding Limited, которому принадлежит 100% доля участия в группе компаний, занимающихся поставкой мультимедийного контента, рингтонов, услуг геолокации, мобильных платежей и прочих дополнительных услуг в России («ВАС Медиа»), за денежное возмещение в сумме 9 207, из которых 528 были фактически зачтены в счет погашения образовавшейся до приобретения кредиторской задолженности за услуги «ВАС Медиа». До приобретения «ВАС Медиа» являлась партнером Группы по различным проектам, таким как оказание дополнительных услуг абонентам Компании под брендом «МегаФон» (Примечание 29).

Основной целью приобретения было укрепление позиции Группы на рынке дополнительных услуг и ускорение разработки, внедрения и запуска новых услуг Группой.

В таблице ниже приведено распределение суммы возмещения на стоимость чистых активов «ВАС Медиа» в соответствии с их справедливой стоимостью на дату приобретения.

	2013
<b>Активы</b>	
Основные средства	36
Нематериальные активы	6
Инвестиция в ассоциированное предприятие	182
Прочие оборотные активы	306
Денежные средства и их эквиваленты	240
	770
<b>Обязательства</b>	
Долгосрочные обязательства	(2)
Краткосрочные обязательства	(633)
	(635)
<b>Итого идентифицируемые чистые активы по справедливой стоимости</b>	<b>135</b>
Гудвил, возникший при приобретении	8 544
<b>Стоимость переданного возмещения</b>	<b>8 679</b>

Гудвил, признанный в отчетности в результате приобретения, относится прежде всего к ожидаемым синергиям от приобретения, а также стоимости человеческого капитала «ВАС Медиа». Весь гудвил, признанный от приобретения «ВАС Медиа», был распределен на группу ЕГДС «Интегрированные телекоммуникационные услуги» (Примечание 16).

Как часть сделки, Группа также приобрела 44,6% долю участия в капитале ООО «Ньюстюб», предоставляющего видео-услуги в Интернете (Примечание 10).

### 10. Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия

Объект инвестиций	Доля, %	31 декабря	
		2013	2012
ООО «Евросеть-Ритейл», совместное предприятие	50,0	35 278	35 480
ООО «Ньюстюб», ассоциированное предприятие	44,6	182	182
<b>Итого</b>		<b>35 460</b>	<b>35 662</b>

### «Евросеть»

6 декабря 2012 года «МегаФон» заключил соглашения с Garsdale, материнской компанией Группы (*Примечание 29*), и Lefbord (*Примечание 5*), в соответствии с которыми в пользу Группы были выпущены обыкновенные и погашаемые привилегированные акции Lefbord, составляющие 50% его акционерного капитала, за денежное вознаграждение в сумме 535 млн долларов США или 16 491 по обменному курсу на 6 декабря 2012 года («Вклад МегаФона»). При этом Garsdale внес определенные долевые инструменты, оцененные в 140 млн долларов США (4 315 по обменному курсу на 6 декабря 2012 года) и векселя, по которым Garsdale обязуется выплатить Lefbord (или его правопреемникам) общую сумму в 395 млн долларов США или 12 175 по обменному курсу на 6 декабря 2012 года (совместно «Вклад Garsdale»).

После осуществления Вкладов МегаФона и Garsdale Lefbord приобрел у Alpazo Limited 50% долю в «Евросети», крупнейшем российском ритейлере абонентского оборудования для мобильной связи, за вознаграждение в форме Вклада МегаФона и Вклада Garsdale. Другие 50% капитала Евросети косвенно принадлежат компании «ВымпелКом», российскому оператору связи. Lefbord и «ВымпелКом» осуществляют совместный контроль в отношении объекта вложения посредством решающего права голоса, позволяющего им совместно принимать все значимые решения «Евросети».

Договор купли-продажи акций «Евросети» предусматривал оплату дополнительного вознаграждения в случае, если «Евросеть» достигнет определенных целевых показателей к 30 июня 2013 года. 25 сентября 2013 года Группа выплатила дополнительное денежное вознаграждение в сумме 100 млн долларов США (3 182 по курсу на дату оплаты), в связи с тем, что целевые показатели были достигнуты. Часть данного платежа в сумме 50 млн долларов США (1 591 по курсу на дату оплаты), была профинансирована компанией Garsdale. Окончательная сумма условного платежа соответствовала оценке, сделанной в момент приобретения «Евросети».

В соответствии с соглашениями с Garsdale, Группа обязалась в срок до 6 декабря 2013 года включительно (с возможностью отсрочки погашения данного обязательства до 6 декабря 2015 года) выкупить долю Garsdale в Lefbord за 535 млн долларов США (16 491 по обменному курсу на 6 декабря 2012 года), плюс проценты по ставке 8% годовых, плюс выплаты по результатам достижения «Евросетью» определенных целевых показателей, произведенные Garsdale в пользу Lefbord, увеличенные на дополнительные выплаты Garsdale в пользу Lefbord за вычетом выплат от Lefbord в пользу Garsdale. Группа имеет право выбора в отношении способа погашения задолженности: денежными средствами или собственными обыкновенными акциями, исходя из среднерыночной цены ГДР «МегаФон» за шесть месяцев, предшествующих приобретению оставшейся доли Garsdale в Lefbord («конвертируемый долговой инструмент»). В декабре 2013 года, Группа и Garsdale приняли решение отложить погашение конвертируемого долгового инструмента до декабря 2014 года.

В результате наличия обязательства по приобретению 50% доли Garsdale в Lefbord Группа консолидировала Lefbord и классифицировала в консолидированном балансе на 31 декабря 2013 года задолженность по конвертируемому долговому инструменту в пользу Garsdale как краткосрочное финансовое обязательство (*Примечания 5, 17*). В результате осуществления описанных выше сделок Группа приобрела 50% долю в «Евросети». Обязательство и приобретенный пут-опцион в составе конвертируемого долгового инструмента, который может быть погашен денежными средствами в момент конвертации (по решению эмитента), отражаются в отчетности раздельно.

Справедливая стоимость основных компонентов произведенных выплат на дату вложения составила:

	2013
Денежные средства за вычетом сумм, отнесенных на приобретенный пут-опцион	15 694
Обязательство по конвертируемому долговому инструменту ( <i>Примечание 17</i> )	16 491
Условные платежи ( <i>Примечание 17</i> )	3 082
<b>Итого переданное вознаграждение</b>	<b>35 267</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

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

Группа оценила справедливую стоимость условного вознаграждения при помощи метода денежных потоков, используя ожидаемые выплаты, взвешенные по вероятности их осуществления, а справедливую стоимость приобретенного пут-опциона при помощи модели Монте-Карло. Данные оценки справедливой стоимости основаны на существенной информации, не наблюдаемой на рынке, и, таким образом, являются оценками Уровня 3.

Инвестиция была отражена в отчетности по методу долевого участия: вложение в акционерный капитал объекта инвестирования изначально отражается на балансе по стоимости приобретения, а затем корректируется для отражения доли Группы в чистой прибыли и прочем совокупном доходе объекта инвестиции.

Основной целью инвестиции в «Евросеть» является реализация синергий, связанных со снижением затрат на привлечение абонентов Группой, за счет реализации модели разделения выручки, экономии затрат на закупки и маркетинг услуг и продуктов «МегаФона» в салонах «Евросети».

Сверка суммарной финансовой информации «Евросети» и балансовой стоимости инвестиций Группы в совместном предприятии представлена ниже:

	31 декабря	
	2013	2012
<b>Активы</b>		
Внеоборотные активы	42 717	45 907
Денежные средства и их эквиваленты	5 455	7 915
Прочие оборотные активы	20 977	21 094
	<b>69 149</b>	<b>74 916</b>
<b>Обязательства</b>		
Долгосрочные финансовые обязательства	–	(984)
Прочие долгосрочные обязательства	(7 034)	(7 391)
Краткосрочные финансовые обязательства	(10 021)	(9 025)
Прочие краткосрочные обязательства	(21 567)	(26 584)
	<b>(38 622)</b>	<b>(43 984)</b>
<b>Итого идентифицируемые чистые активы</b>	<b>30 527</b>	<b>30 932</b>
Доля Группы в совместном предприятии	50%	50%
Доля Группы в идентифицируемых чистых активах	15 264	15 466
Превышение переданного вознаграждения над долей Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов	20 014	20 014
<b>Балансовая стоимость доли Группы</b>	<b>35 278</b>	<b>35 480</b>

Доля Группы в чистой прибыли совместного предприятия по методу долевого участия получена следующим образом:

	За год по 31 декабря	
	2013	2012
<b>Прибыль/(убыток) до налогов</b>	<b>(367)</b>	<b>812</b>
Расход по налогу на прибыль	(37)	(386)
<b>Прибыль/(убыток) совместного предприятия</b>	<b>(404)</b>	<b>426</b>
Доля Группы в совместном предприятии	50%	50%
<b>Доля Группы в чистой прибыли/(убытке) совместного предприятия</b>	<b>(202)</b>	<b>213</b>

## 11. Информация по сегментам

Группа управляет своим бизнесом главным образом на базе восьми географических операционных сегментов в России, которые предоставляют широкий спектр голосовых услуг, услуг передачи данных и прочих услуг связи, включая беспроводные и проводные услуги клиентам, услуги межсетевого взаимодействия, передачу данных и дополнительные услуги. Руководитель, принимающий операционные решения на уровне операционного сегмента, оценивает финансовые результаты операционных сегментов по выручке и операционной прибыли до амортизации основных средств и НМА («ОИВДА»). Однако общие активы не распределяются по операционным сегментам и не анализируются руководителем, принимающим операционные решения на уровне операционного сегмента. Операционные сегменты с похожими экономическими характеристиками были объединены в интегрированный сегмент услуг связи, который является единственным сегментом, подлежащим раскрытию в отчетности. Остальные операционные сегменты, включая менее существенные дочерние предприятия и розничный бизнес, не соответствуют количественным порогам для представления сегментной информации. Менее 2% выручки и прибыли Группы генерируется сегментами, находящимися за пределами России. Ни один из клиентов не приносит 10% или более консолидированной выручки.

## 12. Налог на прибыль

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

	2013	2012
Текущий налог на прибыль		
Налог на прибыль за текущий период	16 212	9 301
Корректировки, относящиеся к предыдущим периодам	669	(835)
Отложенный налог на прибыль	(1 465)	3 000
<b>Итого налог на прибыль</b>	<b>15 416</b>	<b>11 466</b>

Налог на прибыль рассчитывается как 20% от налогооблагаемой прибыли за годы, оканчивающиеся 31 декабря 2013 и 2012 годов соответственно. Ниже приведено сопоставление средней эффективной ставки по налогу на прибыль с установленной российским законодательством ставкой налога на прибыль:

	2013	2012
<b>Ставка, установленная законодательством</b>	<b>20,0%</b>	<b>20,0%</b>
Эффект внутригрупповых сделок	1,6%	1,5%
Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую базу	1,5%	2,0%
Эффект применения льгот по налогу на прибыль/признания налоговых выгод	(0,2%)	(0,8%)
Доходы, не учитываемые при определении налогооблагаемой базы	–	(2,3%)
Прочие различия	–	0,1%
<b>Эффективная ставка по налогу на прибыль</b>	<b>22,9%</b>	<b>20,5%</b>

Эффект внутригрупповых операций в таблице выше представляет собой налогооблагаемый доход внутри группы. Снижение расходов, не уменьшающих налогооблагаемую базу, в течение 2013 года было в основном связано с единоразовыми расходами на социальную инфраструктуру (Примечания 28, 29). Доходы 2012 года, не учитываемые при определении налоговой базы, в первую очередь относятся к прибыли от переоценки пут-опциона, связанного с IPO (Примечание 17).

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 12. Налог на прибыль (продолжение)

Отложенные налоговые позиции относятся к следующим статьям:

	Отчет о финансовом положении на 31 декабря		Отчет о совокупном доходе за годы по 31 декабря	
	2013	2012	2013	2012
Нематериальные активы	(8 645)	(1 128)	(698)	(209)
Основные средства	(11 372)	(12 108)	(400)	3 297
Производные финансовые инструменты	(257)	(223)	65	201
Признание выручки	733	1 109	376	(9)
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	2 706	956	(9)	(238)
Начисленные вознаграждения работникам	1 184	914	(166)	221
Начисленные расходы	781	852	198	(183)
Отложенные и условные платежи	747	176	(571)	(176)
Прочие движения и временные разницы	(48)	(308)	(260)	96
<b>(Доход)/расход по отложенному налогу на прибыль</b>			<b>(1 465)</b>	<b>3 000</b>
<b>Чистые отложенные налоговые обязательства</b>	<b>(14 171)</b>	<b>(9 760)</b>		

Отражены в отчете о финансовом положении следующим образом:

Отложенные налоговые активы	3 673	2 573
Отложенные налоговые обязательства	(17 844)	(12 333)
<b>Чистые отложенные налоговые обязательства</b>	<b>(14 171)</b>	<b>(9 760)</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 отложенный налоговый актив в отношении налоговых убытков «Скартела» в сумме 1 985 на 31 декабря 2013 года. Группа планирует зачесть часть налоговых убытков против прибыли от планируемой продажи инфраструктуры сети «Скартела» «МегаФону», которая также должна сократить будущие операционные расходы «Скартела». Для использования оставшейся части налоговых убытков Группа имеет возможность реализовать другие уместные стратегии налогового планирования в зависимости от результатов «Скартела» в будущем.

Стратегии налогового планирования может включать среди прочих возможность реорганизации этих дочерних предприятий путем присоединения к ОАО «МегаФон», которое предположительно будет иметь достаточную налогооблагаемую прибыль для использования накопленных убытков этих дочерних предприятий.

Непризнанные отложенные налоговые активы, связанные с налоговыми убытками, в консолидированном отчете о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2013 и 2012 годов составили 463. Срок использования Группой налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды, истекает в 2017-2023 годах.

Сверка чистых отложенных налоговых обязательств за годы, закончившиеся 31 декабря, представлена ниже:

	2013	2012
Баланс на начало года	(9 760)	(6 755)
Доход/(расход) по отложенному налогу на прибыль за год	1 465	(3 000)
Приобретение дочерних предприятий (Примечание 9)	(5 886)	–
Корректировка по пересчету иностранных операций	10	(5)
<b>Баланс на конец года</b>	<b>(14 171)</b>	<b>(9 760)</b>

### Трансфертное ценообразование

Новый российский закон о трансфертном ценообразовании, который вступил в силу 1 января 2012 года, позволяет налоговым органам применять корректировки к трансфертным ценам и начислять дополнительные обязательства по налогу на прибыль в отношении всех «контролируемых» сделок, если цена сделки отличается от рыночного уровня цен. Список «контролируемых» сделок включает в себя операции со связанными сторонами и некоторые виды трансграничных сделок. Для внутренних операций правила трансфертного ценообразования применяются, только если сумма всех операций с каждой связанной стороной в отдельности превышает 2 000 в 2013 году (3 000 в 2012 году). В случаях, когда внутренние сделки привели к начислению дополнительных налоговых обязательств одной из сторон, другая сторона может соответственно скорректировать свои обязательства по налогу на прибыль на основании специального уведомления, выданного уполномоченным органом в установленном порядке.

Действующие в России правила трансфертного ценообразования значительно увеличили нагрузку на налогоплательщиков по сравнению с правилами трансфертного ценообразования, действовавшими до 2012 года, в частности, за счет переноса обязанности по подтверждению выполнения норм законодательства с российских налоговых органов на налогоплательщиков. Эти правила применимы не только к сделкам, которые состоялись в 2012-2013 годах, но и к операциям со связанными сторонами за предыдущие годы, если соответствующие доходы и расходы были признаны в 2012-2013 годах. Специальные правила трансфертного ценообразования применяются к сделкам с ценными бумагами и производными финансовыми инструментами.

В связи с недостаточной ясностью действующего российского законодательства о трансфертном ценообразовании и отсутствием судебных precedентов российские налоговые органы могут оспорить уровень цен, примененных Группой в рамках «контролируемых» сделок, и начислить дополнительные налоговые обязательства в случае, если Группа не сможет продемонстрировать, что в «контролируемых» сделках были использованы рыночные цены, и что отчетность, предоставленная в налоговые органы России, была составлена должным образом на основании соответствующей имеющейся документации по трансфертному ценообразованию.

### Консолидированная группа налогоплательщиков

Начиная с 1 января 2012 года в российском налоговом законодательстве было введено новое положение, которое позволяет налогоплательщикам рассчитывать налог на прибыль на консолидированной основе. При соблюдении определенных требований корпоративные налогоплательщики имеют право создать консолидированную группу налогоплательщиков («КГН»). КГН может уменьшить налогооблагаемую прибыль путем зачета налоговых убытков одних участников КГН против прибыли, полученной другими членами КГН. В апреле 2012 года Группа создала КГН, в которую вошли ОАО «МегаФон» и три дочерних предприятия. Руководство Группы считает, что создание КГН не приведет к значительным изменениям налогового бремени Группы для целей данной консолидированной финансовой отчетности.

## 13. Прибыль на акцию

В таблице представлен расчет базовой и разводненной прибыли на акцию за годы, закончившиеся 31 декабря:

	2013	2012
<b>Числитель:</b>		
Чистая прибыль, приходящаяся на собственников Компании	51 608	44 393
Увеличенная на сумму процентного расхода по конвертируемому долговому инструменту и доход от переоценки пут-опциона (Примечание 10)	1 120	72
<b>Чистая прибыль, приходящаяся на собственников Компании, скорректированная</b>	<b>52 728</b>	<b>44 465</b>
<b>Знаменатель:</b>		
Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении	570 151 007	561 293 092
Эффект разводняющих ценных бумаг:		
Опционы на акции для сотрудников (Примечание 25)	5 532 897	67 204
Допущение по конвертации долгового инструмента (Примечание 10)	18 454 992	1 619 097
<b>Разводненное средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении</b>	<b>594 138 896</b>	<b>562 979 393</b>
Прибыль на акцию – базовая, рубли	91	79
Прибыль на акцию – разводненная, рубли	89	79

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 14. Основные средства

Основные средства представлены ниже:

	Телекомму- никационная сеть	Здания и сооружения	Автотранспорт, офисное и прочее оборудование	Незавер- шенное строительство	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>					
<b>На 1 января 2012</b>	<b>268 327</b>	<b>55 409</b>	<b>20 229</b>	<b>42 971</b>	<b>386 936</b>
Поступления	–	–	46	40 637	40 683
Приобретения (Прим. 9)	–	–	36	–	36
Выбытия	(7 446)	(246)	(1 701)	(995)	(10 388)
Реклассификация	43 413	10 599	4 436	(58 448)	–
Курсовая разница	(151)	(53)	16	(106)	(294)
<b>На 31 декабря 2012</b>	<b>304 143</b>	<b>65 709</b>	<b>23 062</b>	<b>24 059</b>	<b>416 973</b>
Поступления	–	–	63	43 082	43 145
Приобретения (Прим. 9)	9 146	176	290	4 221	13 833
Выбытия	(10 480)	(3 154)	(1 460)	(1 265)	(16 359)
Реклассификация в активы, предназначенные для продажи (Прим. 22)	–	(1 405)	–	(323)	(1 728)
Реклассификация	35 471	2 591	2 187	(40 249)	–
Курсовая разница	238	90	88	42	458
<b>На 31 декабря 2013</b>	<b>338 518</b>	<b>64 007</b>	<b>24 230</b>	<b>29 567</b>	<b>456 322</b>
<b>Накопленная амортизация</b>					
<b>На 1 января 2012</b>	<b>(138 295)</b>	<b>(11 605)</b>	<b>(14 073)</b>	<b>–</b>	<b>(163 973)</b>
Начисление за год	(36 898)	(4 156)	(4 454)	–	(45 508)
Выбытие	6 619	122	1 413	–	8 154
Курсовая разница	(79)	14	(32)	–	(97)
<b>31 декабря 2012</b>	<b>(168 653)</b>	<b>(15 625)</b>	<b>(17 146)</b>	<b>–</b>	<b>(201 424)</b>
Начисление за год	(36 488)	(4 541)	(3 822)	–	(44 851)
Выбытие	10 024	438	1 339	–	11 801
Реклассификация в активы, предназначенные для продажи (Прим. 22)	–	212	–	–	212
Курсовая разница	(148)	(38)	(69)	–	(255)
<b>31 декабря 2013</b>	<b>(195 265)</b>	<b>(19 554)</b>	<b>(19 698)</b>	<b>–</b>	<b>(234 517)</b>
<b>Остаточная стоимость на</b>					
<b>31 декабря 2012</b>	<b>135,490</b>	<b>50,084</b>	<b>5,916</b>	<b>24,059</b>	<b>215,549</b>
<b>31 декабря 2013</b>	<b>143,253</b>	<b>44,453</b>	<b>4,532</b>	<b>29,567</b>	<b>221,805</b>

Авансы поставщикам сетевого оборудования включены в состав незавершенного строительства в размере 2 673 и 3 299 по состоянию на 31 декабря 2013 и 2012 годов соответственно.

Активы, приобретенные по некоторым контрактам с отсрочкой платежа в размере 950 (2012: ноль) находятся в залоге в качестве обеспечения соответствующих обязательств.

Выбытие незавершенного строительства в 2013 году включает резерв под обесценение авансов поставщикам в размере 698. Он отражен в составе общих и административных расходов в консолидированном отчете о совокупном доходе (Примечание 28).



## 15. Нематериальные активы

Нематериальные активы («НМА») представлены ниже:

	Опера- ционные лицензии 4G	Прочие опера- ционные лицензии	Частоты	Програм- мное обеспе- чение	НМА, связан ные с марке- тингом	Абонент- ская база	Прочие НМА	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>								
На 1 января 2012	–	18 239	5 484	7 254	3 535	2 907	5 831	43 250
Поступления	–	421	458	2 232	–	–	1 433	4 544
Приобретения (Прим. 9)	–	–	–	–	–	–	6	6
Выбытия	–	(1)	(633)	–	–	–	(875)	(1 509)
Реклассификация	–	136	–	–	–	(18)	(118)	–
<b>На 31 декабря 2012</b>	<b>–</b>	<b>18 795</b>	<b>5 309</b>	<b>9 486</b>	<b>3 535</b>	<b>2 889</b>	<b>6 277</b>	<b>46 291</b>
Поступления	–	28	1 323	2 063	–	–	585	3 999
Приобретения (Прим. 9)	41 904	–	–	556	–	747	108	43 315
Выбытия	–	(7)	(427)	(495)	–	(153)	(628)	(1 710)
Реклассификация	–	(2)	–	21	–	(28)	9	–
Курсовая разница	–	17	–	–	–	–	–	17
<b>На 31 декабря 2013</b>	<b>41 904</b>	<b>18 831</b>	<b>6 205</b>	<b>11 631</b>	<b>3 535</b>	<b>3 455</b>	<b>6 351</b>	<b>91 912</b>
<b>Накопленная амортизация</b>								
На 1 января 2012	–	(14 059)	(1 500)	(3 639)	(1 514)	(726)	(3 325)	(24 763)
Начисление за год	–	(897)	(864)	(2 242)	(670)	(225)	(1 148)	(6 046)
Выбытие	–	1	633	–	–	–	875	1 509
<b>На 31 декабря 2012</b>	<b>–</b>	<b>(14 955)</b>	<b>(1 731)</b>	<b>(5 881)</b>	<b>(2 184)</b>	<b>(951)</b>	<b>(3 598)</b>	<b>(29 300)</b>
Начисление за год	(524)	(901)	(607)	(2 469)	(682)	(288)	(660)	(6 131)
Выбытие	–	1	341	437	–	29	499	1 307
Курсовая разница	–	(12)	–	–	–	–	–	(12)
<b>На 31 декабря 2013</b>	<b>(524)</b>	<b>(15 867)</b>	<b>(1 997)</b>	<b>(7 913)</b>	<b>(2 866)</b>	<b>(1 210)</b>	<b>(3 759)</b>	<b>(34 136)</b>
<b>Остаточная стоимость на</b>								
31 декабря 2012	–	3 840	3 578	3 605	1 351	1 938	2 679	16 991
31 декабря 2013	41 380	2 964	4 208	3 718	669	2 245	2 592	57 776
<b>Средневзвешенный остаточный срок амортизации, лет</b>								
	20	8	7	2	1	8	4	16

Номерная емкость, которая продолжает использоваться и была полностью самортизирована на 31 декабря 2013 года, включена в состав прочих НМА в представленной выше таблице. Группа ускорила амортизацию номерной емкости в 2013 году в связи с введением переносимости мобильного номера в России. По состоянию на 31 декабря 2013 года первоначальная стоимость и накопленная амортизация составили 1 831, на 31 декабря 2012 года 1 839 и 1 622 соответственно.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 15. Нематериальные активы (продолжение)

#### Лицензии на осуществление деятельности и частоты

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 (стандарт GSM 900/1800),
- единую национальную лицензию 3G,
- единую национальную лицензию 4G с использованием диапазона частот 2,5–2,7 Гц (10x10 МГц), выданную ОАО «МегаФон» в 2012 году, и
- единую национальную лицензию 4G с использованием диапазона 2,5–2,7 Гц (30x30 МГц), приобретенных в ходе объединения бизнеса «Скартел» (Примечание 9).

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 о продлении лицензий.

Амортизация лицензий 2G осуществляется по методу суммы числа лет полезного использования, который отражает поступление экономических благ от использования данных лицензий, а также соответствует ожиданиям в отношении постепенного уменьшения количества абонентов, пользующихся услугами связи в стандарте GSM 900/1800. Средневзвешенный период до следующей даты продления лицензий 2G составляет около 2 лет.

Национальные лицензии 3G и 4G были получены по номинальной стоимости в 2007 и 2012 годах соответственно, но требуют от Компании соблюдения определенных условий, которые включают инвестиционные обязательства и требования по обеспечению покрытия сети (Примечание 31).

«Скартел», дочернее предприятие Группы с октября 2013 года, имеет лицензию на использование диапазона частот 2,5–2,7 ГГц (30x30 МГц) в стандарте 4G. Этот частотный спектр в три раза шире полученного Группой в 2012 году в ходе конкурса на получение лицензии 4G, и частотных спектров любого из конкурентов Группы в России. Лицензии 4G амортизируются прямолинейным методом в течение оценочного срока полезного использования 20 лет (Примечание 5).

#### Нематериальные активы, связанные с маркетингом

В апреле 2009 года Группа и ОАО «Ростелеком» («Ростелеком») заключили соглашение с Организационным комитетом XXII Зимних Олимпийских игр и XI Параолимпийских игр 2014 года в Сочи о приобретении прав и лицензий на использование талисмана Олимпийских игр, логотипов и прочей олимпийской символики, предоставляющих Группе право на упоминание в качестве «Генерального телекоммуникационного партнера XXII Зимних Олимпийских игр 2014 года». По условиям соглашения Компания обязалась выплатить сумму в 65 млн долларов США (2 127 по обменному курсу на 31 декабря 2013 года) в виде нескольких взносов в период с 2009 по 2014 год.

Кроме того, Группа и «Ростелеком» приняли солидарное обязательство оказать услуги на сумму до 130 млн долларов США (4 255 по обменному курсу на 31 декабря 2013 года) в период с 2009 по 2014 год.

В 2009 году Группа оценила стоимость прав и лицензий в 2009 году и признала обязательства, рассчитанные как чистая приведенная стоимость будущих денежных платежей, в размере 1 334 и доходов будущих периодов по справедливой стоимости в сумме 1 516 (Уровень 3).

### Гудвил

Изменения балансовой стоимости гудвила за вычетом накопленных убытков от обесценения в сумме ноль за годы, закончившиеся 31 декабря 2013 и 2012 годов, представлены следующим образом:

	2013	2012
Баланс на начало года	23 950	15 393
Приобретения (Примечание 9)	7 566	8 544
Корректировки периода оценки	14	13
<b>Баланс на конец года</b>	<b>31 530</b>	<b>23 950</b>

### 16. Тестирование гудвила на обесценение

Группа проводит ежегодное тестирование гудвила на обесценение по состоянию на 1 октября каждого года на основе актуальных данных, имеющихся на дату проведения тестирования. При анализе индикаторов обесценения среди прочих факторов Группа рассматривает отношение между рыночной капитализацией Группы и балансовой стоимостью ее капитала. По состоянию на 31 декабря 2013 года рыночная капитализация Группы была не ниже балансовой стоимости ее капитала.

В результате проведенного ежегодного тестирования обесценения гудвила не было выявлено в 2013 и 2012 годах.

Гудвил, приобретенный в результате объединения бизнеса, за исключением «Скартела» в 2013 году и «ВАС Медиа» в 2012 году, был распределен на ЕГДС и группы ЕГДС следующим образом:

	31 декабря	
	2013	2012
Интегрированные телекоммуникационные услуги (группа ЕГДС)	17 327	8 769
Широкополосный Интернет (ЕГДС)	6 419	6 419
Прочие	218	218
<b>Итого распределенный гудвил</b>	<b>23 964</b>	<b>15 406</b>
Нераспределенный:		
«Скартел» (Примечание 9)	7 566	–
«ВАС Медиа» (Примечание 9)	–	8 544
<b>Итого гудвил</b>	<b>31 530</b>	<b>23 950</b>

В рамках тестирования гудвила на обесценение было произведено сравнение балансовой стоимости ЕГДС (включая гудвил) с их оценочной возмещаемой стоимостью.

### Интегрированные телекоммуникационные услуги (группа ЕГДС)

Возмещаемая стоимость группы ЕГДС «Интегрированные телекоммуникационные услуги» была определена как справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу (Уровень 3). Справедливая стоимость была рассчитана на основании результатов за несколько периодов, а именно показателя OIBDA, умноженного на мультипликатор 4,5, который представляет собой низшую точку диапазона, наблюдаемого на рынке приобретений аналогичных компаний. Справедливая стоимость была снижена на 5% в качестве оценки затрат на продажу компании.

Руководство считает, что любое изменение в любом из указанных допущений, которое в настоящее время было бы разумно ожидать, не вызовет превышения общей балансовой стоимости ни одной из ЕГДС над возмещаемой стоимостью этих подразделений.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 16. Тестирование гудвила на обесценение (продолжение)

#### Широкополосный Интернет (ЕГДС)

Возмещаемая стоимость ЕГДС «Широкополосный Интернет» была определена на основе ценности его использования. Ценность использования оценивается с использованием прогнозов движения денежных средств на базе финансовых бюджетов на 2014 год, утвержденных руководством, и прогнозов на последующие семь лет.

Оценка ценности от использования ЕГДС «Широкополосный Интернет» наиболее чувствительна к следующим допущениям: динамика абонентов в течение прогнозного периода (среднемесячный доход на одного абонента («ARPU»)), рост численности обслуживающего персонала, коэффициент отношения капитальных затрат («CAPEX») к выручке, ставки дисконтирования и темпы роста, использованные для экстраполяции денежных потоков за пределами прогнозного периода. Основные допущения, использованные в прогнозе, следующие:

Ставка дисконтирования после налогообложения	11,0%
Темп роста в пост-прогножном периоде	2,8%
Уменьшение ARPU для абонентов в течение прогнозного периода	3,0%
Доля рынка в Москве	8,0%
Коэффициент CAPEX/Выручка с 2018 года	10,0-10,5%

Ставка дисконтирования представляет собой текущую рыночную оценку рисков, присущих ЕГДС, и базируется на временной стоимости денег и индивидуальных рисках активов, которые не были включены в оценку денежных потоков. Расчет ставки дисконтирования основан на конкретных обстоятельствах Группы и ее операционных сегментов, и является производным от его средневзвешенной стоимости капитала («WACC»). WACC учитывает стоимость долга и капитала. Стоимость акционерного капитала определяется на основании ожидаемого инвесторами Группы дохода на инвестиции. Стоимость долга базируется на процентных ставках по займам Группы. Специфический риск сегмента учтен путем применения индивидуальных бета-факторов. Бета-факторы ежегодно оцениваются на основе общедоступных рыночных данных.

Темп роста в пост-прогножном периоде базируется на долгосрочном прогнозе инфляции.

Рост выручки прогнозируется на основе доли рынка, валового внутреннего продукта («ВВП»), роста трафика и других факторов.

#### Чувствительность к изменениям основных допущений

Расчетная возмещаемая стоимость ЕГДС «Широкополосный Интернет» превышает его балансовую стоимость на 910. Следующие изменения ключевых допущений, сделанные по-отдельности при сохранении всех остальных допущений без изменений, приведут к необходимости отражения обесценения ЕГДС «Широкополосный Интернет»:

Увеличение ставки дисконтирования после налогообложения до	11,6%
Уменьшение темпа роста в пост-прогножном периоде до	1,7%
Уменьшение ARPU для абонентов в течение прогнозного периода на	6,0%
Уменьшение доли рынка в Москве до	5,0%
Увеличение коэффициента CAPEX/Выручка с 2018 года до	12,75%

Для других допущений нет достаточно вероятных изменений, которые могут привести к необходимости обесценения ЕГДС «Широкополосный Интернет».

## 17. Финансовые активы и обязательства

### Финансовые активы

	31 декабря	
	2013	2012
Торговая и прочая дебиторская задолженность (Примечание 20)	10 732	13 542
<b>Прочие финансовые активы:</b>		
<b>Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:</b>		
Пут-опцион по «Евросети» (Примечание 10)	1 176	1 118
Валютные свопы, не определенные в качестве инструментов хеджирования	300	–
<b>Итого финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток</b>	<b>1 476</b>	<b>1 118</b>
<b>Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через ПСД:</b>		
Валютные свопы, определенные в качестве инструментов хеджирования денежных потоков	125	–
<b>Займы и дебиторская задолженность:</b>		
Краткосрочные банковские депозиты в рублях	3 855	5 189
Краткосрочные банковские депозиты в долларах США	34 265	17 142
<b>Итого займы и дебиторская задолженность</b>	<b>38 120</b>	<b>22 331</b>
<b>Итого прочие финансовые активы</b>	<b>39 721</b>	<b>23 449</b>
<b>Прочие оборотные финансовые активы</b>	<b>(39 296)</b>	<b>(23 449)</b>
<b>Прочие внеоборотные финансовые активы</b>	<b>425</b>	<b>–</b>
<b>Итого финансовые активы</b>	<b>50 453</b>	<b>36 991</b>
<b>Итого оборотные финансовые активы</b>	<b>(50 028)</b>	<b>(36 991)</b>
<b>Итого внеоборотные финансовые активы</b>	<b>425</b>	<b>–</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

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

#### Финансовые обязательства

	31 декабря	
	2013	2012
Торговая и прочая кредиторская задолженность (Примечание 24)	33 875	23 723
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости:</b>		
<b>Займы и кредиты:</b>		
Займы и кредиты, основные суммы		
Рублевые облигации	30 000	10 000
Кредиты банков	75 542	95 461
Финансирование оборудования	46 608	40 961
<b>Итого займы и кредиты, основные суммы</b>	<b>152 150</b>	<b>146 422</b>
Несамортизированные комиссии и скидки		
Кредиты банков	(382)	(511)
Финансирование оборудования	(731)	(677)
<b>Итого несамортизированные комиссии и скидки</b>	<b>(1 113)</b>	<b>(1 188)</b>
Начисленные проценты		
Рублевые облигации	667	179
Кредиты банков	119	438
Финансирование оборудования	186	181
<b>Итого начисленные проценты</b>	<b>972</b>	<b>798</b>
<b>Итого займы и кредиты</b>	<b>152 009</b>	<b>146 032</b>
<b>Итого краткосрочные займы и кредиты</b>	<b>(21 184)</b>	<b>(20 457)</b>
<b>Итого долгосрочные займы и кредиты</b>	<b>130 825</b>	<b>125 575</b>
<b>Прочие финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости:</b>		
Отложенное вознаграждение за «Скартел» (Примечание 9)	39 198	–
Конвертируемый долговой инструмент (Примечание 10)	20 678	16 812
Долгосрочная кредиторская задолженность	950	–
Задолженность перед персоналом и связанные социальные отчисления, долгосрочная часть	283	222
Обязательства по лицензиям, связанным с маркетингом (Примечание 15)	177	682
<b>Итого финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>	<b>213 295</b>	<b>163 748</b>
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:</b>		
Условное вознаграждение	–	5 806
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через ПСД:</b>		
Процентные свопы, определенные как инструменты хеджирования денежных потоков	209	261
Валютные свопы, определенные как инструменты хеджирования денежных потоков	128	–
<b>Итого финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через ПСД</b>	<b>337</b>	<b>261</b>
<b>Итого финансовые обязательства</b>	<b>247 507</b>	<b>193 538</b>
<b>Итого краткосрочные финансовые обязательства</b>	<b>(95 844)</b>	<b>(67 462)</b>
<b>Итого долгосрочные финансовые обязательства</b>	<b>151 663</b>	<b>126 076</b>

### Займы и кредиты

Основные суммы задолженности по займам и кредитам представлены ниже:

	Валюта	Ставка процента	Срок погашения	31 декабря	
				2013	2012
<b>Рублевые облигации:</b>					
Серия 05	Рубли	8,05%	2022 г. с опцией досрочного погашения в 2014 г.	10 000	10 000
Серии 06, 07	Рубли	8,00%	2023 г. с опцией досрочного погашения в 2018 г.	20 000	–
<b>Итого рублевые облигации</b>				<b>30 000</b>	<b>10 000</b>
<b>Кредиты банков:</b>					
«Сбербанк»	Рубли	8,60%	2019-2020	37 693	46 693
«Сбербанк»	Рубли	8,35%	2017-2018	29 512	29 512
«Газпромбанк»	Рубли	8,75%	2018	6 300	6 300
«Нордеа Банк» Москва	Доллары США	LIBOR+2,0%	2015	1 636	1 519
«ЮниКредит Банк» Москва	Доллары США	LIBOR+3,5%	2014	327	304
«Банк ВТБ»	Рубли	MosPrime+2,2%	2017	–	11 000
Прочие кредиты				74	133
<b>Итого кредиты банков</b>				<b>75 542</b>	<b>95 461</b>
<b>Финансирование оборудования:</b>					
China Development Bank и Bayerische Landesbank	Доллары США	LIBOR+1,1% до +2,7%	2014-2018	32 502	26 848
Лондонский филиал BNP Paribas и Nordea Bank Finland	Доллары США	2,91% до 4,54%	2014-2016	4 200	5 776
Fortis Bank, Nordea Bank Finland и Skandinaviska Enskilda Banken	Доллары США	1,92%	2014-2017	3 492	2 842
Nordic Investment Bank	Евро	EURIBOR+2,1%	2014-2019	3 044	3 218
Société Générale и Crédit Agricole Corporate и Investment Bank Helsinki Branch	Доллары США	LIBOR+0,955%	2014-2021	2 249	–
Bayerische Landesbank, Bayerische Landesbank Filiale Di Milano, Commerzbank Aktiengesellschaft	Евро	3,74% и EURIBOR+0,35%	2014-2015	1 121	2 277
<b>Итого финансирование оборудования</b>				<b>46 608</b>	<b>40 961</b>
<b>Итого кредиты и займы</b>				<b>152 150</b>	<b>146 422</b>
<b>Итого краткосрочная часть</b>				<b>(20 483)</b>	<b>(19 881)</b>
<b>Итого долгосрочная часть</b>				<b>131 667</b>	<b>126 541</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

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

#### Рублевые облигации

В марте 2013 года Группа выпустила две серии рублевых облигаций суммарной номинальной стоимостью 20 000. Облигации подлежат погашению в 2023 году с возможностью досрочного погашения по требованию держателей через пять лет после выпуска. Купонная доходность по облигациям составляет 8,0% годовых с выплатой каждые полгода (подлежит пересмотру по истечению пяти лет). Чистые поступления от выпуска облигаций были использованы для полного досрочного погашения задолженности по кредитной линии ВТБ в сумме 11 000 и для частичного досрочного погашения одной из кредитных линий Сбербанка в сумме 9 000.

#### «Сбербанк»

В декабре 2013 года Группа заключила дополнительные соглашения со «Сбербанком» о продлении сроков кредитных линий «Сбербанка», которые были полностью использованы в течение 2012 года и частично погашены в марте 2013 года в сумме 9 000 за счет поступлений от размещения рублевых облигаций. Данные соглашения не являются существенной модификацией в терминах МСФО (IAS) 39 и, соответственно, учет погашения долга не применялся.

#### Ограничительные условия по договорам

Все упомянутые выше кредитные договоры устанавливают ограничительные условия, которые, среди прочего, лимитируют возможности Группы по принятию на себя долговых обязательств, предоставлению залога, осуществлению сделок по слияниям и поглощениям, а также ограничения на существенные изменения рода деятельности без предварительного согласия большинства кредиторов. Кроме того, указанные кредитные договоры также содержат требование к Группе выполнять различные финансовые ограничительные условия.

#### Валюта кредитов и займов

По состоянию на 31 декабря 2013 года кредиты и займы Группы выражены в следующих валютах:

Оригинальная валюта	2013		2012	
	Валюта займа	Млн рублей	Валюта займа	Млн рублей
Рубли	103 561	103 561	104 770	104 770
Доллары США (млн)	1 342	43 934	1 188	36 090
Евро (млн)	104	4 655	138	5 562
<b>Итого кредиты и займы</b>		<b>152 150</b>		<b>146 422</b>

#### Капитализированные затраты по займам

Капитализированные затраты по займам составили 1 382 (из общей суммы процентных расходов 13 566) и 1 885 (из общей суммы процентных расходов 9 603) за годы, закончившиеся 31 декабря 2013 и 2012 годов соответственно. Ставка капитализации составила 7,2% и 6,4% за годы, закончившиеся 31 декабря 2013 и 2012 годов соответственно. Капитализированные проценты были выплачены денежными средствами в течение соответствующих периодов.

#### Неиспользованные кредитные линии

На 31 декабря 2013 года общая неиспользованная Группой сумма в рамках кредитных линий составила 85 635 (2012: 87 168).



### Отложенные и условные платежи

В следующей таблице представлены изменения в обязательствах по условным платежам, учитываемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, за годы, закончившиеся 31 декабря:

	2013	2012
Баланс на начало года	5 806	4 379
Инвестиция в «Евросеть» (Прим. 10)	–	3 082
Начисленные проценты	44	104
Платежи за «Евросеть» (Прим. 10)/НЕТБАЙНЕТ (Прим. 29)	(3 182)	(1 490)
Окончательный расчет за «Синтерру»	(2 696)	–
Корректировки периода оценки	–	(99)
Изменения в оценках	(349)	14
Курсовые разницы	377	(184)
<b>Итого</b>	<b>–</b>	<b>5 806</b>
<b>Итого краткосрочная часть</b>	<b>–</b>	<b>5 806</b>
<b>Итого долгосрочная часть</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

2 августа 2013 года в результате совершения серии операций с Synterra Cyprus Limited и Burnham Advisors Limited Группа погасила обязательство по условным платежам, возникшее по договору приобретения ОАО «Синтерра» от 2 июня 2010 года. В счет полного погашения обязательства по условным платежам Группа передала продавцам принадлежавшие ей 60% долю участия в ЗАО «Синтерра–Медиа» (провайдер телекоммуникационных услуг для телекомпаний) и 100% долю участия в ЗАО «Абсолют» (компания, владеющей зданием Головного офиса Группы в Москве), а также денежные средства в сумме 7 млн долларов США (231 по курсу на 2 августа 2013 года).

В то же время Группа заключила договор об аренде офисного здания с ЗАО «Абсолют» сроком на три года с 2 августа 2013 года по 30 июня 2016 года. Общая сумма оплаты за период аренды составит 12,6 млн долларов США (415 по курсу на 2 августа 2013 года).

Доход от урегулирования обязательства по условным платежам в сумме 263 был признан и отражен в составе дохода по финансовым инструментам в консолидированном отчете о совокупном доходе.

В следующей таблице представлены изменения в обязательствах по отложенным платежам за приобретение «Скартела» (Примечание 9), учитываемых по амортизируемой стоимости, за год, закончившийся 31 декабря:

	2013
Баланс на начало года	–
Приобретения (Примечание 9)	38 331
Начисленные проценты	575
Курсовые разницы	292
<b>Итого</b>	<b>39 198</b>
<b>Итого краткосрочная часть</b>	<b>(19 599)</b>
<b>Итого долгосрочная часть</b>	<b>19 599</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

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

#### Хеджирование и производные финансовые инструменты

В ходе обычной хозяйственной деятельности Группа подвержена определенным рискам, связанным с колебаниями процентных ставок и курсов иностранных валют. Для управления этими рисками Группа использует производные финансовые инструменты, в первую очередь, процентные и валютные свопы.

#### Хеджирование денежных потоков для снижения рисков изменения процентных ставок

Задачами Группы при использовании процентных производных финансовых инструментов является обеспечение предсказуемости и стабильности расходов по выплате процентов по кредитам и займам, а также управление рисками, связанными с изменениями ставки процента. Для реализации стратегии управления рисками изменения процентных ставок Группа главным образом использует процентные свопы.

Процентные свопы предполагают получение от контрагента сумм, определенных на основании переменной ставки процента, в обмен на осуществление Группой платежей по фиксированной ставке в течение срока действия соглашений без обмена базовыми суммами долгосрочных долговых инструментов.

Процентные свопы отражаются в балансе по справедливой стоимости. Эффективная часть изменения справедливой стоимости производных инструментов, квалифицируемых как инструменты хеджирования денежных потоков, отражается в прочих совокупных доходах/(убытках) и впоследствии относится на финансовый результат периода, в котором хеджируемая операция повлияет на финансовые результаты. В отчетных периодах, раскрываемых в данной финансовой отчетности, неэффективной части инструментов хеджирования не было. Справедливая стоимость процентных свопов определяется на основании форвардных величин переменных составляющих процентных ставок и представляет собой сумму, которую Группа получит или заплатит для расторжения таких договоров на отчетную дату, с учетом действующих процентных ставок, кредитного рейтинга, рисков неплатежа и ликвидности, связанных с текущими условиями рынка.

Действующие процентные производные финансовые инструменты Группы, которые были определены как инструменты хеджирования денежных потоков для снижения рисков изменения процентной ставки (указаны по номинальной сумме), представлены ниже:

	31 декабря 2013		31 декабря 2012	
	в млн единиц оригинальной валюты	в млн рублей	в млн единиц оригинальной валюты	в млн рублей
Оригинальная валюта				
Евро	11	495	34	1 368
Доллары США	576	18 852	666	20 228

#### Инструмент хеджирования валютного риска денежных потоков

В сентябре 2013 года Компания заключила соглашение о валютном свопе по фиксированному курсу на условную сумму 107 млн долларов США (3 502 по курсу на 31 декабря 2013 года), который ограничивает влияние изменений обменного курса доллара США на определенные долгосрочные займы.

Данная сделка была определена как инструмент хеджирования валютного риска денежных потоков. Эффективная часть изменения справедливой стоимости свопа в сумме 14 (доход) за период, закончившийся 31 декабря 2013 года, была отражена в составе прочего совокупного дохода/(убытка) и впоследствии будет реклассифицирована в состав прибылей и убытков в периоде, когда хеджируемая операция повлияет на доходы. В отчетном периоде не было неэффективной части изменения справедливой стоимости инструмента хеджирования.

*Производные финансовые инструменты, не определенные как инструменты хеджирования*

В мае 2013 года Компания заключила соглашение о валютном свопе на условную сумму 293 млн долларов США (9 590 по курсу на 31 декабря 2013 года), которое ограничивает влияние изменений обменного курса доллара США и процентных ставок на определенные долгосрочные займы.

Условия соглашения о свопе не отвечают критериям отражения в качестве инструмента хеджирования, поэтому Группа отразила все прибыли и убытки от изменения справедливой стоимости данного производного финансового инструмента в консолидированном отчете о совокупном доходе.

В таблице далее представлен эффект от производных финансовых инструментов Группы в консолидированном отчете о совокупном доходе за годы, заканчивающиеся 31 декабря:

	2013	2012
<b>Производные финансовые инструменты, определенные как инструменты хеджирования денежных потоков</b>		
<b>– процентные свопы</b>		
Сумма убытков, признанная в ПСД	(48)	(311)
Сумма убытков, реклассифицированных из накопленного ПСД в финансовые расходы	139	50
Отложенный налог на изменения в ПСД	34	–
	125	(261)
<b>– валютный своп</b>		
Сумма убытков, признанная в ПСД	(2)	–
Сумма дохода, реклассифицированного из накопленного ПСД в убыток по курсовым разницам, нетто	(47)	–
Сумма убытков, реклассифицированных из накопленного ПСД в финансовые расходы	63	–
Отложенный налог на изменения в ПСД	(3)	–
	11	–
<b>Итого по ПСД</b>	<b>136</b>	<b>(261)</b>

Прибыли и убытки по прочим финансовым инструментам признаются в отчете о прибылях и убытках следующим образом:

	2013	2012
Прибыль от погашения условных обязательств за «Синтерру»	263	–
Изменение справедливой стоимости финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток		
Пут-опцион в рамках расчетов за «Евросеть»	58	–
Валютный своп, не определенный как инструмент хеджирования	(52)	–
Изменение справедливой стоимости пут-опциона, связанного с IPO	–	6 348
<b>Итого прибыль по финансовым инструментам, нетто</b>	<b>269</b>	<b>6 348</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

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

#### Пут-опцион, связанный с IPO

В апреле 2012 года акционеры Группы подписали соглашение о том, что если IPO Группы не будет осуществлено к 31 декабря 2014 года, Sonera Holding B.V., компания Группы TeliaSonera, имела бы право продать MICL (опцион «пут»), а MICL имела бы право купить у Sonera Holding B.V. (опцион «колл») до 10,6% обыкновенных акций Компании («опционные акции»). Цена, которую необходимо было бы заплатить для осуществления опционов «пут» и «колл», была бы основана на справедливой стоимости акций Компании, определенной на дату исполнения опционов. Telecominvest Holdings Limited, компания, контролируемая Группой USM (Примечание 29), могла бы по своему усмотрению приобрести все или часть опционных акций.

Право, но не обязательство, TeliaSonera, продать опционные акции Группе в определенный срок за определенную сумму денежных средств (пут-опцион) привело к возникновению обязательства для Группы в случае, если бы IPO не произошло до 31 декабря 2014 года.

Данный пут-опцион вместе с соответствующими акциями был классифицирован как финансовое обязательство по справедливой стоимости с отражением в составе капитала.

Так как в договоре указано количество, а не стоимость акций, подлежащих выкупу, финансовое обязательство было первоначально признано на основании оценочной цены акций, которую Группе пришлось бы заплатить. В качестве наилучшей оценки цены акций на момент подписания соглашения (24 апреля 2012 года) была использована цена акций по сделке между MICL и Allaction Limited, которая также имела место в апреле 2012 года, то есть 715 рублей за акцию. Финансовое обязательство впоследствии было скорректировано с учетом цены IPO, равной 619 рублей за акцию. Сумма 6 348 была признана как изменение справедливой стоимости обязательства в течение года, закончившегося 31 декабря 2012 года. 28 ноября 2012 года соглашение с Sonera Holding B.V. и опционы «пут» и «колл» прекращены в результате успешного завершения Компанией IPO. На эту дату балансовая стоимость обязательства была реклассифицирована в капитал.

#### Справедливая стоимость

В таблице ниже приведено сравнение балансовой и справедливой стоимостей финансовых инструментов Группы и определенных нефинансовых активов, отраженных в финансовой отчетности:

	Балансовая стоимость		Справедливая стоимость	
	31 декабря		31 декабря	
	2013	2012	2013	2012
<b>Финансовые активы</b>				
<b>Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:</b>				
Пут-опцион по «Евросети»	1 176	1 118	1 176	1 118
Валютный своп, к которому не применяется учет хеджирования	300	–	300	–
Валютный своп, к которому применяется учет хеджирования	125	–	125	–
Кредиты и дебиторская задолженность	38 120	22 331	38 120	22 331
Активы, предназначенные для продажи	1 516	–	1 851	–
<b>Итого финансовые активы</b>	<b>41 237</b>	<b>23 449</b>	<b>41 572</b>	<b>23 449</b>

	Балансовая стоимость		Справедливая стоимость	
	31 декабря		31 декабря	
	2013	2012	2013	2012
<b>Финансовые обязательства</b>				
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости:</b>				
Кредиты и займы	152 009	146 032	155 170	148 179
Конвертируемый долговой инструмент	20 678	16 812	20 678	16 812
Обязательство по лицензиям, связанным с маркетингом	177	682	177	682
Долгосрочная кредиторская задолженность	950	–	950	–
Отложенные платежи за «Скартел»	39 198	–	39 198	–
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:</b>				
Условные платежи	–	5 806	–	5 806
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через ПСД:</b>				
Процентные свопы, определенные как инструменты хеджирования денежных потоков	209	261	209	261
Валютные свопы, определенные как инструменты хеджирования денежных потоков	128	–	128	–
<b>Итого финансовые обязательства</b>	<b>213 349</b>	<b>169 593</b>	<b>216 510</b>	<b>171 740</b>

Руководство Группы определило, что справедливая стоимость денежных средств, краткосрочных депозитов, торговой дебиторской и кредиторской задолженности, банковских овердрафтов и прочих краткосрочных обязательств приблизительно равна их балансовой стоимости, главным образом, за счет краткосрочного характера этих инструментов.

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. При оценке справедливой стоимости финансовых инструментов руководство Группы использует имеющуюся рыночную информацию, однако сама рыночная информация может не в полной мере отражать стоимость реализации в текущих обстоятельствах.

Справедливая стоимость кредитов и займов (Уровень 2), за исключением облигаций, котируемых на бирже (Уровень 1), определяется с помощью метода дисконтированных денежных потоков с использованием ставки дисконтирования, основанной на процентной ставке эмитента по состоянию на конец отчетного периода. Собственный риск неплатежа по состоянию на 31 декабря 2013 года был оценен как несущественный.

Справедливая стоимость активов Группы, предназначенных для продажи, (Уровень 3), включающих, главным образом, офисное здание в Санкт-Петербурге (*Примечание 22*), определена на основе цен по сделкам с недвижимостью, наблюдаемым на рынке.

В ходе осуществления деятельности Группа подвержена различным финансовым рискам, включая валютный, процентный и кредитный риски. Группа управляет указанными рисками и отслеживает их воздействие на регулярной основе (*Примечание 30*).

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

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

#### Справедливая стоимость (продолжение)

В таблице ниже приведена обобщенная оценка финансовых активов и обязательств, учитываемых по справедливой стоимости на регулярной основе в соответствии с иерархией справедливой стоимости:

	Пут-опцион по «Евросети»	Валютные свопы	Итого финансовые активы	Условные платежи	Процентные/ валютные свопы	Итого финан- совые обязательства
<b>31 декабря 2013</b>						
Уровень 1	–	–	–	–	–	–
Уровень 2	–	425	425	–	(337)	(337)
Уровень 3	1 176	–	1 176	–	–	–
<b>Итого на 31 декабря 2013</b>	<b>1 176</b>	<b>425</b>	<b>1 601</b>	<b>–</b>	<b>(337)</b>	<b>(337)</b>
<b>31 декабря 2012</b>						
Уровень 1	–	–	–	–	–	–
Уровень 2	–	–	–	–	(261)	(261)
Уровень 3	1 118	–	1 118	(5 806)	–	(5 806)
<b>Итого на 31 декабря 2012</b>	<b>1 118</b>	<b>–</b>	<b>1 118</b>	<b>(5 806)</b>	<b>(261)</b>	<b>(6 067)</b>

В течение лет, закончившихся 31 декабря 2013 и 2012 годов, перемещений между уровнями иерархии справедливой стоимости не было.

В таблице ниже представлены движения между входящими и исходящими остатками по финансовым инструментам со справедливой стоимостью, не основанной на наблюдаемых рыночных данных (Уровень 3), за год, закончившийся 31 декабря 2013 года:

	Остаток на 1 января 2013	Сроки в отчете о прибылях и убытках	Реализован- ные прибыли/ (убытки)	Нереализо- ванные прибыли/ (убытки)	Погашения	Остаток на 31 декабря 2013
Пут-опцион по «Евросети»	1 118	Прибыль по финансовым инструментам	–	58	–	1 176
Условные платежи	(5 806)	Прибыль по финансовым инструментам	349	–	5 878	–
		Финансовые расходы	–	(44)	–	–
		Убыток по курсовым разницам	–	(377)	–	–
<b>Итого</b>	<b>(4 688)</b>		<b>349</b>	<b>(363)</b>	<b>5 878</b>	<b>1 176</b>

Существенные исходные данные, не наблюдаемые на рынке, использованные для оценки пут-опциона «Евросети», это: дата исполнения 5 декабря 2014 года, ожидаемая волатильность 25,3%, безрисковая процентная ставка 0,13% и ожидаемая дивидендная доходность 7,5%. Волатильность и безрисковая процентная ставка коррелируют со сроком исполнения опциона: перенос срока исполнения на более позднюю дату увеличивает срок действия опциона и, соответственно, увеличивает волатильность и безрисковую ставку. Если дата исполнения опциона будет перенесена на 5 декабря 2015 года, то актив опциона увеличится примерно на 200.

## 18. Нефинансовые активы и обязательства

Оборотные нефинансовые активы включают:

	31 декабря	
	2013	2012
НДС к получению	2 857	1 466
Предоплаты за услуги	2 113	2 442
Отложенные расходы	478	241
Предоплаты за запасы	281	631
Предоплата по налогам кроме налога на прибыль	231	183
<b>Итого оборотные нефинансовые активы</b>	<b>5 960</b>	<b>4 963</b>

Внеоборотные нефинансовые активы включают:

	31 декабря	
	2013	2012
Отложенные расходы, долгосрочная часть	968	977
Долгосрочные авансы	332	979
<b>Итого внеоборотные нефинансовые активы</b>	<b>1 300</b>	<b>1 956</b>

Краткосрочные нефинансовые обязательства включают:

	31 декабря	
	2013	2012
Авансы от клиентов	10 035	8 424
НДС к оплате	4 581	6 603
Краткосрочная часть доходов будущих периодов	3 064	3 202
Обязательства по налогам кроме налога на прибыль	1 759	1 680
Прочие краткосрочные обязательства	51	128
<b>Итого краткосрочные нефинансовые обязательства</b>	<b>19 490</b>	<b>20 037</b>

Долгосрочные нефинансовые обязательства включают:

	31 декабря	
	2013	2012
Доходы будущих периодов	750	1 109
Авансы, полученные в связи с продажей основных средств	359	359
Прочие долгосрочные обязательства	61	375
<b>Итого долгосрочные нефинансовые обязательств</b>	<b>1 170</b>	<b>1 843</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 19. Запасы

Запасы включают:

	31 декабря	
	2013	2012
Телефоны	5 396	2 981
Электронные устройства и аксессуары	1 205	790
USB-модемы	1 013	718
Прочие запасы не для продажи	762	788
<b>Итого запасы</b>	<b>8 376</b>	<b>5 277</b>

Сумма списания запасов до чистой стоимости реализации и других убытков по запасам, признанных в составе себестоимости реализации оборудования и аксессуаров в отчете о совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2013, составила 1 560 (2012: 525).

### 20. Торговая и прочая дебиторская задолженность

Торговая и прочая дебиторская задолженность включает:

	31 декабря	
	2013	2012
Собственные абоненты	5 245	4 633
Дилеры	1 921	3 108
Межсетевое взаимодействие	1 851	1 727
Полученные скидки	1 605	3 753
Задолженность по роуминговым платежам	414	287
Прочая дебиторская задолженность	1 158	1 293
Резерв на обесценение	(1 462)	(1 259)
<b>Итого торговая и прочая дебиторская задолженность</b>	<b>10 732</b>	<b>13 542</b>

Анализ устаревания финансовых активов, которые не были просрочены или обесценены:

	31 декабря	
	2013	2012
Задолженность не просроченная и не обесцененная	9 286	12 185
Задолженность просроченная, но не обесцененная:		
Менее 30 дней	722	514
30 - 90 дней	457	463
Более 90 дней	267	380
<b>Итого торговая и прочая дебиторская задолженность</b>	<b>10 732</b>	<b>13 542</b>

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

	2013	2012
Остаток на начало года	1 259	1 447
Изменение в резерве на обесценение	1 163	1 319
Списание дебиторской задолженности	(960)	(1 507)
<b>Остаток на конец года</b>	<b>1 462</b>	<b>1 259</b>



## 21. Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и их эквиваленты включают:

	31 декабря	
	2013	2012
Денежные средства на счетах и в кассе		
Рубли	1 984	1 640
Доллары США	119	704
Евро	36	29
Краткосрочные банковские депозиты		
Рубли	1 549	14
Доллары США	6 251	–
<b>Итого денежные средства и их эквиваленты</b>	<b>9 939</b>	<b>2 387</b>

## 22. Активы, предназначенные для продажи

В декабре 2013 года руководство Группы приняло решение о продаже офисного здания в Санкт-Петербурге.

## 23. Резервы

*Резерв по выводу активов из эксплуатации*

В таблице ниже представлены изменения в резерве по выводу активов из эксплуатации за годы по 31 декабря:

	2013	2012
Остаток на начало года	5 724	5 032
Пересмотр оценок	(1 445)	(194)
Приобретение дочерних предприятий (Прим. 9)	232	–
Резерв, созданный в течение года	256	363
Амортизация дисконта	588	523
<b>Остаток на конец года</b>	<b>5 355</b>	<b>5 724</b>

Пересмотр оценок в отношении будущих денежных потоков в 2013 и 2012 годах в приведенной таблице в основном связан с уменьшением ожидаемых затрат на вывод из эксплуатации в расчете на единицу, который был отражен также как уменьшение стоимости зданий и сооружений в составе основных средств (Примечание 14).

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 24. Торговая и прочая кредиторская задолженность

Торговая и прочая кредиторская задолженность представлена ниже:

	31 декабря	
	2013	2012
Поставщики оборудования	10 989	6 488
Задолженность перед персоналом	5 916	5 033
Реклама	2 754	745
Поставщики товарно-материальных запасов	2 384	509
Межсетевое взаимодействие	2 039	1 571
Аренда и коммунальные расходы	1 677	874
Социальные отчисления	1 366	1 190
Дилеры	968	1 711
Контент-провайдеры	934	793
Ремонт и обслуживание сети	722	472
Аренда каналов	663	650
Предоставленные скидки по роумингу	368	802
Задолженность по услугам роуминга	268	279
Задолженность по социальной инфраструктуре (Примечания 29, 31)	–	766
Прочая кредиторская задолженность	2 827	1 840
<b>Итого торговая и прочая кредиторская задолженность</b>	<b>33 875</b>	<b>23 723</b>

### 25. Выплаты, основанные на акциях

#### Программа долгосрочной мотивации 2013 года

В августе 2013 года Совет директоров Компании утвердил программу долгосрочной мотивации и удержания некоторых ключевых руководителей и директоров, в рамках которой участникам предоставляются опционы на фантомные акции. Стоимость полного пакета фантомных акций, опционы на которые могут быть распределены в качестве поощрения, составляет 1,1% от акционерного капитала Компании (равного 7 000 000 фантомных акций) по базовой цене 24,25 долларов США за акцию. Программа рассчитана на три года, и распределенные опционы на фантомные акции подлежат исполнению в апреле – мае 2015 и 2016 годов, а расчеты по ним осуществляются на основании разницы между базовой ценой и средневзвешенной ценой акций Компании в период между 15 января и 15 марта соответствующего года наступления срока исполнения опционов при условии продолжения получателем трудовой деятельности в Группе. На 31 декабря 2013 года опционы по программе не были распределены.

#### Программа долгосрочной мотивации 2012 года

В октябре 2012 года Совет директоров Компании утвердил программу долгосрочной мотивации и удержания некоторых ключевых руководителей и директоров, в рамках которой участникам предоставляются опционы на фантомные акции. Стоимость полного пакета фантомных акций, опционы на которые могут быть распределены в качестве поощрения, составляет 1,1% от акционерного капитала Компании (равного 7 000 000 фантомных акций) по базовой цене 17,86 долларов США за акцию. Программа рассчитана на три года, и распределенные опционы на фантомные акции подлежат исполнению в апреле – мае 2014 и 2015 годов, а расчеты по ним осуществляются на основании разницы между базовой ценой и средневзвешенной ценой акций Компании в период между 15 января и 15 марта соответствующего года наступления срока исполнения опционов при условии продолжения получателем трудовой деятельности в Группе.

В феврале 2013 года опционы на фантомные акции в количестве 2 133 000 были выданы определенным ключевым руководителям и директорам в рамках программы долгосрочной мотивации 2012 года.

Соответствующие вознаграждения классифицируются как обязательство. Справедливая стоимость опционов была оценена с использованием модели Монте-Карло. Справедливая стоимость каждого гранта оценивается на конец каждого отчетного периода. Ожидаемая волатильность рассчитана исходя из средней исторической волатильности сопоставимых публичных компаний за период, равный ожидаемому сроку действия опциона. Дивидендная доходность, использованная в модели, определена на основании ожидаемых выплат дивидендов. Безрисковая процентная ставка определена исходя из кривой доходности Казначейских облигаций США со сроком погашения, равным ожидаемому сроку действия опционов. Ожидаемый срок действия опционов равен сроку исполнения, так как расчеты по опционам производятся денежными средствами в конце периода исполнения.

В таблице ниже приведены основные допущения, использованные в модели Монте-Карло для оценки опционов, за год, закончившийся 31 декабря 2013 года:

Ожидаемый срок исполнения, лет	0,3 - 1,3
Ожидаемая волатильность	24% - 26%
Ожидаемая дивидендная доходность	7,5%
Безрисковая процентная ставка	0,21%

В течение трех месяцев, закончившихся 31 декабря 2013 года, по своему усмотрению в рамках программы, руководство Группы позволило некоторым сотрудникам, покинувшим Группу, но заслужившим вознаграждение по мнению руководства, исполнить свои опционы в количестве 60 000 штук.

В таблице ниже представлены цены акций и количество опционов:

	Количество опционов	Цена акции на дату исполнения опциона	
		Доллары США	Рубли
Предоставленные в феврале 2013 года	2 133 000		
Исполненные	(60 000)	33,52	1 091
Аннулированные	(88 000)		
<b>Неисполненные на 31 декабря 2013 года</b>	<b>1 985 000</b>		
К исполнению на 31 декабря 2013 года	–	–	–

Справедливая стоимость опционов, неисполненных на 31 декабря 2013 года, составила 458 рубля за опцион. Балансовая стоимость обязательства, связанного с этим вознаграждением, на 31 декабря 2013 года составила 493. Расходы на вознаграждения работникам, признанные в течение года по 31 декабря 2013 года в консолидированном отчете о совокупном доходе, составили 557, включая связанные социальные отчисления.

#### Программа долгосрочной мотивации Генерального директора (см. также Примечание 32 «События после отчетной даты»)

В рамках программы долгосрочной мотивации, одобренной Советом директоров Компании в ноябре 2012 года, г-н Иван Таврин, Генеральный директор Компании, согласился приобрести в течение 30 дней после IPO Группы (Примечание 7) 7 750 000 обыкновенных акций Компании (или 1,25% от общего количества выпущенных акций) по 20 долларов США за акцию, цене первичного размещения. В декабре 2012 года г-н Таврин исполнил этот опцион.

В соответствии с программой г-ну Таврину также были предоставлены три опциона на покупку еще по 1,25% по цене IPO от общего количества выпущенных акций каждый последующий год его работы в Компании, а именно: в мае 2013, мае 2014 и мае 2015 годов. Опционы могут быть исполнены частично или полностью в указанные даты или впоследствии. Любая неисполненная часть опционов может быть исполнена полностью или частично до мая 2017 года. Условием исполнения опционов является продолжение г-ном Тавриным работы в Группе, а также владение им не менее 1,25% долей в Компании на соответствующую дату исполнения.

Цена исполнения опционов может подлежать корректировке по усмотрению Совета директоров Компании в случае, если Компания объявляет о выплате специальных дивидендов или дивидендов, которые существенно превышают уровень, указанный в дивидендной политике. Г-н Таврин согласился не владеть более 5% объявленных акций Компании в любой момент до мая 2017 года.

Программа классифицируется как вознаграждение, учитываемое через капитал. Справедливая стоимость опционов была оценена с использованием модели Блэка – Шоулза. Справедливая стоимость каждого гранта оценивается на дату его предоставления. Группа использовала следующие существенные допущения для оценки справедливой стоимости. Ожидаемая волатильность была оценена, исходя из средней исторической волатильности сравнимых публичных компаний за период, равный ожидаемому сроку действия предоставленного опциона, и других факторов. Доход по дивидендам был включен в модель, исходя из ожидаемых выплат дивидендов. Безрисковая процентная ставка была определена на основании кривой доходности казначейских облигаций США со сроком погашения равным ожидаемому сроку действия опционов.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 25. Выплаты, основанные на акциях (продолжение)

#### Программа долгосрочной мотивации Генерального директора (продолжение)

Ожидаемый срок исполнения опционов был определен как средний между датой наделения правами на опционы и последней возможной датой их исполнения по договору («упрощенный метод»), поскольку у Группы имеется ограниченная информация об исполнении сотрудниками опционов, и имеющиеся данные не свидетельствуют о постоянстве поведения сотрудников при исполнении опционов.

В таблице приведены основные допущения, использованные в модели Блэка – Шоулза для оценки опционов за год, закончившийся 31 декабря 2013 года:

Ожидаемый срок исполнения, лет	2,5 - 3,5
Ожидаемая волатильность	32,9% - 39,5%
Ожидаемая дивидендная доходность	7,5%
Безрисковая процентная ставка	0,12% - 0,38%
Цена акции	US\$ 20 (619 рублей)

В мае 2013 года г-н Иван Таврин исполнил опцион и приобрел дополнительные акции Компании в количестве 7 750 000 штук. В течение года по 31 декабря 2013 года не было аннулированных или истекших опционов.

В таблице ниже представлены цены акций и количество опционов:

	Количество опционов	Цена акции на дату предоставления/исполнения опциона	
		Доллары США	Рубли
Неисполненные на 31 декабря 2012 года	–		
Предоставленные	31,000,000	20.00	619
Исполненные	(7,750,000)	23.88	735
<b>Неисполненные на 31 декабря 2012 года</b>	<b>23 250 000</b>		
К исполнению на 31 декабря 2012 года	–		
Исполненные	(7 750 000)	31,05	975
<b>Неисполненные на 31 декабря 2013 года</b>	<b>15 500 000</b>		
К исполнению на 31 декабря 2013 года	–		

В приведенной ниже таблице представлена справедливая стоимость опционов на основании средневзвешенной справедливой стоимости на дату их предоставления:

Не подлежащие исполнению на 1 января 2013 года	1 755
Признано в составе расходов на вознаграждение	(1 177)
<b>Не подлежащие исполнению на 31 декабря 2013 года</b>	<b>578</b>

### 26. Долгосрочная программа мотивации

В апреле 2008 года Совет директоров Группы одобрил программу долгосрочной мотивации и удержания сотрудников. По этой программе ряд ключевых руководителей и сотрудников старшего уровня имеют право на денежные выплаты, которые зависят от увеличения стоимости Компании, которая рассчитывается по определенной формуле. Эти вознаграждения подлежат выплате каждые два года в течение четырехлетнего периода при условии продолжения участником программы трудовой деятельности в Группе и увеличения стоимости Группы в соответствии с расчетами.

Обязательство по вознаграждениям сотрудникам учитывается как долгосрочное вознаграждение работникам. Начисленное обязательство включено в торговую и прочую кредиторскую задолженность (*Примечание 24*) и долгосрочные финансовые обязательства (*Примечание 17*) в консолидированной финансовой отчетности на 31 декабря 2013 и 2012 годов в суммах 320 и 559 соответственно. Текущие затраты по программе мотивации и связанные социальные отчисления по программе за годы, окончившиеся 31 декабря 2013 и 2012 годов, отражены в строке «Вознаграждения работников и связанные социальные отчисления», в составе общих и административных расходов (*Примечание 28*) и составили 176 и 572 соответственно.

## 27. Коммерческие расходы

Коммерческие расходы за годы по 31 декабря составили:

	2013	2012
Реклама	8 098	8 136
Комиссии дилерам за подключение новых абонентов	5 805	7 098
Комиссии за сбор платежей и прочие комиссии	4 784	4 513
<b>Итого коммерческие расходы</b>	<b>18 687</b>	<b>19 747</b>

## 28. Общие и административные расходы

Общие и административные расходы за годы по 31 декабря:

	2013	2012
Вознаграждения работников и связанные социальные отчисления	27 866	26 656
Аренда	13 184	12 243
Операционные налоги	7 106	6 684
Ремонт и обслуживание сети	5 622	5 196
Коммунальные услуги	4 372	3 850
Расходы на радиочастоты	4 163	3 940
Изменение резерва под обесценение торговой и прочей дебиторской задолженности и авансов поставщикам	2 037	1 319
Обслуживание офисов	1 882	1 839
Профессиональные услуги	1 213	1 886
Расходы на транспорт	696	647
Материалы	194	238
Страхование	81	88
Расходы на социальную инфраструктуру (Примечания 29, 31)	–	1 816
Прочие расходы	2 142	2 084
<b>Итого общие и административные расходы</b>	<b>70 558</b>	<b>68 486</b>

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 29. Связанные стороны

По состоянию на 31 декабря 2013 года Группа принадлежала Группе USM Holdings, косвенно контролирующему акционеру, и Группе TeliaSonera, еще одному крупному акционеру, оказывающему значительное влияние на Группу. «Альфа-Групп» имела долю в акционерном капитале Компании до 24 апреля 2012 года.

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	
	2013	2012
Выручка от Группы USM Holdings	764	101
Выручка от Группы TeliaSonera	465	179
Выручка от «Евросети»	240	–
	<b>1 469</b>	<b>280</b>

Услуги от Группы USM Holdings	1 233	2 975
Услуги от Группы TeliaSonera	1 129	725
Услуги от «Альфа-Групп»	–	263
Услуги от «Евросети»	1 145	51
	<b>3 507</b>	<b>4 014</b>

	31 декабря	
	2013	2012
К получению от Группы USM Holdings	20	850
К получению от Группы TeliaSonera	72	154
К получению от «Евросети»	184	82
	<b>276</b>	<b>1 086</b>

В пользу Группы USM Holdings	60 275	17 558
В пользу Группы TeliaSonera	149	53
В пользу «Евросети»	293	57
	<b>60 717</b>	<b>17 668</b>

#### Условия сделок со связанными сторонами

Остатки по расчетам на 31 декабря 2013 и 2012 годов являются необеспеченными. Группа не получила и не предоставила каких-либо гарантий в отношении кредиторской или дебиторской задолженности связанных сторон. По состоянию на 31 декабря 2013 и 2012 годов Группа не отражала обесценение дебиторской задолженности связанных сторон. Эта оценка проводится ежегодно путем изучения финансового положения связанной стороны и рынка, на котором связанная сторона осуществляет деятельность.

#### Группа USM Holdings

Непогашенные остатки взаиморасчетов и обороты с Группой USM Holdings относятся к операциям с компанией Garsdale, материнской компанией Группы, USM Holdings Limited, косвенным владельцем компании Garsdale, и их консолидируемыми дочерними предприятиями.

Группа заключила соглашение с компанией «Телекоминвест», которая входит в Группу USM Holdings, на предоставление юридических и кадровых услуг, действовавшее в 2013 и 2012 годах. Кроме того, Группа приобретала биллинговые системы и соответствующие услуги технической поддержки у компании «Петерсервис», которая также входит в группу USM Holdings, на суммы 1 880 и 1 970 в течение лет, заканчивающихся на 31 декабря 2013 и 2012 годов соответственно.

В феврале 2012 года Группа заплатила аванс «Скартел» на общую сумму 50 млн долларов США (1 636 по обменному курсу на 31 декабря 2013 года) за будущие услуги межсетевого взаимодействия в рамках договора о мобильном виртуальном операторе («MVNO»). В июле 2012 года и «МегаФон», и «Скартел» стали косвенными дочерними предприятиями Garsdale. В результате «Скартел» стала связанной стороной «МегаФона». До этого «Скартел» не являлся связанной стороной Группы. 1 октября 2013 года «МегаФон» приобрел «Скартел» (Примечание 9).

Задолженность в пользу Группы USM Holdings главным образом состоит из конвертируемого долгового инструмента, относящегося к инвестициям в «Евросеть», приобретенным в 2012 году (Примечание 10), и отложенных платежей за приобретение «Скартела» (Примечания 9, 17).

На момент приобретения «ВАС Медиа» (Примечание 9) член Совета директоров Компании и супруга одного из руководителей Группы вместе являлись бенефициарными владельцами приблизительно 13% в Felebior Holding Limited, холдинговой компании «ВАС Медиа». Кроме того, другие продавцы значительных пакетов акций в Felebior Holding Limited периодически были связаны с компаниями из Группы USM Holdings. Сделка была единогласно одобрена Советом директоров Группы.

Себестоимость услуг, полученных Группой от «ВАС Медиа» за восемь месяцев по 31 августа 2012 года (до приобретения), составила 2 582. Суммы выручки и чистой прибыли «ВАС Медиа», включенные в отчет о совокупном доходе Группы с 1 сентября по 31 декабря 2012 года, составили 1 640 и 449 соответственно. Эти суммы показаны до исключения внутригрупповых операций и в основном представляют собой выручку от услуг, предоставленных «ВАС Медиа» Группе, на сумму 1 521.

Сумма на депозитных счетах в «Раунд Банке» на 31 декабря 2013 и 2012 годов составляла ноль и 450 соответственно.

В 2012 году Группа вступила в некоммерческое партнерство «Развитие, инновации, технологии» («Партнерство»), которое было создано компаниями, входящими в Группу USM Holdings. Партнерство обязалось нести расходы на образование, науку и прочие социальные затраты, а также поддержание определенной социальной инфраструктуры в Центре инноваций «Сколково», которая не принадлежит «МегаФону» и не отражена в прилагаемом консолидированном отчете о финансовом положении. Компания внесла 766 и 1 050 в Партнерство в течение годов, закончившихся 31 декабря 2013 и 2012 годов, соответственно.

### Группа TeliaSonera

Непогашенные остатки расчетов и обороты с Группой TeliaSonera относятся к операциям с различными компаниями Группы TeliaSonera. Выручка и себестоимость услуг главным образом связаны с роуминговыми договорами между Группой и компаниями Группы TeliaSonera, расположенными за пределами России, и договором по межсетевому взаимодействию сетей фиксированной связи с компанией TeliaSonera International Carrier Russia.

### «Альфа-Групп»

Непогашенные остатки расчетов и обороты с «Альфа-Групп» относятся к операциям с компаниями Altimo, «АльфаСтрахование» и «Альфа Банком», членами «Альфа-Групп», которой через ее дочернюю компанию Allaction Limited принадлежала доля 25,1% в Группе до 24 апреля 2012 года, когда Allaction Limited прекратила владеть какой-либо долей акций в Группе и перестала быть связанной стороной (Примечание 8). Операционные затраты по сделкам с «Альфа-Групп» в основном связаны с договором с Altimo на оказание юридических и кадровых услуг, а также с компанией «АльфаСтрахование» по медицинскому страхованию сотрудников в 2012 году.

### «Евросеть»

Начиная с декабря 2012 года, «Евросеть» является совместным предприятием Группы с компанией «ВымпелКом» (Примечание 10). В декабре 2012 года Группа заключила дилерское соглашение с «Евросетью», которое квалифицируется как сделка со связанной стороной.

### НЕТБАЙНЕТ

В июне 2012 года Компания заплатила 44 млн долларов США (эквивалент 1 490 по курсу обмена на дату платежа) в качестве полного и окончательного расчета по условным обязательствам по приобретению НЕТБАЙНЕТ. Часть этого обязательства была выплачена компании, бенефициаром которой является Генеральный директор Компании г-н Иван Таврин. Г-н Таврин не был связанной стороной на момент приобретения НЕТБАЙНЕТ в июне 2011 года.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 29. Связанные стороны (продолжение)

#### Вознаграждения ключевым руководителям

Члены Совета директоров и Правления Компании являются ключевыми руководителями. Суммы, признанные в качестве расходов по вознаграждениям ключевым руководителям Компании за годы по 31 декабря, составляют:

	2013	2012
Выплаты, основанные на акциях (Примечание 25)	1 491	315
Краткосрочные вознаграждения сотрудникам	632	665
Программа долгосрочной мотивации (Примечание 26)	63	315
<b>Итого</b>	<b>2 186</b>	<b>1 295</b>

### 30. Управление финансовыми рисками

Основными финансовыми обязательствами Группы, помимо производных инструментов, 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 отвечает за управление этими рисками. Комитет по финансам и стратегии 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 2013 и 2012 годов. Анализ чувствительности были подготовлены 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 2013 и 2012 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 переменной ставкой. Для целей управления риском Группа заключает процентные свопы, по которым Группа договаривается производить через определенные интервалы времени взаиморасчеты на разницы между суммами фиксированных и переменных процентов, рассчитываемых на согласованную основную сумму долга. Эти свопы предназначены для хеджирования соответствующих долговых обязательств.

На 31 декабря 2013 года, принимая во внимание эффект процентных свопов, приблизительно 86% займов Группы имеют фиксированную процентную ставку (31 декабря 2012 года: 85%).



### Чувствительность к процентным ставкам

В следующей таблице показана чувствительность к обоснованно возможным изменениям в процентных ставках на займы и кредиты после учета влияния хеджирования. При условии постоянства остальных переменных, прибыль Группы до налогообложения подвержена влиянию из-за займов с плавающими ставками следующим образом:

	Увеличение/ снижение в базисных пунктах	Эффект на прибыль до налогообложения
<b>Год по 31 декабря 2013</b>		
Доллар США	+3	(5)
Доллар США	-3	5
Рубль	+93	-
Рубль	-93	-
<b>Год по 31 декабря 2012</b>		
Доллар США	+5	(6)
Доллар США	-5	6
Рубль	+109	(120)
Рубль	-109	120

Анализ подготовлен исходя из допущения, что непогашенная на отчетную дату сумма обязательства с переменной ставкой процента оставалась непогашенной в течение всего года.

### Валютный риск

Валютный риск – это риск того, что справедливая стоимость или будущие денежные потоки финансового инструмента будут подвержены колебаниям из-за изменений курса иностранной валюты. Подверженность Группы рискам изменения курсов иностранной валюты относится в основном к финансовой деятельности Группы (когда оригинальная валюта денежных депозитов, а также кредитов и займов отличается от функциональной валюты Группы).

Значительная доля затрат, расходов и обязательств Группы выражена в долларах США и евро. Если рубль существенно обесценится относительно доллара США или евро, это может негативно отразиться на результатах Группы.

В рамках российского законодательства Группа держит часть своих денежных средств и денежных эквивалентов на валютных счетах в долларах США и евро, по которым начисляются проценты, с целью управления риском обесценения рубля и соответствия своим обязательствам в иностранной валюте.

С целью минимизации валютного риска, вызванного колебаниями курсов иностранных валют, Группа переводит большую часть своих затрат, связанных с иностранной валютой, валютным риском Группа также нацелена на увеличение доли рублевых кредитов посредством рефинансирования и хеджирования.

В течение 2013 года Группа заключила два соглашения о долгосрочных валютных свопах. Эти производные финансовые инструменты использовались для снижения влияния изменений курсов иностранной валюты на долгосрочные займы Группы, выраженные в иностранной валюте (*Примечание 17*).

Всего доля рублевых займов (учитывая эффект валютных свопов) увеличилась до 76% по состоянию на 31 декабря 2013 года (71% по состоянию на 31 декабря 2012 года).

В соответствии со своими политиками Группа не заключает сделки спекулятивного характера по управлению денежными средствами.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 30. Управление финансовыми рисками (продолжение)

#### 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 будущих денежных потоков, связанных с монетарными активами и обязательствами, включая валютные производные инструменты, не учитываемые как инструменты хеджирования) после применения правил учета операций хеджирования. Подверженность Группы колебаниям других иностранных валют является несущественной.

	Изменение курсов валют	Эффект на прибыль до налогообложения
<b>Год по 31 декабря 2013</b>		
Доллар США	+10%	(5 078)
Доллар США	-10%	5 078
Евро	+10%	(462)
Евро	-10%	462
<b>Год по 31 декабря 2012</b>		
Доллар США	+10%	(4 156)
Доллар США	-10%	4 156
Евро	+10%	(307)
Евро	-10%	307

Изменения в эффекте до налогообложения являются результатом изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов, не учитываемых как инструменты хеджирования, а также денежных активов и обязательств в валютах, отличных от функциональной валюты Компании. Несмотря на то, что производные инструменты не были учтены как инструменты хеджирования, они представляют собой коммерческое хеджирование и будут компенсировать соответствующие сделки по мере возникновения.

#### 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.

Группа размещает имеющиеся денежные средства в различных банках в Российской Федерации. Страхование вкладов в Российской Федерации либо отсутствует, либо предлагается на минимальные суммы банковских депозитов. С целью управления концентрацией кредитного риска Группа распределяет имеющиеся денежные средства между отечественными филиалами международных банков и ограниченным числом российских банков. Большинство этих российских банков либо принадлежат, либо контролируются российским государством.

Группа предоставляет кредит определенным контрагентам, в основном, операторам международной и междугородней связи по услугам роуминга, и некоторым дилерам. 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 17*. Группа оценивает концентрацию риска по торговой дебиторской задолженности как низкую, поскольку ее клиенты находятся в нескольких юрисдикциях 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 обычного резерва по безнадежной и сомнительной дебиторской задолженности.

### 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 2013 года около 13% кредитов и займов Группы имели срок погашения менее года (2012: 14%), исходя из балансовой стоимости займов, отраженной в финансовой отчетности. Группа оценила как низкий риск по рефинансированию своей задолженности.

По состоянию на 31 декабря 2013 и 2012 годов Группа имеет чистый дефицит оборотного капитала. Группа считает, что сможет продолжить генерировать значительные потоки денежных средств от операционной деятельности, а также Группа 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 (*Примечание 17*). Соответственно, руководство считает, что потоки денежных средств от операционной и финансовой деятельности будут достаточными для выполнения Группой своих обязательств по мере наступления срока их исполнения.

Таблица ниже представляет обобщенные сроки погашения финансовых обязательств Группы на основании договорных недисконтированных платежей:

	Менее 1 года	1-3 года	4-5 лет	Более 5 лет	Total
<b>31 декабря 2013 года</b>					
Кредиты и займы	31 180	48 510	74 234	43 274	<b>197 198</b>
Конвертируемый долговой инструмент	22 101	–	–	–	<b>22 101</b>
Отложенное вознаграждение	20 469	21 627	–	–	<b>42 096</b>
Долгосрочная кредиторская задолженность	193	543	289	–	<b>1 025</b>
Обязательство по лицензиям, связанным с маркетингом	177	–	–	–	<b>177</b>
Обязательства по производным финансовым инструментам	312	72	–	–	<b>384</b>
Торговая и прочая кредиторская задолженность	33 875	–	–	–	<b>33 875</b>
<b>Итого на 31 декабря 2013 года</b>	<b>108 307</b>	<b>70 752</b>	<b>74 523</b>	<b>43 274</b>	<b>296 856</b>
<b>31 декабря 2012 года</b>					
Кредиты и займы	29 377	99 863	42 202	752	<b>172 194</b>
Конвертируемый долговой инструмент	17 810	–	–	–	<b>17 810</b>
Условное вознаграждение	5 848	–	–	–	<b>5 848</b>
Обязательство по лицензиям, связанным с маркетингом	550	159	–	–	<b>709</b>
Обязательства по производным финансовым инструментам	135	91	46	3	<b>275</b>
Торговая и прочая кредиторская задолженность	23 723	–	–	–	<b>23 723</b>
<b>Итого на 31 декабря 2012 года</b>	<b>77 443</b>	<b>100 113</b>	<b>42 248</b>	<b>755</b>	<b>220 559</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 эквивалентов, а также краткосрочных и долгосрочных банковских депозитов. По состоянию на 31 декабря 2013 года соотношение чистого долга к OIBDA составляло 0,77.

Некоторые кредитные договоры содержат ограничительные условия по соотношениям чистого долга к OIBDA. Группа считает, что она выполняет все требования третьих сторон в отношении капитала.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

(в миллионах рублей, если не указано иное)

### 30. Управление финансовыми рисками (продолжение)

#### Управление капиталом (продолжение)

Сверка консолидированного показателя OIBDA с консолидированной прибылью до налогообложения за годы по 31 декабря представлена ниже:

	2013	2012
<b>OIBDA</b>	<b>132 592</b>	117 149
Амортизация основных средств	(44 851)	(45 508)
Амортизация НМА	(6 131)	(6 046)
Убыток от выбытия внеоборотных активов	(1 200)	(1 713)
Финансовые расходы	(12 184)	(7 718)
Финансовые доходы	1 888	1 193
Доля в прибыли/(убытках) ассоциированных и совместных предприятий	(202)	213
Прочие внеоперационные доходы/(расходы)	(81)	191
Прибыль по финансовым инструментам, нетто	269	6 348
Убыток по курсовым разницам, нетто	(2 914)	(8 196)
<b>Прибыль до налогов</b>	<b>67 186</b>	55 913

#### Залоги

У Группы не было залогов по состоянию на 31 декабря 2013 и 2012 годов за исключением активов, приобретенных с условием отсрочки платежа (Примечание 14).

### 31. Договорные и условные обязательства

#### Условия ведения деятельности в России

В России продолжаются экономические реформы и развитие правовой, налоговой и административной инфраструктуры, которая отвечала бы требованиям рыночной экономики. Стабильность российской экономики будет во многом зависеть от хода этих реформ, а также от эффективности предпринимаемых Правительством мер в сфере экономики, финансовой и денежно-кредитной политики.

Российская экономика подвержена влиянию рыночных колебаний и снижения темпов экономического развития в мировой экономике. Мировой финансовый кризис привел к возникновению неопределенности относительно будущего экономического роста, доступности финансирования, а также стоимости капитала, что может в будущем негативно повлиять на финансовое положение, результаты операций и экономические перспективы Группы. Руководство Группы считает, что оно предпринимает надлежащие меры по поддержанию экономической устойчивости Группы в текущих условиях.

#### Инвестиционные обязательства по лицензиям 3G

В мае 2007 года «МегаФон» получил лицензию на оказание услуг мобильной связи 3G на всей территории Российской Федерации на срок до 21 мая 2017 года. Лицензия на оказание услуг 3G была предоставлена на определенных инвестиционных и иных условиях. Тремя основными условиями являлись: строительство Группой определенного количества базовых станций, поддерживающих стандарты 3G, начало коммерческого использования технологии 3G во всех регионах Российской Федерации в период с мая 2008 года по май 2010 года, а также строительство определенного количества базовых станций к концу третьего, четвертого и пятого года с момента получения лицензии. По состоянию на 4 марта 2014 года Компания считает, что она полностью исполняет свои обязательства в соответствии с требованиями данной лицензии.

#### Инвестиционные обязательства по лицензиям 4G

В июле 2012 года Федеральная служба по надзору в области связи, информационных технологий и массовых коммуникаций предоставила ОАО «МегаФон» лицензию и выделила частоты для оказания в России услуг по стандарту 4G.

По условиям этой лицензии Компания обязана к 2019 году оказывать услуги 4G в каждом населенном пункте в России с населением более 50 000 жителей. Компания также обязана осуществлять капиталовложения в объеме не менее 15 000 в год для развертывания услуг 4G вплоть до полной готовности сети, произвести за свой счет расчистку частот, выделенных в настоящее время военным, а также компенсировать другим операторам расходы по смене частот на общую сумму 401. В июле 2012 года Компания полностью выплатила компенсации другим операторам. В настоящее время невозможно обоснованно оценить сумму расходов по расчистке частот, используемых военными.

### Расходы на социальную инфраструктуру

От Группы может потребоваться поддерживать определенные объекты социальной инфраструктуры, которые не принадлежат Группе и не отражены в консолидированной финансовой отчетности, а также нести затраты на образование, науку и прочие социальные расходы. Эта деятельность проводится при сотрудничестве с неправительственными благотворительными организациями. Эти расходы представлены в составе общих и административных расходов в консолидированном отчете о совокупном доходе.

### Налогообложение

Российское налоговое, валютное и таможенное законодательство в настоящее время подвержено неоднозначному толкованию и частым изменениям. Интерпретация руководством законодательства, применимого к операциям и деятельности Группы, может быть оспорена соответствующими региональными и федеральными органами власти. Последние события в Российской Федерации позволяют сделать вывод о том, что налоговые органы занимают все более наступательную позицию в интерпретации и применении законодательства и в своих оценках; в результате этого возникает вероятность того, что операции и деятельность, ранее не вызывавшие претензий, могут теперь быть оспорены. Соответственно, возможно начисление дополнительных налогов, штрафов и пеней в существенном размере. Налоговые периоды остаются открытыми для проверки соответствующими органами на предмет уплаты налогов в течение трех календарных лет, предшествующих текущему году. В отдельных случаях проверки могут охватывать более длительный период.

Руководство Группы считает, что его толкование законодательства является верным и соответствующим существующей отраслевой практике и что позиции Группы в налоговой, валютной и таможенной областях будут поддержаны. Однако соответствующие органы могут использовать иное толкование. По состоянию на 4 марта 2014 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 300, в случае, если государственные органы смогут доказать в суде правомерность иного толкования.

### Судебные разбирательства

Группа не участвует в каких-либо существенных судебных разбирательствах, хотя в ходе обычной деятельности некоторые из дочерних предприятий Группы могут оказаться стороной в различных судебных и налоговых разбирательствах или им могут быть предъявлены претензии, некоторые из которых могут быть связаны с развивающимися рынками и меняющейся налоговой и правовой средой, в которой такие предприятия осуществляют свою деятельность. По мнению руководства, обязательства Группы и ее дочерних предприятий, если таковые возникнут, по всем делам, находящимся на рассмотрении суда, прочим судебным разбирательствам или иным случаям не окажут существенного влияния на финансовое состояние, результаты деятельности или ликвидность Группы.

## 32. События после отчетной даты

### Соглашение с Apple

В январе 2014 года Группа заключила соглашение с ООО «Эппл Рус», аффилированной компанией Apple Computer Inc., на закупку 750 000 многофункциональных устройств iPhone в течение трехлетнего периода по 31 декабря 2016 года для последующей перепродажи в России. В соответствии с соглашением, Группа также должна потратить на маркетинг, рекламу и продвижение iPhone примерно 1 000 в течение этого периода.

### Финансирование

В феврале 2014 года Группа заключила соглашение о новой кредитной линии с Société Générale и Nordea Bank Finland plc («Кредитная линия Финнвера VIII») на сумму до 150 миллионов долларов США (4 909 по курсу на 31 декабря 2013 года). Кредитная линия Финнвера VIII будет использована для финансирования покупок оборудования и услуг Nokia Solutions and Networks («NSN»). Процентная ставка по кредитной линии составляет 2,2% годовых плюс банковская маржа. Кредитная линия Финнвера VIII предполагает погашение полугодовыми платежами, включая начисленные проценты, в период с 2014 по 2022 год. На текущую дату кредитная линия Финнвера VIII не использована.

### Программа долгосрочной мотивации Генерального директора

4 марта 2014 года Совет директоров Компании принял решение о внесении изменений в условия программы долгосрочной мотивации Генерального директора (*Примечание 25*) и ускорении срока предоставления права на исполнение последнего опциона на приобретение 1,25% акций Компании, в результате чего все неисполненные на текущий момент опционы могут быть исполнены в любое время после 1 мая 2014 года. Кроме того, Совет директоров принял решение о снятии ограничения на владение г-ном Тавриным более 5% от акционерного капитала Компании до мая 2017 года.

## Глоссарий

**4G/LTE** четвертое поколение мобильной связи с повышенными требованиями к передаче данных, реализуемыми через высокие скорости загрузки и широкое использование частотного спектра.

**ARPU** (средний счет на одного абонента мобильной связи за месяц) рассчитывается путем деления общей выручки Компании за период от услуг мобильной связи, полученной от местных абонентов, выручки от предоставления услуг передачи данных и выручки от дополнительных услуг, выручки от оплаты за соединение и выручки от оплаты услуг роуминга другим операторам за тот же период на среднее количество абонентов за период, и далее на количество месяцев в данном периоде.

**ARPDU** (средний счет на одного пользователя услуг передачи данных за месяц) рассчитывается путем деления выручки Компании от услуг передачи данных за период на среднее количество пользователей услуг передачи данных за период, и далее на количество месяцев в данном периоде.

**Капитальные затраты (CAPEX)** затраты на приобретение нового оборудования, строительство, модернизацию, приобретение программного обеспечения и прочих нематериальных активов, других долгосрочных активов, и относящиеся к ним затраты, понесенные до начала использования соответствующих активов в запланированных целях, включаемые в расчет по наиболее раннему событию – платежу или поставке. Долгосрочные активы, полученные в результате приобретений компаний, не включаются в расчет показателя капитальных затрат.

**Пользователь услуг передачи данных** (абонент, который воспользовался услугами Компании по передаче данных в течение предшествующих трех месяцев).

**DSU** (среднее количество услуг по передаче данных на одного абонента мобильной связи за месяц) рассчитывается путем деления общего числа мегабайт, переданных по нашей сети за период на среднее количество пользователей услуг передачи данных за указанный период, и далее на число месяцев в данном периоде.

**Свободный денежный поток** определяется как сумма денежных средств от операционной деятельности за вычетом денежных средств, направленных на приобретение основных средств и нематериальных активов, увеличенная на поступления от продажи основных средств. Это финансовый показатель, который должен рассматриваться в дополнение, а не как альтернатива информации, содержащейся в финансовой отчетности Компании. Данный показатель демонстрирует способность Компании генерировать наличные средства после начислений, необходимых для поддержания или расширения активов Компании.

**MOU** (количество использованных минут на одного абонента мобильной связи за месяц) рассчитывается путем деления общего числа минут пользования мобильной связью (включая как исходящие, так и входящие звонки) за период на среднее число абонентов сегмента мобильной связи за период, и далее на число месяцев в данном периоде.

**Чистая положительная денежная позиция/(чистый долг)** – разница между (а) суммой денежных средств, их эквивалентов, основной суммой по депозитам и (б) основной суммой задолженности по займам и кредитам за вычетом несамортизированных комиссий по кредитам и займам. Этот финансовый показатель, который должен рассматриваться в дополнение, а не как альтернатива информации, содержащейся в финансовой отчетности Компании. Компания считает, что показатель представляет важную информацию касательно ликвидности Компании после погашения задолженности.

**Чистая прибыль** – прибыль за период, относящаяся к акционерам Компании.

**OIBDA** (прибыль от операционной деятельности до вычета износа основных средств и амортизации 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 износ основных средств и амортизацию 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. Метод расчета показателя OIBDA широко используется инвесторами, аналитиками и рейтинговыми агентствами для оценки и сравнения текущих и будущих операционных показателей и для определения стоимости компаний телекоммуникационной отрасли.

**Абонент мобильной связи** каждая SIM-карта, подсоединенная к сети и «активная», то есть по которой прошло хотя бы одно оплачиваемое событие трафика (то есть пользование услугами голосовой связи, дополнительными услугами или услугами передачи данных) в течение предшествующих трех месяцев, независимо от того, кто оплачивает указанные услуги – абонент или третья сторона (например, плата за соединение, осуществляемая другими операторами). В случае если одно физическое лицо имеет более одной SIM-карты, каждая SIM-карта учитывается как отдельный абонент.

## Контакты

Полное наименование: Открытое акционерное общество «МегаФон»  
Сокращенное наименование: ОАО «МегаФон»

### Головной офис ОАО «МегаФон» в Москве:

Адрес: Россия, 115035 г. Москва, Кадашевская наб., д.30  
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.ru](http://www.megafon.ru)

### Контакты для акционеров:

Корпоративный секретарь – Елена Бреева  
Телефон: +7 (499) 755-2155  
Факс: +7 (499) 755-2100  
Адрес электронной почты: [cso@megafon.ru](mailto:cso@megafon.ru)

### Контакты для инвесторов:

Дмитрий Кононов  
Директор по связям с инвесторами и М&А  
Телефон: +7 (926) 200-6490  
Адрес электронной почты: [ir@megafon.ru](mailto:ir@megafon.ru)

### Аудитор компании:

ООО «Эрнст энд Янг»  
Адрес: 115035 г. Москва, Садовническая наб., д. 77, стр. 1, бизнес-центр «Аврора»  
Телефон: +7 (495) 755-9700  
Факс: +7 (495) 755-9701  
Адрес страницы в сети Интернет: <http://www.ey.com>

### Регистратор компании:

ЗАО «Компьютершер Регистратор»  
Лицензия ФКЦБ России №10-000-1-000252 (бессрочная)  
Адрес: Россия, 121108 г. Москва, ул. Ивана Франко, д. 8, бизнес-центр Kutuzoff Tower  
Телефон: +7 (495) 926-8160  
Факс: +7 (495) 926-8178  
Адрес страницы в сети Интернет: <http://www.computershare-reg.ru/>

### Депозитарий ГДР:

Bank of New York Mellon  
101 Barclays Street, 22nd Floor West  
New York, NY 10286, USA  
Адрес страницы в сети Интернет: <http://www.bnymellon.com/>  
Факс: +1 (212) 571 3050  
Дивиденды: +1 (212) 815 2135/2734/2269  
Акционерам: +1(212) 815 4888/2723  
Услуги для акционеров: 888 BNY ADR

---

## Финансовая отчетность

Некоторые заявления и/или другая информация, включенная в настоящий годовой отчет, могут быть исторически не свершившимися фактами и могут содержать «перспективные заявления» в рамках значения Раздела 27A Законодательного акта США о ценных бумагах от 1933 года и Раздела 2 (1)(e) Законодательного акта США о торговле ценными бумагами от 1934 года, каждый с внесенными изменениями. Слова «ожидается», «оценивается», «намеревается», «планируется», «прогнозируется», «будет», «мог бы», «должен» и подобные им выражения могут обозначать перспективные заявления, но не являются единственным возможным средством обозначения этих заявлений. Перспективные заявления включают заявления касательно наших планов, ожиданий, прогнозов, целей, задач, стратегий, будущих событий, будущих прибылей, работы или деятельности, капитальных затрат, финансовых потребностей, наших планов или намерений, относящихся к расширению или сокращению нашего бизнеса, а также конкретных приобретений и отчуждений, наших конкурентных сильных и слабых сторон, наших планов или целей в отношении прогнозируемого производства услуг, запасов, финансового положения, будущей деятельности и развития, нашей бизнес-стратегии и тенденций, которые мы предвидим в отрасли, политической, экономической, социальной и правовой среде, в которой мы работаем, а также другая информация, которая не является историческим фактом, вместе с предположениями, лежащими в основе этих перспективных заявлений. По своей истинной природе, перспективные заявления содержат неотъемлемые риски, неопределенности и другие важные факторы, которые могут повлиять на наши фактические результаты, работу или достижения, которые могут существенно отличаться от результатов, деятельности или достижений, выраженных или подразумеваемых в этих перспективных заявлениях. Эти перспективные заявления основаны на множестве предположений в отношении наших настоящих и будущих бизнес-стратегий, а также и политической, экономической, социальной и правовой среды, в которой мы будем работать в будущем. Мы не даем никаких заверений, гарантий или прогнозов, что наши результаты, озвученные в перспективных заявлениях, будут достигнуты, и эти перспективные заявления представляют, в каждом случае, только один из многих возможных сценариев, и они не должны рассматриваться как наиболее вероятные или стандартные сценарии. Мы в ясно выраженной форме отказываемся от любого обязательства обновлять любые перспективные заявления, чтобы они отражали фактические результаты, изменения в предположениях или в любых других факторах, влияющих на эти заявления.



Для заметок

---

Для заметок

Этот отчет можно найти на сайте:

<http://ir.megafon.com/ar2013>



