

МЕГАФОН

Годовой отчет 2019



Подключаем **ВОЗМОЖНОСТИ**

Оглавление

4 Обращение
Председателя
Совета директоров

8 Обращение
Генерального
директора

14

О Компании

20 Ключевые
показатели

22 Подключаем
возможности

26 Наши активы
и ресурсы

32 География
деятельности

34 История

35 Основные
события года

36

Стратегический отчет

38 Обзор рынка

42 Цифровая стратегия
в действии

46 Бизнес-модель

48 Операционные
результаты

78 Финансовые
результаты

82

Устойчивое развитие

84 Подход к устойчивому
развитию

86 Управление
персоналом

97 Охрана труда и защита
здоровья сотрудников

98 Социальная ответственность
и благотворительность

106 Закупочная
деятельность

107 Этика
и права человека

108 Противодействие
коррупции

108 Подход к охране
окружающей среды

110

Корпоративное управление, ценные бумаги и риски

112 Корпоративное управление

133 Ценные бумаги

137 Управление рисками
и внутренний контроль

148

Финансовая отчетность и приложения

150 Консолидированная финансовая
отчетность

222 Определение существенных тем
и матрица существенности

224 Указатель содержания GRI

227 Глоссарий

230 Контакты

Об Отчете

Предварительно утвержден Советом директоров ПАО «МегаФон» 6 мая 2020 года.

Годовой отчет включает информацию за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, а также описание существенных событий после отчетной даты.

Отчет подготовлен с использованием Стандартов по отчетности в области устойчивого развития GRI. См. подробнее Приложение, «Определение существенных тем и матрица существенности».

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

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



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



Интерактивная
версия Годового
отчета доступна
по адресу
ar2019.megafon.ru



О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Обращение Председателя Совета директоров

В 2019 году МегаФон продолжил активную работу по трансформации из мобильного оператора в оператора цифровых возможностей, сфокусировавшись на клиентоориентированности и построении единой диджитал-экосистемы. Такой подход уже доказал свою эффективность – 2019 год был отмечен для МегаФона хорошими финансовыми и операционными результатами.

Расскажите о тенденциях 2019 года на российском телекоммуникационном рынке.

В 2019 году российский рынок телекоммуникаций вырос на 2,1%, до 1,73 трлн руб., замедлив рост относительно предыдущих двух лет. На динамику рынка продолжают влиять два разнонаправленных фактора: усиление конкуренции и развитие новых цифровых услуг. В прошедшем году операторы столкнулись с ценовым давлением, связанным с увеличением концентрации рынка, ростом проникновения конвергентных продуктов со скидками, развитием MVNO-игроков и снижением стоимости услуг передачи данных.

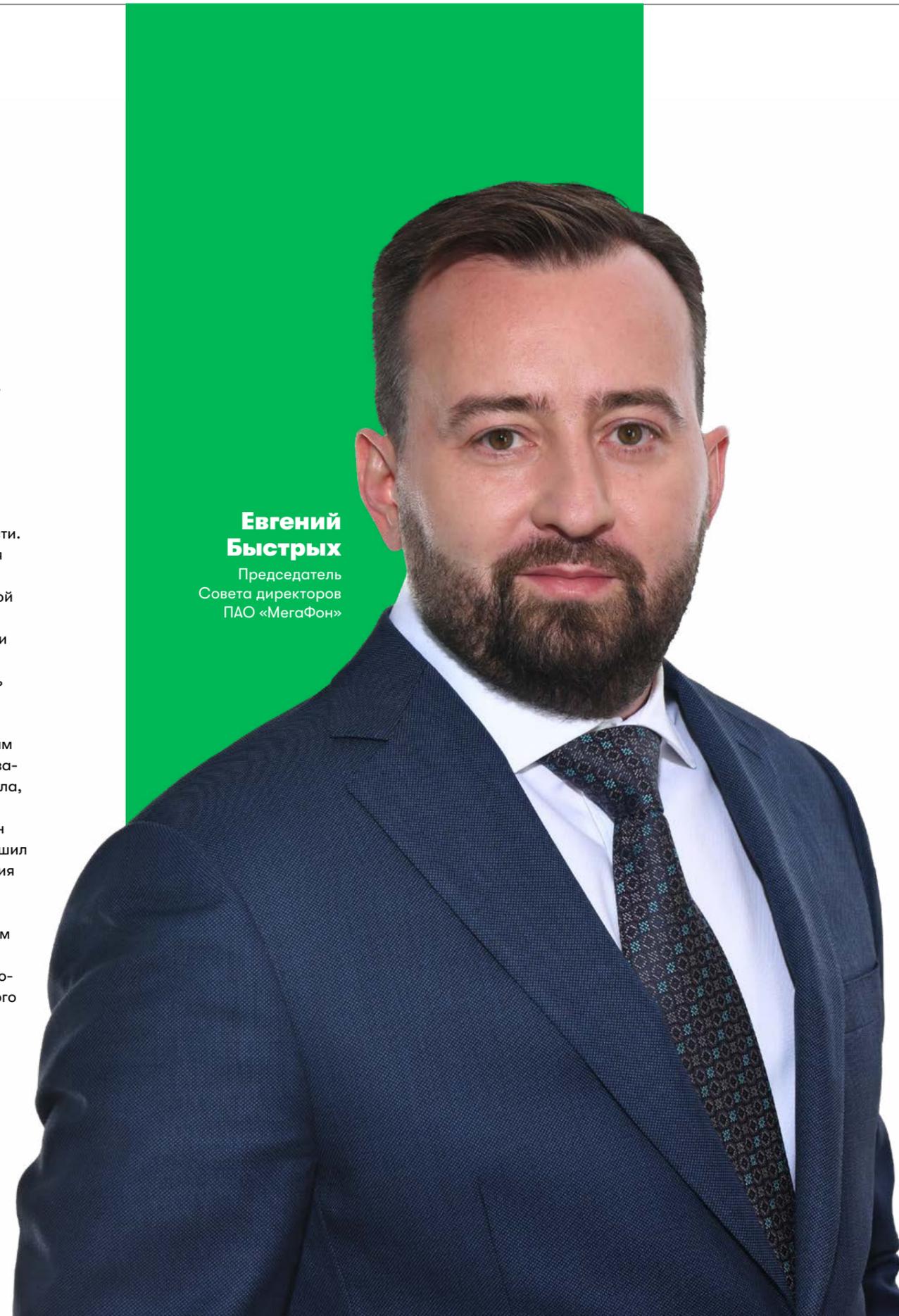
С другой стороны, в 2019 году стало очевидно, что телеком-операторы окончательно перестали быть традиционными поставщиками связи. МегаФон и другие игроки в основу стратегий ставят цифровых клиентов и их потребности. Для развития цифровых экосистем операторы запускают решения в финтехе, видеоконтенте, интернете вещей и других сферах для B2C-клиентов, а также предлагают комплексные готовые решения для цифровизации бизнеса и государства.

Каких результатов достиг МегаФон в 2019 году?

По итогам 2019 года Компания продемонстрировала увеличение выручки и уверенный рост рентабельности. Такой результат во многом стал возможен благодаря последовательной реализации нашей Стратегии, запуску новых инициатив и повышению операционной эффективности. Мы расширили портфель продуктов для частных и корпоративных клиентов и продолжили развивать нашу инфраструктуру – базовые станции, магистральные сети, одновременно подготавливаясь к развертыванию 5G.

Важным аспектом деятельности МегаФона, влияющим на успех деятельности Компании, осталось выстраивание эффективных партнерств в области онлайн-ритейла, цифровой экономики, инфраструктуры, интернета вещей и 5G. В области интернет-коммерции МегаФон вместе с РФПИ, Mail.Ru Group и Alibaba Group завершил формирование крупнейшего совместного предприятия в отрасли на территории России и СНГ: проект будет объединять ключевые российские потребительские интернет- и e-commerce-платформы. Также с финским инфраструктурным оператором Cinia Oy МегаФон договорился о строительстве океанического оптоволоконного маршрута, который пройдет по дну Северного Ледовитого океана и соединит Европу и Азию.

Евгений Быстрых
Председатель
Совета директоров
ПАО «МегаФон»



1,73
трлн руб.
объем
российского
рынка
телекоммуникаций
в 2019 году
+ 2,1%
год к году

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Мы продолжили повышать качество связи, устойчивость сети, расширяли покрытие 4G и постепенно готовились к запуску сетей 5G. В том числе были запущены пилотные 5G-зоны в Москве и Санкт-Петербурге, где были продемонстрированы возможности сетей нового поколения. Также хочу отметить расширение взаимодействия с российскими регионами по выстраиванию цифрового будущего – в 2019 году с ними был подписан ряд ключевых соглашений.

В 2019 году МегаФон завершил выкуп обыкновенных акций у миноритарных акционеров – с июня они не торгуются на Московской бирже. Это позволило нам сконцентрироваться на достижении стратегических целей и сфокусировать свое внимание на активной реализации цифровой стратегии Компании, которая подразумевает в том числе заключение экспериментальных партнерств и сделок в короткие сроки, направление прибыли в разработку цифровых технологий или на реализацию проектов стратегической значимости, что может быть связано с высоким уровнем риска.

Расскажите о стратегических приоритетах МегаФона.

Текущая Стратегия МегаФона на 2017–2020 годы «Развиваем цифровой мир» нацелена на трансформацию Компании из мобильного оператора в оператора цифровых возможностей и достижение лидерских позиций в отрасли. Такие амбициозные цели стимулируют нас предлагать абонентам лучшие цифровые решения, развивать инфраструктуру, эффективно взаимодействовать с бизнесом, государством, обществом и образовательными учреждениями.

При этом в 2019 году основным стратегическим приоритетом МегаФона стал «самый счастливый клиент». Для этого мы продолжили развивать портфель продуктов и услуг с учетом запросов потребителей, улучшали сервис и начали внедрять инновационные форматы салонов продаж. Хочу отметить, что мы без преувеличения стремимся учитывать потребности каждого абонента, что стало возможным благодаря технологиям Big Data.

Наш второй приоритет – «самая быстрая компания». Это подразумевает как предоставление абонентам самой быстрой мобильной связи и интернета, так и повышение эффективности внутренних процессов МегаФона за счет использования принципов гибкой разработки, анализа больших данных, внедрения кластерной модели управления.

Наконец, третий приоритет МегаФона – «цифровизация государства и индустрий». Благодаря плодотворному сотрудничеству с государством и российскими регионами, МегаФон имеет возможность развивать и внедрять свои перспективные цифровые разработки, как, например, «Умный город», способные улучшить жизнь населения и экономическое благосостояние страны.

В прошлом году МегаФон полностью перестал быть публичной компанией. Отразилось ли это на системе корпоративного управления?

Даже после завершения делистинга с Лондонской фондовой и Московской биржи мы стараемся придерживаться лучших практик в области корпоративного управления и прозрачности. Мы не изменили принцип раскрытия информации и публикуем консолидированную финансовую отчетность по стандартам МСФО, включая промежуточную, извещения о результатах операционной и финансовой деятельности, сообщения о предстоящих Общих собраниях акционеров и другую важную информацию.

После делистинга и трансформации МегаФона из публичной компании в частную мы избрали Совет директоров без ранее входивших в него независимых директоров. При этом все члены Совета директоров обладают обширной экспертизой в части телекоммуникаций, что позволяет нам эффективно достигать поставленных стратегических целей. В 2019 году мы пригласили в Совет Игоря Иванова и Антона Рыбалкина, которые являются сотрудниками USM Group, а значит, хорошо знают бизнес МегаФона и способны внести значительный вклад в реализацию нашей Стратегии.



Хочу отметить, что мы без преувеличения стремимся учитывать потребности каждого абонента, что стало возможным благодаря технологиям Big Data.



Чего ожидает МегаФон от 2020 года? Каковы дальнейшие планы Компании?

Наступивший 2020 год обещает быть непростым для всей российской экономики, что в первую очередь вызвано пандемией нового коронавируса, а также нестабильностью цен на энергоносители, от которых во многом зависит курс национальной валюты. Однако даже в кризисное время телекоммуникации не только остаются крайне важной для экономики отраслью, но и открывают новые возможности – в условиях перехода сотен тысяч людей на удаленную работу и на самоизоляцию.

Поэтому мы рассчитываем, что и в 2020 году телеком-отрасль продолжит устойчивый рост и развитие. В свою очередь, мы продолжим концентрироваться на удовлетворении потребностей клиентов, развитии инфраструктуры и внедрении новых цифровых решений. Как и прежде, мы будем развивать цифровые проекты в области интернета вещей, сетей пятого поколения, искусственного интеллекта в сотрудничестве с нашими партнерами из государственного и коммерческого секторов.

В заключение я хочу выразить искреннюю благодарность всем членам Совета директоров, Правления и всем работникам Компании за их вовлеченность, лояльность и профессионализм. Каждый сотрудник МегаФона вносит личный вклад в общую цель – построение цифрового будущего, и я уверен, что у нас впереди еще много интересных начинаний, достижений и успехов.

Обращение Генерального директора

В 2019 году МегаФон продолжил реализовывать стратегию «Развиваем цифровой мир», опираясь на интересы и потребности наших клиентов. Формируя потребительский профиль нашего клиента, мы продолжаем уверенно развивать бизнес и расширять портфель продуктов и услуг – как самостоятельно, так и вместе с партнерами.

Мы стремимся поддерживать высокий уровень клиентской удовлетворенности и выстраиваем персональный подход к абоненту с использованием современных технологий – анализа больших данных, искусственного интеллекта. Стратегической целью МегаФона является построение единой цифровой экосистемы, которая будет включать в себя целый ряд диджитал-продуктов, удовлетворяющих индивидуальным потребностям клиентов.

Расскажите о ключевых результатах деятельности МегаФона в 2019 году.

В 2019 году МегаФон продолжил уверенно развивать бизнес, что подтверждает динамика основных финансовых и операционных показателей Компании. В отчетном году достижение таких результатов имело для нас большое значение, поскольку на предыдущий 2018 год пришелся рост доходов МегаФона от контрактов в рамках проведения чемпионата мира по футболу.

Общая выручка МегаФона выросла на 4%, до 349 млрд руб., при этом сервисная выручка увеличилась на 1,2%, до 310,8 млрд руб., во многом за счет услуг мобильной передачи данных. Показатель OIBDA вырос на 22,2%¹ и составил 151,6 млрд руб., в том числе благодаря росту общей выручки и снижению общеадминистративных расходов вследствие реализации инициатив по повышению эффективности. Отдельного упоминания заслуживает рост выручки от продажи оборудования и аксессуаров на 33,7%, до 38,2 млрд руб.

В 2019 году наша абонентская база составила 76,9 млн чел., а количество пользователей мобильного интернета выросло на 6,7%, до 35,9 млн чел.

Что делает МегаФон для обеспечения высокого уровня удовлетворенности потребителя?

В своем продуктовом предложении МегаФон в первую очередь ориентируется на потребности клиентов. Главное для нас – чтобы клиент был максимально удовлетворен и счастлив, чтобы он оставался с нами как можно дольше. Для этого мы совершенствуем портфель продуктов и услуг, развиваем розничную сеть, а также непрерывно повышаем надежность нашей сети и клиентский опыт.

В 2019 году мы начали открывать салоны продаж нового поколения, отличающиеся высоким уровнем сервиса и особым подходом к обслуживанию. Также в Москве мы открыли первый «Салон будущего» формата Experience store. Он включает пять тематических зон, где покупатель может протестировать, выбрать и купить мобильные устройства, ознакомиться с технологиями «умного дома», услугами ТВ и гейминга и при желании совершить покупку самостоятельно, без участия сотрудников.



**Геворг
Вермишян**
Генеральный директор
ПАО «МегаФон»

151,6
млрд руб.
показатель OIBDA
+ 22,2%
год к году

¹ С учетом влияния МСФО (IFRS) 16.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Мы считаем, что прозрачность – один из аспектов, который может обеспечить лояльность клиента. Поэтому в начале 2020 года мы перезапустили мобильное приложение, полностью переработав структуру предоставления информации и сделав его более удобным и функциональным.

Мы продолжаем совершенствовать портфель продуктов и услуг для физических лиц и для бизнеса. В 2019 году мы представили клиентам конвергентный тариф «Объединяй!», включающий в себя услуги мобильной связи, домашнего интернета и телевидения. Исследовав потребности абонентов, мы обновили линейку тарифных планов «Включайся!» и продолжили выстраивать систему партнерств и скидок. Впервые на рынке мы внедрили функцию кешбэка с абонентской платы, который можно потратить на приобретение продуктов МегаФона.

В рамках построения цифровой экосистемы мы постоянно расширяем ассортимент сервисов и стараемся повышать качество существующих продуктов, таких как цифровая «Банковская карта МегаФона», «МегаФон ТВ». Среди наших новых перспективных сервисов для абонентов – платформа онлайн-курсов «МегаФон Образование».

В портфеле продуктов для корпоративного сегмента у МегаФона присутствует уже более 60 сервисов, обеспечивающих решение большинства бизнес-задач наших клиентов. В 2019 году портфель был пополнен 16 продуктами, среди которых – автоматизированное голосовое решение «Интеллектуальная обработка вызовов», инструмент для анализа наружной рекламы «Смарт Индекс», онлайн-платформа для создания заявок на перевозку любых грузов «МегаФон Карго», система автоматизированного подбора персонала и многие другие.

Также МегаФон запустил платформенные решения для бизнеса – совершенно новое продуктовое направление, которое включает в себя облачные сервисы, сетевые продукты и решения в области кибербезопасности. Мы обновили корпоративный сайт для бизнеса и упростили доступ к онлайн-сервисам, радикально обновили личный кабинет B2X, представили новый медиопортал Update для корпоративных клиентов.

Каким образом МегаФон обеспечивает лидерские позиции в отрасли?

Наш приоритет – обеспечение абонентов быстрой и устойчивой качественной связью. Наш мобильный интернет уже на протяжении нескольких лет является самым быстрым в стране¹ с большим отрывом от ближайших конкурентов. В 2019 году мы впервые в России продемонстрировали скорость 1,6 Гбит/с на коммерческом смартфоне. Бесспорно, все это требует от МегаФона постоянных инвестиций в развитие инфраструктуры и внедрения инновационных разработок с целью как развития клиентского опыта, так и повышения устойчивости сетей.

На протяжении многих лет мы остаемся абсолютным лидером по количеству базовых станций в России: в 2019 году их число составило 181,4 тыс. В 2019 году мы сфокусировались на наращивании площади покрытия 4G/LTE – количество станций данного формата увеличилось на рекордные 11,1 тыс., до 60,7 тыс. Теперь стандарт 4G/LTE доступен 82% населения страны. При этом в 2019 году мы изменили подход к развитию сети. Нами был реализован ряд базовых сценариев Smart Carex: при планировании размещения базовых станций мы использовали показатели качества на основании геоданных абонентов.

В рамках подготовки к развертыванию сетей пятого поколения в 2019 году мы продолжили строительство сетей mWDM в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Самаре, Уфе и Волгограде.

Мы впервые запустили пилотные 5G-зоны в миллиметровом диапазоне в Москве и Санкт-Петербурге, где были показаны первые практические результаты – рекордная скорость соединения, первый международный звонок в новом формате. Важной вехой на пути развития сети нового поколения стало открытие Цифровой лаборатории для изучения сетей 5G на базе Высшей школы менеджмента СПбГУ.

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



Наш приоритет – обеспечение абонентов быстрой и устойчивой качественной связью. Наш мобильный интернет уже на протяжении нескольких лет является самым быстрым в стране с большим отрывом от ближайших конкурентов.



Какие именно партнерские проекты МегаФон развивал в 2019 году?

В 2019 году вместе с РФПИ, Mail.Ru Group и Alibaba Group мы завершили формирование крупнейшего совместного предприятия в области социальной коммерции на территории России и СНГ, цель которого – интеграция ключевых российских потребительских интернет- и e-commerce-платформ. В ноябре 2019 года наши абоненты смогли оценить первый шаг в рамках «AliExpress Россия» – МегаФон стал первым оператором, запустившим интернет-магазин на ресурсе TMall.

Компания развивает партнерства и в части расширения инфраструктуры. В июне 2019 года мы подписали соглашение с финским инфраструктурным оператором Cinia Oy о создании международного консорциума по строительству первой трансарктической подводной линии связи, которая соединит Европу и Азию.

Для поддержки высокотехнологичных стартапов в 2019 году мы запустили площадку для быстрого тестирования идей под названием «Технологическая песочница». Проект был реализован совместно с акселератором МФТИ «Физтех.Старт», ФРИИ и другими партнерами. К концу года на площадку было подано более тысячи заявок от венчурных предпринимателей, часть из них была одобрена и реализована. Среди других компаний, с которыми у МегаФона были заключены стратегические соглашения, – такие лидеры рынка, как Visa, Blizzard Entertainment, G-Core Labs.

Одно из важных направлений деятельности МегаФона – партнерство с государством и развитие цифровой экономики в регионах. Расскажите о достижениях 2019 года.

МегаФон является партнером государства в части подготовки и реализации программы «Цифровая экономика». Мы уже сотрудничаем со многими российскими регионами и в 2019 году заключили соглашения о реализации цифровых проектов с представителями администрации Сочи, Республики Калмыкия, Новосибирской, Тульской и Рязанской областей.

¹ По данным Ookla.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

МегаФон разрабатывает и внедряет решения для цифровизации регионов, которые могут использоваться в области городской инфраструктуры и ЖКХ, безопасности и транспорта. Наши продукты создаются с использованием таких технологий, как интернет вещей, распознавание уникальных объектов, облачное хранение и обработка данных, сервисы Big Data и многие другие.

В 2019 году мы представили цифровую управляющую платформу для ЖКХ на базе стандарта NB-IoT, а новое решение «МегаФон Экология» уже пилотируется на ряде предприятий частного и государственного сектора. Среди других наших разработок – онлайн-платформа для автоматизации транспортной логистики, онлайн-мониторинг воды и ряд других. Прорывом года стала и презентация цифрового двойника Кронштадта – интерактивной геоаналитической платформы, которая открывает новые возможности для градостроения.

Какой вклад вносит МегаФон в устойчивое развитие общества?

В своей деятельности МегаФон стремится не только достигать сильных финансовых и операционных результатов, но и соблюдать баланс коммерческих, социальных и экономических интересов. Мы стараемся вносить вклад в развитие общества и придерживаемся российских и международных инициатив, в том числе целей устойчивого развития ООН и принципов Социальной хартии российского бизнеса.

МегаФон стремится приносить пользу обществу, используя имеющиеся у Компании технологические компетенции. В благотворительной деятельности мы следуем принципу «Предоставляем возможности». Среди наших социальных проектов – определитель купюр для незрячих, поддержка деятельности ПСО «Лиза Алерт», различные программы по развитию ИТ-компетенций среди талантливой молодежи, программа корпоративного наставничества для детей-сирот. Всего в 2019 году благотворительные инициативы МегаФона затронули более 25 тыс. чел.

Еще одна область нашей социальной ответственности – повышение качества жизни людей путем создания высококвалифицированных рабочих мест с конкурентной заработной платой. Мы ответственно подходим к предоставлению возможностей нашим сотрудникам, что в 2019 году было отмечено в рейтинге Best Company Award: МегаФон был признан лучшей телекоммуникационной компанией для старта карьеры.

Наша бизнес-деятельность не оказывает значительного негативного воздействия на экологию, однако мы стремимся внести посильный вклад в заботу об окружающей среде. В 2019 году мы запустили проект по переводу документооборота Компании в полностью электронный формат, что значительно сократит объем использованной бумаги.

Каким образом МегаФон реагирует на вызов 2020 года – пандемию коронавируса?

В 2020 году общество столкнулось с беспрецедентным вызовом – пандемией коронавирусной инфекции COVID-19. При этом телекоммуникации находятся в эпицентре антикризисных программ российского правительства и бизнеса, и сложившаяся ситуация потребовала от МегаФона непрерывно оставаться «на передовой» в этой борьбе. Мы обеспечиваем бесперебойную работу сети в условиях возросшей нагрузки.

Мы сделали все возможное, чтобы поддержать наших клиентов в такой непростой ситуации. Мы обнулили тарифы на звонки на горячие линии, в момент, когда начали сокращать воздушное сообщение с другими странами, увеличили лимиты звонков в роуминге. Мы предложили всем абонентам бесплатный доступ к образовательным и развлекательным сервисам, а малому и среднему бизнесу – бесплатные решения для проведения вебинаров и видеоконференций. Мы готовы внедрять новые антикризисные меры, исходя не только из требований государства, но и из осязаемых потребностей наших клиентов.



Мы стараемся вносить вклад в развитие общества и придерживаемся российских и международных инициатив, в том числе целей устойчивого развития ООН и принципов Социальной хартии российского бизнеса.



Каковы дальнейшие планы МегаФона?

В 2020 году мы планируем придерживаться наших стратегических приоритетов – фокуса на клиентах, цифровизации государства и индустрий, выстраивания единой цифровой экосистемы. Мы продолжим прилагать усилия к тому, чтобы быть лучшим провайдером телекоммуникационных услуг для наших абонентов и лучшим работодателем в отрасли. Для этого мы будем совершенствовать тарифную линейку для абонентов с учетом их качественных и количественных потребностей, расширять портфель цифровых услуг для частных и корпоративных клиентов. Как ответственный телеком-оператор, МегаФон продолжит уделять должное внимание добросовестному использованию данных и защите информации.

Мы продолжим развивать сети четвертого поколения, а также активно модернизировать инфраструктуру Компании в целях скорейшего перехода к запуску 5G. Развитие стандарта связи 5G может стать импульсом для развития экономики всей страны – в том числе таких направлений, как интернет вещей, «умные» города, беспилотный транспорт, телемедицина, – и улучшит жизнь каждого человека.

В заключение я хочу поблагодарить каждого сотрудника Компании за высокую компетентность и эффективную работу, которая позволяет нам достигать новых высот и с оптимизмом смотреть в будущее. Я надеюсь, что 2020 год станет для нас годом активного развития и новых возможностей, несмотря на непростую ситуацию в российской и мировой экономике. Этому будет способствовать наличие у МегаФона уникальных цифровых компетенций и технологий.

О Компании



Ключевые показатели	20–21
Подключаем возможности	22–25
Активы и ресурсы	26–31
География деятельности	32–33
История	34
Основные события года	34–35

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

О Компании

МИССИЯ

Подключаем возможности

ЦЕЛЬ

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

МегаФон сегодня

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

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

Развивая новейшие технологии, мы создаем цифровой мир и открываем новые возможности для наших клиентов, партнеров, сотрудников и всего общества.

Группа компаний «МегаФон»

МегаФон объединяет все направления рынка ИТ и телекоммуникаций:



ПАО «МегаФон»

общероссийский оператор связи, работающий во всех сегментах телекоммуникационного рынка.

MEGALABS

«МегаЛабс»

инновационные продукты и услуги, перспективные разработки.



NETBYNET

широкополосный доступ в интернет и фиксированная связь.



Yota

федеральный оператор высокоскоростного интернета, голосовой связи и СМС.



«Гарс Телеком»

универсальный оператор связи для B2B-рынка и объектов коммерческой недвижимости.



«Первая башенная компания»

управление башенной инфраструктурой Группы.



«МегаФон Ритейл»

розничный бизнес, продажи услуг связи и оборудования, обслуживание клиентов.



«МФ Технологии»

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

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

76,9 млн
абонентов
+ 0,1%
год к году

> 40 тыс.
сотрудников

26 лет
на рынке

> 181 тыс.
базовых станций 2G/3G/4G
+ 7%
год к году

35,9 млн
пользователей мобильного
интернета
+ 7%
год к году

46,7%
доля пользователей мобильного
интернета

33 млн
зарегистрированных 4G-устройств
в сети МегаФона
+ 17%
год к году

**Самый быстрый
в России мобильный
интернет¹**

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

4 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



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

9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА



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

8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ



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

¹ По данным компании Ookla®, МегаФон предоставляет самый быстрый мобильный интернет в России: средняя скорость скачивания превысила 27,31 Мбит/с, а средняя скорость загрузки данных – 11,88 Мбит/с. Независимое исследование проводится ежегодно по всему миру: в России результаты основаны на более чем 8,438 млн замеров скорости, проведенных в первом полугодии 2019 года на 1,64 млн уникальных мобильных устройств россиян с использованием приложения Speedtest.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

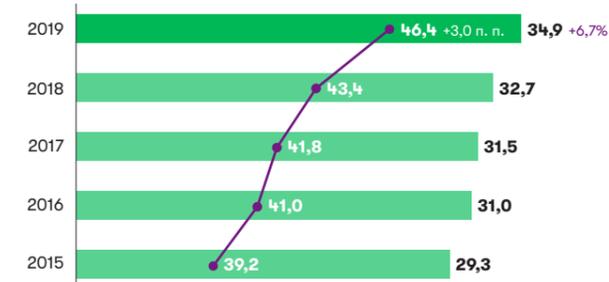
Ключевые показатели

Операционные показатели¹

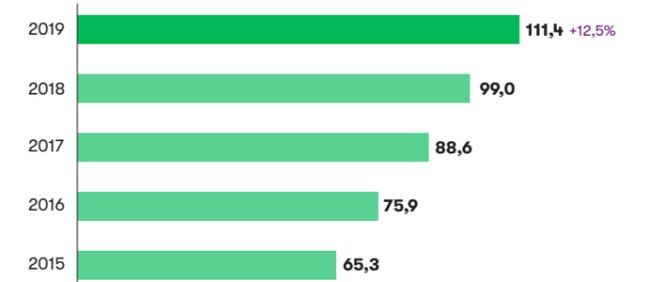
Абоненты, млн чел.



Пользователи мобильного интернета, млн чел.

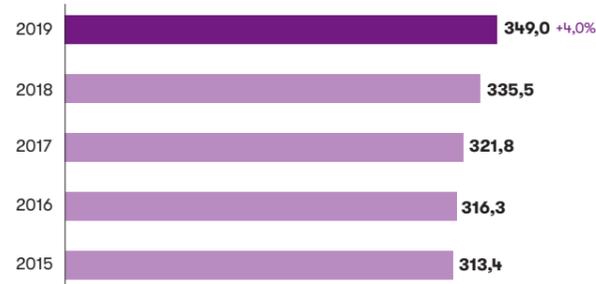


Базовые станции 3G и 4G, тыс. шт.



Финансовые показатели²

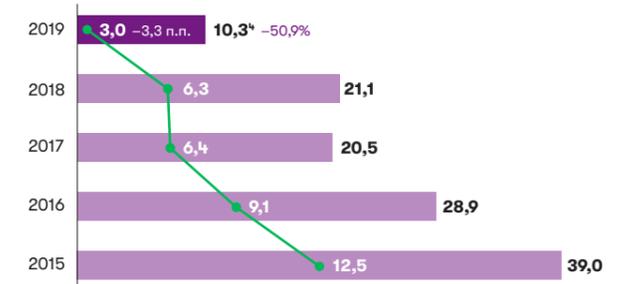
Выручка, млрд руб.



OIBDA³, млрд руб.



Чистая прибыль, млрд руб.



Капитальные затраты (CAPEX), млрд руб.



Свободный денежный поток, млрд руб.



◆ CAPEX / выручка, %

◆ Свободный денежный поток / выручка, %

¹ Все операционные данные относятся к деятельности МегаФона на российском рынке. Некоторые операционные показатели отличаются от тех, что были раскрыты ранее, в связи с изменением методики подсчета пользователей услуг передачи данных. По текущей методике пользователь услуг передачи данных – абонент, который воспользовался трафиком передачи данных в течение предшествующего месяца.

² Показатели приведены с учетом влияния МСФО (IFRS) 16.
³ За 2016 год показана скорректированная OIBDA. Скорректированная OIBDA – это OIBDA без учета убытка от обесценения в отношении гудвила единицы, генерирующей денежные потоки «Широкополосный интернет» в сумме 3 400 млн руб.
⁴ Показатель не включает переоценку инвестиции в ассоциированную компанию (неденежный фактор).

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Подключаем возможности...



КЛИЕНТАМ

МегаФон предоставляет передовые цифровые возможности всем своим клиентам – людям, бизнесу, операторам, государству – и вместе с ними делает жизнь лучше. Будучи инфраструктурным и технологическим лидером, мы продолжили предоставлять самый быстрый в России мобильный интернет при самом широком покрытии в стране. В 2019 году мы ставили во главу угла потребности наших абонентов, продолжили расширять цифровую экосистему, запускали новые продукты и услуги. Постоянное взаимодействие с нашими клиентами помогает нам разрабатывать самые лучшие и востребованные решения. Мы запустили новый конвергентный тариф «Объединяй!», построили цифровую площадку «МегаФон Карго», создали облачный сервис «Платформа для бизнеса», открыли инновационные «Салоны будущего» и запустили многие другие продукты и услуги.

Новые продукты и услуги B2C
Подробнее на стр. 60

Новые продукты и услуги B2X
Подробнее на стр. 64

Бренд и маркетинг
Подробнее на стр. 70

Продажа продукции и услуг
Подробнее на стр. 72

Счастье клиента
Подробнее на стр. 74



ПАРТНЕРАМ

Постоянное развитие цифровой экосистемы позволяет МегаФону предоставлять широкий спектр возможностей партнерам из различных отраслей экономики. Мы выражаем свою признательность лидерам рынка, с которыми нам удалось заключить стратегические соглашения в 2019 году: Alibaba Group, Mail.Ru Group, РФПИ, Visa, Blizzard Entertainment, G-Core Labs и многим другим. Накопленный опыт и способность к быстрым трансформациям позволили МегаФону совместно с партнерами запустить масштабные инновационные проекты в самых перспективных направлениях. Мы уделяем особое внимание поддержке технологических стартапов: в 2019 году совместно с акселератором МФТИ «Физтех.Старт» (Startech.vc), ФРИИ и другими партнерами мы продолжили развивать площадку для быстрого тестирования идей под названием «Технологическая песочница». Всего на площадку было подано более 1 тыс. заявок от венчурных предпринимателей, часть из них была одобрена и реализована.

Новые партнерства
Подробнее на стр. 30

Стратегия
Подробнее на стр. 42

Операционные результаты (цифровая инфраструктура)
Подробнее на стр. 48

Новые продукты и услуги B2X
Подробнее на стр. 64

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

ОБЩЕСТВУ



Передовые цифровые решения МегаФона вносят вклад в развитие самых разных сфер общественной жизни. В 2019 году мы совместно с государством продолжили выстраивать цифровую экономику, поддерживать спорт, активно участвовать в благотворительной деятельности, развивать образовательные программы, запускать социально значимые продукты. В том числе мы запустили систему обеспечения поиска пропавших детей «МегаФон Поиск», развивали решения в сфере туризма и управления городской инфраструктурой на основе анализа Big Data, совместно с СПбГУ открыли первую студенческую 5G-лабораторию <5G_Dream_Lab>, а также реализовали много других проектов. Мы уверены, что развитие нашей цифровой экосистемы улучшает качество жизни большого числа людей.

Устойчивое развитие

Подробнее на стр. 83

Новые продукты и услуги B2C

Подробнее на стр. 60

Стратегия

Подробнее на стр. 42

СОТРУДНИКАМ



МегаФон предоставляет перспективы профессионального развития и карьерного роста всем своим сотрудникам. В 2019 году мы продолжили совершенствовать кадровую политику, внедрять гибкие методы разработки, развивать внутренние образовательные программы, проводить конкурсы мастерства и запускать новые проекты, направленные на расширение возможностей для сотрудников. Мы уделяем особое внимание возможностям для молодых специалистов: в 2019 году МегаФон был признан лучшей телекоммуникационной компанией для старта карьеры, согласно рейтингу Best Company Award.

Кадровая политика

Подробнее на стр. 86

Социальная поддержка

Подробнее на стр. 96

Образовательные программы

Подробнее на стр. 92

ИНВЕСТИЦИОННОМУ СООБЩЕСТВУ



МегаФон придерживается принципа открытости и прозрачности и раскрывает информацию о своей деятельности и ее результатах в соответствии с передовыми практиками. Несмотря на статус частной компании, в 2019 году мы продолжили публиковать операционные и финансовые результаты, участвовать в инвестиционных конференциях, рассказывать аналитикам, инвесторам и отраслевому сообществу о нашей стратегии развития и ее реализации.

Стратегия

Подробнее на стр. 42

Операционные результаты

Подробнее на стр. 48

Финансовые результаты

Подробнее на стр. 78

Корпоративное управление и ценные бумаги

Подробнее на стр. 110

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Наши активы и ресурсы

Сильный бренд и лояльные клиенты

«МегаФон» – один из самых узнаваемых российских брендов, который позиционирует Компанию как оператора цифровых возможностей. Мы стремимся стать «лучшим партнером по жизни» для наших клиентов – быть естественным выбором людей, которые осознанно пользуются мобильным интернетом, движутся вперед и делают свою жизнь и окружающую действительность проще и интереснее. В 2019 году МегаФон занял первое

место по эффективности среди телекоммуникационных брендов в России и третье в общем зачете в рейтинге Effie Russia 2019. В 2019 году МегаФон забрал сразу пять статуэток Effie: золото, серебро и три бронзы. Также бренд МегаФона второй год подряд вошел в десятку сильнейших брендов в России, стал вторым по стоимости среди всех отечественных телеком-операторов, и 14-м среди всех российских брендов¹.

45%

уровень удовлетворенности потребителя (CSI)

86%

уровень узнаваемости бренда

Входит в

ТОП-10

сильнейших брендов в России

Наша инфраструктура

Инфраструктура МегаФона является самой масштабной и передовой в российской телекоммуникационной отрасли и позволяет Компании решать амбициозные стратегические задачи. В целях соответствия мировым трендам и растущим потребностям наших клиентов

мы постоянно развиваем телекоммуникационную инфраструктуру: строим новые базовые станции, расширяем зону покрытия сетей, прежде всего 4G и LTE Advanced. Сегодня сеть четвертого поколения работает во всех без исключения регионах присутствия МегаФона.

Покрытие 4G

83

региона в стране

82%

населения России

+ 3 п. п.
год к году

Покрытие LTE Advanced

49

регионов в стране

№ 1

по эффективности среди телекоммуникационных брендов в России²

№ 2

по стоимости в телекоммуникационном секторе в России

№ 14

по стоимости среди всех российских компаний

210,9 тыс. км

длина ВОЛС

+ 3%
год к году

181,4 тыс.

станций

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

+ 7%
год к году

¹ По данным исследования Brand Finance – ведущей консалтинговой компании в области стратегии и оценки стоимости бренда.

² По данным рейтинга Effie Russia 2019.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Портфолио брендов

МегаФон постоянно развивает дочерние бренды Yota и WiFire.

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

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

Цифровая экосистема

Мы активно развиваем цифровые проекты, партнерства и сервисы, создавая полноценную экосистему цифровых решений для наших клиентов. В развитии цифровой экосистемы МегаФон сотрудничает с Mail.Ru Group – крупнейшей российской интернет-компанией: такое взаимодействие позволяет объединять наши коммуникационные возможности и инфраструктуру с новейшими интернет-технологиями. Также МегаФон развивает партнерство по созданию B2X-решений с такими компаниями, как «ИКС Холдинг», Intel, oneFactor, OFD.ru и ряд других.

Большие данные

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



Профессиональная команда

Основа успеха МегаФона – наши высококвалифицированные сотрудники, которые вносят огромный вклад в достижение стратегических целей Компании. Для непрерывного развития профессиональных навыков наших специалистов мы на постоянной основе организуем обучающие программы и проводим оценку персонала. МегаФон реализует уникальную программу развития своих сотрудников по всей России – МегаАкадемию. Особое внимание МегаФон уделяет поиску и развитию цифровых талантов. Для этого мы регулярно проводим конференции, хакатоны, митапы и другие мероприятия по таким направлениям, как искусственный интеллект, Big Data, робототехника, ИТ, инфраструктура и др. В них принимают участие как начинающие специалисты, так и состоявшиеся профессионалы, как сотрудники Компании, так и потенциальные работники.

110,6 млн руб.
расходы на обучение в 2019 году

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Партнерства с лидерами рынка

МегаФон рассматривает партнерства с передовыми компаниями как один из важнейших ресурсов для укрепления и развития бизнеса. В 2019 году МегаФон продолжил заключать новые соглашения с ведущими игроками различных отраслей, что позволит Компании расширять экосистему и создавать больше возможностей для клиентов, целых секторов экономики, государства и всего общества.

Цифровизация угольных предприятий

МегаФон и «СДС-Уголь» подписали соглашение о сотрудничестве, в соответствии с которым компании будут совместно формировать современную инфраструктуру для развития услуг связи на угледобывающих предприятиях, внедрять цифровые технологии управления производством, обеспечивающие повышение производительности труда, уровня промышленной и экологической безопасности.

Бесплатный роуминг в 130 странах мира

МегаФон и крупнейшая в мире тревел-платформа Booking.com заключили уникальное соглашение, предлагающее клиентам бесплатный роуминг в 130 странах мира. Абоненты российского оператора могут бесплатно общаться и пользоваться интернетом в путешествиях.

Совместное предприятие для развития 5G в России

МегаФон, Ростелеком, ВымпелКом и МТС подписали соглашение о намерениях с целью организации совместной работы по развитию и оптимальному использованию сетей мобильной связи пятого поколения (5G/IMT-2020) в России.

Инвестиции в инновации

МегаФон и управляющая компания Fort Ross Ventures, входящая в экосистему Сбербанка, подписали соглашение о стратегическом партнерстве и сотрудничестве в области инноваций, обмена технологиями и совместного поиска привлекательных объектов для инвестиций.

Ведущее совместное предприятие по социальной коммерции в России и СНГ

МегаФон, Alibaba Group, Mail.ru Group и РФПИ в 2019 году завершили инвестиционный этап создания совместного предприятия по интеграции ключевых российских потребительских интернет-платформ и платформ электронной торговли и запуску ведущего совместного предприятия по социальной коммерции в России и странах СНГ.

Компьютерные игры

МегаФон первым среди российских телеком-операторов заключил соглашение с компанией Blizzard Entertainment, одним из крупнейших мировых производителей компьютерных игр. Теперь клиенты МегаФона могут оплачивать со счета мобильного телефона услуги сервиса Battle.net и приобретать игры Blizzard на новом портале «МегаФон Игры».

Доставка контента

МегаФон запустил обновленный сервис CDN, объединив возможности собственной инфраструктуры с сетью доставки контента международного провайдера облачных и edge-решений G-Core Labs. Партнерство позволит клиентам обеих компаний в разы ускорить работу сайтов и доставку тяжелых медиафайлов конечным пользователям в России и по всему миру.

Инновационные инфраструктурные продукты

МегаФон, компания YADRO и корпорация Intel заключили соглашение о технологическом партнерстве, в рамках которого будут создаваться инновационные инфраструктурные продукты для цифровой платформы Компании.

Цифровизация электроэнергетики Сибири

МегаФон и МРСК Сибири подписали соглашение о долгосрочном сотрудничестве и намерены запустить совместные проекты в области внедрения цифровых инноваций, информационных технологий и телекоммуникаций в сфере электроэнергетики.

Океанический оптоволоконный маршрут между Европой и Азией

МегаФон и финский инфраструктурный оператор Cinea Oy подписали соглашение о создании международного консорциума для строительства новой подводной высокоскоростной оптической линии, которая будет проходить по дну Северного Ледовитого океана и соединит Европу и Азию.

Мобильный финансовый маркетплейс

МегаФон и международная платежная система Mastercard подписали меморандум о партнерстве и сотрудничестве в сфере мобильных финансовых услуг и представили услугу «Кредит на счет телефона» – мобильный финансовый маркетплейс для абонентов.

Технологические проекты в сфере ЖКХ

МегаФон, компании «Кометрика» и Netbynet договорились с многопрофильным холдингом «Городские инновационные технологии» совместно работать над технологическими проектами в сфере ЖКХ на федеральном уровне.

Современная розничная сеть

Одним из каналов взаимодействия с нашими клиентами является розничная сеть «МегаФон», которая включает в себя 4 081 точку продаж, в том числе 2 011 салонов «МегаФон Ритейл» и 2 070 франчайзинговых салонов, работающих под брендом «МегаФон».

В 2019 году МегаФон начал внедрение инновационного формата магазинов «Салоны будущего», в которых можно протестировать и выбрать смартфон, планшет и другие устройства и услуги без участия консультанта, а также оплатить товар на кассе самообслуживания. На конец 2019 года было открыто 93 салона нового формата и 1 Experience store.

С 2018 года МегаФон является владельцем 25% + 1 акции розничной сети под брендом «Связной», насчитывающей более 4 тыс. магазинов.

4 081
точка продаж

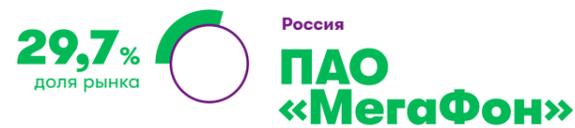
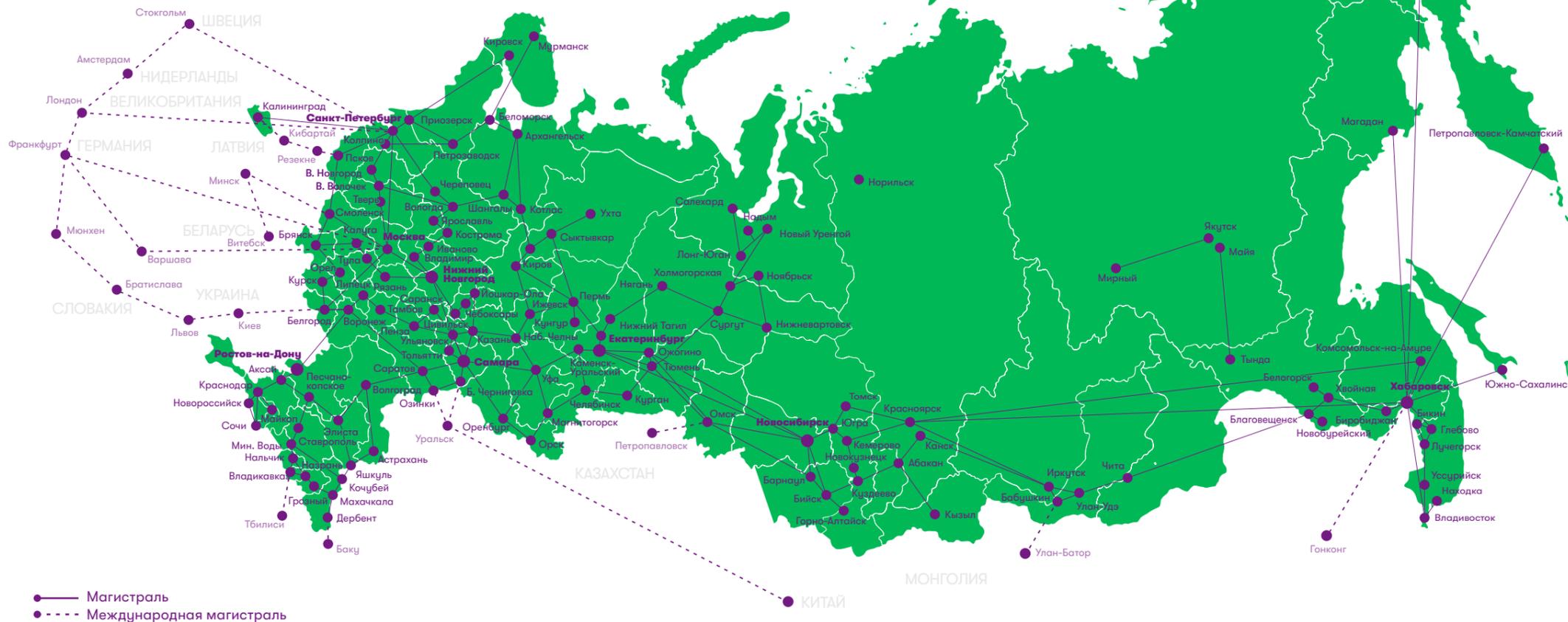
2 070
франчайзинговых салонов

93
салона нового формата

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

География деятельности

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



Абонентская база, млн чел.	75,2	1,5	0,1	0,06
Пользователи мобильного интернета, млн чел.	34,9	0,9	0,06	0,02
Выручка, млрд руб.	343,4	4,32	0,9	0,34
Капитальные вложения в 2019 году, млрд руб.	66,3	0,81	0,18	0,02

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

История

За более чем 26 лет работы на российском рынке МегаФон прошел колоссальный путь. За это время индустрия мобильной связи претерпела кардинальные изменения, как в плане развития технологий, так и в отношении потребностей клиентов. На каждом этапе своей истории МегаФон шел по пути умного роста и внедрения инновационных технологий – будь то в технологических решениях, маркетинге, организации внутренних процессов или работе с абонентами.

1993–2001

Становление первого общероссийского федерального оператора связи.

2002–2006

Активный рост и развитие Компании.

2007–2013

Фокус на развитии инновационных технологий и инвестиции в лидерство.

2014–2017

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

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

2017–2019

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

Основные события года

<p>7 ФЕВРАЛЬ</p> <p>МегаФон вступил в Ассоциацию ФинТех.</p>	<p>26</p> <p>МегаФон и Mastercard представили мобильный финансовый маркетплейс.</p>	<p>13 МАРТ</p> <p>МегаФон и «Центр поиска пропавших людей» подписали меморандум о сотрудничестве.</p>	<p>21</p> <p>МегаФон стал стратегическим партнером российского футбола.</p>	<p>5 АПРЕЛЬ</p> <p>МегаФон признан лучшей телекоммуникационной компанией для старта карьеры согласно рейтингу Best Company Award.</p>	<p>20 МАЙ</p> <p>МегаФон признан самым эффективным телеком-брендом в рейтинге Effie Russia Awards 2019.</p>	<p>5 ИЮНЬ</p> <p>МегаФон, Ростелеком и Nokia совершили первый международный видеозвонок в российских сетях 5G.</p>	
<p>6 ИЮНЬ</p> <p>МегаФон и финский инфраструктурный оператор Cinia Oy объявили о создании международного консорциума для строительства океанического оптоволоконного маршрута, соединяющего Европу и Азию по Арктическому пути.</p>	<p>6</p> <p>МегаФон и правительства Нижегородской и Калужской областей договорились о совместном развитии цифровой экономики.</p>	<p>6</p> <p>МегаФон и МРСК Сибири договорились запустить совместные проекты для развития технологий и инфраструктуры.</p>	<p>7</p> <p>ООО «МегаФон Финанс» завершило обязательный выкуп обыкновенных акций ПАО «МегаФон», в результате которого совместно с USM Group стало владельцем 100% акций Компании.</p>	<p>10</p> <p>МегаФон и управляющая компания Fort Ross Ventures, входящая в экосистему Сбербанка, подписали соглашение о стратегическом партнерстве и сотрудничестве в области инноваций, обмена технологиями и совместного поиска привлекательных объектов для инвестиций.</p>	<p>19</p> <p>МегаФон при содействии компаний Qualcomm Technologies Inc. и Nokia впервые в России достиг скорости 1,6 Гбит/с на смартфоне в коммерческой сети LTE.</p>	<p>3 ИЮЛЬ</p> <p>Роскомнадзор в очередной раз назвал МегаФон оператором с наибольшим количеством базовых станций в России, который значительно опережает конкурентов по этому показателю.</p> <p>Международное исследовательское агентство Ookla третий год подряд назвало МегаФон компанией, обеспечивающей самую высокую скорость мобильного интернета в России.</p>	
<p>8 АВГУСТ</p> <p>Мобильные приложения «Личный кабинет» МегаФона для iOS и Android признаны лучшими среди российских операторов связи согласно исследованию Роскачества.</p>	<p>20</p> <p>Мобильный интернет МегаФона признан самым быстрым и намного опережающим конкурентов согласно независимому исследованию iPhones.ru.</p>	<p>23</p> <p>МегаФон провел первый 5G-турнир по киберспорту в России.</p>	<p>30</p> <p>МегаФон при поддержке Qualcomm Technologies и Nokia успешно протестировал готовность инфраструктуры и мобильного устройства в преддверии операционного запуска сетей 5G в мм-диапазоне.</p>	<p>9 СЕНТЯБРЬ</p> <p>МегаФон и администрация Владимирской области договорились о развитии цифровой экономики.</p>	<p>13</p> <p>МегаФон достиг рекордной скорости 2,46 Гбит/с на 5G-смартфоне.</p>	<p>19</p> <p>МегаФон и Правительство Новосибирской области подписали соглашение о взаимодействии при создании цифровой среды в регионе, в рамках которого Компания инвестирует более 4,5 млрд руб.</p>	<p>23</p> <p>МегаФон и СПбГУ открыли первую студенческую 5G-лабораторию в России.</p>
<p>9 ОКТЯБРЬ</p> <p>МегаФон, РФПИ, Alibaba Group и Mail.ru Group завершили формирование ведущего совместного предприятия по социальной коммерции в России и странах СНГ.</p>	<p>13 НОЯБРЬ</p> <p>МегаФон запустил поддержку нового поколения устройств NB-IoT CatNB2 в 59 регионах России, которое в пять раз быстрее действующего поколения интернета вещей.</p>	<p>28</p> <p>МегаФон совместно с Mail.ru Group запустил автоматизированный сервис по отправке грузов «МегаФон Карго».</p>	<p>6 ДЕКАБРЬ</p> <p>МегаФон открыл первый Experience store в Москве.</p>	<p>11</p> <p>МегаФон, Ростелеком, ВымпелКом и МТС подписали соглашение о намерениях по созданию совместного предприятия для развития стандарта 5G в России.</p>	<p>23</p> <p>МегаФон и Booking.com заключили уникальное соглашение, чтобы предложить своим клиентам бесплатный роуминг в 130 странах мира.</p>		

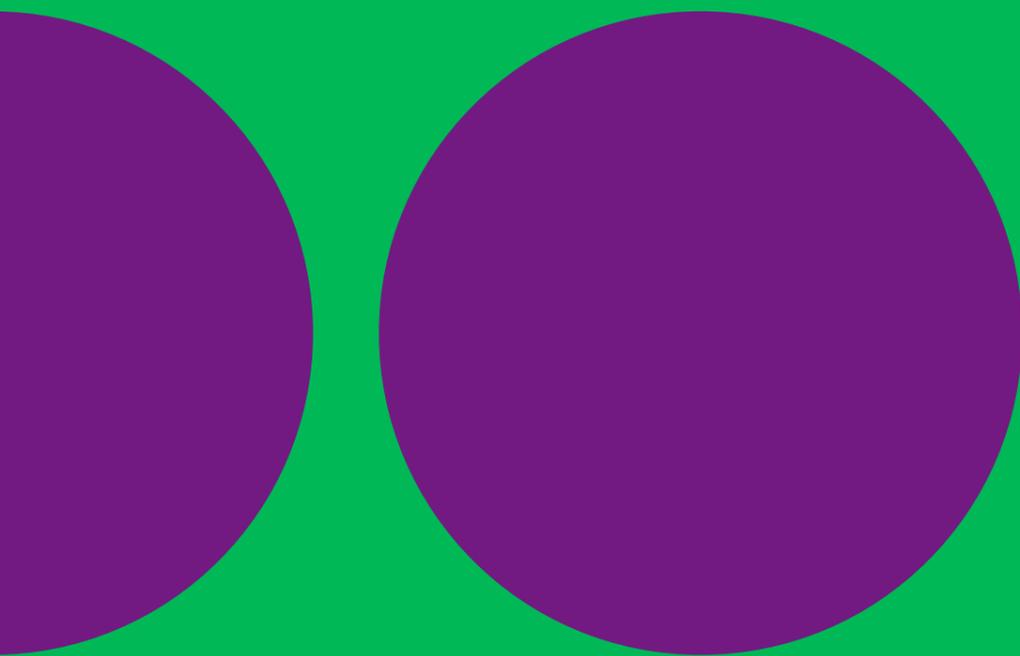
События после отчетной даты

<p>21 января</p> <p>МегаФон запустил проект FVNO¹ с участием локальных интернет-провайдеров, благодаря которому они смогут монетизировать построенную, но не задействованную портовую емкость на 30–50% эффективнее.</p>	<p>26 февраля</p> <p>МегаФон первым среди российских операторов объявил о запуске международного 5G-роуминга.</p>	<p>3 марта</p> <p>МегаФон запустил в коммерческую эксплуатацию платформу «МегаФон Облако», которая сертифицирована в соответствии с требованиями государственных регуляторов и может использоваться коммерческими и государственными заказчиками.</p>	<p>25 марта</p> <p>МегаФон стал первым оператором в России, запустившим поддержку новейшего голосового кодека EVS² для iPhone, использующегося для наиболее качественной передачи речи в сетях 4G.</p>	<p>27 марта</p> <p>МегаФон начал производство собственного контента для маркетплейса «МегаФон Образование» и разместил онлайн-курс по 5G.</p>
--	--	--	--	--

¹ FVNO (англ. Fixed Virtual Network Operator) – фиксированный виртуальный оператор.

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

Стратегический отчет



Обзор рынка	38–41
Цифровая стратегия в действии	42–45
Бизнес-модель	46–47
Операционные результаты	48–77
Финансовые результаты	78–81

Обзор рынка

В 2019 году количество уникальных абонентов мобильной связи по всему миру достигло 5,2 млрд чел., что составляет 67% всего населения Земли, при этом количество пользователей мобильного интернета выросло до 3,8 млрд чел. Уровень проникновения мобильной связи достиг 67%, а уровень проникновения мобильного интернета – 49%. Ожидается, что к 2025 году количество уникальных пользователей мобильной связи вырастет на 600 млн чел. и составит 5,8 млрд чел. (70% населения Земли).

Мобильная связь и мобильный интернет в мире¹, млрд чел.

Мобильная связь



Мобильный интернет



■ Число уникальных абонентов
◆ % населения

Проникновение мобильной связи в мире², %



Источник: GSMA, The Mobile Economy 2020.

Россия и страны СНГ – регион с одним из самых высоких уровней проникновения мобильной связи (81%¹ по итогам 2019 года), немногим уступающий Европе, Северной Америке и Китаю.

По оценке GSMA, в 2019 году совокупная мобильная выручка операторов в мире сохранилась на уровне 2018 года в 1,03 трлн долл. США. Рост выручки сдерживался за счет стабилизации цен в Европе и Индии и был поддержан увеличением объема передачи данных на развивающихся рынках. В 2025 году ожидается, что выручка возрастет до 1,1 трлн долл. США, причем среднегодовой рост вплоть до этого времени составит 1%.

В 2019 году сектор мобильных технологий и услуг принес 4,1 трлн долл. США, что соответствовало 4,7% мирового ВВП. Прогнозируется, что к 2024 году эта цифра составит 5 трлн долл., или 4,9% мирового ВВП. Сохраняется высокий уровень социальной значимости данного сектора экономики: в 2019 году в телекоммуникациях и смежных отраслях было занято 30 млн чел.

Ожидается, что доля мобильных услуг в мировом ВВП и их значение в социально-экономическом развитии будут расти по мере того, как сети 5G, M2M-решения, интернет вещей и другие технологии будут играть все большую роль в глобальной экономике. Прогнозируется, что только развитие сетей 5G принесет мировому ВВП 2,2 трлн долл. США к 2034 году.

Основным форматом мобильной связи в 2019 году стал 4G (количество подключений превысило 4 млрд или 52% от всех соединений без учета IoT). Ожидается, что распространенность формата 4G продолжит расти еще на протяжении нескольких лет и достигнет своего пика (около 60% от всех подключений) в 2023 году.

В 2019 году более половины мобильных устройств было подключено к сети 4G.

Объем мобильной передачи данных в мире на одного абонента в месяц, ГБ/мес.



Источник: GSMA, The Mobile Economy 2020.

По оценке Ассоциации GSMA, к 2025 году объем мобильной передачи данных на одного абонента в месяц вырастет почти в четыре раза, с 7,5 до 24 ГБ/мес. Рост во многом будет вызван увеличением количества цифровых абонентов и доступностью высокоскоростных мобильных сетей, а на развитых и технологически продвинутых рынках – новыми услугами (дополненная и виртуальная реальность, технологические решения для «умных» домов, зданий и городов).

Ожидается, что к 2025 году технология 5G получит значительное развитие, особенно на развитых и технологически продвинутых рынках – в Европе, Северной Америке и некоторых странах Азии. По прогнозам Ассоциации GSMA, доля подключений к сети 5G от общего числа подключений составит 20%.

В 2019 году сеть 5G находилась в коммерческой эксплуатации

в 24 странах мира

Основные драйверы роста мобильной передачи данных к 2025 году¹

Рост числа цифровых абонентов

5,8
млрд чел.
+ 1,9% среднегодовой темп роста

Развитие интернета вещей

24,6
млрд подключений
+ 205%

Рост использования смартфонов

80%
+ 15 п. п.

CAPEX

1,1
трлн долл. США
за период 2020–2025 годов

Развитие 4G и 5G

56% 4G
+ 4 п. п.

20% 5G
+ 4 п. п.

¹ По данным исследования GSMA, The Mobile Economy 2020.
² Без учета мобильного IoT.

¹ По данным исследования GSMA, The Mobile Economy 2019.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Российский рынок телекоммуникаций

По данным исследования «ТМТ Консалтинг», объем рынка телекоммуникаций в 2019 году достиг 1,73 трлн руб.¹ Темпы роста доходов составили 2,1%, что оказалось ниже показателей двух предыдущих лет.

Снижение динамики в первую очередь было вызвано замедлением роста на рынке мобильной связи, другими негативными факторами выступили замедление рынка платного ТВ, отказ ряда абонентов от услуг фиксированной связи и межоператорских услуг, а также оптимизация расходов компаний на телефонную связь.

Традиционные мобильные услуги по-прежнему составляют наибольшую долю телекоммуникационного рынка (57% в 2019 году), однако все большую роль играют цифровые услуги – интернет вещей, мобильное ТВ, M2M, электронная коммерция, большие данные. Российский рынок мобильной связи представлен четырьмя основными операторами: МегаФон, МТС, VEON и Tele2.

По состоянию на конец 2019 года абонентская база мобильной связи (число активных сим-карт) выросла на 1,7% и составила 260 млн, уровень проникновения мобильной связи в стране составил 177%. В том числе на рост абонентской базы повлияло увеличение числа мобильных M2M-подключений. В условиях насыщенного рынка операторы прежде всего ориентированы на повышение качества обслуживания существующей клиентской базы, а не на увеличение числа абонентов.

Сегмент фиксированной телефонной связи, а также его доля в совокупной выручке отрасли продолжили сокращаться. Устойчивое сокращение рынка фиксированной телефонии вызвано отказом абонентов от услуги в пользу мобильной связи.

Ожидается, что в 2020 году усилия операторов связи будут в основном сконцентрированы на увеличении доходов от остальных услуг, а также на освоении ИТ, медиа и других смежных рынков. При этом динамика рынка будет во многом определяться ценовой политикой.

1,73 трлн руб.

объем российского рынка телекоммуникаций

Услуги мобильной связи

Услуги мобильной связи остаются основным источником доходов российской телекоммуникационной отрасли, – по данным «ТМТ Консалтинг», в 2019 году доля сегмента в совокупной выручке составила 57%.

В 2019 году темп роста российского рынка мобильной связи замедлился до 3,3% по сравнению с 5,0% в 2018 году. По итогам года объем рынка составил 994 млрд руб. Замедление роста было вызвано острой, в том числе ценовой, конкуренцией между крупнейшими операторами, введением безлимитных тарифов, а также активными действиями новых MVNO.

Мобильный интернет остается одним из крупных сегментов российского рынка связи и является основным драйвером отрасли: данный сегмент вырос в 2019 году на 31 млрд руб., в то время как весь телекоммуникационный рынок – всего на 36 млрд руб. Согласно данным «ТМТ Консалтинг», доходы от мобильной передачи данных увеличились на 10% и составили 326 млрд руб., таким образом, сегмент стал составлять 33% рынка мобильной связи и 19% всего российского рынка телекоммуникаций.

При этом число активных пользователей мобильного интернета в России достигло 138 млн, всего за год увеличившись на 11%. В первую очередь рост был обусловлен увеличением числа владельцев смартфонов с широким экраном.

M2M и IoT

Российский M2M- и IoT-рынок, как и международный, продолжает расти. По предварительной оценке Российской ассоциации интернета вещей, в 2019 году рынок вырос примерно на 9%, что было меньше ожидаемых 14–15%. Небольшой рост был прежде всего обусловлен нестабильной экономической ситуацией. По предварительным данным аналитиков, количество сим-карт, использующихся в России в IoT-оборудовании, составило в конце 2019 года 19,5 млн шт.

По оценке IDC, в период до 2023 года среднегодовой темп роста рынка составит 19,7%, что на 1,7% выше прогнозов, сделанных годом ранее, и значительно выше мировых показателей. По состоянию на конец 2019 года более половины компаний в России уже внедрили или планируют в течение ближайших 12 месяцев завершить проекты по внедрению решений с использованием IoT.

Объем инвестиций в IoT в мире в 2019 году, по данным IDC, составил 726 млрд долл. США. Прогнозируется, что в 2022 году объем инвестиций в IoT достигнет 1 трлн долл. США, а в 2023 году превысит 1,1 трлн долл. США.

По оценкам PwC, общий эффект для российской экономики от внедрения IoT в электроэнергетике, здравоохранении, сельском хозяйстве, логистике и в рамках программы «Умный город» к 2025 году составит около 2,8 трлн руб.

Фиксированная связь

В 2019 году объем рынка фиксированной телефонной связи, по оценкам «ТМТ Консалтинг», снизился на 8,9% по отношению к 2018 году и составил 130,6 млрд руб. За год от фиксированной телефонной связи отказались 2,2 млн абонентов, и, таким образом, проникновение услуги упало на 3 п. п., до 30%. Доходы операторов от данной услуги сократились на 9,7% и составили 82 млрд руб.

Падение рынка услуг фиксированной телефонии вызвано распространением интернета, мобильной связи, независимых интернет-приложений для общения, например Telegram, WhatsApp, социальных сетей («ВКонтакте», Instagram, Facebook), Skype, IP-телефонии.

Ожидается, что в 2020–2024 годах темп сокращения доходов от фиксированной связи будет постепенно замедляться и составит в совокупности 4,8% в указанный период¹.

Широкополосный доступ к сети (ШПД)

В 2019 году российский рынок широкополосного доступа в интернет продолжил рост, но с замедлением. По данным «ТМТ-Консалтинг», абонентская база увеличилась на 1,4% (по сравнению с приростом в 1,8% в 2018 году), в первую очередь за счет подключения новостроек; таким образом, проникновение широкополосного доступа в интернет достигло 60%. Выручка в сегменте выросла на 3,1% и по итогам года составила 197,2 млрд руб. Рост рынка наблюдался в основном в частном сегменте и был обусловлен повышением тарифов в начале года, а также миграцией абонентов на более скоростные и, соответственно, дорогие тарифные планы. В B2B-сегменте наблюдалось замедление темпов роста рынка.

Продолжилась тенденция к увеличению роста объема потребляемого ШПД-трафика: по данным Минкомсвязи, по итогам первого полугодия 2019 года объем трафика фиксированного интернета в стране вырос более чем на 14% год к году. Увеличение объема передачи данных было во многом вызвано ростом потребления «тяжелого» контента», а также активным использованием интернета абонентами дома с различных устройств.

В сложившихся рыночных условиях интернет-провайдеры сосредотачиваются на повышении качества обслуживания абонентов и предоставлении дополнительных услуг. Также повышается распространенность конвергентных предложений, включающих услуги сотовой и фиксированной связи.

Состав основных игроков российского ШПД-рынка в 2019 году не претерпел значительных изменений по сравнению с 2018 годом. 59% абонентской базы на рынке обслуживаются четырьмя крупнейшими игроками: «Ростелеком», МТС, «Вымпелком» и «ЭР-Телеком».

Платное телевидение

По данным «ТМТ-Консалтинг», в 2019 году объем российского рынка платного телевидения увеличился на 10,1%, превысил 100 млрд руб. и достиг 103,9 млрд руб. Рост выручки был в основном вызван ежегодным повышением тарифов. Темп роста абонентской базы сократился с 3,3 до 2,3%: число абонентов платного телевидения в России по итогам года составило 45,3 млн, прирост был вызван подключением к IPTV в рамках пакетных предложений, а также миграцией абонентов из аналогового кабельного ТВ в цифровое кабельное ТВ и IPTV.

Таким образом, динамика выручки, как и в прошлые годы, оказалась значительно выше роста абонентской базы. Помимо упомянутого выше ежегодного повышения тарифов такое расхождение вызвано увеличением в структуре абонентской базы доли высокодоходных абонентов. Средний счет на абонента в месяц увеличился на 13 руб. и составил 193 руб. без НДС.

Из всех технологий платного ТВ только технология IPTV показала заметный рост. Рост рынка спутникового ТВ замедлился, а в сегменте кабельного ТВ абонентская база сократилась на 210 тыс., причем снижение наблюдалось как у федеральных, так и у локальных операторов.

В структуре выручки увеличился разрыв между спутниковой технологией и IPTV – теперь он составляет 9 п. п. по сравнению с 7 п. п. в 2018 году. Доля кабельного телевидения сократилась с 43 до 41%, однако данный сегмент остается крупнейшим в среднесрочной перспективе.

По прогнозам «ТМТ Консалтинг», в 2020 году абонентская база продолжит незначительно расти (на 0,4–0,6%), при этом рост в основном будет обеспечен подключением к IPTV в пакете с другими услугами. В дальнейшем можно ожидать стагнации абонентской базы. Темпы роста выручки снизятся до 5–7%.

¹ Предварительная оценка «ТМТ Консалтинг».

¹ По прогнозам «ТМТ Консалтинг».

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Цифровая стратегия в действии

В 2019 году в МегаФоне продолжила действовать Стратегия на 2017–2020 годы «Развиваем цифровой мир». Мы продолжили фокусироваться на цифровых клиентах и увеличении их LTV¹ для продолжения устойчивого роста.

Миссия МегаФона

Подключаем возможности

Мы участвуем в построении цифрового мира, возможности которого улучшат жизнь каждого клиента.

Видение МегаФона

Выбор № 1 и лучший партнер для жизни

Мы предлагаем лучшие продукты и услуги, чтобы стать выбором № 1 для наших клиентов.

Задача МегаФона

Лидерство на цифровом рынке

1 «Самый счастливый клиент»

Удовлетворенность потребителя обеспечивает его высокую лояльность. Для обеспечения счастья клиентов МегаФон постоянно повышает качество сервиса и изучает потребности абонентов, чтобы предложить им лучшие продукты по доступным ценам. Компания развивает свой портфель продуктов и услуг, как разрабатывая собственные продукты, так и сотрудничая с компаниями-партнерами из других отраслей. В 2019 году мы существенно усилили фокус на удовлетворенности клиентов и сделали ставку на прозрачность, а в начале 2020 года мы перезапустили мобильное приложение, в котором теперь собраны самые релевантные предложения для абонентов.

Благодаря нашим усилиям МегаФон остается самым быстрым оператором в России по скорости мобильного интернета (по данным Ookla), и в 2019 году мы достигли самой быстрой скорости загрузки видео.

Усилившийся фокус на потребностях клиентов способствует и устойчивому достижению бизнес-целей: например, позволяет МегаФону удерживать высокие темпы роста LTV на протяжении двух последних лет.

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

В 2019 году МегаФон окончательно завершил выкуп собственных акций на рынке и приобрел статус частной компании, что позволило полностью сфокусироваться на достижении наших стратегических целей.

Стратегическими приоритетами МегаФона остались:

- 1 «Самый счастливый клиент»
- 2 «Самая быстрая компания»
- 3 «Цифровизация государства и индустрий»

Успешная реализация Стратегии позволила МегаФону достичь роста ключевых финансовых показателей:

349,0

млрд руб.

общая выручка

+ 4,0%
год к году

310,8

млрд руб.

сервисная выручка

+ 1,2%
год к году

151,6

млрд руб.

OIBDA¹

+ 22,2%
год к году

13,9

млрд руб.

свободный денежный поток для акционеров

+ 9,0 млрд руб.
год к году

2 «Самая быстрая компания»

Мы стремимся стать самой быстрой и эффективной компанией на рынке, привлекательной как для клиентов, так и для партнеров по выстраиванию экосистемы цифровых продуктов, и для сотрудников. В соответствии с таким подходом в 2019 году был реализован ряд базовых сценариев Smart Carex: при планировании размещения базовых станций использовались показатели качества на основании геоданных абонентов.

Кроме того, в Компании была запущена фабрика микросервисов, которая позволяет нам выводить продукты для клиентов и интегрировать партнеров еще быстрее. Также была продолжена деятельность «технологической песочницы» – совместно со стартапами мы запустили много пилотных проектов, некоторые из них уже были масштабированы.

3 «Цифровизация государства и индустрий»

«Цифровизация государства и индустрий» помогает МегаФону находить новые источники роста и приносить добавленную стоимость другим участникам российского рынка. Примером 2019 года стало участие МегаФона в сотрудничестве по строительству арктического кабеля. Также в отчетном году мы представили цифровой двойник Кронштадта, который позволит развивать социальную и транспортную инфраструктуру города. Важным

событием стало завершение всероссийского конкурса «Цифровой прорыв» в сфере цифровой экономики, который вошел в Книгу рекордов Гиннеса как самый массовый хакатон в мире.

 Подробнее см. раздел «Управление персоналом» на стр. 86.

¹ Приведено с учетом влияния МСФО (IFRS) 16.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Ключевые элементы Стратегии

Цифровые клиенты

Продукты и услуги

Создание ценности без ценовой конкуренции. Новые тарифные линейки создаются на основе анализа потребностей клиента

Мы разрабатываем и запускаем продукты, которые наилучшим образом соответствуют потребностям наших цифровых клиентов. В 2019 году мы запустили конвергентный тариф «Объединяй», объединяющий услуги мобильной связи, домашнего интернета и телевидения.

Большие данные

360° видение клиентов. Большие данные позволяют нам понять, как лучше корректировать наши предложения

Мы изучаем индивидуальные потребности клиентов, используя технологии больших данных, машинное обучение, joint-анализ, и по результатам исследований предлагаем клиентам самые релевантные продукты и услуги.

Сеть продаж и обслуживания

Лучший доступ к цифровым высокодоходным клиентам с минимальными расходами

Мы стремимся получить доступ к цифровым высокодоходным клиентам при минимальных расходах, при этом ориентируясь на увеличение LTV клиента, а не на количество подключений. Для этого мы продвигаем услуги в собственных салонах и онлайн-каналах, концентрируемся на качестве продаж и развиваем новые ритейл-форматы, которые являются наиболее привлекательными для наших покупателей. Так, в 2019 году мы открыли первый «Салон будущего» формата Experience store, где покупатель может самостоятельно, без участия консультантов и продавцов, протестировать, выбрать и купить устройство.

ИКТ и IoT

Развитие ценных корпоративных сервисов для государственного сегмента и бизнеса

Фундамент нашего бизнеса – стабильные позиции и успешный рост в сегментах мобильной и фиксированной связи. Дальнейший рост обеспечивается благодаря запуску ценных комплексных предложений и реализации проектов в сфере информационно-коммуникационных технологий. Например, мы принимаем самое активное участие в цифровизации экономики России: непрерывно разрабатываем и запускаем новые интеграционные услуги в области IoT, которые могут быть использованы жителями, бизнесом и государством. Среди новейших разработок МегаФона – платформа экологического мониторинга, онлайн-платформа для автоматизации транспортной логистики, онлайн-мониторинг воды и другие.

Наши конкурентные преимущества

Цифровая экосистема

МегаФон продолжает усиливать компетенции для создания крупнейшей цифровой экосистемы в России в сотрудничестве с крупнейшими игроками рынка. В 2019 году совместно с РФПИ, Alibaba Group и Mail.ru Group мы завершили формирование крупнейшего совместного предприятия в области социальной коммерции в России и СНГ, нацеленное на интеграцию ключевых российских потребительских интернет- и e-commerce-платформ. Также в 2019 году мы подписали соглашение о создании 5G-лаборатории с СПбГУ. Лаборатория будет оборудована всем необходимым для обучения учеников компетенциям, связанным с 5G.

Мы взаимодействуем с внешними компаниями различного размера: для компаний на ранней стадии развития действует «технологическая песочница», решения зрелых компаний мы включаем в свою продуктовую линейку на коммерческих взаимовыгодных условиях или используем для ускорения внутренней цифровизации.

Инфраструктура

Мы стремимся использовать технологическое преимущество для достижения лидерства в цифровых услугах для абонента и стать выбором № 1 среди цифровых клиентов по воспринимаемому качеству связи. Мы развиваем инфраструктуру в соответствии с передовыми мировыми трендами, а также используем лидерство по количеству базовых станций и четырехкратное преимущество в спектре в диапазоне 2 600 МГц¹.

Последовательное повышение эффективности

В Компании действует системный процесс для управления полным жизненным циклом инициатив, от разработки до реализации. Мы стремимся не только к финансовой отдаче, но и к ускорению и упрощению внутренних процессов, повышению уровня удовлетворенности сотрудников и более эффективным трудозатратам. В отчетном году в МегаФоне действовал внутренний портал Digital Idea, где каждый сотрудник имел возможность увидеть информацию о проекте и инициативы на разной стадии реализации, а также предложить свою идею или стать участником agile-команд для реализации проектов.

Целевые ожидания и прогресс по целям 2018–2020 годов²

● Заявленные целевые ожидания 2018–2020 годов

● Результат 2019 года³

2–5%
1,2%

Сервисная выручка

3–6%
5,3%

OIBDA

≤ 2,0x
2,45x

Чистый долг / OIBDA

² Целевые показатели отражают средний темп роста и не учитывают возможных негативных последствий изменений законодательства и разовых операций.
³ Без учета эффекта применения МСФО (IFRS) 16.

¹ Сравнение приводится по диапазону 2 600 МГц FDD (или Band 7 по стандарту 3GPP).

Бизнес-модель

Ресурсы и активы

Технологическое лидерство

210,9 тыс. км
протяженность ВОЛС,
в том числе:

140,4 тыс. км
магистральных сетей

181,4 тыс.
базовых станций

Сбалансированная система дистрибуции (офлайн и онлайн)

2 011
салонов «МегаФон Ритейл»

Experience Store
салоны нового формата

2 070
франчайзинговых салонов

в 36 регионах страны
представительства интернет-магазина

Узнаваемый бренд и лояльные клиенты

86%
уровень узнаваемости
бренда

Высококвалифицированная команда

40 334
сотрудника

Накопленные агрегированные данные о клиентах

Большие данные
Персонализированные
предложения

Цифровая экосистема на основе сервисов и партнерств

«МФ Технологии»
совместное
предприятие
в области электронной
коммерции с РФПИ,
Alibaba Group,
Mail.ru Group

Fort Ross Ventures
стратегическое
партнерство
в области
инноваций

Mastercard
совместный
мобильный
финансовый
маркетплейс
для абонентов

5G-лаборатория
совместно с СПбГУ

Продукты и услуги

Мобильная связь

Цифровые продукты и услуги

Фиксированная связь

Продажа мобильных устройств и аксессуаров

Результаты

Акционеры

349 млрд руб.
общая выручка

80,3%
выручка от мобильной связи,
включая выручку от передачи
данных

11%
выручка от продажи
оборудования и аксессуаров

8,7%
выручка от услуг
фиксированной связи

151,6 млрд руб.
OIBDA

Персонал

17 797 сотрудников
прошли обучение

839,5 млн руб.
социальные выплаты

Потребители

76,9 млн чел.
абонентская база

45%
уровень удовлетворенности
потребителя

Общество

82%
населения в зоне покрытия сети 4G/LTE

175,1 млн руб.
расходы на благотворительность

Портфолио брендов



WIFIRE

Фокус

рост LTV цифровых клиентов
высокие темпы роста в 2018–2019 годах

Стратегический приоритет
доля и выручка цифровых клиентов

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Операционные результаты

Развитие инфраструктуры

Развитие сетей

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

МегаФон является абсолютным лидером по количеству базовых станций в России: по состоянию на конец 2019 года оно составляло 181,4 тыс. станций, из которых 33,5% приходилось на базовые станции стандарта 4G.

МегаФон – абсолютный лидер по количеству базовых станций на российском рынке¹ –

181,4 тыс. станций

2G

1990-е

Передача голосовых данных и СМС

3G

2000-е

Мобильные данные и высокое качество передачи голоса

4G

2010-е

Широкополосный мобильный интернет и полномасштабный All-IP

5G

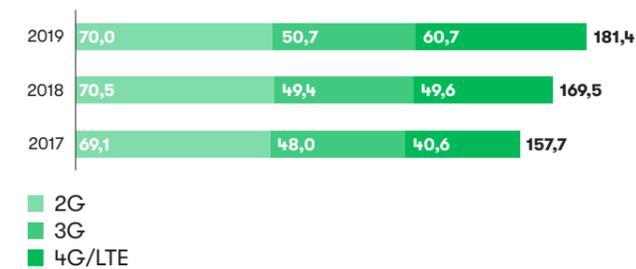
2016–2019

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

МегаФон стал первой компанией в России, которая:

- провела услуги 2G во всех регионах России
- развернула полномасштабную коммерческую сеть 3G
- начала запускать сеть 4G (2012);
- запустила коммерческую сеть VoLTE (2016);
- продемонстрировала скорость более 1 Гбит/с на коммерческом смартфоне (2018)
- продемонстрировала рекордную скорость соединения в сети 5G на смартфоне – 2,46 Гбит/с (2019);
- запустила цифровую 5G-лабораторию совместно с Высшей школой менеджмента СПбГУ (2019)

Количество базовых станций сети МегаФона, тыс. шт.



Доступность для населения сети стандарта 4G/LTE, %



Одним из конкурентных преимуществ сети МегаФона являются его уникальные активы в частотном спектре для высокоскоростной передачи данных. В диапазонах спектра ниже 2100 МГц основные российские операторы имеют паритетные позиции по ширине доступного ресурса¹, однако в диапазоне частот 2600 МГц МегаФон обладает четырехкратным преимуществом по сравнению с конкурентами². Это преимущество позволяет МегаФону:

- в перспективе получать значительно более дешевую стоимость развертывания 5G-сети по сравнению с конкурентами в диапазоне 1–6 ГГц;
- получать до 15% экономии на капитальных затратах в зоне 4G;
- достигать значительно более высоких пиковых скоростей в зоне 4G по сравнению с конкурентами.

Ключевыми направлениями развития инфраструктуры МегаФона в 2019 году были:

- увеличение площади покрытия 4G в низких и средних диапазонах, увеличение емкости сети;
- модернизация сети и увеличение емкости существующих площадок для максимальной экономии операционных затрат;
- развитие новых технологий NB IoT, включая улучшение покрытия внутри помещений;
- улучшение покрытия и качества голосовой связи по технологии VoLTE.

Также МегаФон занимался заменой устаревшего оборудования, что повысит надежность сети, уменьшит потребление электроэнергии и подготовит базовые станции к внедрению стандарта LTE без дополнительных затрат.

Сети 4G/LTE

В 2019 году мы продолжили расширять площадь покрытия 4G/LTE и увеличили количество базовых станций на 22%, до 60,7 тыс. шт., а также продолжили переоборудование существующих станций. По итогам года стандарт 4G/LTE стал доступен для 82% населения России, а скорость передачи данных возросла за счет увеличения ширины полосы излучения базовых станций.

Мы продолжили инвестировать в развитие технологий LTE Advanced, обеспечивающих скорость передачи данных до 300 Мбит/с: теперь связь LTE Advanced доступна в 49 субъектах России. А в Москве мы первыми в России смогли продемонстрировать скорость, превышающую 1,6 Гбит/с, на коммерческом смартфоне.

Кроме того, МегаФон расширил географию и улучшил качество покрытия использования технологии VoLTE. Для улучшения качества голосовой связи в рамках VoLTE мы внедрили передовой кодек EVS, который охватывает весь слышимый человеком звуковой диапазон, превращая телефонный разговор практически в живую речь.

¹ 25 декабря 2019 года Госкомиссия по радиочастотам выделила Ростелекому диапазоны частот 2,3–2,4 ГГц для развития связи на социально значимых объектах – в школах, больницах и фельдшерских пунктах.

² Сравнение приводится по диапазону 2 600 МГц FDD (или Band 7 по стандарту 3GPP).

¹ Источник: Роскомнадзор, данные на 19 марта 2020 года.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Сети 3G

По состоянию на конец 2019 года количество базовых станций стандарта 3G увеличилось на 3% и составило 50,7 тыс. станций.

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

Сети 2G

В 2019 году число базовых станций стандарта 2G составило 70 тыс. шт. Среди основных планов на 2020 год – рефарминг частот GSM под нужды сети LTE-900 для улучшения покрытия сети в сельской местности и внутри городских зданий и формирование базы слоя для VoLTE-вызовов.

Разработка сетей 5G

В 2019 году были запущены первые пилотные зоны 5G в миллиметровом диапазоне в Москве и Санкт-Петербурге и были показаны первые практические результаты применения технологии:

- рекордная скорость соединения в сети 5G на смартфоне – 2,46 Гбит/с;
- первый международный звонок в 5G;
- первая постоянно действующая пилотная зона 5G МегаФон в Москве в районе МГУ им. М. В. Ломоносова;
- беспилотное управление транспортом на первом в Российской Федерации угольном разрезе с такой технологией (шахта Листвяжная в Кемерове).

В 2020 году мы планируем запустить первые реальные сегменты 5G по результатам аукционов в Российской Федерации, продолжить работу по расчистке 5G-спектра в рамках уже созданного всеми операторами совместного предприятия, разработать и внедрить новые практические приложения для 5G.

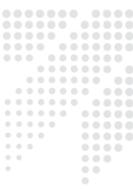
Особенно важным для МегаФона является участие в программе «Цифровая экономика», которая должна стать одним из главных драйверов развития телекоммуникационной отрасли в рамках решений ГРЧ¹. Одной из главных составляющих программы является развитие сетей пятого поколения.

¹ Государственная комиссия по радиочастотам – межведомственный координационный орган, действующий при Министерстве цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

5G DreamLab

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

 Подробнее см. раздел «Управление персоналом» на стр. 88.



Башенная инфраструктура

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

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

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

Количество АМС на конец 2019 года составило около 16 700 шт., из них 503 были построены в отчетном году.

Стратегические задачи ПБК на 2020 год:

- подготовка портфеля АМС к развертыванию сети 5G;
- дальнейшее развитие в городах с большой плотностью трафика;
- участие в федеральных и муниципальных проектах, в том числе в проекте «Умные города»;
- развитие партнерств с государственными площадками по размещению инфраструктуры;
- продолжение строительства опор двойного назначения (ОДН).

Магистральные сети и транспортные сети доступа

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

Протяженность магистральных сетей МегаФона увеличилась на 3,2% год к году и составила 140,4 тыс. км на конец 2019 года.

Магистральная сеть и транспортная сеть доступа ВОЛС, тыс. км



■ Транспортная сеть доступа ВОЛС, в том числе:
■ Магистральная сеть

МегаФон в 2019 году продолжил перевод магистральной оптоволоконной сети с некогерентных на когерентные DWDM-системы¹, которые позволяют повысить скорость передачи данных, сократить задержки, а также снизить затраты на последующие модернизации. Оборудование когерентных DWDM-систем установлено на линиях Москва – Самара, Москва – Волгоград, Екатеринбург – Новосибирск, Санкт-Петербург – Смоленск и Казань – Уфа.

¹ DWDM (Dense Wavelength Division Multiplexing) – современная технология передачи большого числа каналов по одному волокну.
² ASON (Automatic Switched Optical Network) – технология автоматического переключения оптических каналов внутри DWDM-сетей.
³ IPBB (IP Backbone) – магистральная сеть, работающая по протоколу IP.

В 2019 году на магистральной сети МегаФона был реализован первый этап внедрения технологии защиты ASON², которая обеспечит высокий уровень надежности сети и более низкую стоимость модернизации при росте трафика. ASON был запущен на направлениях Москва – Самара, Москва – Волгоград, Москва – Нижний Новгород. В будущем планируется масштабирование ASON в Северо-Западном, Кавказском и Уральском филиалах.

Начаты работы по переводу межрегиональной сети IPBB³ Кавказского филиала на магистральную сеть IP/MPLS⁴ через прямые стыки в регионах. Это позволит оптимизировать маршрут прохождения трафика и утилизацию магистральной сети DWDM. В 2020 году работы будут завершены, аналогичный проект будет реализован в сети IPBB Северо-Западного филиала.

В 2019 году МегаФон продолжил строительство сетей mWDM в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Самаре, Уфе и Волгограде, что повысило качество сервиса в этих городах.

Качество сети

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

МегаФон является абсолютным лидером

по средней скорости передачи данных в России⁵.

⁴ MPLS (Multiprotocol Label Switching) – механизм в высокопроизводительной телекоммуникационной сети, осуществляющий передачу данных от одного узла сети к другому с помощью меток.
⁵ По данным Speedtest компании Ookla.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Характеристики соединений в 2019 году, %

Сеть	4G	3G	2G
Доля успешного соединения	99,85	99,85	99,42
Доля обрыва соединения	0,08	0,14	0,27

В 2019 году наша работа с качеством была направлена на точечную сетевую и сервисную оптимизацию, о чем говорят улучшения показателей по голосовым соединениям и мобильному интернету в целом.

Компания продолжает совершенствовать систему управления непрерывностью бизнеса (Business Continuity Management – BCM), основными задачами которой являются обеспечение единого подхода к непрерывности бизнеса, а также к процедуре пересмотра критичности и класса надежности услуг и их резервированию в целях обеспечения реализации стратегии Компании и минимизации репутационных и финансовых потерь в случае кризисной ситуации.

В 2019 году на всей сети Московского региона была запущена система CEM¹, что позволило получить новые знания о качестве сервисов у наших клиентов, улучшив как качество сети, так и сервисы для обслуживания клиентов. Внедрение системы позволило ускорить обработку претензий по качеству связи за счет использования алгоритмов автоматического детектирования качества работы сервиса для каждого конкретного абонента и автоматического формирования рекомендаций. В 2020 году мы планируем продолжить масштабирование развертывания CEM на приоритетные географические локации.

В 2019 году мы завершили проект по развертыванию системы SON на сети МегаФона, который длился два года.

Система использует разнообразные наборы Big Data о сети:

- конфигурация сети (параметры сот и базовых станций, связи между ними и др.);
- статистика по работе сети (обрывы вызовов, трафик, данные о нагрузке в сотах и др.);
- геоданные (координаты базовых станций, азимуты сот, высоты подвеса антенн и др.).

Система SON

Система SON (Self-Optimisation Network) позволяет автоматизировать большинство рутинных операций и сосредоточить усилия инженеров на более сложных задачах. В 2019 году завершился двухлетний проект по развертыванию системы SON: алгоритмы системы были адаптированы под специфику радиосети МегаФона, протестированы и развернуты на всю Россию.

За сутки SON отправляет в сеть от 800 тыс. до 1 млн команд и мониторит изменения КПЭ.

Эксплуатация инфраструктуры и сервисов

В 2019 году произошла трансформация функции эксплуатации сети. В 2019 году Единый центр управления сетью (ЕЦУС) продолжил развиваться в двух основных направлениях:

- **управление сетью** – обеспечивает управление, обслуживание, модернизацию, обеспечение надежного функционирования оборудования сетевой инфраструктуры, включая мобильный сегмент и сегмент сети для клиентов фиксированной связи;
- **Единый центр управления сервисами (General Service Operational Center, GSOC)** – обеспечивает комплексный мониторинг всех сервисов, предоставляемых Компанией различным сегментам клиентов, ИТ-инфраструктуры, биллинговых сервисов, VAS-сервисов, ИТ-сервисов для внутренних пользователей, сервисов для внешних заказчиков. GSOC ориентируется на состояние сервиса для конечного пользователя, качество предоставляемого сервиса, сразу же оценивает влияние аварий на абонентскую базу.

В 2019 году была продолжена работа по оптимизации потока аварийных сообщений путем расширения корреляционных, фильтрационных и иных интеллектуальных механизмов зонтичных OSS¹. Спектр аварийных сообщений расширился для обработки событий, которые могут потенциально повлиять на сервис в будущем или оказывают влияние на качество сервиса.

В отчетном году также был запущен процесс формирования и регистрации аварий по качеству. Разработан и запущен процесс приоритизации аварий на базовых станциях в зависимости от потенциальных/прямых потерь, потенциального количества затронутых абонентов, а также потерь в покрытии.

В 2019 году в OSS была внедрена ресурсно-сервисная модель. Было согласовано использование адаптированной информационной модели данных SID² (TMForum) внутри Компании. Данный проект является частью реализации каталогизированного подхода и стартовым этапом SCM³.

Также были внедрены крупные средства автоматизации, такие как система CTS⁴, которая позволила автоматизировать и ускорить рутинные процедуры диагностики жалоб клиентов мобильных и фиксированных услуг. Автоматизация оповещений клиентов о проведении плановых работ позволила упростить и повысить точность и надежность уведомлений корпоративных клиентов.

В 2019 году были выполнены следующие масштабные проекты:

- замена устаревших коммутаторов в 36 регионах и перенос контроллеров, за счет чего существенно снизилась стоимость технической поддержки;
- миграция абонентов на новое решение UDR⁵ с надежностью 99,9999%.

Среди основных планов на 2020 год:

- дальнейшее развертывание услуги VoLTE во всех российских регионах;
- подготовка сети к запуску 5G;
- обновление оборудования сигнальной маршрутизации STP/DRA⁶ во всех филиалах Компании.

Развитие ИТ-инфраструктуры

Функция развития ИТ-инфраструктуры отвечает за эксплуатацию и развитие технологических платформ для сервисов. Организована круглосуточная поддержка работоспособности платформ, что позволяет своевременно реагировать на потенциальные угрозы и не допускать деградации сервисов.

На ресурсах ИТ-инфраструктуры развернуто

более **1,3** тыс. информационных систем

¹ OSS (англ. Operation Support System) – зонтичная система операционной поддержки эксплуатации.

² SID (англ. Shared Information and Data Model) – референтная модель данных, разработанная TM Forum с целью стандартизации используемых в отрасли онтологий, понятий, достижения договоренности о взаимосвязи сущностей, информационных потоках.

³ SCM (англ. Service Centric Model) – модель управления сервисами на основе жизненного цикла услуги и ресурсно-сервисной модели.

⁴ CTS (англ. Customer Trouble Shooting) – система трешшутинга клиентского сервиса.

⁵ UDR (англ. User Data Repository) – база данных по абонентам.

⁶ STD/DRA (англ. Spanning tree protocol / Diameter routing agent) – протоколы маршрутизации.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Основные проекты 2019 года:

- **Развертывание единой облачной решения** МегаФона для запуска телеком- и ИТ-услуг. Новая облачная инфраструктура обеспечивает снижение времени внедрения услуг и сервисов, повышает надежность инфраструктуры, добавляет гибкости в управлении ресурсами, обеспечивает оптимальное использование инфраструктуры.
- **Запуск собственной платформы для B2X-услуги «МегаФон Облако» (виртуальный ЦОД)**. Платформа построена на новейшем оборудовании с использованием сверхбыстрых твердотельных систем хранения, что позволяет реализовывать ИТ-системы корпоративного класса любой сложности, в том числе с возможностью реализации гибридных и смешанных решений.
- **Разработка и внедрение новых инструментов для платформы непрерывной интеграции и доставки софта**¹. Инструменты позволяют получить доступ в надежное георезервированное, централизованное хранилище кода, дают возможность автоматизировать процесс непрерывной интеграции и непрерывной доставки до промышленной среды и др.
- **Развитие проекта Big Data**. На основе сервисов и данных Big Data инфраструктуры строится аналитика и отчетность по ключевым проектам Компании, что позволяет в том числе делать персональные предложения по тарифам и услугам для наших клиентов. Также был решен ряд задач, которые позволили оптимизировать и повысить надежность инфраструктуры.

Центры обработки данных

В состав ЕЦУС входят центры обработки данных (ЦОД). На конец 2019 года распределенная сеть ЦОД МегаФона включала в себя 120 объектов, расположенных по всей России.

В настоящий момент в ЦОД созданы все условия для текущей бесперебойной работы телекоммуникационного, серверного и другого оборудования, включая системы хранения данных. Однако перспективы развития сетей 5G, интенсивный рост трафика передачи данных, массовое развитие облачных технологий и виртуализации, в том числе использование обычных серверов вместо проприетарного телекоммуникационного оборудования, поддерживают устойчивый рост потребностей в услугах ЦОД, а рост удельной мощности оборудования формирует новые требования к их инфраструктуре.

Для того чтобы соответствовать среднесрочным и долгосрочным вызовам, в 2019 году МегаФон продолжил модернизировать центры обработки данных, повышать их операционную эффективность с применением новой архитектуры и оптимизировать сеть ЦОД, построенных ранее. Таким образом Компания решает следующие задачи: типизация технических и организационных решений, применяемых в ЦОД, сокращение сроков строительства ЦОД и сокращение сроков представления ресурсов ЦОД, автоматизация бизнес-процессов.

Информационные технологии

Внедрение и использование современных информационных технологий во всех сферах деятельности МегаФона позволяет Компании эффективно достигать стратегических целей и поддерживать конкурентоспособность.

В 2019 году продолжилось развитие цифровой экосистемы МегаФона, технологии которой основаны на современных базах данных и платформах с открытым исходным кодом, микросервисной архитектуре и динамической инфраструктуре с применением облачных решений.

Развитие цифровой экосистемы ведется как собственными силами МегаФона, так и с активным привлечением партнеров. Особое внимание уделяется совместным разработкам с дочерними обществами Группы компаний и возможностям повторного использования решений для бизнеса, сервисов, кода и самой инфраструктуры экосистемы.

«Фабрика микросервисов»

Важной вехой в развитии цифровой экосистемы МегаФона стало создание «Фабрики микросервисов» в Нижнем Новгороде – подразделения, занимающегося разработкой и внедрением технических решений в цифровой экосистеме МегаФона.

Открытая цифровая экосистема и «Фабрика микросервисов» позволили ускорить запуск новых продуктов, сократить время интеграции с продуктами партнеров, значительно ускорить интеграцию информационных систем, уменьшить дублирование и повысить надежность технологических сервисов для всей Компании и в перспективе – Группы компаний.

«Фабрика микросервисов» реализует бизнес-инициативы на базе самого современного стека технологий в микросервисной архитектуре, обеспечивает реализацию стратегии OMNI, которая улучшает клиентский опыт и развивает современные цифровые каналы



Также в 2019 году были запущены совместные проекты с дочерними компаниями МегаФона. Совместно с NetByNet был запущен конвергентный продукт «Включайся! Объединяй». Была проведена замена системы управления политиками передачи данных в Yota, что позволило начать построение совместной сервисной модели по передаче данных для МегаФона и Yota, которая будет учитывать перегрузки базовых станций, позволит динамически управлять распределением полосы пропускания трафика для различных абонентов и многое другое.

Дальнейшее развитие объединенного биллинга, автоматизация установки и контроля качества, а также совместные цели команд Nexign¹ и МегаФона позволили значительно сократить время запуска инициатив, связанных с обновлением даже самых базовых компонентов биллинговой системы. Промышленное внедрение системы предиктивной аналитики позволило заранее обнаруживать тренды и предпосылки возникновения аварийных событий, предотвращать возможные аварии. Автоматический анализ, использование большого набора математических моделей и корреляция огромного массива самых различных событий внутри биллинговой системы в реальном времени позволяет без увеличения численности персонала качественно улучшать показатели доступности бизнес-систем.

коммуникации. Ключевыми задачами «Фабрики» являются обеспечение и непрерывное улучшение скорости реализации инициатив (TTM) и развитие цифровой экосистемы.

В 2019 году «Фабрика микросервисов» реализовала более 10 уникальных партнерских кейсов, включая интеграцию с Booking.com для предоставления международного роуминга на время бронирования отеля, проход в VIP-залы для владельцев привилегированных банковских карт МегаФон (партнерская акция с MasterCard). Решения «Фабрики микросервисов» используются в ключевых проектах Компании, включая сервисы для персонализации продуктовых предложений в реальном времени (RTM), дистанционные продажи («Телепорт»), быструю разработку функционала для нового Мобильного личного кабинета (МЛК 2.0) и многие другие.

В 2019 году в рамках развития стратегии цифровизации был выбран поставщик платформы роботизации. Были созданы центр экспертизы и первый центр компетенции в функции, проведено обучение по основным этапам создания роботов от идентификации возможности роботизации процесса до конфигурирования робота, тестирования и внедрения. Также была запущена программа по обследованию функций на наличие роботизируемых процессов, организована кросс-функциональная команда для поиска сквозных процессов.

¹ CI/CD (англ. Continuous Integration & Continuous Delivery).

¹ Поставщик биллинговой системы МегаФона.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Продукты и услуги

Услуги мобильной связи

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

Количество пользователей мобильного интернета и их доля в общей базе



■ Пользователи мобильного интернета, млн чел.
◆ Доля пользователей мобильного интернета в общей базе, %

В 2019 году количество пользователей мобильного интернета МегаФона увеличилось на 6,7% по сравнению с 2018 годом, до 34,9 млн чел., чему способствовал рост проникновения смартфонов и бандлированных тарифов, включающих в себя как голосовой трафик (услуги голосовой связи во многом теперь перестали являться отдельной услугой и стали входить в комплексные решения для абонентов), так и трафик передачи данных. Также на рост потребления мобильного трафика повлияли общерыночные тенденции по увеличению потребления цифровых услуг.

В 2019 году МегаФон продолжил обновлять тарифные линейки, включая конвергентные услуги, с учетом потребностей и запросов абонентов и предоставлять абонентам самый быстрый мобильный интернет в России.

В 2019 году МегаФон в третий раз подряд стал оператором

С САМОЙ ВЫСОКОЙ СКОРОСТЬЮ

мобильной передачи данных в России¹, по данным Ookla Speedtest Awards.

¹ По результатам более 8,4 млн замеров скорости на мобильных устройствах российских абонентов через приложение SpeedTest® за I и II кварталы 2019 года.

Обновление тарифной линейки «Включайся!»

В марте 2019 года МегаФон обновил линейку тарифных планов «Включайся!», основываясь на потребностях цифровых абонентов. В обновленной линейке мы сохранили преимущества предыдущей версии «Включайся!» и продолжили выстраивать экосистему партнерств и кросс-скидок. В том числе мы первыми на рынке внедрили функцию кешбэка с абонентской платы, который можно потратить на приобретение наших продуктов. Кроме того, теперь в рамках тарифа нижнего ценового сегмента «Включайся! Разлекайся» доступна подписка на популярные сериалы «Амедиатеки», сервисы «Старт» и more.tv – на шесть месяцев, а в рамках тарифа старшего ценового сегмента «Включайся! Смотри» – навсегда.

В мае 2019 года МегаФон и NETBYNET запустили конвергентный продукт

«Объединяй!»

в тарифную линейку которого вошли три услуги: мобильная связь, домашний интернет и ТВ.

Подробнее см. раздел «Услуги фиксированной связи» на стр. 59.

Вместе с обновлением предыдущей линейки «Включайся!» в 2019 году были запущены два новых тарифа: «Включайся! Выбери» и «Включайся! Разлекайся». «Включайся! Выбери» – тариф-конструктор, нацеленный на абонентов, которым важно гибкое управление наполнением тарифного плана. «Включайся! Разлекайся» – тариф для молодой аудитории, включает минимальный пакет минут и большое количество безлимитных сервисов – YouTube, соцсети и мессенджеры.

Наиболее успешным является тариф «Включайся! Общайся» благодаря сбалансированному наполнению за среднюю абонентскую плату. В том числе в данном тарифе предлагается безлимитный мобильный интернет, что соответствует тренду.

В 2020 году мы планируем предложить каждому из сегментов оптимальные тарифные планы, которые будут основаны на качественных и количественных исследованиях потребностей абонентов.

Развитие VoLTE

В 2019 году мы продолжили расширять географию доступности услуги VoLTE, которая на момент подготовки настоящего Отчета была доступна в 17 регионах страны. Кроме того, в 10 регионах проводилось тестирование VoLTE и услуга была доступна для группы абонентов.

Для улучшения качества голосовой связи в рамках VoLTE МегаФон продолжил внедрять

передовой кодек EVS¹,

который охватывает весь слышимый человеком звуковой диапазон, превращая телефонный разговор практически в живую речь.

Развитие услуг для устройств передачи данных

Развитие передачи данных является приоритетным для МегаФона. В 2019 году Компания продолжила развивать обслуживание устройств в этом направлении. В настоящий момент тарифная линейка состоит из трех тарифов: «МегаФон Онлайн» с помегабайтной тарификацией и тарифов «Твой безлимит на 6/12 месяцев» с безлимитным интернетом и различными опциями передачи данных. Все тарифы и продукты данного направления отличаются понятной логикой для клиента, привлекательной ценой и дизайном.

В 2019 году в Москве, Санкт-Петербурге и Ленинградской области был запущен проект «Создай Wi-Fi». Теперь абонент может арендовать или выкупить роутер, который можно использовать с сим-картой МегаФона, и использовать тариф с безлимитным интернетом вместо домашнего интернета.

В 2020 году МегаФон планирует перезапустить линейку продуктов для передачи данных, чтобы лучшим образом отвечать потребностям разных сегментов пользователей, исходя из их модели потребления.

Роуминг

По состоянию на конец 2019 года международный роуминг МегаФона был представлен в 220 странах мира, в 596 сетях операторов-партнеров. Таким образом, за год покрытие международного роуминга было расширено: роуминга GPRS – на 7 стран, роуминга по технологии CAMEL – на 5 стран и LTE-роуминга – на 14 стран.

В апреле 2019 года у всех абонентов появилась возможность не подключать специальные опции и пакеты при путешествиях в 140 странах мира. Теперь услуги связи (звонки в Россию, прием входящих вызовов, использование интернета) в этих странах предоставляются «по цене чашки кофе» по условиям домашнего тарифа.

В рамках домашнего тарифа в течение каждых 24 часов абонентам МегаФона доступны 60 минут на любые входящие звонки и звонки в Россию, а также 1 ГБ интернета. Плата списывается только в те дни, когда абонент пользуется услугами мобильной связи. При этом размер абонентской платы зависит от страны пребывания пользователя.

Планируется, что в 2020 году список стран, где можно пользоваться услугами связи на условиях домашнего тарифа, будет расширен. Планируется, что роуминг будет развиваться по принципу «двойного озеленения» – в каждой стране абонентам будет доступно не менее двух доступных сетей-партнеров с полным набором услуг. В будущем также планируется развитие роуминга 5G.

Своим абонентам МегаФон будет предоставлять возможность переноса остатка лимита минут и интернета на следующие сутки и разделения своего трафика с семьей в путешествии. А для новых пользователей роуминга МегаФон откроет непубличные выгодные предложения.

Услуги фиксированной связи

МегаФон оказывает услуги фиксированной связи массовому рынку через дочернюю компанию NETBYNET (бренд WiFire). Клиентам предоставляются высокоскоростной доступ в интернет, цифровое телевидение, местная телефонная связь, а также виртуальная частная сеть (VPN) и аренда каналов связи. Ключевыми направлениями деятельности в части фиксированной связи в 2019 году стали развитие сетей в существующих городах покрытия и прилегающих к ним районах, а также увеличение числа подключенных частных домов.

¹ Enhanced Voice Services.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Услуги WiFire

B2C-услуги:

- домашний интернет (WiFire Home);
- домашнее цифровое (WiFire TV) и кабельное телевидение;
- мобильный интернет четвертого поколения (WiFire Mobile);
- домашняя телефония;
- антивирус и родительский контроль;
- компьютерная помощь;
- статический IP-адрес.

B2B-услуги:

- широкополосный доступ в интернет;
- аренда каналов связи;
- виртуальная частная сеть (VPN);
- телефония;
- цифровое и кабельное телевидение;
- виртуальная АТС;
- облачное видеонаблюдение;
- Wi-Fi с авторизацией.

B2G-услуги:

- Wi-Fi на транспорте;
- системы видеонаблюдения;
- системы фотовидеофиксации.

B2O-услуги:

- IP-транзит;
- виртуальная частная сеть (VPN);
- аренда каналов связи.

Wifire доступен на территории семи федеральных округов России: Центрального, Северо-Западного, Северо-Кавказского, Южного, Приволжского, Уральского и Дальневосточного. В 2019 году прирост инфраструктурного покрытия сетью составил 3%, в том числе на 1% за счет органического подключения домов собственными силами и на 2% за счет приобретений и партнерств.

В 2019 году был проведен ребрендинг Wifire, новое позиционирование бренда: «Wifire – провайдер, с которым просто». Ожидается, что ребрендинг облегчит интеграцию Wifire в бренд «МегаФон».

Услуги фиксированной связи для массового рынка

Количество розничных клиентов в сегменте B2C-услуг, тыс. чел.



В 2019 году Компания продолжила развивать флагманский продукт WiFire TV. За 2019 год продукт Wifire TV, один из ключевых в портфеле NETBYNET, получил большое количество улучшений. Полностью обновлен интерфейс услуги, приставка представлена в новом эксклюзивном форм-факторе, стал доступен магазин приложений с играми. Были добавлены новые телеканалы в формате HD и UltraHD, телеканалы на иностранных языках (итальянском, японском, казахском, киргизском, армянском). В расписании передач были запущены точные временные метки, чтобы пользователи могли включить любую программу с самого начала. Для удобства клиентов Компания продолжила совершенствовать «Личный кабинет»: были добавлены новые функции, улучшен интерфейс.

Wifire TV – победитель в номинации

«Лучшая ТВ-приставка для OTT / гибридного приема»

премии в области цифрового многоканального телевидения «Большая цифра».

Среди приоритетных направлений развития NETBYNET – формирование экосистемы для дома. Одна из разработок – проект «Домофон», который предполагает установку домофонного устройства с расширенным функционалом (возможность принимать видеовызовы с домофона на мобильный телефон откуда угодно; возможность управлять шлагбаумом во дворе, магнитным замком подъезда). В настоящее время услуга доступна в Белгороде и Старом Осколе, по результатам пилотного использования она будет внедрена во всех регионах присутствия фиксированной связи Wifire.

Конвергентный тариф «Объединяй!»

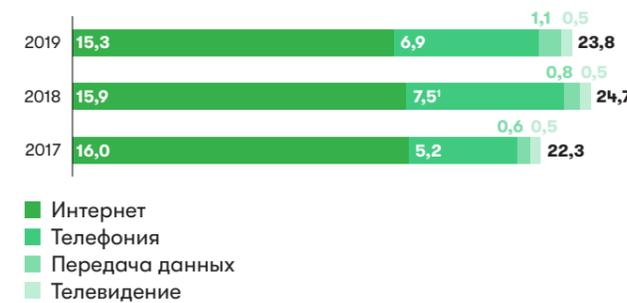
В мае 2019 года МегаФон и NETBYNET запустили конвергентный продукт «Объединяй!», в тарифную линейку которого вошли три услуги: мобильная связь, домашний интернет и ТВ. Сейчас тариф доступен для 3,9 млн российских домохозяйств – практически везде, где есть фиксированная сеть NETBYNET.

Для расширения географии присутствия конвергентного тарифа «Объединяй!» NETBYNET запустил проект FVNO (Fixed Virtual Network Operator), участниками которого могут стать федеральные и региональные операторы широкополосного доступа. Первым партнером по FVNO стал один из крупнейших операторов Астраханской области «РЕАЛ».

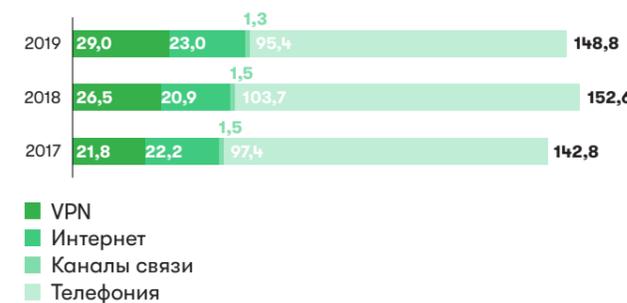


Услуги фиксированной связи для корпоративного рынка

Количество корпоративных клиентов NETBYNET в сегменте B2X, тыс. шт.



Количество корпоративных клиентов МегаФона в сегменте B2X, тыс. шт.



¹ Данные приведены с учетом активов компании «Псковская ГТС».

В рамках тарифа абоненты могут получить безлимитную связь от МегаФона и различные пакеты опций от других операторов, самый быстрый мобильный интернет, домашний интернет на скорости до 300 Мбит/с, пакет телеканалов, сериалов и фильмов, двухдиапазонный Wi-Fi-роутер с функцией автоматического перехода на мобильную связь (LTE backup) и OTT-приставку МегаФон ТВ. Абоненты могут подключить различные дополнительные опции от МегаФона: кешбэк сервиса #Специи, банковскую карту МегаФона, Детский интернет и многие другие.

В 2019 году в сегменте корпоративного бизнеса NETBYNET продолжил расширять портфель услуг для корпоративных клиентов: в том числе были запущены такие продукты, как Бизнес ТВ, который может быть использован разными юридическими лицами: в гостиницах и на стадионах, в ресторанах и барах, парикмахерских и салонах красоты, и Wi-Fi Радар – инструмент для таргетированной рекламы и оценки конверсии. Также были обновлены некоторые облачные услуги (расширен функционал и обновлены тарифные планы): виртуальная АТС, Wi-Fi с авторизацией.

В 2019 году компания NETBYNET стала

ТЕХНИЧЕСКИМ ПАРТНЕРОМ

по организации Wi-Fi-сетей на таких крупных мероприятиях, как Russian Internet Week, Российском интернет-форуме, бизнес-форуме «Атланты».

Среди планов Компании на 2020 год – расширение партнерства по схеме FVNO (Fixed Virtual Network Operator) с целью увеличить покрытие для продажи продукта «Объединяй!», дальнейшее развитие конвергентных услуг от МегаФона, улучшение клиентского опыта во время подключения и использования продуктов.

Инновационные продукты и VAS-услуги

МегаФон стремится стать лидером цифровой трансформации среди телеком-операторов, создать экосистему разносторонних и удобных digital-продуктов для удовлетворения индивидуальных потребностей клиента. Для этого мы расширяем ассортимент сервисов и продолжаем повышать качество существующих продуктов: цифровых банковских карт, доступности ТВ в любом уголке страны, облачных сервисов, онлайн-курсов, развлекательного видео- и медиаконтента.

V2C-услуги

Финансовые услуги

Банковская карта

Выберите свою карту

- > **24 млрд руб.** оборот по картам (+35%);
- 2x** рост количества активных пользователей мобильного приложения МегаФон Банк;
- + 3 новых тарифных плана** карты с кешбэком до 1,5% рублями за операции оплаты товаров и услуг и до 10% годовых на остаток на счете;
- кредитование абонентов **реальными деньгами** с использованием собственных возможностей **Big Data**;
- 46% NPS** банковской карты по результатам 2019 года.

Мобильная коммерция

- 10%** рост объема платежей;
- 12%** рост среднего чека.

Direct Carrier Billing (DCB)

- Оплата в **GooglePlay** и **AppStore** со счета телефона;
- 39%** рост объема платежей с использованием DCB;
- 22%** рост базы абонентов.

Облачные сервисы

МегаДиск

Подробнее

- 100 ГБ** бесплатно без ограничений + бесплатный трафик мобильного интернета на загрузку и скачивание;
- 1 ТБ** бесплатно на все время использования тарифа «Объединяй!»;
- новые платные пакеты с экстраобъемом (**500 ГБ и 1 ТБ**) по цене до **30%** ниже рынка;
- количество пользователей сервиса выросло по сравнению с 2018 годом на **50%**.

Медиа

МегаФон ТВ

Смотреть

- 1,6 млн** активных пользователей сервиса (+27%);
- 3%** доля рынка по платежной выручке по данным Telecom Daily;
- 35%** рост прямой выручки;
- запущен **новый конвергентный продукт** (домашний интернет, сотовая связь, телевидение) под брендом «МегаФон», для которого действует собственная приставка МегаФон ТВ.

Образование

МегаФон Образование

Онлайн-курсы

- Услуга запущена **в сентябре 2019 года**;
- 170 тыс.** уникальных пользователей.

Идентификация

Мобильный ID

Заказать

- Запущена защищенная идентификация с помощью единого **ПИН-кода**;
- 97%** конверсия в идентификацию по МегаФон ТВ;
- 19 тыс.** ежемесячных активных пользователей.

Антиспам-продукты

SMS-фильтр 2.0

Подключить

МегаФон Стоп-реклама

*174#

МегаФон Защита

Попробовать бесплатно

Знаю, кто звонит

*963#

Мегафон развивает ряд продуктов, направленных на защиту клиентов от нежелательных рассылок, звонков и подписок, а также блокирует навязчивую рекламу на сайтах в сети Мегафон. Количество абонентов антиспам-продуктов выросло по сравнению с 2018 годом **с 0,1 до 1,5 млн чел.**

Партнерства

Цифровая полка

Кошелек Blizzard | Tinder | Литрес

- Выгодные предложения для абонентов МегаФона в партнерстве с **Blizzard, Tinder, Литрес**;
- Более 200%** рост количества пользователей;
- 51%** рост активной базы пользователей Яндекс.Музыка, BOOM, Zvooq.

E-commerce

#Специ

Кешбэк до 30%

- 3x** рост количества заказов и общей базы сервиса;
- прямая интеграция** с крупнейшими магазинами-партнерами.

МегаФон Путешествия

Подробнее

- Новое мобильное приложение для **iOS и Android**;
- промокоды** и непубличные предложения.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Планы развития B2C-услуг в 2020 году

#Специи



В 2020 году команда **#Специй** будет фокусироваться на росте качественной базы и увеличении количества покупок на пользователя. В сервис будут добавлены товары и товарные подборки, что в связке с **МегаФон Таргет** позволит делать релевантные предложения в наиболее актуальный для пользователя момент.

МегаДиск



Мы планируем увеличить скорость загрузки файлов в три раза и нарастить аудиторию мобильных пользователей **с 60 до 80%**.

Мы также планируем предоставлять **доступ к сервису** не только абонентам МегаФона, но и сторонним пользователям.

Мобильный ID



В 2020 году планируется распространить оказание услуги на всех ключевых мобильных операторов и расширить функционал для реализации кейсов с персональными данными:

- запуск **Мобильного профиля B2C-клиента (WEB)** с возможностью управления своими личными данными, занесения данных об адресах доставки и платежной информации, а также просмотра статистики регистраций на интернет-площадках с помощью Мобильного ID;

- запуск для интернет-площадок возможности автозаполнения форм, валидации и идентификации для их клиентов по одной кнопке с помощью **Мобильного ID**, а также полноценного B2B – личного кабинета с возможностью получения статистики по входам и конверсии.

На базе интерфейса Мобильного ID для B2X-клиентов планируется начать проводить анализ профиля их клиентов и **интеграцию с рекламными инструментами** для последующей коммуникации с ними.

Знаю, кто звонит



В 2020 году мы планируем запустить портал **zkz.megafon.ru**, где будет доступно управление списком входящих номеров массовых звонков, а также пользовательская информация. МегаФон сфокусируется на **значительном расширении** базы номеров услуги с целью повышения доли определяемых услугой номеров и создании бандла – Знаю, кто звонит и **МегаФон.Защита**.

Таргетированная реклама



В рамках услуги МегаФон Таргет планируется расширение таргетинга по онлайн-посещению сайтов и запуск механики **look-a-like**, а также активная работа с текущей базой клиентов с фокусом на **индивидуальные решения** по информационным и рекламным рассылкам.

МегаФон ТВ



Основными направлениями развития сервиса **МегаФон ТВ** станут повышение удобства использования сервиса, SEO-оптимизация, а также персонализация главной страницы и работа над **собственной технологией рекомендаций**.

B2X-услуги¹



Голосовые и интеллектуальные услуги

Интеллектуальная обработка вызовов NEW

Облачное решение на базе искусственного интеллекта для автоматизации совершения и приема звонков;

помогает **оптимизировать трудозатраты**, улучшить качество выполнения рутинных задач.

8 800

[Подобрать номер](#)

Обновлен дизайн личного кабинета; добавлена функция **«Мастер настроек»** – быстрая и удобная настройка мастера переадресации;

добавлен **дополнительный объем минут** в пакет тарифной линейки «Легкий старт».

Виртуальная АТС

[Подробнее](#)

Услуга **адаптирована** под потребности крупных клиентов в части работы с личным кабинетом, гибкими настройками, импорта данных;

актуализирована интеграция с лидерами CRM-рынка – **Битрикс24 и AmoCRM**;

добавлена опция **«Виджет обратного звонка с сайта»** – новый канал коммуникации непосредственно с интернет-страницы, подходит для любого клиента.

Вебинары

[Подключить](#)

Видео-конференции

[Собери команду](#)

Обновлена платформа, улучшено качество видеосвязи.

Горячая линия

Короткий набор

Экспресс-набор (FMC)

[Заказать](#)

FMC-партнер

Мультифон Бизнес

[Подключить](#)

Мультифон SIP Trunk



Аналитические и рекламные сервисы

[Получить консультацию](#)

Смарт Индекс NEW

[Подробнее](#)

Сервис для анализа **наружной рекламы**, использующий технологии искусственного интеллекта и машинного обучения;

оценивает около **80%** рекламных поверхностей на территории России вне зависимости от формата и расположения;

источники данных: нагрузка на сети мобильных операторов, информация от веб-партнеров, данные из мобильных приложений.

Цифровой туризм NEW

Сервис на основе больших данных для анализа основных показателей и характеристик **туристического потока** в муниципалитете или регионе;

использование: принятие решений **по развитию туризма в регионе**, строительству инфраструктуры, продвижению туристского продукта.

Социальный скоринг NEW

Партнер – ЗАО «Объединенное кредитное бюро»

Сервис **для определения кредитоспособности заявителя**, использующий сегментационные алгоритмы;

определяет, к каким домохозяйствам/коллективам относится заявитель, предоставляет **характеристики данных** домохозяйств и коллективов;

проведен ряд пилотных проектов с банками из **топ-10** на рынке B2C-кредитования.

Лидогенерация

Добавлен сценарий **«Часовые триггеры»**, который позволяет выявлять лидов каждый час – повышает конверсию из рекламной коммуникации в покупку;

разработаны и протестированы модели для **поиска лидов** на продукты высокоценного и премиум-сегментов (недвижимость, автомобили, окна).

МегаФон Таргет

МегаБаннер **Обновлен** интерфейс сервиса;

добавлены **новые рекламные каналы** (e-mail-рассылки и показы баннеров в интернете), позволяющие таргетировать целевую аудиторию и сокращающие время на запуск рекламной кампании;

добавлены **новые таргеты** («Категории звонков», «Интересы в интернете», «Имена отправителей»);

отправка СМС, e-mail-сообщений, показ баннеров только абонентам, давшим на это согласие.

330 млн руб. выручка (+30%);

6,9 тыс. клиентов.

Мобильный ID

[Заказать](#)

Видео-аналитика

Геоаналитика

Клиентская аналитика

Смарт Машин

Страховой и банковский скоринг

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



Онлайн- и партнерские сервисы

Цифровой юрист

Демонстрация

В рамках комплексного решения **Legal Tech** представлены новые продукты:

- **«Конструктор документов»**, работающий по принципу нейронного чат-бота, собирающего информацию в диалоге с пользователем;
- **«Судебная платформа»**, обрабатывающая типовые входящие документы, например запросы госорганов, претензии или судебные иски, и автоматически формирующая ответы на них;
- **система по распознаванию первичной документации** для быстрого переноса информации из актов, счетов и счетов-фактур в учетные системы (например, 1С, SAP).

Система автоматизированного подбора персонала (энтерпрайз) NEW

Энтерпрайз-решение по автоматизации HR-процессов на базе платформы **Skillaz**, индивидуально настраиваемое для клиентов из сегментов LA/NA/TOP. Унифицированная система, объединяющая бизнес-заказчиков, рекрутеров и службы безопасности:

- автоматическая **система коммуникации** с соискателем;
- встроенные **интеллектуальные системы** для проведения предварительного интервью и тестирования;
- **автоматизированное прохождение** этапов собеседования.

Решение позволяет сократить время трудоустройства сотрудников, снизить стоимость найма, ускорить работу всех подразделений, участвующих в найме сотрудников.

МегаФон Рекрутика

Подробнее

Расширен функционал сервиса:

- **возможность рассылать** автоматические СМС-уведомления кандидатам при переходе на следующий этап подбора;
- **расширение функционала интерфейса** личного кабинета «МегаФона»: прием и осуществление звонков, публикация вакансии на hh.ru, автопубликация поста в vk.com с лид-формой для сбора откликов;
- **автоматический сбор** откликов с корпоративного портала, который создается при подключении к платформе;
- **расширение функционала digital-воронки**, настройка их под специфику процессов.

Медиапортал Update NEW

Читать

Медиа о том, как **технологии меняют бизнес**. Ключевые темы:

- **технологии** в бизнесе простым языком;
- **развитие** бизнеса с помощью цифровых инструментов;
- **опыт** ведения бизнеса МегаФона.

Личный кабинет B2X 2.0

Войти

Редизайн Личного кабинета B2X: стиль приближен к корпоративному сайту МегаФона.



Интернет вещей и ИКТ

Подробнее

МегаФон Карго Update NEW

О сервисе

Онлайн-платформа для **автоматизации транспортной логистики** и оптимизации взаимодействия всех участников грузоперевозок.

В рамках решения заказчик получает возможность создать заявку на перевозку любых грузов и мгновенно взаимодействовать с перевозчиками и страховыми компаниями.

В декабре 2019 года была запущена продажа сервиса клиентам МегаФона.

Цифровая управляющая компания

Умное ЖКХ

Иннополис

На платформе IoT в систему «Умное ЖКХ» интегрированы **58 объектов**;

запущен **обновленный** личный кабинет;

внедрены инструменты для **инженерных служб** и аналитиков;

упрощен порядок отслеживания аварийных ситуаций.

Онлайн-мониторинг воды NEW

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

M2M-мониторинг

Запуск новой версии интерфейса на ПО React, которая добавляет новые возможности для клиентов и повышает качество сервиса.

IoT – «последняя миля» NEW

Обновленная тарифная линейка для B2O-клиентов по организации «последней мили» и/или резервного канала с использованием мобильных выделенных точек доступа APN, что обеспечивает защищенную передачу данных.

МегаФон Экология NEW

Решение для **мониторинга экологической обстановки** в автоматическом режиме – комплекс датчиков, объединенных локальной сетью с серверами управления, рабочими местами специалистов и контрольными постами служб.

Объединенный корпоративный сайт (МегаФон Бизнес)

Перейти

Цифровой подбор линейного персонала

Подробнее

Мобильная электронная подпись (МЭП)

Подробнее

ЭДО для B2X

Общие сведения

МегаАкадемия: образование для бизнеса

Информация

Безопасный доступ

Интернет вещей для бизнеса

Контроль кадров

Контроль автопарка

Контроль грузов

МегаФон Транкинг

Облачные платформы и инфраструктурные решения

Платформа для бизнеса NEW

[Подробнее](#)

Витрина партнерских сервисов **Mail.ru**, предоставляющая доступ к набору услуг для корпоративных коммуникаций, хранения данных и маркетинга:

- **почта** на домене клиента с адресом вида name@my-company.ru, списком услуг и интеграцией с корпоративными сервисами;
- **облачный файловый сервер** для надежного хранения данных, обмена файлами, совместного редактирования и работы с ними внутри команды.

CDN 2.0

[Попробовать бесплатно](#)

Запущена новая версия платформы CDN 2.0, **основные преимущества:**

- **более мощное** и надежное серверное и сетевое оборудование от производителей HPE и Cisco;
- **новое ПО** от передового производителя G-Core Labs;
- **новые функции:** доставка статического контента, видеовещание.

Wi-Fi с авторизацией

[Подключить услугу](#)

Обновлен пользовательский интерфейс личного кабинета услуги, представлены **новые функции:**

- **управление внешним видом** стартовой страницы авторизации;
- **управление точками подключения;**
- **сбор статистики** посещения объектов и ее представление в графическом виде;
- **сбор обратной связи** от пользователей Wi-Fi сетей;
- **авторизация по ваучеру** с PIN-кодом для подключения к Wi-Fi с разных устройств в гостиницах;
- **ускоренное включение** услуги;
- **снижение стоимости** в 1,5 раза.

МегаФон MDM (Mobile Device Management) NEW

[Подробнее](#)

Платформа для удаленного управления мобильными устройствами клиента, задания необходимых требований и ограничений для устройств, приложений, контента и коммуникаций, обеспечения надежной защиты корпоративных данных на мобильных устройствах.

Бизнес-ТВ NEW

[Подробнее](#)

Качественный и легальный **ТВ-контент для бизнеса:**

- **со всеми правообладателями** заключены лицензионные договоры на право публичной трансляции на коммерческих объектах;
- **качественно подобранные пакеты** каналов (в формате HD, детских, познавательных, спортивных, деловых, а также каналов на иностранных языках).

Антивзлом Бизнес NEW

[Попробовать бесплатно](#)

Решение по защите мобильных устройств крупных клиентов: приложения для устройств сотрудников, объединенные в единую консоль с возможностью мониторинга угроз в реальном времени. Услуга не зависит от оператора корпоративной мобильной связи.

МегаФон DLP NEW

[Подробнее](#)

Новые решения для защиты корпоративных данных от утечки по любым доступным каналам передачи информации:

- **DLP** – отслеживает каналы передачи данных наружу посредством электронной почты, мессенджеров или флешек и контролирует наличие критичных данных (персональной информации, коммерческой тайны, конфиденциальных сведений);
- **«Защита баз данных»** предотвращает несанкционированное копирование данных, удаление или изменение информации в них и помогает защитить критичные бизнес-приложения.

Решения **соответствуют регуляторным требованиям** в области защиты персональных данных, финансовых данных и данных критической инфраструктуры.

Защита баз данных NEW

[Подробнее](#)

ЦОД	Частная LTE-сеть	Антивзлом	Защита от DDoS-атак	Криптозащита	Конфиденциальная сотовая связь
Интернет под контролем	Деловое облако	Виртуальный ЦОД	Передвижная базовая станция	Онлайн-касса под ключ	АутСОРМинг

Основные планы развития B2X-услуг на 2020 год

В 2020 году мы планируем продолжать развивать функциональность и упрощать наши продукты и услуги для корпоративных клиентов, особенно для малого и среднего бизнеса. Мы продолжим планомерно развивать интеллектуальные и цифровые продукты, платформенные и сетевые решения, интернет вещей и продукты цифровой трансформации (ИКТ).

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Развитие бренда и маркетинговые коммуникации

Одно из конкурентных преимуществ МегаФона – сильный бренд с высокой узнаваемостью. Главное послание нашего бренда – «МегаФон. Начинается с тебя». Продукты МегаФона вдохновляют и дают возможность клиентам полностью раскрыть свой потенциал и использовать все возможности, которые дает им жизнь.

Вдохновляясь потребностями современных клиентов, в течение 2019 года МегаФон, следуя позиционированию «Начинается с тебя», находил индивидуальные подходы к разным группам клиентов. Меломанам мы предлагали коллаборации с артистами и поддерживали популярные музыкальные шоу и фестивали; для любителей спорта проводили промоакции на соревнованиях, футбольных и хоккейных матчах; геймерам предложили проекты в области киберспорта и уникальные геймифицированные механики.

МегаФон присутствует как в онлайн-среде, так и на офлайн-мероприятиях среди новых и потенциальных клиентов с активным вовлечением сотрудников Компании, что обеспечивает высокую узнаваемость бренда. Благодаря персонализированному подходу в коммуникациях и осознанному пониманию потребностей наших клиентов бренд «МегаФон» успешно находит отклик у наших «цифровых» абонентов.

В 2019 году бренд «МегаФон» стал вторым по стоимости среди всех отечественных телеком-операторов и 14-м среди всех российских брендов. Второй год подряд мы входим в топ-10 самых сильных брендов Ротинента, усилив свои позиции по сравнению с 2018 годом¹.

Интегрированные маркетинговые коммуникации

В 2019 году МегаФон успешно запустил более 20 интегрированных рекламных кампаний – 360° с полномасштабной поддержкой во всех основных каналах коммуникации и более 30 кампаний меньшего уровня и охвата. Стартовала имиджевая кампания в поддержку бренда и слогана «Начинается с тебя».

МегаФон успешно продолжил использовать подход с созданием серийных саг по различным направлениям продуктов, что позволило добиться высоких показателей по суммарному спонтанному знанию бренда.

Мы создали уникальное продуктово-коммуникационное решение «Тряси смартфон», в котором участвовали миллионы людей по всей стране. Такой подход помог МегаФону существенно превысить ожидаемые результаты – выручка от сервиса за первые полгода оказалась в пять раз больше планируемой – и выгодно дифференцироваться от конкурентов.

50%

показатель заметности рекламы МегаФона

МегаФон

самый эффективный бренд

в телеком-индустрии².

Спонсорство и партнерство

В спонсорстве и в партнерских проектах мы придерживаемся системного вовлекающего подхода, благодаря чему бренд «МегаФон» выглядит ярко и технологично.

В 2019 году мы достигли максимального вовлечения аудитории через спонсорскую интеграцию – канал непрямо́й рекламы. За год наши мероприятия посетили более 1,5 млн человек, а увидели в сети более 151 млн зрителей.

В том числе мы поддержали такие крупные фестивали, популярные среди целевой аудитории, как Live Fest Summer в Сочи, VK Fest в Санкт-Петербурге, «Пикник «Афиши» в Москве, «Усадьба Jazz», «Дикая мята» и многие другие. На этих мероприятиях мы придерживались принципа «абоненты МегаФона на особом положении»: наши клиенты получали доступ к бэкстейджам музыкальных концертов, прямым эфирам с фестивалей.

Компания поддерживает российскую футбольную сборную в качестве телеком-оператора и официального спонсора, стремясь закрепить в сознании широкой аудитории ассоциации «МегаФон – это поддержка нашей сборной по футболу» и «МегаФон – оператор моих уникальных возможностей».

На протяжении 11 лет МегаФон является партнером Континентальной хоккейной лиги (КХЛ). Во время сезона 2019/2020 мы провели более 30 промомероприятий на аренах клубов в десяти городах России.

Digital-развитие

Бренд МегаФона активно присутствует на территории диджитал и продолжает свое успешное развитие в этом сегменте. В 2019 году мы разработали программу универсальной поддержки спонсорских мероприятий с привлечением артистов и блогеров, промоактивностями до и во время мероприятий, онлайн-трансляциями и общением после них. В рамках поддержки рекламных кампаний мы производим уникальный контент, который знаменитости бесплатно размещают в своих аккаунтах.

За 2019 год было реализовано более 150 проектов, суммарно охватившие более 100 млн чел.

Бренд продолжил активное присутствие на территории киберспорта и гейминга. В 2019 году мы сделали уникальное размещение в игре PUBG lite – у наших абонентов появился брендированный парашют. Одно из ключевых событий 2019 года – совместный с ESForce «Суперстоп на высоте» – коллективный просмотр трансляции International для фанатов киберспорта. Мы продемонстрировали возможности применения связи 5G в гейминге: провели матч в Dota-2 между сотрудниками МегаФона и профессиональной командой, при этом одна команда играла на профессиональных игровых компьютерах, вторая – на обычных ноутбуках, подключенных к клайд-геймингу через 5G-сеть.



¹ Источник: Brand Finance, Russia 50 2019 Report https://brandfinance.com/images/upload/russia_50_free.pdf.

² По результатам Effie Russia Awards – главной премии за достижения в сфере рекламы и маркетинга в России.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Продажа продукции и услуг

В 2019 году МегаФон продолжил повышать эффективность собственной розничной сети под управлением компании «МегаФон Ритейл».

В 2019 году салоны «МегаФон Ритейл»:

продали

более **9** млн

мобильных телефонов, смартфонов, планшетов и аксессуаров

подключили

более **7,2** млн

абонентов

В соответствии с цифровой стратегией развития «МегаФон Ритейл» продолжил уделять приоритетное внимание расширению линейки продуктов и услуг для своих абонентов, а не простому наращиванию объемов продаж сим-карт. Так, в 2019 году в салонах связи МегаФона были запущены новые сервисы:

- продажа услуг (сервис «МегаФон Пресса», платные подписки «МегаФон ТВ» и др.);
- продажа полисов страхования;
- сервисы платежей (идентификация пользователей электронных кошельков Qiwi, платежи в ЮниКредитБанк, «АльфаСтрахование», «СОГАЗ» и др.);
- оплата туров (совместно с OZON. travel, «Библио Глобус», CORAL TRAVEL, Pegas Touristik, «АРТ-ТУР», География»).

В 2019 году «МегаФон Ритейл» расширил свой ассортимент при сохранении средней цены продаваемого смартфона на уровне 2018 года, а средняя цена аксессуара выросла на 9%.

Общее число салонов «МегаФон Ритейл» на конец 2019 года составило 2 011 магазинов, выручка от продаж увеличилась на 11% по отношению к прошлому году.

В 2019 году «МегаФон Ритейл» продолжил развивать дополнительные сервисы:



Наиболее востребованными устройствами остались именно смартфоны: их доля в денежном выражении в общем объеме продаж мобильных устройств в 2019 году увеличилась на 1,5 п. п. – до 95,6%. Доля смартфонов 4G в количественном выражении выросла на 3 п. п. – до 93%. Лидерами продаж стали Samsung, Huawei/Honor, Xiaomi, Vertex и Apple.

В отчетном году «МегаФон Ритейл» запустил шесть федеральных рекламных акций совместно с поставщиками Samsung, Huawei, Honor и Xiaomi на телевидении, радио, в интернете, а также с использованием наружной рекламы. Также были проведены поддерживающие акции, направленные на привлечение абонентов, с абонеентами на бесплатную связь, подарками, деньгами на счет, trade-in, кредитными предложениями без переплаты.

В 2019 году была запущена программа кешбэка за использование услуг связи – накопленную сумму теперь можно обменять на скидку (до 99%) при покупке товаров (смартфоны, планшетные компьютеры, аксессуары и портативная техника) в офисах продаж и обслуживания.

«Салоны будущего»

«МегаФон Ритейл» в 2019 году начал активно модернизировать свою розничную сеть. Было открыто 89 салонов нового поколения с улучшенным внешним видом офисов продаж и обслуживания. В салонах нового поколения основной фокус был направлен на цифровые решения и продукты, изменен профиль сотрудника, увеличена

мобильность обслуживания за счет использования планшетов, расширен ассортимент и скорость обслуживания. Все эти меры позволили улучшить качество обслуживания, повысить привлекательность офисов в глазах клиентов, увеличить товарную выручку и количество заключенных контрактов. В 2020 году «МегаФон Ритейл» продолжит программу масштабирования салонов нового поколения – будет открыто более 300 таких салонов.

Experience Store

В ноябре 2019 года в Москве в ТЦ «Метрополис» был открыт пилотный салон нового формата Experience Store, где покупатель может самостоятельно, без участия консультантов и продавцов, протестировать, выбрать и купить устройство. Такой формат имеет значительно большую площадь, что позволяет реализовать концепцию

зонирования с выделением зоны самообслуживания. Данный проект позволит улучшить клиентский опыт, а также будет способствовать продвижению новых видов цифровых услуг и товаров. В 2020 году, после запуска пилота Experience Store, будет принято решение о широком масштабировании такого формата.



Онлайн-продажи

В 2019 году МегаФон продолжил развитие онлайн-продаж. Количество заказов в интернет-магазине увеличилось на 8,1%, до 293 тыс., а количество посетителей – на 5%, до 18,9 млн пользователей.

В 2019 году интернет-магазин МегаФона продолжил расширять присутствие собственной оперативной доставки, открыв представительства еще в пяти регионах, к концу года их число составило 36. Усовершенствование логистических сценариев с участием партнерской доставки позволило предложить клиентам оптимальные сроки и стоимость получения заказа на всей территории России.

В 2019 году МегаФон первым среди операторов сотовой связи открыл магазин на площадке AliExpress – маркетплейсе TMall. Для расширения предлагаемого ассортимента в течение года интернет-магазин размещал на своем сайте партнерские товары, запустив новую схему сотрудничества с поставщиками.

В 2020 году МегаФон планирует продолжить работу над улучшением клиентского опыта при обслуживании в интернет-магазине и над сохранением клиента на разных этапах «воронки продаж». Одним из фокусов останется развитие систем рекомендаций на основе Big Data.



О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Телемаркетинг

В 2019 году общая пропускная способность телемаркетинга сохранилась на уровне 4,5 млн абонентов в месяц. В отчетном году мы диверсифицировали продуктовую линейку, доступную для продвижения через этот канал: к уже привычным для клиента опциям и тарифным планам добавились финансовые инструменты, конвергентные продукты и корпоративные предложения.

В 2019 году МегаФон сохранил результат 9 млн шт. продаж в условиях сокращения «легких» высококонверсионных продуктов в кампаниях телемаркетинга.

За счет инициатив по повышению эффективности площадок коэффициент конверсии звонков в продажи составил 25%. Был реализован проект по интеграции систем телемаркетинга и сегментного маркетинга, а также проработана и внедрена новая система мотивации наставников.

В 2020 году МегаФон продолжит развитие продуктовой корзины в кампаниях телемаркетинга. В фокусе также останется развитие компетенций персонала через реализацию удобных форматов обучения, доработка текущих систем мониторинга и интерфейсов.

Результаты 2019 года:

53 млн
вызвов

+ 9%
год к году

37 млн
абонентов услышали наше предложение

+ 5%
год к году

9 млн
абонентов сказали «ДА»

на уровне
2018 года

Счастье клиента

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

В 2019 году мы перешли от Счастья клиента (удовлетворенность контактом с сотрудником) к Индексу потребительской лояльности (iNPS) в большинстве точек контакта с клиентом и показали ощутимую положительную динамику: +18 п. п. по контактными центрами и +25 п. п. по работе с претензиями. Удержание клиентов выросло в два раза, в том числе за счет внедрения голосовых роботов.

Основные приоритеты развития клиентского сервиса

Автоматизация и развитие digital-каналов – мессенджеры, чат-боты, виртуальные помощники

Формирование удобных и простых бизнес-процессов обслуживания

Персонализация каналов, создание удобных интерфейсов и алгоритмов

Быстрое реагирование и решение запросов клиентов

Поддержка воспринимаемого качества сети и продуктов для дальнейшего снижения количества запросов и сокращения сроков решения вопросов

Рост эффективности сохранения клиентов, фокус на качество

Контактные центры и другие услуги

В 2019 году на номера контактных центров МегаФона поступило 115 млн голосовых обращений, из которых 63% были обслужены в автоматическом режиме. Всего с учетом мультимедийных каналов поступило 129 млн обращений. Операторы МегаФона обработали 48 млн обращений, а общий объем претензионных обращений сократился на 32%.

Такие результаты стали возможными благодаря росту прозрачности продуктов и простоты процессов, а также удобству и стабильной работе приложения «МегаФон».

Планы по развитию контактных центров в 2020 году:

- внедрение речевой аналитики, которое позволит лучше понимать потребности клиентов и быстрее на них откликаться;
- развитие предикативной аналитики в голосовом помощнике «Елена», который будет предугадывать запрос клиента и сразу предлагать решение;
- автоматизация B2B-сегмента, которая позволит корпоративным клиентам быстро и удобно получать нужную услугу;
- введение второй линии экспертов, которые обладают расширенными правами, и дифференцированного обслуживания VIP-B2B/B2C/ Продажи, которые позволят повысить эффективность и качество обслуживания в голосовых каналах.

Роботопродажи в телемаркетинге

В 2019 году в развитии телемаркетинга основной упор был сделан на автоматизацию и изучение технологий голосовых роботов – программ с элементами искусственного интеллекта, способных общаться с клиентом в разговорном формате без участия оператора контактного центра.

Такая технология умеет вести диалог, соблюдать паузы, выдавать релевантные ответы и обрабатывать возражения. Голосовой ассистент владеет системой построения диалогов и может обучаться с использованием нейросетей.

В 2019 году МегаФон пилотировал, пробовал, изучал и развивал качество роботопродаж, что позволит нам в 2020 году быстро масштабироваться и существенно увеличить выручку от продажи роботами.

Виртуальный сервис «Елена»

Виртуальный ассистент Елена прочно заняла ведущее место в поддержке клиентов МегаФона. К ней можно обратиться, отправив СМС, позвонив на номер 0500, написав в чат на сайте или в Личном кабинете. В 2019 году agile-команда виртуального помощника научила Елену предсказывать вопросы, с которыми обращаются клиенты, в том числе за счет использования предиктивных моделей. Такие алгоритмы позволяют определять причину обращения клиента еще до того, как он задаст вопрос. Это делает обслуживание более персонализированным. Новым важным навыком роботопомощницы стала возможность клиента перебить робота или попросить повторить информацию, что сделало общение более естественным.

Также Елена помогает сотрудникам МегаФона при обращениях в Общий центр обслуживания в решении типовых вопросов в автоматическом режиме круглосуточно.

Ежедневно Елена принимает 350 тыс. обращений. Клиентам не нужно ждать помощи оператора поддержки – виртуальный помощник отвечает в течение нескольких секунд.

Сейчас робот общается на 250 тем, контекст которых ежедневно совершенствуется. Планируется, что в 2020 году в некоторых сценариях полномочия Елены превысят полномочия оператора поддержки.

Приложение «МегаФон»

В 2019 году мобильное приложение «МегаФон» стало ключевым звеном в нашей цифровой экосистеме. В начале 2020 года приложение было обновлено – оно стало гораздо более функциональным, удобным и простым в использовании.

Мы сфокусировались на самых популярных и важных для клиента разделах – остатках и расходах. Визуализация расходов позволяет легко проанализировать свои траты и оценить удобство тарифа или необходимость дополнительных услуг. В разделе списаний и пополнений можно получить детальную информацию, где указаны не только направления звонков, но и имя контакта. Остатки трафика по всем услугам суммируются, что дает полную и прозрачную информацию о потраченных и имеющихся гигабайтах.

В приложении появился специальный раздел для финансовых сервисов, в котором теперь можно управлять любыми денежными операциями: за пару кликов пользователи могут выпустить цифровую карту, оплатить сторонние сервисы или перевести деньги.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Еще одной новинкой стал раздел «Для меня», где собраны персональные рекомендации и партнерские предложения, основанные на анализе Big Data. Изменился и интерфейс – он стал более понятным, наглядным и эмоциональным. Добавился новый раздел «Сторис» (формат, пришедший из социальных сетей), в котором клиенты могут видеть скидки, специальные предложения от партнеров, полезные советы и другую популярную информацию.

Новая структура приложения станет фундаментом для масштабирования Личного кабинета под новые возможности. В 2020 году мы планируем увеличить количество пользователей Личного кабинета до 20 млн.

Качество обслуживания в розничной сети

Одним из основных каналов обслуживания клиентов МегаФона является розничная сеть. В 2019 году мы продолжили оптимизировать процедуры обслуживания клиентов:

- упростили интерфейсы для выполнения процедур с целью ускорения процесса обслуживания и снижения количества ошибок;
- запустили межфилиальную замену сим-карт;
- запустили межфилиальный перенос мобильных номеров в ряде офисов «МегаФон Ритейл»;
- активно продвигали мобильный Личный кабинет и обучали клиентов его возможностям.

Для более эффективного урегулирования вопросов с клиентами без передачи на вторую линию поддержки были расширены полномочия директоров салонов связи.

С помощью дополнительных полномочий удалось урегулировать около 9 тыс. обращений клиентов.

В Компании проводится дистанционная онлайн-оценка соблюдения сотрудниками стандартов продаж и обслуживания при взаимодействии с реальным клиентом с целью увеличить продажи, улучшить качество обслуживания и повысить лояльность клиентов. К концу 2019 года проект был тиражирован на 90% салонов МегаФон Ритейл.

Также в 2019 году был реализован проект по приоритетному обслуживанию VIP-клиентов в салонах связи.

Социальные сети

Социальные сети остаются одним из важнейших инструментов в обслуживании и продвижении продуктов и услуг МегаФона: клиентам удобно и комфортно обращаться к нам через привычные приложения и платформы. Мы обеспечиваем скорость ответа на запрос примерно в один час.

Основными площадками взаимодействия МегаФона с абонентами являются «ВКонтакте», Facebook, Twitter, «Одноклассники», Mail.ru и Instagram. В этом году к ним добавились новые официальные каналы YouTube и Pikabu.

1,5 млн клиентов
обслужено в интернете и официальных сообществах, включая

189 тыс.
уникальных клиентов

98%
уровень удовлетворенности

Среди мероприятий по развитию присутствия в интернете и соцсетях также:

- охват просторов интернета на сайтах и в блогах с помощью системы мониторинга Brand Analytics;
- настройка работы с упоминаниями и система работы с тональностями постов и комментариев;
- запуск сервиса Social media МегаФон в App Store и Play Market;
- мониторинг и отработка отзывов в Яндекс.Картах и новостных отзовиках Яндекса.

В 2020 году будет уделено больше внимания оценке обслуживания в социальных сетях, в том числе планируется ввести в цели сотрудников Индекс потребительской лояльности (NPS), что позволит комплексно измерять и контролировать уровень сервиса.

Защита абонентов от нежелательных сообщений и мошенничества

МегаФон уделяет большое внимание безопасности своих клиентов и защищает их от нежелательных и подозрительных сообщений. МегаФон использует федеральную систему «Антиспам» и руководствуется вступившими в 2014 году в силу поправками в Федеральный закон

В 2019 году МегаФоном:

заблокировано

более **451** млн
СМС-сообщений со спамом

выявлено

более **33** тыс.
интернет-ресурсов вредоносного программного обеспечения для мобильных устройств и фишинговых сайтов, установлено уведомление о небезопасности перехода на них

обработано

более **9** тыс.
жалоб абонентов на действия вредоносного ПО

отправлено

более **519** тыс.
СМС-уведомлений о предположительном заражении мобильных устройств

от 7 июля 2003 года № 126-ФЗ «О связи», позволяющими оператору блокировать любые нежелательные рассылки, и внутренними требованиями к СМС-рассылкам.

Абоненты могут сообщить о подозрении на мошенничество на портале «Безопасное общение», где они также могут узнать о схемах мошенничества и способах защиты от них и скачать антивирусное программное обеспечение.

обработано

более **20** тыс.
жалоб абонентов на мошенничество со стороны третьих лиц

заблокировано

более **745** тыс.
номеров по подозрению в мошенничестве, в том числе номера, использующиеся для массовой регистрации в социальных сетях

аннулирована осуществленная мошенническим путем привязка

около **2,4** тыс.
номеров к аккаунтам социальных сетей

оповещено

более **183** тыс.
абонентов о необходимости подтверждения данных о конечных пользователях

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Финансовые результаты

В 2019 году МегаФон продолжил успешно развивать бизнес, что подтверждается динамикой финансовых показателей. Мы показали увеличение выручки во многом за счет последовательной реализации нашей стратегии. Мы продолжаем активно наращивать портфель

цифровых продуктов и услуг, создающих реальную ценность для наших клиентов во всех сегментах бизнеса, что способствует дальнейшему росту операционных и финансовых показателей и укреплению цифрового лидерства Компании на рынке.

Консолидированные финансовые показатели в 2017–2019 годах¹

Показатель	2017	2018	2019	2019/2018
Выручка, млрд руб.	321,8	335,5	349,0	4,0%
OIBDA, млрд руб.	121,9	124,0	151,6	22,2%
Рентабельность OIBDA, %	37,9%	37,0%	43,4%	6,4 п. п.
Чистая прибыль, млрд руб.	20,5	21,1	10,3 ²	-50,9%
Рентабельность чистой прибыли	6,4%	6,3%	3,0%	-3,3 п. п.
CAPEX, млрд руб.	56,0	81,5	67,3	-17,4%
CAPEX / выручка	17,4%	24,3%	19,3%	-5,0 п. п.
Свободный денежный поток для акционеров, млрд руб.	35,2	4,9	13,9	185,7%
Чистый долг, млрд руб.	234,5	294,3	320,4	8,9%
Чистый долг / OIBDA	1,92x	2,37x	2,11x	-0,26x

Выручка

В 2019 году выручка МегаФона выросла на 4,0% и достигла 349,0 млрд руб. Сервисная выручка увеличилась на 1,2% и достигла 310,8 млрд руб. в основном за счет выручки от услуг мобильной передачи данных, рост которой составил 6,6%. В то же время выручка от услуг мобильной связи выросла за 2019 год на 1,6% и достигла 280,4 млрд руб. Выручка, полученная в России, является основной для МегаФона и составляет более 98,4% от общего дохода.

Рост выручки от мобильной передачи данных был обусловлен в первую очередь обновлением линейки «Включайся!»: активная работа по изучению паттернов и логики принятия решений нашими клиентами

позволила нам выпустить в течение 2019 года несколько последующих поколений продуктовой линейки-бестселлера «Включайся!», включающей последние технологические решения. В течение года МегаФон активно запускал новые продукты и услуги, направленные на стимулирование потребления услуг передачи данных, которые были реализованы за счет расширения собственной цифровой экосистемы, а также за счет партнерств. Используя накопленный опыт анализа больших данных по потребительским предпочтениям, МегаФон впервые на рынке внедрил гибкую систему растущего кешбэка с абонентской платы, который можно потратить на приобретение продуктов Компании, а также абонентам была предложена система кросс-скидок.

Во втором полугодии 2019 года МегаФон представил единый доступ к услугам мобильной связи, домашнего интернета и МегаФон ТВ через конвергентный продукт «Объединяй!». Увеличение выручки от услуг клиентам государственного сектора в области ИКТ также оказало положительный эффект на фиксированный сегмент выручки. Примерами таких проектов являются: фото-видеофиксация нарушений в Самаре и Якутии, запуск системы вызова экстренных оперативных служб по единому номеру «112» на территории Псковской области, информационно-технологическая система (ИТС) в Коми и многие другие.

Среди факторов, повлиявших на динамику сервисной выручки в 2019 году, было одновременное увеличение потребления услуг Компании в связи с проведением в России чемпионата мира по футболу в 2018 году, а также отмена внутрисетевого роуминга в стране в III квартале 2018 года. В результате этих факторов темп прироста мобильной выручки замедлился, а выручка от услуг фиксированной связи показала снижение на 1,6% по итогам года.

Отличную динамику показала выручка от продажи оборудования и аксессуаров, которая в 2019 году увеличилась на 33,7%, до 38,2 млрд руб. Такая динамика достигнута благодаря росту продаж

смартфонов, в том числе моделей более высокой ценовой категории, таких как Samsung, новой модели Apple, а также за счет акций, направленных на рост продаж смартфонов Xiaomi, Honor и Huawei. На рост продаж смартфонов также оказало влияние открытие салонов продаж нового поколения, ориентированных на высокий уровень сервиса и особый подход к обслуживанию клиентов.

Динамика выручки по сегментам в 2018–2019 годах, млрд руб.¹



OIBDA

Показатель OIBDA в 2019 году вырос на 22,2% по сравнению с 2018 годом, до 151,6 млрд руб., при этом рентабельность OIBDA в 2019 году увеличилась на 6,4 п. п., до 43,4%. Положительный эффект на динамику оказали рост выручки и снижение общих и административных расходов в результате положительного влияния перехода на МСФО 16 в размере 21 млрд руб. и проведения целого

ряда инициатив по повышению эффективности, а также снижение затрат на радиочастоты в 2019 году в связи с изменением тарифов. Негативный эффект на OIBDA оказало увеличение себестоимости выручки в результате роста продаж оборудования и аксессуаров, традиционно являющегося сегментом с более низкой рентабельностью относительно сервисных услуг.

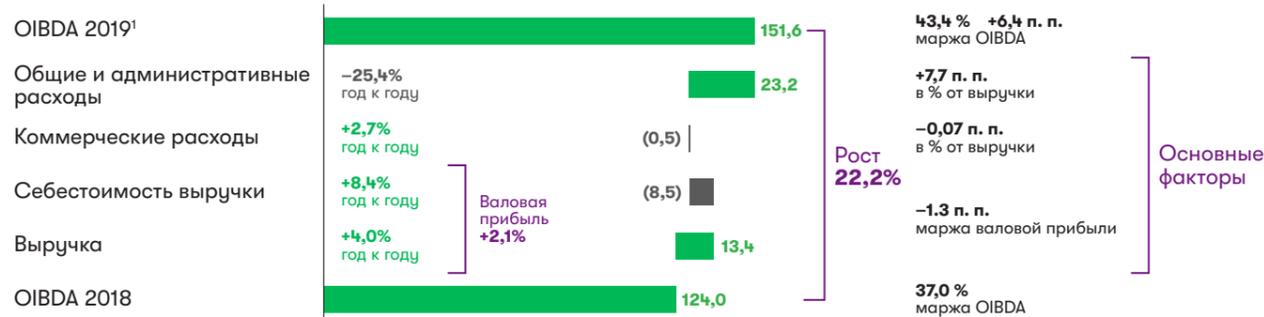
¹ На основании консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 12 мес. 2019 года, прошедшей аудиторскую проверку АО «КПМГ». В связи с округлениями, рассчитанными вручную, финансовые и операционные показатели могут отличаться от представленных результатов. Сравнение аналогичных показателей осуществляется за одни и те же периоды в текущем и предыдущем году на ежеквартальной основе, если не указано иное. Показатели за 2018–2019 годы приведены с учетом влияния МСФО (IFRS) 16.

² Показатель не включает переоценку инвестиции в ассоциированную компанию (неденежный фактор).

¹ Динамика указана для значений в млн руб. и из-за эффекта округления может незначительно отличаться от динамики на основе данных, приведенных в инфографике.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Основные факторы, повлиявшие на показатель OIBDA в 2019 году, млрд руб.



Чистая прибыль

Чистая прибыль за 2019 год снизилась на 50,9% по сравнению с 2018 годом, до 10,3 млрд руб. Негативная динамика в основном объясняется увеличением финансовых расходов по займам, привлеченным для выкупа акций и ГДР, завершившегося в сентябре 2018 года, обязательному предложению о приобретении акций МегаФона, завершившемуся в I квартале 2019 года, а также выкупу

акций у миноритарных акционеров, который был осуществлен во II квартале 2019 года. Также значительное негативное влияние оказало увеличение расходов на амортизацию биллинговой системы, модернизация которой продолжалась до начала 2020 года, а также отрицательный эффект от применения стандарта МСФО 16 в размере 3,3 млрд руб.

Капитальные затраты и свободный денежный поток

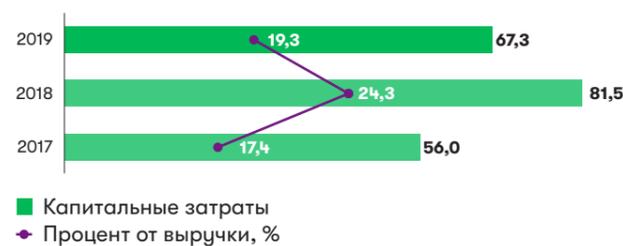
В 2019 году CAPEX был снижен на 17,4% и составил 67,3 млрд руб. В 2019 году основные капитальные затраты были направлены на продолжающееся развертывание и повышение устойчивости сетей, повышение качества услуг, а также развитие клиентского опыта. В 2019 году были введены в эксплуатацию около 11,1 тыс. новых базовых станций в стандарте LTE и LTE Advanced. Также затраты были направлены на подготовку к внедрению нового стандарта 5G в России.

от операционной деятельности. В то же время негативное влияние продолжили оказывать возросшие финансовые расходы в результате дополнительных займов, привлеченных для финансирования выкупа обыкновенных акций и ГДР в 2018–2019 годах.

В 2019 году МегаФон продолжил направлять существенную часть расходов на закупку оборудования и программного обеспечения для хранения данных, необходимого для исполнения обязательств по «закону Яровой».

Свободный денежный поток для акционеров в 2019 году вырос на 185,7% по сравнению с 2018 годом, до 13,9 млрд руб., в связи со значительным снижением CAPEX и одновременным увеличением денежного потока

Капитальные затраты в 2017–2019 годах, млрд руб.



Ликвидность и финансовая устойчивость

По состоянию на конец 2019 года МегаФон располагал достаточной ликвидностью и комфортным уровнем долговой нагрузки. Чистый долг в 2019 году вырос на 8,9%, до 320,4 млрд руб., по сравнению с 294,3 млрд руб. в 2018 году. Увеличение связано в первую очередь с привлечением заемных средств для финансирования выкупа обыкновенных акций и ГДР в 2018–2019 годах.

Пик долговой нагрузки Компании пришелся на конец I квартала, когда была завершена процедура выкупа обыкновенных акций МегаФона, включая акции, права в отношении которых удостоверены глобальными депозитарными расписками, в рамках обязательного предложения. Так, на конец I квартала 2019 года чистый долг составлял 363,3 млрд руб. В течение года Компания последовательно направляла часть прибыли на погашение долга. По состоянию на 31 декабря 2019 года соотношение чистого долга к OIBDA составило 2,11x, снизившись на 0,26x по сравнению с уровнем конца 2018 года в результате существенного роста OIBDA¹ в 2019 году.

На конец 2019 года 98% доступных денежных средств и их эквивалентов хранилось в рублях и 2% – в долларах США и других валютах с целью смягчения рисков девальвации валютных обязательств. Компания имеет доступ к источникам финансирования и поддержку наших финансовых партнеров. Мы отслеживаем все происходящие изменения и своевременно предпринимаем необходимые меры для смягчения любых неблагоприятных воздействий. При этом 39% долгового портфеля имеет срок погашения от четырех лет и более.

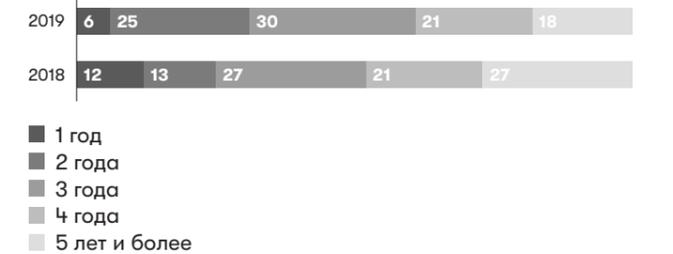
Структура общего долга

В мае 2019 года МегаФон погасил биржевые рублевые облигации объемом 10 млрд руб. В течение первой половины 2019 года МегаФон разместил три выпуска биржевых рублевых облигаций совокупной номинальной стоимостью 40 млрд руб. со сроком погашения от трех до семи лет. Ставка купонного дохода была установлена в размере 8,55–8,9% годовых с выплатами раз в полгода.

Структура общего долга на 31 декабря 2018 и 2019 годов, %



По срокам погашения



Новые стандарты учета

С 1 января 2019 года МегаФон применил новый стандарт МСФО, а именно МСФО (IFRS) 16 «Аренда», и представляет финансовые результаты согласно отчетности, то есть включая влияние МСФО (IFRS) 16. Показатель OIBDA без учета положительного эффекта применения МСФО (IFRS) 16 в размере 20 990 млн руб. составил 130 628 млн руб., рентабельность OIBDA составила 37,4%. Показатель скорректированной чистой прибыли без учета негативного эффекта применения МСФО (IFRS) 16 в размере 3 282 млн руб. составил 13 630 млн руб.

¹ Приведено с учетом влияния МСФО (IFRS) 16.

Устойчивое развитие



Подход к устойчивому развитию	84–85
Управление персоналом	86–96
Охрана труда и защита здоровья сотрудников	97
Социальная ответственность и благотворительность	98–105
Закупочная деятельность	106
Этика и права человека	107
Противодействие коррупции	108
Подход к охране окружающей среды	108–109



Подход к устойчивому развитию

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

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

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

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

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



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

 Подробнее см. Приложение «Определение существенных тем и матрица существенности» на стр. 222.

Социальная миссия МегаФона –

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

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

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

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

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

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Управление персоналом

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

Наша команда в цифрах

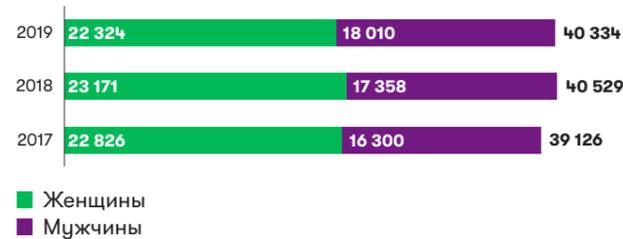
По состоянию на 31 декабря 2019 года списочная численность сотрудников МегаФона насчитывала 40 334 чел. В Компании работают специалисты разного возраста, около половины наших сотрудников относятся к возрастной категории 26–35 лет. В силу высокотехнологичной и инновационной направленности нашей деятельности большинство сотрудников МегаФона имеют высшее образование.

МегаФон предоставляет равные возможности для мужчин и женщин. При найме и продвижении сотрудников оцениваются прежде всего их профессионализм, лидерские качества, ориентация на результат и умение работать в команде. Доля женщин в списочной численности персонала МегаФона составляет 55,3 %.

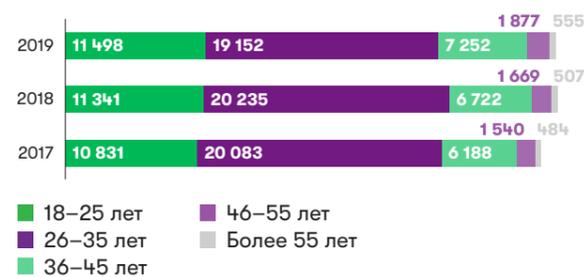
40 334 чел.

списочная численность сотрудников МегаФона

Списочная численность сотрудников с разбивкой по полу в 2017–2019 годах, чел.



Списочная численность сотрудников с разбивкой по возрастным группам в 2017–2019 годах, чел.



Списочная численность сотрудников с разбивкой по уровню образования в 2017–2019 годах, чел.



Проект SFera

В 2019 году МегаФон продолжил автоматизацию функции управления персоналом и развитие системы SFera, которая помогает ускорить внутренние HR-процессы, делает их более удобными и прозрачными.

В 2019 году в онлайн-систему был перенесен весь процесс планирования и организации обучения. Теперь каждый сотрудник может в своем личном кабинете

формировать индивидуальные учебные планы, регистрироваться для участия в программах и рекомендовать их коллегам, оценивать качество обучения и давать обратную связь.

Также в отчетном году в системе SFera был запущен процесс целеполагания и расчета бонусов в зависимости от уровня достижения целей.



О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Привлечение сотрудников

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

Согласно рейтингу Universum, в 2019 году МегаФон занял

2-е место

по привлекательности трудоустройства в российской телекоммуникационной отрасли среди ИТ-профессионалов и начинающих специалистов

Цифровые таланты

МегаФон принимает активное участие в создании национального кадрового потенциала технических специалистов. Стратегия развития цифровых талантов МегаФона направлена на поиск и поддержку перспективных специалистов, развитие цифровых компетенций, создание среды непрерывного развития в сфере программирования, машинного обучения, разработки и дизайна.

В 2019 году МегаФон продолжил реализацию комплексной программы по популяризации ИТ-профессий в России: оказывать поддержку ведущим техническим вузам и реализовывать совместные проекты по развитию цифровых компетенций, открывать новые возможности для молодого поколения.

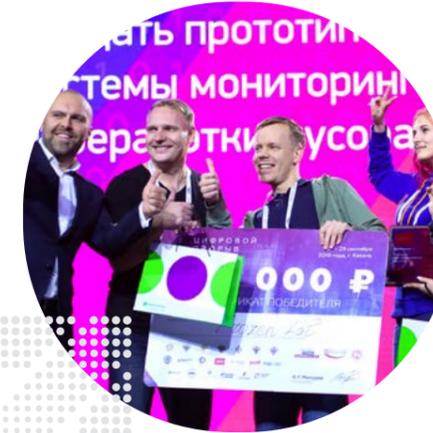
Среди ключевых образовательных проектов в 2019 году:



5GDreamLab

В сентябре 2019 года МегаФон запустил Цифровую лабораторию на базе кампуса Высшей школы менеджмента СПбГУ. Лаборатория была оборудована тестовой зоной 5G и стала местом разработки новых услуг на основе технологии сетей пятого поколения. В программе учебного курса лаборатории предусмотрены два основных направления: разработка цифровых решений и управление их интеграцией. Разработчики изучают особенности пятого поколения связи, работают с актуальными фреймворками, средами и инструментальными средствами разработки, а также получают знания и навыки в областях UI, автоматизированного контроля качества и других аспектах создания сложных программных решений. Менеджеры учатся создавать и выводить на рынок высокотехнологичные продукты, управлять процессом разработки и вести коммуникацию с клиентами по вопросам интеграции. В 2019 году онлайн-обучение в лаборатории прошло более 150 студентов, на второй модуль очного обучения по итогам тестирования перешло 60 человек, которые стали работать в проектных командах. В середине 2020 года планируется представить первые минимально жизнеспособные продукты (MVP).

Экспертами МегаФона и преподавателями СПбГУ были созданы образовательные программы, организовано специальное брендированное цифровое рабочее пространство в здании вуза, оборудованное всеми необходимыми для очного и дистанционного обучения инструментами, а также зона для общения и совместной проектной работы. В проект было инвестировано 20 млн руб.



Цифровой прорыв

Осенью завершился всероссийский конкурс для ИТ-специалистов, дизайнеров и управленцев в сфере цифровой экономики, который вошел в Книгу рекордов Гиннеса как самый массовый хакатон в мире. МегаФон стал цифровым партнером проекта, а эксперты Компании оказали менторскую поддержку участникам в 40 городах России. В финале конкурса в Казани собрались более 3 тыс. победителей из регионов. Задачу для финала, разработанную МегаФон, выбрали 29 команд, что больше, чем во всех остальных направлениях. По итогам конкурса лучшие специалисты были приглашены на стажировку в МегаФон.



BigDataCamp

В 2019 году была запущена открытая 5-дневная очная программа обучения по технологиям работы с Big Data для всех желающих по всей России по результатам конкурса. В конкурсе приняли участие порядка 1,7 тыс. молодых специалистов, 20 из которых прошли отбор и получили возможность пройти обучение в МегаФоне. Лучшие ученики затем были трудоустроены в Компанию. Программа обучения была полностью подготовлена экспертами МегаФона.

Согласно рейтингу Best COMPANY AWARD от компании Changellenge, в 2019 году МегаФон занял

1-е место

в номинации «Лучшая телекоммуникационная компания по мнению студентов с высоким потенциалом»

MF QA DAY в Нижнем Новгороде

В 2019 году в Нижнем Новгороде был впервые проведен образовательный интенсив от экспертов МегаФона по развитию ИТ-сообщества и погружению в профессию тестировщика. В проекте приняли участие более 100 специалистов, лучшие из которых были приглашены на стажировку в МегаФон.

Согласно рейтингу Universum, в 2019 году существенно

выросла привлекательность МегаФона

среди студентов целевых вузов по специальностям «прикладная математика» и «разработка ПО»

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Карьерный портал для подбора персонала

В 2019 году МегаФон с целью продвижения бренда работодателя и подбора специалистов запустил свой собственный карьерный сайт <https://job.megafon.ru/>.

По результатам отчетного года количество откликов кандидатов увеличилось в восемь раз, а доля вакансий, закрытых кандидатами с сайта, стала в три раза выше.

Работа со школьниками

В 2019 году МегаФон продолжил работать над образовательными проектами для школьников. Компания ставит перед собой цель рассказать ребятам о таких направлениях, как ИТ-технологии, дизайн, интернет вещей, и помочь им сделать выбор в собственном развитии. В 2019 году офисы МегаФона стали площадкой для детских образовательных проектов в партнерстве с лучшими представителями дополнительного образования на российском рынке. В образовательной программе также участвуют эксперты МегаФона. Они предлагают ученикам задания, максимально приближенные к актуальным задачам бизнеса Компании, которые открывают двери в мир ИТ-профессий. В 2019 году в стенах МегаФона прошли обучение более 200 школьников по направлениям: программирование, дизайн, создание сайтов, разработка игр и многие другие.

В 2019 году МегаФон провел

более **150**

мероприятий для школьников, студентов и профессионалов в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, Нижнем Новгороде и других городах в различных форматах: 49 хакатонов, 30 карьерных форумов, 21 митап, 15 экскурсий, семь кейс-чемпионатов в партнерстве с компанией Changellenge. В партнерстве с Mail.Ru Group были проведены совместные курсы, онлайн-хакатоны по аналитике больших данных и проект для школьников «День ИТ-знаний».

Общий охват составил

более **17** тыс.

цифровых талантов по всей стране. Практику и стажировку в Компании прошли 113 студентов, и 43% из них стали штатными сотрудниками МегаФона. Более четверти стажировавшихся пришли из топ-10 ИТ-университетов.

Удержание и мотивация сотрудников

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

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

Материальное вознаграждение

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

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

Ряд подразделений МегаФона в 2019 году были переведены на новые пилотные программы системы мотивации, позволяющие достигать более амбициозных целей в более краткие сроки. Такая практика признана успешной, и МегаФон планирует продолжать ее и распространять на другие подразделения.

В 2019 году в МегаФоне была модернизирована программа долгосрочного премирования части состава участников. Теперь в программу помимо топ-менеджмента вовлечены цифровые таланты, которые могут заниматься новыми направлениями бизнеса, развивая потребности клиента и создавая новые рынки.

Признание

Мы ценим своих сотрудников, стараемся отмечать их успехи и мотивировать на новые достижения. С 2018 года в Компании действует единый онлайн-ресурс Pro ПРИЗнание, где каждый сотрудник может ознакомиться с информацией о всех существующих номинациях, рейтингах и победителях.

Основные направления в системе признания сотрудников:

- поощрения в течение года. Каждый руководитель может поощрить своих сотрудников за отлично выполненные проекты, предложение и реализацию интересных и полезных бизнесу идей;
- награды от Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации для сотрудников, проработавших в отрасли связи более 10 лет и внесших вклад в развитие Компании;
- мотивационные конкурсы среди сотрудников – «МегаКонсультант» для продавцов-консультантов и «Жизнь в стиле МегаФон» для поощрения сотрудников, наиболее ярко воплощающих ценности Компании в своей работе. Также в Компании действуют номинации «Проект года», где выбирается лучший проект в основных функциональных направлениях, и «Лучшая бизнес-идея» для сотрудников, предложивших digital-идеи для развития бизнеса.



О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

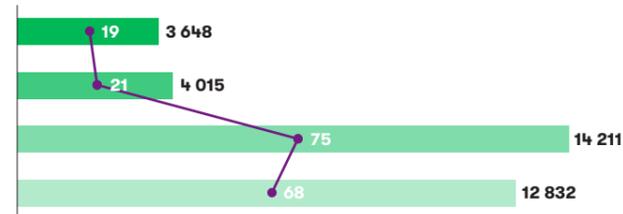
Обучение и профессиональное развитие

В 2019 году в обучении и развитии сотрудников МегаФона и работе МегаАкадемии основной фокус был сделан на развитии цифровых компетенций и внедрении концепции непрерывного развития, в рамках которой у каждого сотрудника есть возможность сформировать свой индивидуальный учебный план, пройти оценку и заказать обучение. Расходы на обучение сотрудников в отчетном году составили 110,6 млн руб.

Обучение было направлено на развитие четырех ключевых групп навыков: цифровые, технические, коммерческие, личная и профессиональная эффективность:

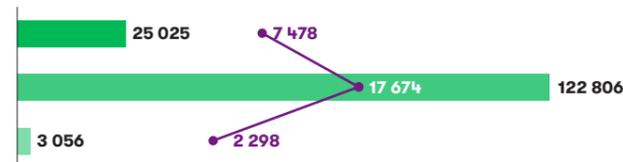
- **цифровые навыки** – программирование, разработка цифровых решений, интернет-маркетинг, работа с большими данными;
- **технические навыки** – инженерные навыки, развитие и эксплуатация сетей и оборудования;
- **коммерческие навыки** – знание продуктов и услуг Компании, продвижение, работа с клиентами Компании;
- **личная и профессиональная эффективность** – общие навыки, такие как коммуникации, публичные выступления, тайм-менеджмент, работа со стрессом, а также узкопрофильные программы по повышению квалификации.

Обучение сотрудников по направлениям в 2019 году, чел.



- Цифровые навыки
- Технические навыки
- Коммерческие навыки
- Личная и профессиональная эффективность
- ◆ % обученных от общей численности

Количество человеко-курсов и сотрудников, прошедших обучение в 2019 году



- Экспертное обучение
- Внутренние программы обучения
- Обучение у внешних провайдеров
- ◆ Уникальных обученных, чел.

МегаАкадемия

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

Развитие гибких подходов к управлению, личной и профессиональной эффективности

В 2019 году фокусом в развитии лидеров федеральных и региональных команд было усиление знаний цифровых технологий и совершенствование навыков работы с командой, управление на основе больших данных и внедрение в работу лидеров цифровых инструментов. Также в регулярную практику работы с лидерами были внедрены такие инструменты, как «оценка 360» и индивидуальные планы развития.

Важным проектом в 2019 году также стало внедрение федеральной цифровой системы адаптации для всех новых сотрудников Компании. Теперь каждому сотруднику, пришедшему в Компанию, в системе SFera автоматически назначается программа адаптации, а руководитель фиксирует цели и задачи на испытательный срок. В первый месяц сотрудник обязательно посещает курс, на котором подробнее знакомится с Компанией, ее корпоративной культурой, ценностями и Стратегией развития.

Ключевые программы для руководителей в 2019 году:

Цифровой директор

В рамках реализации проекта «Цифровая экономика» – углубление знаний и навыков по работе со сложными интеграционными коммуникационными решениями.

Открывая возможности. Лидер как коуч

Развитие взаимодействия лидеров со своими командами. В 2019 году было обучено около 50 новых директоров.

В 2019 году мы продолжили расширять практику развития экспертного обучения. В отчетном году 296 сотрудников делились своими экспертными знаниями по таким направлениям, как информационная безопасность, технологии связи, цифровые инновации, финансы, правовые вопросы, управление персоналом и многие другие. Программы экспертного обучения успешно интегрируются в общие образовательные форматы как для внутренних сотрудников, так и для внешних клиентов (например, программа 5GDreamLab включает себя не только теорию, но и экспертные курсы по технологиям от технических специалистов Компании).

Алфавит больших данных

Развитие навыков принятия решений на основе данных и обучение работе с управленческой отчетностью с использованием технологий Big Data.

Путь избранных. Миссия выполнима

Онлайн-программа по развитию базовых управленческих навыков и навыков кросс-функционального взаимодействия.

17 797

уникальных обученных (по одной или нескольким тематикам)

94%

обученных от общей численности

150 887

человеко-курсов

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Проекты по развитию коммерческих навыков

В 2019 году, благодаря внедрению системы SFera, мы смогли автоматизировать процесс управления адаптацией и базовым обучением сотрудников контактного центра и перевести базовое обучение в цифровой формат. Это позволило нам применить самые современные подходы к обучению («перевернутое» обучение, интерактивное электронное обучение, лаборатории опыта и т. д.) и индивидуализировать обучение даже в условиях массового набора. Результатом трансформации стали повышение удовлетворенности обучением и существенное сокращение оттока сотрудников на этапе обучения и адаптации.

МегаФон. Драйв

В 2019 году для сотрудников собственной и партнерской розницы была запущена платформа «МегаФон. Драйв» для обучения, мотивации и бизнес-коммуникации – единый и удобный инструмент для управления персоналом, который помог перенести множество бизнес-процессов в смартфон:

- **обучение:** курсы, тесты, опросы, мероприятия, компетенции;
- **геймификация:** рейтинги, награды, клуб привилегий;
- **информирование:** база знаний, видеотека, новости;
- **коммуникации:** лента, комментарии, обратная связь;
- **аналитика:** бизнес-показатели, КПЭ, отчетность, статистика.

Более **22** тыс. активных пользователей в системе «МегаФон. Драйв» на конец 2019 года

Более **379** тыс. обучающих сессий пройдено пользователями за отчетный год

Более **60** мероприятий проведено через платформу

Сейчас в системе насчитывается 221 курс, 17 программ обучения, 140 тестов, 23 опроса, 811 единиц обучающего материала, более 200 созданных мероприятий.

В рамках развития технических навыков мы сотрудничаем с лучшими учебными центрами мира. Особое внимание уделяется обучению работе с оборудованием и программным обеспечением Nokia, Huawei, Cisco, Oracle, Juniper, Red Hat, PostgreSQL.

Проекты по развитию цифровых и технических навыков

В рамках развития цифровых компетенций основной упор делался на обучение в области Big Data и информационной безопасности. В 2019 году мы начали сотрудничество с платформами Coursera и Otus, которые в дистанционном формате предлагают широкий спектр курсов по различным ИТ-направлениям. Также мы активно проводим обучение по основным языкам программирования (Python, Java и др.).

Корпоративная культура и внутренние коммуникации

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

Стремясь стать яркой и динамичной компанией как для клиентов, так и для сотрудников, мы кардинально поменяли стиль, тональность и скорость коммуникаций, сделав их более экспериментальными и смелыми.

Главным событием в области внутренних коммуникаций в 2019 году стал запуск новой цифровой экосистемы корпоративных порталов для сотрудников, состоящей из систем SFera и Jam. Внедрение новых инструментов позволило повысить открытость и дружелюбность корпоративной культуры Компании. Изменилась тональность коммуникаций: теперь мы говорим на языке, который понятен и привычен цифровой аудитории, используем обращение на «ты», яркие и актуальные визуальные образы, смайлики и мемы, не боимся шутить над собой и обыгрываем хайповые события, происходящие в мире.

В Компании была сформирована «безбарьерная» двусторонняя коммуникационная среда между руководителями и сотрудниками: теперь Генеральный директор устраивает онлайн-чат с сотрудниками и отвечает

на вопросы, лидеры команд публикуют блоги, участвуют в интерактивных развивающих играх вместе с другими сотрудниками и снимаются во внутреннем ток-шоу, где отвечают на острые вопросы и рассказывают о своей жизни.

В ноябре 2019 года был проведен опрос фокус-группы из 650 человек, где пользователи оценивали контент, возможности, удобство и собственный интерес к порталам. Общая средняя оценка составила пять из семи баллов, при этом самой часто встречающейся оценкой качества контента, возможностей и собственного интереса к новостям Компании стал максимальный балл.

По результатам впервые проведенного исследования удовлетворенности внутренних заказчиков уровень CSI превысил целевой показатель 4,5 и составил 4,8 пункта по пятибалльной шкале.

В 2020 году наши усилия будут направлены на дальнейшее повышение показателей лояльности сотрудников и поддержание цифровизации коммуникационной среды. Мы планируем и дальше распространять культуру инноваций и командного взаимодействия, в которой сочетается плоская структура с сильным лидерством, терпимость к ошибкам и нетерпимость к некомпетентности, сотрудничество и открытость, готовность к экспериментам и строгая дисциплина по выполнению своих обязательств.

Проект Jam

Jam – внутренняя социальная сеть для сотрудников МегаФона, в 2019 году ставшая единой точкой входа для 22 тыс. чел. Соцсеть доступна с мобильных телефонов, что позволяет оставаться на связи с географически распределенной командой практически в режиме 24/7.

Запуск Jam позволил ускорить доступ к нужной информации, упростить процесс обмена идеями за счет продвижения яркого пользовательского контента в виде авторских блогов, тем самым предоставив возможность самовыражения каждому сотруднику. Кроме того, создание функциональных и частных групп и освещение жизни подразделений позволили укрепить кросс-функциональное взаимодействие.

Новый социальный портал значительно увеличил количество мультимедийного контента (видео, фото, онлайн-стриминга мероприятий), позволив подбирать разные цифровые каналы для взаимодействия с разными целевыми аудиториями.

На сайт нового социального портала Jam заходят около 92 % подключенных пользователей, а среднее количество просмотров публикации составляет около 1 тыс. чел., что в три раза выше показателей 2018 года для старого корпоративного портала. Активные дискуссии в комментариях подтверждают высокий уровень вовлеченности сотрудников в корпоративную жизнь и готовность к открытому обмену информацией, в том числе к высказыванию своего мнения.

Социальная поддержка

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

Основные льготы и гарантии, предоставляемые сотрудникам МегаФона:

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

Расходы на социальные программы и льготы в 2019 году, млн руб.



Охрана труда и защита здоровья сотрудников

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

В Компании действуют инструкции, описывающие меры предосторожности и правила безопасности на рабочем месте, а также порядок действий при возникновении аварийных ситуаций. Все сотрудники МегаФона в обязательном порядке проходят обучение и проверку знаний по охране труда, изучают инструкции и проходят вводный инструктаж при приеме на работу. Сотрудники, деятельность которых связана с повышенной опасностью, проходят обучение безопасному производству работ и инструктаж по охране труда на рабочем месте.

Основные мероприятия по охране труда, проведенные в 2019 году:

- разработка и актуализация локальных нормативных актов Компании в области охраны труда;
- обучение и проверка знаний работников в области охраны труда;
- подготовка и переподготовка работников, в том числе выполняющих работы с повышенной опасностью, в специализированных учебных центрах;
- специальная оценка условий труда и производственный контроль;
- проведение обязательных предварительных при приеме на работу и периодических медицинских осмотров, обязательных освидетельствований работников;
- обеспечение работников спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты;
- плановые и внеплановые проверки соблюдения требований охраны труда в подразделениях Компании;
- проведение мероприятий по обеспечению безопасных условий труда работников и сокращению производственного травматизма;
- участие представителей подразделений Компании во Всероссийской неделе охраны труда.

57,8 млн руб.

расходы МегаФона на охрану труда в 2019 году

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Социальная ответственность и благотворительность

Подход к благотворительной деятельности

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

В 2019 году приоритетными направлениями нашей благотворительной деятельности стали формирование доступной цифровой среды и развитие цифровых компетенций среди талантливой молодежи. В рамках этих направлений мы поддерживаем проекты, тесно связанные с нашими бизнес-компетенциями, создавая и развивая инновационные онлайн-сервисы для повышения качества жизни, и предоставляем возможности для развития навыков и получения компетенций в ИТ-сфере.

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

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

Результаты 2019 года:

175,1 млн руб.

расходы на благотворительную деятельность в 2019 году

16

благотворительных программ

78

регионов присутствия

25 тыс.

благополучателей

1 тыс.

волонтеров

Цели благотворительной деятельности МегаФона:

- способствовать решению социальных проблем населения, проживающего в регионах присутствия Компании, используя компетенции бизнеса;
- содействовать формированию компетентного сообщества благотворителей в России, в том числе повышению грамотности некоммерческих общественных организаций в их взаимодействии с бизнесом;
- содействовать формированию цифровой образовательной среды, способствующей улучшению качества жизни населения России.

Задачи благотворительной деятельности МегаФона:

- выявлять и системно решать проблемы социальных групп в рамках направлений благотворительной деятельности, определенных Компанией;
- способствовать достижению максимальной результативности и получению социального эффекта реализуемых/поддерживаемых благотворительных программ;
- налаживать и укреплять связи в сообществе благотворителей и некоммерческих общественных организаций с целью обмена успешным опытом и повышения уровня компетенций в области благотворительной деятельности в России.

Ключевые направления благотворительной деятельности:

- формирование доступной цифровой среды;
- развитие цифровых и информационных компетенций среди талантливой молодежи;
- помощь детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей;
- поддержка людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ);
- помощь сотрудникам Компании в трудных жизненных ситуациях.

Расходы на благотворительную деятельность в 2019 году в разбивке по направлениям, %



О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Оценка результативности и эффективности благотворительных инициатив

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

 Ключевой документ, регулирующий благотворительность МегаФона, – [Политика благотворительной деятельности](#).

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

Критерии принятия решения о финансировании благотворительных проектов МегаФоном:

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

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

К количественным показателям оценки благотворительных проектов относятся:

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

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

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

Формирование доступной цифровой среды

Универсальный мобильный помощник

Проект расширяет возможности социально-бытовой реабилитации инвалидов по зрению и помогает повысить их самостоятельность с помощью незрительного использования смартфонов с сенсорным управлением. Обучение включает освоение общеизвестных и специальных функций: чтение «говорящих» книг, распознавание и маркировка предметов, спутниковая навигация, видеосопровождение, тифлокомментирование, особое внимание уделяется незрячим и слабовидящим школьникам. Также в рамках проекта действует горячая линия, консультантами которой являются

инвалиды по зрению, не понаслышке знакомые с особенностями незрительного использования гаджетов. В 2019 году более 4 тыс. незрячих и слабовидящих людей в 24 регионах России научились самостоятельно пользоваться функциями мобильной техники, было проведено более 1 тыс. консультаций и около 500 занятий.

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

Более 53%
бюджета на благотворительность было распределено на программы развития доступной цифровой и образовательной среды. Всего было создано шесть цифровых продуктов.



Включайся и будь успешен

Программа корпоративного наставничества нацелена на повышение профессиональной мотивации детей-сирот, содействие осознанному выбору профессии и успешному трудоустройству, организацию стажировок и временной занятости с помощью информационных технологий.

На специально разработанном интернет-портале ребята могут ознакомиться с доступными цифровыми профессиями и «примерить» их, пообщаться со своими наставниками онлайн, создать видеорезюме. В 2019 году проект охватил 838 подростков из 16 регионов России, 100 ребят получили первый опыт работы в летнее время, в качестве наставников выступили 87 экспертов из разных компаний. Программа стала победителем XII конкурса корпоративных проектов PEOPLE INVESTOR в номинации «Развитие местных сообществ».

Партнер программы – Фонд поддержки семьи и детей «Хранители детства».

Поддержка деятельности волонтерских поисково-спасательных отрядов



Поддержка поисково-спасательных отрядов «Лиза Алерт»

МегаФон поддерживает деятельность волонтерских поисково-спасательных отрядов по всей России: Компания обеспечивает волонтеров поисково-спасательных отрядов «Лиза Алерт» мобильной связью и интернетом на время поиска пропавших людей, что значительно облегчает сбор и анализ информации.

Для поиска пропавших людей Компания использует специально разработанную платформу МегаФон. Поиск на основе анализа больших данных: использование Big Data не только экономит время поиска, но и увеличивает вероятность нахождения свидетелей, которые могли видеть пропавшего человека. По запросу «Лиза Алерт» с помощью платформы МегаФон организует рассылку СМС-сообщений с информацией о пропавшем человеке абонентам по заданному радиусу и с учетом социальных графов.

Проект уже доказал свою эффективность: за полгода сервис использовался в более чем 350 поисках в 38 регионах России, и в каждом третьем случае люди отзывались и оставляли информацию о потерявшемся.

Всего ПСО «Лиза Алерт», в том числе при поддержке МегаФона, нашел более 23 тыс. пропавших людей за 2019 год. МегаФон обеспечил связью и мобильным интернетом 150 добровольцев, осуществляющих поиск пропавших людей.

МегаФон большое внимание уделяет профилактическим и образовательным мероприятиям. Так, в декабре 2019 года состоялась премьера фильма о детской безопасности в городе, подготовлен к выпуску фильм о детской безопасности на природе. Эти фильмы помогут детям запомнить основные правила безопасности, что сохранит сотни детских жизней. В трех регионах страны были проведены квесты по безопасности для 300 детей сотрудников МегаФона. Для сотрудников головного офиса Компании была проведена лекция по безопасности в природной среде, и 16 работников поучаствовали в реальных поисках человека.

Партнеры программы –
АНО «Центр поиска пропавших людей»,
поисково-спасательный отряд «Лиза Алерт».

Помощь детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей

Программы МегаФона для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, направлены на:

- поддержку социальной адаптации;
- содействие семейному устройству;
- повышение уровня образования;
- помощь в выборе профессии и трудоустройстве.



Соревнования по футболу «Будущее зависит от тебя»

Всероссийские соревнования по футболу среди команд детских домов и школ-интернатов «Будущее зависит от тебя» – крупнейший проект МегаФона для детей-сирот, направленный на их физическое развитие, социализацию и семейное устройство. Соревнования проводятся ежегодно при поддержке Министерства спорта Российской Федерации, Министерства просвещения Российской Федерации и Российского футбольного союза.

В 2019 году в проекте приняли участие 289 команд и более 2,3 тыс. участников в возрасте от 10 до 15 лет из 140 городов России и Республики Таджикистан. Совместно с фондом «Измени одну жизнь» было создано около 4,3 тыс. видеопанелей об участниках турнира, 885 из них уже обрели новую семью.

Партнеры программы –
Фонд «Единство», Фонд «Измени одну жизнь».

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Поддержка людей с ограниченными возможностями здоровья

МегаФон помогает людям с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) в преодолении барьеров во взаимодействии с обществом и в социальной адаптации, повышает доступность культуры и искусства, помогает получить дополнительное образование или найти работу.

Развитие бочча

Бочча – «спорт равных возможностей», единственный спорт, доступный для спортсменов с самыми тяжелыми формами ДЦП. В 2019 году федеральный проект по развитию бочча расширил свою географию на четыре региона и охватил 43 региона России, в мероприятиях приняли участие более 3 тыс. людей с ОВЗ. В течение года было организовано более десяти региональных и пять всероссийских соревнований, 15 обучающих мероприятий и мастер-классов. Кроме того, были организованы спортивно-тренировочные лагеря – новый формат, в рамках которого спортсмены и тренеры получили возможность заниматься с тренерами сборной команды,

а спортсмены – члены сборной команды смогли поделиться своим опытом. В 2019 году было организовано три смены спортивно-тренировочного лагеря.

В 2019 году спортсмены – участники программы стали чемпионами Европы и получили квоты на Паралимпийские игры – 2020 в Токио. О спортсменах бочча был снят профессиональный документальный фильм «Путь к успеху», который стал лауреатом V Международного кинофестиваля «Отцы и дети».

Партнер программы – Фонд «Новая жизнь».

Повышение грамотности профессионального сообщества

МегаФон регулярно проводит образовательные и обучающие проекты, направленные на развитие умной благотворительности в России и формирование компетентного сообщества благотворителей.



Конференция «ДОБРО»

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

В 2019 году более 100 НКО из 26 российских городов обсудили различные способы привлечения ресурсов – от креативных рекламных кампаний до социального предпринимательства и взаимодействия с бизнесом. Также фонды проработали свои задачи по фандрайзингу вместе с менторами и интеллектуальными волонтерами из компаний.

Помощь сотрудникам МегаФона в трудных жизненных ситуациях

Сотрудники МегаФона и их близкие, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации, получают помощь от Компании, которая в том числе оплачивает лечение критичных для жизни заболеваний (в дополнение к программе ДМС и материальной помощи). В 2019 году 387 сотрудников МегаФона получили помощь совокупным объемом 19 млн руб.



О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Закупочная деятельность

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

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

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

В 2019 году МегаФон в очередной раз стал победителем в профессиональном конкурсе

«Лидер конкурентных закупок»

в номинации «Лучший проект модернизации бизнес-процессов в закупках».

В целях повышения эффективности закупочной деятельности и повышения профессионализма сотрудников в 2019 году подразделение Зил было трансформировано в федеральную функцию, при этом в его составе на базе филиалов Компании были выделены три центра компетенций (ЦК):

- ЦК Восток (Новосибирск) – управление запасами в рамках всей страны и проведение локальных закупок для Сибирского, Дальневосточного и Уральского филиалов;
- ЦК Запад (Санкт-Петербург) – проведение локальных закупок в интересах остальных (кроме Сибирского, Дальневосточного и Уральского) филиалов, управление складами по всей России;
- ЦК транспортной логистики (Екатеринбург) – управление всеми процессами транспортировки.

В ЦК транспортной логистики была разработана собственная логистическая платформа «МегаФон Карго», позволившая полностью автоматизировать процесс подачи и обработки заявок на транспортировку грузов. Коммерческие продажи данного решения стартовали в конце 2019 года.

В Головном офисе Компании продолжилась работа по развитию категорийного подхода к управлению закупками: в 2019 году было разработано четыре категорийных стратегии.

Этика и права человека

Этичное ведение бизнеса

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

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

 [Кодекс этики и корпоративного поведения](#)

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

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

Соблюдение прав человека

В вопросах, связанных с соблюдением прав человека, МегаФон опирается как на российское, так и на международное законодательство. МегаФон и его дочерние компании не допускают никаких форм проявления дискриминации и притеснения. Согласно Кодексу этики и корпоративного поведения, МегаФон не допускает ограничения в трудовых правах и свободах или получения преимущества в зависимости

от пола или сексуальной ориентации, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям или каким-либо социальным группам, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника.

Защита персональных данных

МегаФон придерживается принципа неприкосновенности частной жизни и обеспечивает защиту персональных данных, находящихся в нашем распоряжении. Компания обеспечивает соблюдение тайны связи, гарантируя своим абонентам тайну телефонных переговоров и сообщений, тайну информации, передаваемой по сетям связи МегаФона. Ключевой документ, регулирующий защиту

персональных данных в Компании, – Положение об обработке персональных данных МегаФона. Сотрудники, имеющие доступ к персональным данным, обязаны неукоснительно следовать данному положению.

 [Положение об обработке персональных данных](#)

Противодействие коррупции

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

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

Меры противодействия коррупции:

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

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

Подход к охране окружающей среды

Забота об экологии

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

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

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

Использование альтернативных источников энергии

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

Ресурсосбережение

Среди своих сотрудников МегаФон стремится развивать ответственный подход к использованию ресурсов. В офисах и салонах Компании установлены энерго-сберегающие люминесцентные и светодиодные лампы; осветительные и электрические приборы выключаются

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

в нерабочее время. Для снижения объема потребляемой энергии в офисных помещениях используются системы вентиляции, отопления и кондиционирования воздуха с функциями рекуперативного теплообмена и естественного охлаждения. Также в Компании поощряется использование электронного документооборота и внедрены все необходимые инструменты утилизации отходов.

Проект «Без бумаг – 2020»

В 2019 году был запущен проект, который к концу 2020 года сделает документооборот МегаФона полностью электронным. В части управления персоналом Компания перейдет на безбумажное заключение трудовых договоров, перемещение товарно-материальных ценностей, заполнение авансовых отчетов, внедрит электронную цифровую подпись.

Проект реализуется в рамках сотрудничества с Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации в соответствии с проектом Федерального закона «О проведении эксперимента по ведению документов, предусмотренных трудовым законодательством, связанных с работой, в электронном виде у отдельных работодателей».



Энергоэффективность

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

- автоматизированная система учета электропотребления;
- современное энергооборудование с высоким коэффициентом полезного действия;

- применение на базовых станциях приточно-вытяжной вентиляции вместо кондиционеров;
- оптимизация схем электроснабжения;
- светодиодные светильники вместо ламп накаливания;
- приоритизация энергосберегающих функций действующего радиооборудования сети сотовой связи;
- оборудование с более широким климатическим диапазоном.

Расход топливно-энергетических ресурсов

Показатель	2019
Топливо и технические жидкости	
Котельное топливо, в том числе:	
дизельное топливо, тыс. л	103
газ (включая конденсат), тыс. куб. м	1 110
Технологическое оборудование:	
топливо, тыс. л	1 832
масла и технические жидкости, л	3 962
Автотранспорт / моторное топливо:	
топливо, тыс. л	3 147
дизельное топливо, тыс. л	764
Услуги коммунального хозяйства	
Электроэнергия, тыс. кВт·ч	12 616 475
Отопление, Гкал	14 265

Корпоративное управление, ценные бумаги и риски



Корпоративное управление 112–132

Ценные бумаги 133–136

Управление рисками и внутренний контроль 137–147

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Корпоративное управление

Система корпоративного управления

Система корпоративного управления МегаФона основана на лучших российских и международных практиках.

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

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

В своей деятельности Компания руководствуется [Уставом](#) и другими [внутренними документами](#)

После завершения в июне 2019 года программы по выкупу акций у миноритариев акционерами ПАО «МегаФон» являются компании группы USM (70,32% уставного капитала) и ООО «МегаФон Финанс»¹ (29,68% уставного капитала), которые в совокупности владеют 100% уставного капитала Компании².

 Подробнее см. раздел «Ценные бумаги» на стр. 133.

В 2019 году важными решениями в области корпоративного управления стали:

- решение Общего собрания акционеров МегаФона от 26 августа 2019 года об утверждении Устава в новой редакции, согласно которой количество членов Совета директоров сократилось с девяти до семи;
- решение Общего собрания акционеров МегаФона от 23 сентября 2019 года об избрании Совета директоров в новом составе, при этом в обновленный состав Совета директоров не вошли независимые директора.

Принципы корпоративного управления МегаФона

- 1** Обеспечение реальной возможности для акционеров осуществлять свои права
- 2** Осуществление Советом директоров стратегического управления деятельностью и эффективного контроля за деятельностью исполнительных органов, а также подотчетность Совета директоров Общему собранию акционеров
- 3** Добросовестное и надлежащее руководство текущей деятельностью исполнительными органами МегаФона и подотчетность исполнительных органов Совету директоров и его акционерам
- 4** Своевременное раскрытие полной и достоверной информации о Компании, в том числе о ее финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности и органах управления
- 5** Эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью
- 6** Соблюдение интересов и предусмотренных законодательством прав акционеров, инвесторов, кредиторов, иных заинтересованных лиц
- 7** Соблюдение высоких стандартов социальной ответственности

¹ ООО «МегаФон Финанс» является 100%-ным дочерним обществом ПАО «МегаФон».

² В марте 2020 года ООО «ЮэСэм Телеком» приобрело 29,68% акций ПАО «МегаФон» у ООО «МегаФон Финанс», тем самым став владельцем 43,68% уставного капитала Компании. ООО «ЮэСэм Телеком» является единственным акционером ООО «ДФ Телеком Холдинг», который, в свою очередь, является контролирующим акционером Компании с долей 56,32%, что в совокупности с акциями ООО «ЮэСэм Телеком» составляет 100% уставного капитала МегаФона.

Соблюдение Кодекса корпоративного управления

В своей деятельности МегаФон руководствуется рекомендациями Кодекса корпоративного управления, одобренного Советом директоров Банка России 21 марта 2014 года.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления представлен в Приложении к настоящему Годовому отчету.

Сделки, в совершении которых имеется заинтересованность

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

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

Все сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, предварительно рассматриваются Комитетом по финансам и стратегии Совета директоров МегаФона. После консолидации 100% акций МегаФона внутри одной группы акционеров количество подобных сделок значительно сократилось. В 2019 году Совет директоров дал согласие на три такие сделки.

Перечень сделок с заинтересованностью, совершенных МегаФоном в 2019 году, представлен в Приложении к настоящему Годовому отчету.

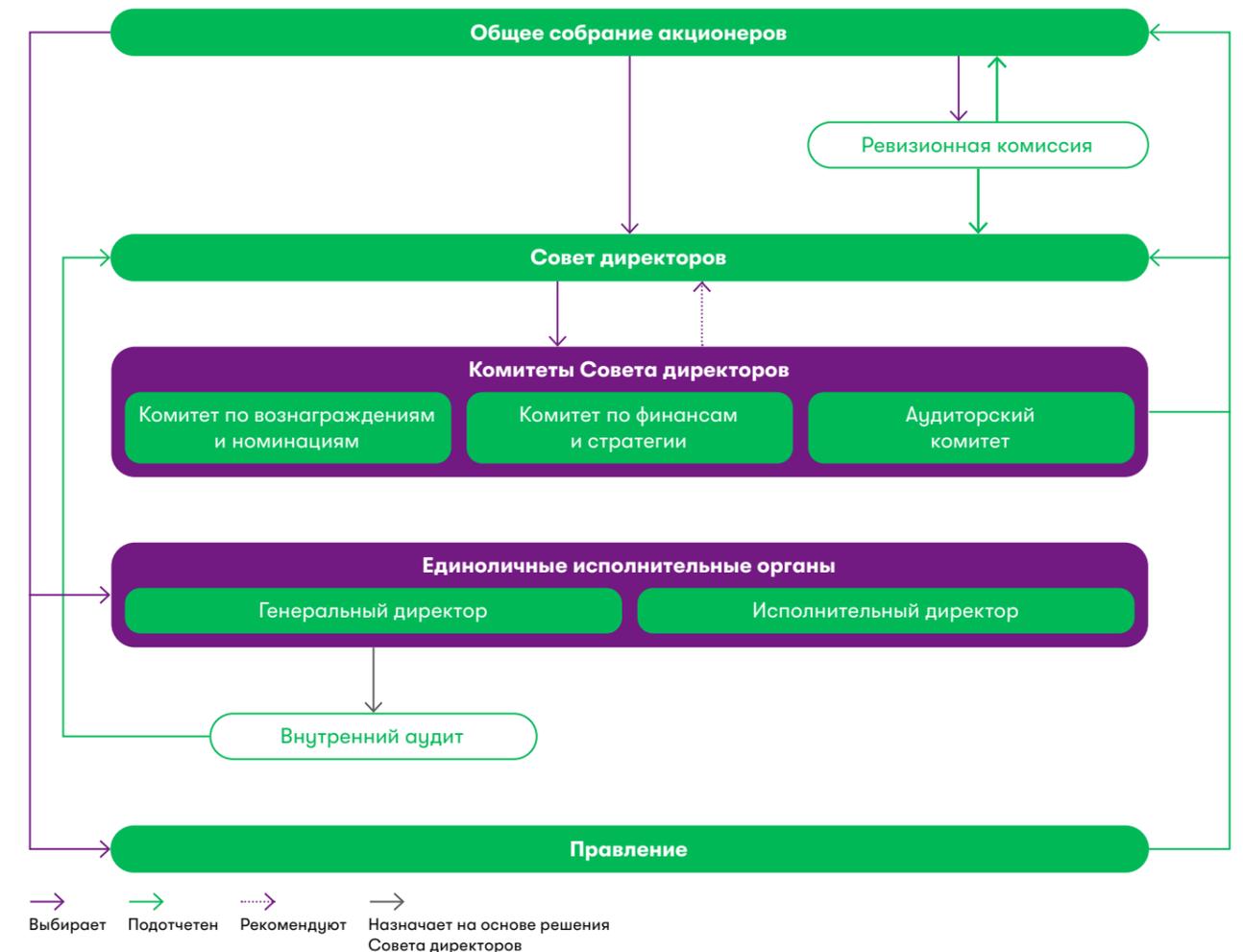
Крупные сделки

В 2019 году Совет директоров дал согласие на одну крупную сделку, цена которой составляет более 25%, но менее 50% балансовой стоимости активов МегаФона на последнюю отчетную дату перед совершением сделки.

Перечень крупных сделок, совершенных МегаФоном в 2019 году, представлен в Приложении к настоящему Годовому отчету.

Структура корпоративного управления

Основными органами корпоративного управления МегаФона являются Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление (коллегиальный исполнительный орган), Генеральный директор и Исполнительный директор (единоличные исполнительные органы). В 2019 году изменений в структуре корпоративного управления не было.



Органы управления

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления МегаФона.

 [Деятельность Общего собрания акционеров регулируется Положением об Общем собрании акционеров.](#)

В 2019 году годовое Общее собрание акционеров было проведено 28 июня в форме совместного присутствия акционеров. Общее количество голосов, которыми обладали участники собрания, составило 620 000 000 голосов (100% общего количества голосов).

Решения, принятые на годовом Общем собрании акционеров в 2019 году:

- утверждение Годового отчета МегаФона за 2018 год;
- утверждение годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности МегаФона за 2018 год;
- распределение прибыли, в том числе выплата (объявление) дивидендов, и убытков по результатам 2018 финансового года;
- избрание Совета директоров МегаФона;
- утверждение количественного состава и избрание Правления МегаФона;
- утверждение аудитора МегаФона;
- избрание Ревизионной комиссии МегаФона;
- внесение изменений в Устав МегаФона.

 [Подробная информация о проведении годового Общего собрания акционеров и вопросах повестки](#)

В 2019 году МегаФон провел три внеочередных Общих собрания акционеров – 26 августа, 23 сентября и 15 октября.

На собраниях был утвержден Устав в новой редакции, избран новый состав Совета директоров, утверждено обновленное Положение о Совете директоров Компании, а также принято решение о выплате дополнительного вознаграждения независимым членам Совета директоров за их успешную работу.

 [Подробная информация о проведении в 2019 году внеочередных Общих собраний акционеров и вопросах повестки](#)

Совет директоров

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

 [Полномочия Совета директоров подробно изложены в Уставе и Положении о Совете директоров](#)

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

По итогам годового Общего собрания акционеров, которое состоялось 28 июня 2019 года, Совет директоров покинули Антонюк Алексей Владимирович и Ушков Александр Анатольевич. Тогда же в Совет директоров вошли Иванов Игорь Сергеевич и Рыбалкин Антон Михайлович.

23 сентября 2019 года состоялось внеочередное Общее собрание акционеров МегаФона, по итогам которого Совет директоров был избран в обновленном составе, без независимых директоров Яркко Вейалайнена и Харри Копонена. В остальном состав Совета директоров остался неизменным.

Состав Совета директоров в 2019 году

Член Совета директоров	С 1 января по 28 июня	С 28 июня по 23 сентября	С 23 сентября по 31 декабря
Быстрых Евгений Александрович Председатель Совета директоров			
Анипкин Максим Николаевич			
Антонюк Алексей Владимирович			
Вейалайнен Яркко Армас			
Есиков Александр Юрьевич			
Иванов Игорь Сергеевич			
Копонен Харри Ээрик			
Рыбалкин Антон Михайлович			
Серебряникова Анна Андреевна			
Ушков Александр Анатольевич			
Чумаченко Наталья Викторовна			



Быстрых Евгений Александрович

Член Совета директоров с 19 января 2018 года / Председатель Совета директоров с 22 января 2018 года

Неисполнительный член Совета директоров

Член Комитета по финансам и стратегии с 22 января 2018 года

Член Комитета по вознаграждениям и номинациям с 22 января 2018 года по 23 сентября 2019 года

Председатель Комитета по вознаграждениям и номинациям с 7 октября 2019 года

Родился в 1976 году.

Окончил Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации.

Основное место работы¹: ООО «ЮэСэм Менеджмент» – заместитель Генерального директора по экономике и финансам.

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.

¹ Место работы указано по состоянию на 31 декабря 2019 года. С 1 января 2020 года г-н Быстрых Е. А. занимает должность заместителя Генерального директора по экономике и финансам в ООО «ХК ЮэСэм».



Анипкин Максим Николаевич

Член Совета директоров с 19 января 2018 года

Неисполнительный член Совета директоров

Член Аудиторского комитета с 22 января 2018 года по 21 декабря 2018 года

Член Комитета по вознаграждениям и номинациям с 21 декабря 2018 года

Председатель Аудиторского комитета с 7 октября 2019 года

Родился в 1981 году.

Окончил РЭА им. Г. В. Плеханова.

Основное место работы: ООО «ЮэСэм Менеджмент» – Управляющий директор, Руководитель инвестиционно-аналитической дирекции².

Также является председателем Ревизионной комиссии ООО «ЦРПТ».

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.

² Место работы указано по состоянию на 31 декабря 2019 года. С 1 января 2020 года г-н Анипкин М. Н. занимает должность управляющего директора, руководителя дирекции по телекоммуникационным проектам в ООО «ХК ЮэСэм».



Есиков Александр Юрьевич

Член Совета директоров с 19 января 2018 года

Неисполнительный член Совета директоров

Член Аудиторского комитета с 22 января 2018 года

Родился в 1963 году.

Окончил Московский инженерно-физический институт.

Основное место работы: ООО «ЮэСэм Менеджмент» – Директор по управлению телекоммуникационными инфраструктурными проектами³.

Кроме того, является членом Совета директоров ООО «Форпост».

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.

³ Место работы указано по состоянию на 31 декабря 2019 года. С 1 января 2020 года г-н Есиков А. Ю. занимает должность директора по телекоммуникационным инфраструктурным проектам в ООО «ХК ЮэСэм».



Иванов Игорь Сергеевич

Член Совета директоров с 28 июня 2019 года

Неисполнительный член Совета директоров

Член Комитета по финансам и стратегии с 12 июля 2019 года

Родился в 1967 году.

Окончил Московский физико-технический институт.

Основное место работы: ООО «ЮэСэм Менеджмент» – Советник Исполнительного директора⁴.

Кроме того, является членом Совета директоров ПАО «Горнозаводскцемент» и ООО «Южно-Уральская горно-перерабатывающая компания».

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.

⁴ Место работы указано по состоянию на 31 декабря 2019 года. С 1 января 2020 года г-н Иванов И. С. занимает должность заместителя Исполнительного директора в ООО «ХК ЮэСэм».



Рыбалкин Антон Михайлович

Член Совета директоров с 28 июня 2019 года

Неисполнительный член Совета директоров

Член Комитета по вознаграждениям и номинациям с 7 октября 2019 года

Родился в 1976 году.

Окончил Московский государственный институт международных отношений.

Основное место работы: ООО «ЮэСэм Менеджмент» – Руководитель дирекции по корпоративному управлению.

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



Серебряникова Анна Андреевна

Член Совета директоров с 21 декабря 2018 года

Неисполнительный член Совета директоров

Член Аудиторского комитета с 21 декабря 2018 года

Родилась в 1974 году.

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

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

Кроме того, является руководителем рабочей группы «Информационная инфраструктура» АНО «Цифровая экономика», президентом Ассоциации больших данных, членом Координационного совета РСПП по вопросам цифровизации, председателем Совета директоров, директором ООО «Форпост».

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



Кроме того, в 2019 году в состав Совета директоров входили:

**Чумаченко
Наталья
Викторовна**

Член Совета директоров с 19 января 2018 года
Неисполнительный член Совета директоров
Председатель Комитета по финансам и стратегии с 22 января 2018 года

Родилась в 1972 году.
Окончила Воронежский государственный университет.
Основное место работы: ООО «ЮэСэм Менеджмент» – Советник Генерального директора.

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



**Антонюк
Алексей
Владимирович**

Член Совета директоров с 19 января 2018 года по 28 июня 2019 года
Неисполнительный член Совета директоров
Член Комитета по финансам и стратегии с 22 января 2018 года по 28 июня 2019 года

Родился в 1980 году.
Окончил Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина и Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации.
Основное место работы: АО «ГПБ-УА» – Генеральный директор.
Также занимает должность Первого вице-президента в Банке ГПБ (АО), является членом Совета директоров АО «ГПБ-УА» и ООО «Арт Финанс».

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



**Ушков
Александр
Анатолевич**

Член Совета директоров с 19 января 2018 года по 28 июня 2019 года
Неисполнительный член Совета директоров

Родился в 1974 году.
Окончил Московский авиационный институт.
Основное место работы: АО «Газпромбанк» – Исполнительный вице-президент.
Также является членом советов директоров следующих компаний: Basola Investments Limited (Кипр), Acheronius Holdings Limited (Кипр), Kigalia Holdings Limited, ООО «РосЕвроДевелопмент – Уфа», ООО «РосЕвроДевелопмент – Красноярск», ООО «Строй-Профит», ТРК «Авиапарк», АО «Газпромбанк Лизинг».

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



**Вейалайнен
Яркко
Армас**

Член Совета директоров с 19 января 2018 года по 23 сентября 2019 года
Независимый член Совета директоров
Председатель Аудиторского комитета с 22 января 2018 года по 23 сентября 2019 года

Родился в 1966 году.
Окончил Университет Аалто (Aalto, Финляндия).
Основное место работы: 3 Step IT Group Oy – председатель Совета директоров.
Доля в уставном капитале Компании: нет.
Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



**Копонен
Харри
Ээрик**

Член Совета директоров с 19 января 2018 года по 23 сентября 2019 года
Независимый член Совета директоров
Председатель Комитета по вознаграждениям и номинациям с 22 января 2018 года по 23 сентября 2019 года

Родился в 1962 году.
Окончил Университет Йювяскюля (Jyväskylä, Финляндия).
Основное место работы: Nortal Oy – Генеральный директор.
Также занимает должность Коммерческого директора в компании Nortal AS и Генерального директора в компании Osaka Oy Ltd, является председателем советов директоров компаний Osaka Oy Ltd, Tecnotree OyJ, Kaslink Oy и Finnish Cycling Federation, членом советов директоров Soprano OyJ, Telinekataja Oy, Namida Diamond Factory Ltd, FISC (Finnish Information Security Cluster ry), Institute of Finland.

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

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Отчет о работе Совета директоров

В отчетном периоде Совет директоров был активно вовлечен в ключевые направления деятельности Компании. В 2019 году состоялось 28 заседаний Совета директоров: пять из них – в очной форме, 23 – в заочной. В рамках заседаний был рассмотрен широкий круг вопросов, включая участие МегаФона в крупных междунациональных проектах, влияние изменений в российском законодательстве на деятельность Компании, определение цены имущества (услуг) и одобрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, одобрение сделок, кумулятивная сумма которых превышает 50 млн долл. США, а также кадровые решения.

На заседаниях Совет директоров рассмотрел и дал рекомендации в отношении обязательного предложения о приобретении акций Компании, а также в отношении требования о выкупе акций.

Кроме того, в ходе заседаний рассматривались вопросы утверждения внутренних документов Компании: Комплаенс-политики, Политики по организации системы управления рисками и внутреннего контроля, Положения о порядке доступа к инсайдерской информации, Положения о Корпоративном секретаре.

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

Количество заседаний Совета директоров в 2017–2019 годах



Участие членов Совета директоров в деятельности Совета директоров и его комитетов в 2019 году

Члены Совета директоров	Период пребывания в должности в течение 2019 года	Заседание Совета директоров	Заседания комитетов		
			Аудиторский комитет	Комитет по финансам и стратегии	Комитет по вознаграждениям и номинациям
Евгений Быстрых	01.01.2019–31.12.2019	28/28	0/6	16/17	11/12
Максим Анипкин	01.01.2019–31.12.2019	28/28	4/6	5/17	12/12
Алексей Антонюк	01.01.2019–28.06.2019	13/28	0/6	7/17	0/12
Яркко Вейалайнен	01.01.2019–23.09.2019	20/28	5/6	3/17	3/12
Александр Есиков	01.01.2019–31.12.2019	28/28	6/6	5/17	4/12
Игорь Иванов	28.06.2019–31.12.2019	15/28	1/6	10/17	2/12
Харри Копонен	01.01.2019–23.09.2019	20/28	3/6	3/17	9/12
Антон Рыбалкин	28.06.2019–31.12.2019	15/28	0/6	2/17	3/12
Анна Серебряникова	01.01.2019–31.12.2019	28/28	6/6	5/17	2/12
Александр Ушков	01.01.2019–28.06.2019	13/28	0/6	2/17	0/12
Наталья Чумаченко	01.01.2019–31.12.2019	28/28	0/6	17/17	1/12

Независимая оценка деятельности Совета директоров в 2019 году не производилась.

В 2019 году по решению Комитета по вознаграждениям и номинациям была проведена самооценка эффективности работы Совета директоров. По ее итогам Совет директоров определил приоритетные направления

совершенствования своей работы. В соответствии с принятыми решениями в число основных сфер работы Совета в сотрудничестве с менеджментом вошли стратегическое развитие МегаФона и разработка принципов формирования долгосрочных программ премирования менеджмента МегаФона.

Вознаграждение членов Совета директоров

Членам Совета директоров МегаФона выплачивается вознаграждение за исполнение своих обязанностей. Размер вознаграждения утверждается Общим собранием акционеров и зависит от времени, фактически отработанного в составе Совета директоров в отчетном периоде. В 2019 году изменения в систему вознаграждения не вносились.

По решению внеочередного Общего собрания акционеров Компании от 15 октября 2019 года был выплачен дополнительный бонус Яркко Вейалайнену и Харри Копонену за их работу в качестве независимых членов Совета директоров в 2018–2019 годах. Размер выплаты составил 250 тыс. евро каждому.

Общий размер вознаграждения членов Совета директоров¹ МегаФона в 2019 году составил 80 млн руб.

Динамика выплат вознаграждения членам Совета директоров в 2017–2019 годах, млн руб.



Вознаграждение членов Совета директоров в 2019 году

	Размер вознаграждения, млн руб.		
	Председатель Совета директоров	Независимые члены Совета директоров	Члены Совета директоров, не являющиеся независимыми
Вознаграждение за участие в работе органа управления	4	61	15
Заработная плата	0	0	0
Льготы	0	0	0
Компенсация расходов	0	0	0
Бонусы и долгосрочная программа мотивации	0	0	0
Пенсионный план	0	0	0
Общий размер вознаграждения	4	61	15

Комитеты Совета директоров

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

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

Комитеты формируются после избрания нового состава Совета директоров. В 2019 году состав комитетов утверждался:

- после годового Общего собрания акционеров, состоявшегося 28 июня 2019 года, в ходе заседания Совета директоров 12 июля 2019 года;
- после переизбрания Совета директоров на внеочередном Общем собрании акционеров 23 сентября 2019 года, в ходе заседания Совета директоров 7 октября 2019 года.

Деятельность комитетов при Совете директоров регулируется внутренними Положениями.

Аудиторский комитет

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

¹ Вознаграждения связанным с ними лицам (супругам, детям и иным членам семьи), а также вознаграждения нестандартной формы (социальные пакеты, компенсации расходов, пенсионные отчисления, обеспечение автомобилями, жилыми помещениями и т. д.) не выплачивались.

В течение 2019 года было проведено шесть заседаний Аудиторского комитета: четыре очных и два заочных, на которых был рассмотрен широкий спектр вопросов, включая:

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

В 2019 году Аудиторский комитет рекомендовал Совету директоров утвердить обновленные версии Комплаенс-политики, Политики по организации системы управления рисками и внутреннего контроля.

По состоянию на 31 декабря 2019 года в состав Комитета входили следующие члены Совета директоров:

- Анипкин Максим Николаевич (Председатель);
- Есиков Александр Юрьевич;
- Серебряникова Анна Андреевна.

Комитет по финансам и стратегии

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

В течение 2019 года было проведено 17 заседаний Комитета по финансам и стратегии: пять очных заседаний и 12 заочных, на которых был рассмотрен широкий спектр вопросов, включая:

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

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

По состоянию на 31 декабря 2019 года в состав Комитета входили следующие члены Совета директоров:

- Чумаченко Наталья Викторовна (Председатель);
- Быстрых Евгений Александрович;
- Иванов Игорь Сергеевич.

Комитет по вознаграждениям и номинациям

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

В течение 2019 года было проведено 12 заседаний Комитета по вознаграждениям и номинациям: пять очных заседаний и семь заочных. В ходе этих заседаний Комитет рассмотрел ряд вопросов, в том числе:

- утверждение перечня ключевых кадровых проектов на 2019 год и рассмотрение статуса их реализации;
- рекомендации Совету директоров по вопросам утверждения директоров филиалов Компании;
- принципы построения системы премирования в Компании, рассмотрение программ краткосрочного и долгосрочного премирования.

В рамках ежегодной закрытой сессии с Председателем Комитета были рассмотрены результаты оценки эффективности деятельности Генерального директора и топ-менеджмента Компании.

Кроме того, в 2019 году по решению Комитета была проведена самооценка Совета директоров. Комитет рассмотрел результаты самооценки на очном заседании в августе 2019 года и дал свои рекомендации по дальнейшим шагам, направленным на повышение эффективности работы Совета директоров.

По состоянию на 31 декабря 2019 года в состав Комитета по вознаграждениям и номинациям входили следующие члены Совета директоров:

- Быстрых Евгений Александрович (Председатель);
- Анипкин Максим Николаевич;
- Рыбалкин Антон Михайлович.

Правление

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

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

По состоянию на 31 декабря 2019 года в состав Правления входили:

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

В течение 2019 года в составе Правления произошли следующие изменения:

- в состав Правления вошел Орлов Никита Романович;
- были из состава Правления Барунин Александр Анатольевич и Кононов Дмитрий.



**Вермишян
Геворк
Арутюнович**

**Председатель Правления,
Генеральный директор**

Родился в 1978 году.

Окончил Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации.

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

Также является Председателем Совета директоров ЗАО «АКВАФОН-GSM», ЗАО «Остелеком», ЗАО «ТТ мобайл», членом наблюдательного совета DTS Retail, членом Совета директоров ООО «Алибаба.ком (РУ)» и директором ALIEXPRESS RUSSIA HOLDING PTE.LTD.

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



**Ваносчуйзе
Фредерик
Гилберт**

Директор по техническим инновациям и инфраструктуре (СТИО)

Родился в 1973 году. Окончил Льежский университет, а также Университет Монса и бизнес-школу Солвей (Бельгия). Основное место работы: ПАО «МегаФон» – Директор по техническим инновациям и инфраструктуре (СТИО).

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



**Ватрак
Валентина
Игоревна**

Директор по корпоративному развитию и управлению персоналом

Родилась в 1974 году. Окончила Воронежский государственный университет, а также Московский открытый социальный университет и Дипломатическую академию МИД России.

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

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



**Вольфсон
Влад**

Коммерческий директор

Родился в 1977 году. Окончил Киевский торгово-экономический университет, а также Хайфский университет (Израиль).

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

Также является членом наблюдательного совета DTS Retail.

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



**Орлов
Никита
Романович**

Финансовый директор

Родился в 1969 году. Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова.

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

Также является Генеральным директором ООО «МегаФон Финанс» и АО «МегаФон-Интернэшнл», членом Совета директоров ЗАО «Аквафон-GSM», ЗАО «Остелеком» и ЗАО «ТТ мобайл».

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



**Мартынова
Елена
Андреевна**

Директор по стратегическим коммуникациям и продвижению бренда

Родилась в 1978 году. Окончила Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, а также Высшую школу бизнеса Стэнфордского университета.

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

Кроме того, занимает должность заместителя Генерального директора в ООО «ЮэСэМ Менеджмент».

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.



**Соболев
Александр
Андреевич**

Директор по стратегии и развитию бизнеса

Родился в 1987 году. Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова.

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

Также является членом правления Ассоциации больших данных, директором ALIEXPRESS RUSSIA HOLDING PTE.LTD, членом Совета директоров ООО «Алибаба.ком (РУ)».

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Также в 2019 году в состав Правления входили:



Барунин Александр Анатольевич

Член Правления по 30 мая 2019 года

Родился в 1972 году. Окончил Ленинградское высшее инженерное морское училище им. адмирала С. О. Макарова, а также Университет Дьюка (США). В ПАО «МегаФон» занимал должность Директора по операционным финансам. Также являлся Генеральным директором ООО «МегаФон Финанс» и АО «МегаФон-Интернэшнл», членом Совета директоров ЗАО «Аквафон-GSM», ЗАО «Остелеком», ЗАО «ТТ мобайл».

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



Кононов Дмитрий

Член Правления по 28 июня 2019 года

Родился в 1964 году. Окончил Университет Колорадо в Денвере, США. В ПАО «МегаФон» занимал должность Директора по связям с инвесторами и M&A.

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

Генеральный и Исполнительный директора

Генеральный и Исполнительный директора наряду с Правлением осуществляют руководство текущей деятельностью Компании за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров и Совета директоров. В соответствии с Уставом МегаФона в их компетенцию входят в том числе:

- осуществление оперативного руководства деятельностью Компании; совершение действий от имени Компании без доверенности, представление Компании в отношениях со всеми государственными органами, юридическими лицами и гражданами, выдача доверенностей;
- принятие решений, издание приказов, распоряжений и иных документов по вопросам своей компетенции, утверждение внутренних документов Компании за некоторым исключением.

К компетенции Генерального директора относятся также:

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

К компетенции Исполнительного директора относятся в том числе:

- совершение от имени Компании любых гражданско-правовых сделок и распоряжение имуществом Компании в пределах ограничений, установленных трудовым договором и (или) законодательством Российской Федерации;

- осуществление мероприятий по обеспечению сохранности сведений, составляющих государственную тайну, путем разработки и внедрения мер режима секретности и защиты информации.

Позиция Исполнительного директора на данный момент является вакантной.

Вознаграждение членов Правления, Генерального директора и Исполнительного директора

Членам высшего исполнительного руководства МегаФона выплачивается вознаграждение за выполненную работу. Структура и размер вознаграждения определяются Советом директоров.

С 2017 года в МегаФоне действует программа долгосрочного премирования для топ-менеджмента, целями которой являются:

- обеспечение единства интересов руководства Компании и акционеров;
- стимулирование заинтересованности руководителей Компании в росте стоимости акций;
- обеспечение фокуса на реализации стратегических долгосрочных целей Компании;
- повышение конкурентоспособности компенсационного пакета для руководителей.

Программа премирования предполагает присвоение целевого количества акций МегаФона определенному количеству топ-менеджеров в конце трехлетнего периода. Присвоение акций будет осуществляться на основании результатов по исполнению цели, установленной в начале трехлетнего периода.

По итогам 2019 года совокупный объем выплат членам Правления¹ в качестве вознаграждения и для компенсации расходов составил 536 млн руб.

Вознаграждение членов Правления в 2017–2019 годах, млн руб.

Вид вознаграждения	2017	2018	2019
Заработная плата	215	256	209
Льготы	0	0	0
Бонусы и долгосрочная программа мотивации	280	319	326
Компенсация расходов	1	1	1
Пенсионный план	0	0	0
Общий размер вознаграждения	496	576	536

¹ Вознаграждения связанным с ними лицам (супругам, детям и иным членам семьи), а также вознаграждения нестандартной формы (социальные пакеты, компенсации расходов, пенсионные отчисления, обеспечение автомобилями, жилыми помещениями и т. д.) не выплачивались.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Корпоративный секретарь

В целях эффективного функционирования системы корпоративного управления в МегаФоне введена должность Корпоративного секретаря, который обеспечивает соблюдение правил и процедур, гарантирующих права и интересы акционеров. Корпоративный секретарь отвечает за взаимодействие с акционерами, корпоративные коммуникации, а также за поддержание эффективной работы Совета директоров и его комитетов. Корпоративный секретарь также является Секретарем Правления.

Корпоративный секретарь избирается Советом директоров и подотчетен ему.

В 2019 году Корпоративным секретарем МегаФона являлась Лизунова Дарья Александровна.

 Полный перечень функций Корпоративного секретаря представлен в Положении о Корпоративном секретаре



Лизунова Дарья Александровна

Корпоративный секретарь

Родилась в 1986 году.

Окончила Московский педагогический государственный университет, а также Всероссийскую академию внешней торговли.

Основное место работы: ПАО «МегаФон» – Корпоративный секретарь.

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

Доля в уставном капитале Компании: нет.

Доля принадлежащих обыкновенных акций Компании: нет.

Система внутреннего контроля

Эффективность и контроль лежат в основе принципов корпоративного управления МегаФона. Совет директоров, внутренний и внешний аудит и Ревизионная комиссия являются важными элементами системы внутреннего контроля.

Ревизионная комиссия

Для контроля над финансово-хозяйственной деятельностью МегаФона Общим собранием акционеров ежегодно избирается Ревизионная комиссия. Члены Ревизионной комиссии не могут входить в состав Совета директоров или иных руководящих органов Компании. Ревизионная комиссия избирается в составе трех членов.

По состоянию на 1 января 2019 года в Ревизионную комиссию МегаФона входили:

- Жеймо Юрий Антонович;
- Красин Сергей Анатольевич;
- Насибуллин Радик Сибгатуллович.

28 июня 2019 года на годовом Общем собрании акционеров Ревизионная комиссия была избрана в следующем составе:

- Жеймо Юрий Антонович;
- Насибуллин Радик Сибгатуллович;
- Филатов Денис Алексеевич.

С 9 декабря 2019 года Филатов Денис Алексеевич вышел из состава Ревизионной комиссии по письменному заявлению.

 Порядок деятельности и полный перечень функций Ревизионной комиссии определены Положением о Ревизионной комиссии

Внутренний аудит

Внутренний аудит Компании функционально подчинен Совету директоров. В своей деятельности внутренний аудит руководствуется Положением о внутреннем аудите, а также международными стандартами профессиональной практики внутреннего аудита.

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

 Деятельность внутреннего аудита регламентируется Положением о внутреннем аудите

Внешний аудит

МегаФон привлекает независимых внешних аудиторов для проведения аудита годовой финансовой отчетности и обзорных проверок квартальной финансовой отчетности. Аудиторский комитет проводит оценку потенциальных кандидатов в аудиторы Компании и выносит соответствующие рекомендации Совету директоров, включая рекомендации по размеру оплаты услуг аудитора. Кандидатуры независимых аудиторов утверждаются Общим собранием акционеров по представлению Совета директоров.

На годовом Общем собрании акционеров 28 июня 2019 года на роль внешнего аудитора МегаФона было утверждено АО «КПМГ».

Стоимость аудиторских услуг, предоставленных АО «КПМГ» в 2019 году, составила 71,5 млн руб., а стоимость предоставленных неаудиторских услуг – 72 млн руб.

Раскрытие информации

МегаФон обеспечивает прозрачность своей деятельности в соответствии со всеми применимыми законодательными требованиями, а также с передовыми международными практиками раскрытия. Компания ежегодно публикует аудированную консолидированную финансовую отчетность, подготовленную в соответствии с МСФО, за финансовый год, заканчивающийся 31 декабря. Кроме того, МегаФон публикует неаудированную консолидированную финансовую отчетность по окончании первого, второго и третьего кварталов финансового года.

Компания также публикует извещения о результатах финансовой деятельности, сообщения о предстоящих Общих собраниях акционеров и другую важную информацию через официальное российское информационное агентство – «Интерфакс».

 Соответствующие пресс-релизы публикуются на корпоративном сайте Компании

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Защита инсайдерской информации

27 декабря 2019 года Совет директоров утвердил новую редакцию Положения о порядке доступа к инсайдерской информации МегаФона. Положение подготовлено с учетом последних изменений в Федеральный закон от 27 июля 2010 года № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком» и содержит в том числе условия совершения операций с ценными бумагами Компании инсайдерами Компании и связанными с ними лицами.

Также в 2019 году в Компании был автоматизирован процесс уведомления сотрудников о включении в список инсайдеров и исключении из списка – уведомление направляется в электронной форме, в подтверждение ознакомления инсайдер проставляет на уведомлении свою электронную подпись.

В 2020 году планируется утвердить Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком в соответствии с требованиями Банка России, которые вступают в силу 20 апреля 2020 года.

 [Положение о порядке доступа к инсайдерской информации](#)

Ценные бумаги

Акционерный капитал

Уставный капитал ПАО «МегаФон» составляет 62 млн руб. и разделен на 620 млн обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 10 коп. каждая. Компания имеет возможность дополнительно разместить 100 млрд обыкновенных акций. Все выпуски обыкновенных именных бездокументарных акций объединены в единый выпуск с государственным номером 1-03-00822-J. МегаФон не имеет привилегированных акций. Государство в уставном капитале Компании не участвует.

В 2012 году МегаФон провел публичное размещение обыкновенных акций на Московской бирже и глобальных депозитарных расписок (ГДР) на Лондонской фондовой бирже. В период с июля 2018 года по июнь 2019 года МегаФон проводил выкуп обыкновенных акций и ГДР ПАО «МегаФон» через дочерние компании. По итогам окончания процедуры все обыкновенные акции и ГДР, находившиеся в свободном обращении, были выкуплены; все выпущенные ГДР были конвертированы в обыкновенные акции.

 [Подробнее см. раздел «Взаимодействие с инвестиционным сообществом» на стр. 136](#)

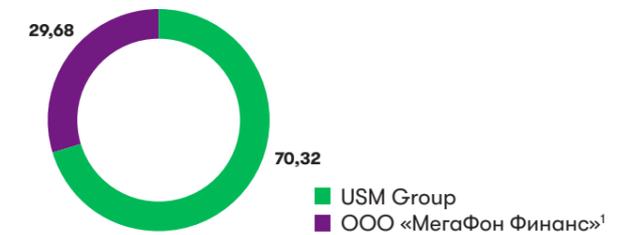
По состоянию на 31 декабря 2019 года акционерами ПАО «МегаФон» являлись USM Group (70,32% уставного капитала) и ООО «МегаФон Финанс»¹ (29,68% уставного капитала), которые в совокупности владели 100% уставного капитала Компании.

Дивиденды

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

Дивидендная политика МегаФона была утверждена в мае 2017 года. В Дивидендной политике определяются принципы, которыми руководствуется Совет директоров при принятии решения о рекомендуемом размере дивидендных выплат, подлежащем утверждению Общим собранием акционеров.

Структура акционерного капитала ПАО «МегаФон» по состоянию на 31 декабря 2019 года, %



В марте 2020 года ООО «ЮэСэм Телеком» приобрело 29,68% акций ПАО «МегаФон» у ООО «МегаФон Финанс», тем самым став владельцем 43,68% уставного капитала Компании. ООО «ЮэСэм Телеком» является единственным акционером ООО «АФ Телеком Холдинг», который, в свою очередь, является контролирующим акционером Компании с долей 56,32%, что в совокупности с акциями ООО «ЮэСэм Телеком» составляет 100% уставного капитала МегаФона.

Краткое описание основных положений Дивидендной политики:

- Дивиденды выплачиваются за счет чистой прибыли, а также нераспределенной прибыли Компании прошлых лет. Вопрос о возможности выплаты дивидендов предварительно рассматривается Комитетом по финансам и стратегии исходя из финансовых результатов Компании и на основании предложений Генерального директора по распределению прибыли. Совет директоров формирует рекомендацию Общему собранию акционеров о размере дивидендов.

¹ ООО «МегаФон Финанс» является 100%-ным дочерним обществом ПАО «МегаФон».

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

- Решение о выплате дивидендов, их размере, форме и порядке выплаты, о дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов, принимает Общее собрание акционеров. При этом размер дивидендов не может быть больше рекомендованного Советом директоров.
- При определении рекомендуемого размера дивидендов Совет директоров исходит из предположения о том, что общая сумма средств, направляемых на выплату дивидендов, по общему правилу будет составлять не менее 70% от величины свободного денежного потока для акционеров, полученного по результатам финансового года. При этом Компания не планирует в результате выплаты дивидендов наращивать уровень долговой нагрузки, который определяется как соотношение чистого долга и дивидендной OIBDA, и стремится придерживаться уровня, не превышающего значение 2,0x. Понятия свободного денежного потока для акционеров, чистого долга и дивидендной OIBDA сформулированы в Дивидендной политике.

- Дивиденды выплачиваются в порядке и в сроки, установленные законодательством Российской Федерации. Компания не устанавливает каких-либо преференций по срокам выплаты дивидендов отдельным акционерам.
- Дивиденды выплачиваются в денежной форме, кроме случаев, когда иная форма будет установлена решением Общего собрания акционеров.

 [Положения Дивидендной политики ПАО «МегаФон»](#)

На годовом Общем собрании акционеров 28 июня 2019 года было принято решение не распределять дивиденды по результатам 2018 финансового года.

История выплаты дивидендов в 2014–2019 годах

Отчетный период	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Общая сумма дивидендов, выплаченных в течение календарного года, млрд руб.	40,0	50,0	50,0	20,0	0,0	0,0
Дивиденд на акцию, руб.	64,51	80,64	80,63	32,25	0,0	0,0

Облигации

На начало 2019 года в обращении находилось четыре выпуска облигаций ПАО «МегаФон» серий БО-001Р-01, БО-001Р-02, БО-001Р-03 и БО-001Р-04.

В мае 2019 года ПАО «МегаФон» планомерно погасило биржевые рублевые облигации серии БО-001Р-01 объемом 10 млрд руб.

В феврале 2019 года ПАО «МегаФон» разместило биржевые рублевые облигации серии БО-001Р-05 объемом 20 млрд руб. со сроком обращения три года по ставке купона 8,55% годовых.

В марте 2019 года Компанией были размещены биржевые рублевые облигации серии БО-001Р-06, серии БО-002Р-01 совокупным объемом 10 млрд руб. сроком на пять лет по ставке купона 8,90% годовых.

В апреле 2019 года Компания разместила биржевые рублевые облигации серии БО-002Р-02 объемом 10 млрд руб. со сроком обращения семь лет по ставке купона 8,90% годовых.

Денежные средства, полученные от размещения облигаций, были направлены на финансирование общекорпоративных целей Компании.

85 млрд руб.

общий объем облигаций ПАО «МегаФон» в обращении на конец 2019 года

Кредитные рейтинги

Кредитный рейтинг	Значение	Прогноз	Дата изменения/подтверждения
S&P Global Ratings			
Долгосрочный рейтинг по обязательствам в иностранной валюте	BB+	Стабильный	18.12.2019
Долгосрочный рейтинг по обязательствам в национальной валюте	BB+	Стабильный	18.12.2019
Moody's			
Долгосрочный кредитный рейтинг	Ba1	Стабильный	11.09.2018
АКРА			
Эмитент ПАО «МегаФон»	AA(RU)	Стабильный	24.07.2019
Выпуск облигаций ПАО «МегаФон» серий БО-001Р-03, БО-001Р-04, БО-001Р-05, БО-001Р-06, БО-002Р-01, БО-002Р-02	AA(RU)	–	24.07.2019

18 декабря 2019 года S&P Global Ratings подтвердило кредитные рейтинги по обязательствам Компании в иностранной и национальной валюте на уровне «BB+», повысив прогноз с «негативного» до «стабильного». Основанием для улучшения прогноза стали ожидания аналитиков агентства, что МегаФон будет поддерживать соотношение скорректированной задолженности к EBITDA на уровне 2,5x, а отношение свободного денежного потока от операционной деятельности (FOCF) к долгу – на уровне 7–9%. Было отмечено, что снижение рейтингов в ближайший год является маловероятным, учитывая финансовую политику МегаФона, при этом они могут быть повышены в случае существенного улучшения показателей Компании.

24 июля 2019 года Аналитическое кредитное рейтинговое агентство (АКРА) подтвердило кредитный рейтинг ПАО «МегаФон» на уровне «AA(RU)» с прогнозом

«стабильный», а также кредитные рейтинги выпусков облигаций Компании на уровне «AA(RU)». Агентство отметило средний уровень долговой нагрузки МегаФона, очень крупный размер Компании и очень высокий уровень рентабельности, сильный бизнес-профиль, сильную позицию по ликвидности, а также очень высокий уровень корпоративного управления и умеренный денежный поток.

В сентябре 2019 года Moody's подтвердило долгосрочный кредитный рейтинг ПАО «МегаФон» на уровне «Ba1», прогноз – «стабильный». Агентство отметило сильную конкурентную позицию Компании на российском телекоммуникационном рынке, сильные операционные и финансовые показатели, а также здоровую ликвидность и адекватное управление валютными рисками.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Взаимодействие с инвестиционным сообществом

В июле 2018 года Совет директоров определил, что сохранение статуса публичной компании для МегаФона не является приоритетной стратегической задачей, и принял решение одобрить программу приобретения обыкновенных акций и ГДР, а также аннулировать листинг ГДР на Лондонской фондовой бирже. Компания предоставила возможность акционерам продать обыкновенные акции и ГДР с премией к рыночной цене в рамках программы приобретения, которая успешно завершилась в августе 2018 года. Цена покупки была установлена в размере 9,75 долл. США за одну ГДР и за одну обыкновенную акцию (659,26 руб. по курсу Центрального банка Российской Федерации на дату объявления результатов тендерного предложения). Тендерное предложение МегаФона стало одним из наиболее успешных на рынке: было приобретено 18,6% общего количества размещенных обыкновенных акций, в результате чего доля акций в свободном обращении снизилась с 20,8 до 2,2%. Начиная с 5 октября 2018 года ГДР МегаФона больше не обращаются на Лондонской фондовой бирже.

В период с декабря 2018 года по март 2019 года МегаФон проводил обязательное предложение по выкупу акций у оставшихся миноритарных акционеров, после завершения которого доля акций в свободном обращении сократилась до 0,8%.

В период с апреля по июнь 2019 года МегаФон провел предусмотренный российским законодательством обязательный выкуп оставшейся доли акций у миноритарных акционеров.

Выкупы проводились 100%-ными дочерними компаниями МегаФона MegaFon Investments (Cyprus) Limited и ООО «МегаФон Финанс».

Несмотря на состоявшееся приобретение акций и ГДР, находившихся в свободном обращении, МегаФон сохраняет свою приверженность принципам открытости и прозрачности. Предоставление актуальной и своевременной информации заинтересованным сторонам остается приоритетной задачей Компании. Мы не изменили принципов раскрытия информации и продолжаем практику ежеквартального объявления операционных и финансовых результатов деятельности Компании, а также публикации годовых отчетов. МегаФон продолжает регулярно общаться с представителями инвестиционного сообщества, принимать участие в различных инвестиционных и отраслевых конференциях в России и за рубежом.

В соответствии с принципом общедоступности МегаФон публикует сообщения о существенных фактах на:

- сайте российского авторизованного информационного агентства «Интерфакс» по адресу <https://www.e-disclosure.ru/>;
- официальном корпоративном сайте в разделе «Инвесторам»: <http://corp.megafon.ru/investoram/>.

 [Информационные материалы для инвесторов, включая презентации и отчетность](#)

Управление рисками и внутренний контроль

Управляемое принятие рисков

Своевременное выявление рисков и управление ими является необходимым условием поддержания устойчивого роста и достижения стратегических и операционных целей.

Применяемый МегаФоном подход к управлению рисками опирается на лучшие международные и национальные стандарты и практики.

Компания стремится постоянно совершенствовать свою систему управления рисками и внутреннего контроля, чтобы, с одной стороны, способствовать успешной реализации Стратегии, а с другой – обеспечивать основу для стабильного и непрерывного функционирования бизнеса.

МегаФон постоянно развивает риск-ориентированную культуру на всех уровнях управления. Мы регулярно обучаем сотрудников теории и практике риск-менеджмента.

Риски, с которыми сталкивается МегаФон в своей деятельности, обусловлены как макроэкономическими, рыночными, технологическими факторами, так и специфическими отраслевыми факторами, включая быстро изменяющееся регулирование.

Компания непрерывно работает над выявлением, оценкой рисков и их минимизацией. Если риски находятся вне зоны контроля Компании, МегаФон стремится минимизировать их негативные последствия.

Стратегия управления рисками включает в себя:



О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

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

[Политика по организации системы управления рисками и внутреннего контроля](#)

Структура управления рисками



Управление Координация, развитие

Управление рисками и внутренний контроль осуществляются во всех подразделениях и на всех уровнях управления Компании.

Совет директоров через Аудиторский комитет определяет принципы и подходы к организации СУРиВК и оценивает эффективность системы.

Генеральный директор и Правление обеспечивают создание и поддержание эффективной СУРиВК, распределяют полномочия, обязанности и ответственность между руководителями подразделений за конкретные процедуры управления рисками и внутреннего контроля, в том числе через Комитет по рискам и другие комитеты, утверждают требования к форматам отчетности, рассматривают ключевые риски и принимают по ним решения, способствуют развитию культуры управления рисками и внутреннего контроля.

Руководители подразделений обеспечивают функционирование СУРиВК в бизнес-процессах и проектах, что включает выявление и оценку рисков, разработку мероприятий и обеспечение их выполнения, в том числе выполнение контрольных процедур.

В МегаФоне на постоянной основе действует Комитет по рискам – коллегиальный консультативно-совещательный орган, в состав которого входит топ-менеджмент под председательством Генерального директора. Комитет рассматривает состояние и динамику ключевых рисков Компании, принимает по ним решения, утверждает мероприятия и рассматривает статус их выполнения, обеспечивает формирование единого подхода к управлению комплаенс-рисками.

Подразделение по управлению рисками обеспечивает развитие риск-менеджмента в Компании: реализует Политику по организации СУРиВК, организует актуализацию рисков, контролирует выполнение мероприятий, координирует работу подразделений в части выявления, оценки рисков и разработки мероприятий по их управлению. Подразделение обеспечивает подготовку материалов по управлению рисками для Правления, Комитета по рискам, Аудиторского комитета, а также реализует мероприятия, направленные на развитие риск-ориентированной культуры, включая обучение и методологическую поддержку сотрудников.

В основных функциональных направлениях Компании действуют координаторы по рискам, которые обеспечивают взаимодействие в этой сфере.

Для учета и анализа рисков в Компании используется автоматизированное решение RiskCom, которое обеспечивает удобную систематизацию данных.

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



«Тон сверху»

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



Корпоративное управление

Владение определенными рисками входит в перечень должностных обязанностей и задач сотрудников. Поощряется своевременное предоставление информации о рисках, сами риски рассматриваются как возможность для совершенствования Компании.



Компетенции

Ведется постоянное обучение ключевых сотрудников Компании управлению рисками при поддержке руководства.

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

Основные риски и меры по их минимизации

МегаФон анализирует различные виды рисков и принимает соответствующие меры для их минимизации. Среди рассматриваемых рисков – стратегические, геополитические, технологические, регуляторные, операционные (включая комплаенс-риски) и финансовые.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

№	Риски	Описание рисков
Стратегические/внешние риски		
1	Геополитические	<p>ПАО «МегаФон» как компания, зарегистрированная в Российской Федерации, сталкивается с экономическими и геополитическими рисками, характерными для страны в целом, в частности с рисками, связанными с режимом санкций со стороны США, ЕС и других стран в отношении некоторых российских компаний. Существует риск введения новых санкций или расширения круга лиц, на которых они могут распространяться. Также дополнительные санкции могут быть введены в отношении поставок оборудования, программного обеспечения и услуг из ЕС и США.</p> <p>При осуществлении своей деятельности и развитии сложной инфраструктуры МегаФон зависит от большого количества международных поставщиков. Если Компания будет способна реализовать свои планы по развитию из-за перерывов в поставках, то может столкнуться с задержками в развитии инфраструктуры и (или) увеличением расходов.</p>
2	Риск спада в экономике	<p>Снижение цен на нефть и ослабление национальной валюты могут оказать негативное влияние на состояние российской экономики.</p> <p>Спад экономики и снижение деловой активности могут быть следствием пандемии коронавирусной инфекции в первые месяцы 2020 года и могут привести к снижению выручки Компании, задержке в поставках оборудования и изменению инвестиционной программы МегаФона.</p>
3	Технологическая и цифровая трансформация. Новые бизнес-модели, новые игроки	<p>Индустрия связи и цифровая индустрия быстро меняются. С одной стороны, новые игроки заходят на непрофильные для них рынки (например, банки создают телеком-операторов, а телеком-операторы развивают банковские продукты), инновационные циклы ускоряются. С другой возрастают требования клиентов, которые ожидают первоклассного цифрового сервиса и опыта в офлайне и онлайн. Неспособность предоставить такой сервис и опыт на высоком уровне может снизить лояльность клиентов, привести к увеличению оттока и возможной потере доли рынка. Чтобы соответствовать высоким ожиданиям клиентов, Компания должна быть быстрой, гибкой, обладать сильными цифровыми компетенциями.</p>
4	Разрушение рынка	<p>Мобильная связь является одним из наиболее развитых сегментов телекоммуникационного рынка России. Высокий уровень проникновения мобильной связи уже привел к ужесточению конкурентной борьбы за удержание существующих и привлечение новых абонентов. Таким образом, конкуренция является одним из важнейших факторов, которые продолжают оказывать влияние на отрасль мобильной связи. Основными прямыми конкурентами МегаФона являются МТС, VEON и Теле 2. Формирование новых бизнес-моделей на рынке может привести к изменениям структуры рынка и динамики роста, влияние которых в настоящее время не может быть прогнозируемым.</p>

Описание мер по управлению рисками

Операционная деятельность МегаФона сосредоточена вне ЕС и США и осуществляется в области телекоммуникаций, и такая сфера обычно исключена из санкционных режимов. Также торговые санкции напрямую не применимы к Компании, при этом мы не можем гарантировать, что действия, направленные на преодоление возникших негативных изменений, приведут к существенному изменению ситуации, поскольку абсолютное большинство приведенных рисков находится вне контроля Компании.

Компания внимательно следит за экономической и политической ситуацией вокруг своих ключевых поставщиков. МегаФон взаимодействует с экспертами и поставщиками для получения актуальной информации, чтобы в случае необходимости подготовить соответствующий план действий. Компания плотно взаимодействует с ключевыми поставщиками, чтобы гарантировать непрерывность поставок ключевого оборудования.

Рынок услуг беспроводной связи является довольно устойчивым во время экономического кризиса, так как клиенты не хотят уменьшать потребление услуг мобильной связи и интернета, и, следовательно, расходы на эти услуги слабо подвержены риску спада в экономике.

МегаФон заключил долгосрочные контракты с крупными международными вендорами, что позволяет гарантировать постоянное развитие и модернизацию сети.

МегаФон продолжает реализовывать стратегию, ориентированную на цифровую трансформацию бизнеса.

Компания продолжает трансформировать внутренние процессы, оперативно отбирая инновационные технологические решения, развивая применение принципов гибкой разработки Agile. В фокусе внимания МегаФона – решения в области искусственного интеллекта, которые будут способствовать развитию автономных и интеллектуальных сетей и улучшать качество обслуживания клиентов за счет более глубокого анализа их поведения.

Для повышения скорости выполнения инициатив бизнеса МегаФон запустил фабрику микросервисов, продолжает развивать API-менеджмент.

МегаФон также продолжает совершенствовать «технологическую песочницу» – инструмент, который позволяет быстро отбирать предлагаемые новые технологические решения и на их основе запускать пилотные проекты по упрощенным процедурам.

Компания продолжает наращивать цифровые компетенции в области гибких подходов к разработке, облачным технологиям и виртуализации данных, построению высокоэффективных ИТ-команд, Big Data и машинному обучению.

МегаФон принимает широкий спектр мер для укрепления конкурентных преимуществ, включая внедрение передовых технологий, развитие партнерств, разработку новых продуктов и развитие инновационной инфраструктуры.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

№	Риски	Описание рисков
Операционные риски		
5	Риск негативного влияния на бизнес Компании приобретения компаний, объединения компаний и формирования стратегических альянсов	МегаФон может продолжить расширять свой бизнес за счет приобретения компаний и участия в стратегических альянсах и партнерствах. В случае любой неудачи в интеграции или управлении приобретенной компанией или участии в стратегическом альянсе есть незначительная вероятность того, что руководство эмитента будет смещать свой фокус на эти процессы в ущерб текущим бизнес-задачам. Также любое потенциальное приобретение может иметь негативный эффект на финансовое состояние Компании и уровень кредитных рейтингов или привести к «разводнению» стоимости акционерного капитала Компании в зависимости от структуры заключаемых сделок по приобретению активов, отложенных платежей, валютной составляющей цены и успеха реализации заложенных синергий и интеграционных процессов.
6	Трансфертное ценообразование	Практика применения законодательства о трансфертном ценообразовании до сих пор находится в стадии формирования, поэтому существует вероятность, что применяемые подходы к обоснованию рыночного уровня цен в рамках контролируемых сделок будут оспорены налоговыми органами, что может привести к начислению дополнительных налоговых обязательств.
7	Контролируемые иностранные компании	В соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации нераспределенная прибыль иностранных компаний, подконтрольных российским налоговым резидентам, может подлежать налогообложению в Российской Федерации. Ответственность по уплате соответствующего налога, а также по подаче необходимых уведомлений о контролируемых иностранных компаниях лежит на российском налоговом резиденте – контролирующем лице иностранной компании. Вместе с тем существуют риски, связанные с отсутствием сложившейся судебной практики и разъяснений компетентных органов по вопросам применения данных норм.
8	Риск отзыва, приостановки или непродления лицензий	Изменение требований законодательства по лицензированию основной деятельности Компании (оказание услуг связи) может негативно отразиться на деятельности МегаФона в том случае, если такие изменения будут влиять на процесс получения либо пролонгации срока действия имеющихся у Компании лицензий на оказание услуг связи, необходимых для дальнейшей деятельности Компании.
Технологические риски		
9	Технологическая устойчивость	Несмотря на обеспечение высокого уровня надежности и отказоустойчивости технологической инфраструктуры Компании, существует риск возникновения аварий, которые могут повлиять на скорость и качество предоставляемых сервисов.
10	Риски мошенничества в сфере телекоммуникаций	Потери Компании могут быть вызваны умышленными действиями недобросовестных контрагентов и абонентов. Существует также риск потери клиентов, которые становятся жертвами мошенничества, что может нанести ущерб репутации Компании.
11	Киберриски	Существуют риски уязвимости и невозможности обеспечения должного уровня информационной безопасности используемого программного обеспечения, оборудования и средств защиты персональных данных абонентов, риски вторжения во внутренние сети Компании, что может повлечь за собой получение несанкционированного доступа к личным данным пользователей и (или) конфиденциальной информации, их компрометацию, неправомерное использование, а также распространение вредоносных кодов.

Описание мер по управлению рисками

Заключению сделок по приобретению активов всегда предшествует всесторонний анализ финансово-хозяйственной деятельности компаний-целей (Due diligence), проводится анализ целесообразности приобретения, юридическая экспертиза объекта для обеспечения чистоты и легитимности заключаемой сделки. МегаФон обладает достаточным опытом успешных приобретений и интеграции приобретенных компаний, а Правление и Совет директоров состоит из опытных и профессиональных менеджеров, которые имеют необходимый опыт и квалификацию для эффективного принятия решений. При заключении сделок МегаФон также предусматривает в соответствующих договорах специальные условия по выплате цены приобретения в зависимости от выполнения объектом приобретения поставленных целей и KPI, а также наличия налоговых, юридических и коммерческих рисков.

Для минимизации налоговых рисков в части трансфертного ценообразования Компания внедрила и продолжает совершенствовать внутренние процедуры, направленные на соблюдение требований законодательства о трансфертном ценообразовании, проводит работу по мониторингу соответствия применяемых в сделках с взаимозависимыми лицами цен рыночному уровню, по выявлению сделок, являющихся контролируемыми в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации. Кроме того, в рамках группы компаний МегаФон создана консолидированная группа налогоплательщиков, сделки внутри которой не подлежат контролю с точки зрения законодательства о трансфертном ценообразовании.

Разработаны внутренние процедуры для выявления компаний, которые могут быть признаны контролируемыми иностранными компаниями; МегаФон своевременно представляет необходимую отчетность в налоговые органы, обсуждает законодательные инициативы, проводит своевременные оценки влияния возможных изменений, проводит мониторинг разъяснений компетентных органов по соответствующему вопросу, а также принимает соответствующие меры, способные уменьшить негативные последствия изменений налогового законодательства или его толкования, продолжает совершенствовать внутренние процедуры в соответствии с официальными предписаниями и инструкциями уполномоченных органов.

МегаФон обладает лицензиями на оказание услуг связи в сетях GSM, 3G, 4G/LTE, срок действия которых заканчивается в различные периоды. Компания уделяет особое внимание контролю над истечением сроков действия лицензий и содержанием актуальных данных в лицензиях, осуществляет все необходимые мероприятия для своевременного обновления лицензий в Роскомнадзоре.

Компания предпринимает все необходимые меры для обеспечения высокого качества предоставляемых сервисов. Так, в целях снижения аварийности и повышения качества функционирования технологической инфраструктуры в Компании действует ряд внутренних документов по непрерывности бизнеса, выстраивается технологическая архитектура в соответствии с высокими мировыми стандартами, осуществляется резервирование наиболее критических элементов инфраструктуры. В целях повышения эффективности управления непрерывностью бизнеса реализуется ряд инициатив в этой области.

В структуре Компании существует выделенное подразделение, задачей которого является предотвращение фактов мошенничества, недопущение связанных с ним финансовых и имиджевых потерь, а также защита клиентов Компании от мошенничества. Для этих целей используется ряд специализированных автоматизированных решений по борьбе с мошенничеством. Контроль наиболее критичных видов мошенничества осуществляется в режиме 24/7.

В соответствии со Стратегией информационной безопасности Компания предпринимает все необходимые меры для обеспечения должного уровня безопасности технологических систем и используемых программного обеспечения и оборудования, включая постоянный мониторинг возможных угроз, использование платформ анализа информационной безопасности всей ИТ- и телекоммуникационной инфраструктуры.

Кроме того, в МегаФоне действуют Политика по обеспечению информационной безопасности и нормативные документы в области защиты персональных данных, а также развивается направление мониторинга киберугроз.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

№	Риски	Описание рисков
Регуляторные риски		
12	Оборот данных	В настоящее время разрабатываются многочисленные проекты нормативно-правовых актов в сфере регулирования оборота данных. Необходимо отметить ряд спорных законопроектов: об информационном обмене операторов связи с банками (сведения об абонентах), об обороте больших данных (большие пользовательские данные), общедоступных данных (данные, доступные неопределенному кругу лиц в интернете).
13	Изменение порядка блокировки запрещенных интернет-ресурсов, блокировка на трансграничных переходах	Федеральным законом от 01.05.2019 № 90-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О связи» и Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» предусматривается осуществление комплекса организационных, административных и технических мероприятий, направленных на повышение информационной безопасности, целостности и устойчивости функционирования информационно-телекоммуникационной сети Интернет на территории Российской Федерации.
14	Риски, связанные с установлением минимальных показателей качества связи	<p>В настоящее время законодательство Российской Федерации не содержит положений, касающихся соответствия оказываемых услуг связи минимальным параметрам качества.</p> <p>Регулирующие органы придерживаются подхода, согласно которому обеспечение качества связи должно строиться на праве абонента выбирать оператора связи на основе обязательно предоставляемой операторами информации о качестве своих услуг.</p> <p>При этом в последнее время наметилась тенденция к изменению позиции органов государственной власти в части изучения возможности установления минимальных требований к параметрам качества оказываемых услуг связи.</p>
15	Риски, связанные с развитием 5G	<p>Государством и участниками отрасли прорабатываются различные сценарии развития технологии 5G. Для коммерческого запуска технологии 5G потребуются принятие масштабного комплекса нормативных правовых требований.</p> <p>Неопределенность в отношении выбора сценария и природы сопутствующих законодательных требований несет в себе риски.</p>
Финансовые риски		
16	Риск изменения процентных ставок	Рост процентных ставок на рынке может привести к тому, что МегаФон будет вынужден привлекать более дорогие денежные средства для финансирования своей операционной деятельности и инвестиционных программ. Кроме того, если по кредитным обязательствам применяется плавающая ставка, существует риск изменения стоимости обслуживания такого долга.
17	Риск отрицательного влияния изменения валютного курса	<p>Подверженность Компании рискам изменения курсов иностранной валюты относится в основном к ее финансовой и инвестиционной деятельности.</p> <p>Значительная доля капитальных затрат, расходов и обязательств МегаФона выражена в иностранной валюте, в основном в долларах и евро. В случае ослабления рубля по отношению к доллару и (или) евро Компания может испытывать сложности с выплатой и рефинансированием задолженности, номинированной в иностранной валюте, а также с поддержанием достаточного уровня капитальных вложений. Таким образом, ослабление рубля может увеличить инвестиционные и финансовые затраты МегаФона в рублевом выражении, что приведет к снижению чистой прибыли.</p>

Описание мер по управлению рисками

По мнению МегаФона, указанные инициативы должны тщательно прорабатываться и обсуждаться совместно с отраслевым сообществом, поскольку несовершенства в нормативном регулировании снижают перспективы роста выручки от развития технологических продуктов. Компания принимает участие в обсуждениях законодательных инициатив в сфере оборота данных.

Компания внимательно отслеживает подготовку подзаконных нормативных правовых актов по данному закону.

Вероятность того, что в среднесрочной перспективе минимальные показатели качества будут установлены, продолжает оставаться невысокой. Тем не менее, если регулирующие органы изменят свой подход, Компания полагает, что сможет обеспечить соответствие своих услуг таким минимальным показателям.

Компания отслеживает все инициативы, связанные с развитием технологий связи, прежде всего 5G, и принимает активное участие в обсуждении указанных инициатив.

В настоящее время Компания обладает высоким кредитным рейтингом, что позволяет привлекать денежные средства на наиболее выгодных условиях из доступных на рынке.

Большая часть кредитного портфеля Компании состоит из долгосрочных обязательств, предоставленных по привлекательным ставкам. Более 85% долгового портфеля Компании имеет фиксированную процентную ставку. МегаФон имеет возможности для гибкого управления кредитными обязательствами по плавающей ставке.

С целью снижения валютных рисков Компания использует валютно-процентные свопы и другие производные финансовые инструменты для хеджирования части кредитного портфеля, номинированной в евро, а также стремится увеличивать долю операционных и капитальных затрат, номинированных в рублях, что позволяет обеспечивать их покрытие рублевыми доходами.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

№	Риски	Описание рисков
18	Кредитный риск	Кредитный риск – это возможность потерь вследствие неспособности контрагента выполнить свои контрактные обязательства. К числу финансовых инструментов, которые теоретически могут привести к повышению кредитного риска, относятся краткосрочные инвестиции, дебиторская задолженность и долгосрочные депозиты.
19	Риск снижения кредитных рейтингов	Уровень кредитного рейтинга Компании оказывает влияние на возможности и стоимость привлечения денежных средств, поэтому его снижение может привести к увеличению стоимости фондирования и удорожанию обслуживания кредитного портфеля.
20	Риск ликвидности	<p>Доступность финансирования на рынках капитала и уровень ключевой ставки оказывают влияние на ликвидность МегаФона и на стоимость привлечения заемных средств.</p> <p>Дополнительные санкции в банковском секторе могут привести к ограничению определенных операций.</p>

Комплаенс

Система управления комплаенс

МегаФон определяет комплаенс как соответствие деятельности сотрудников принятым в Компании принципам и нормам деловой этики и добросовестного ведения бизнеса для защиты интересов Компании и всех лиц, на которых распространяется ее деятельность или последствия принимаемых решений. Комплаенс обеспечивает соблюдение требований применимого российского и зарубежного законодательства, Кодекса этики и корпоративного поведения и иных нормативных внутренних документов.

МегаФон стремится обеспечить соответствие системы комплаенс международному стандарту ISO 19600:2014 Compliance management systems («Системы комплаенс-менеджмента»), при этом учитывать лучшие практики, стандарты и рекомендации регуляторов.

Комплаенс-политика определяет принципы построения системы комплаенс, описывает ее обязательные элементы и определяет сферу регулирования. Управление ключевыми областями комплаенс-риска и выявление комплаенс-требований осуществляется в Компании на постоянной основе, как и реализация мероприятий, обеспечивающих соблюдение данных требований.

Управление функцией комплаенс и реализация Комплаенс-политики осуществляется в МегаФоне на нескольких уровнях, среди которых – Совет директоров, Аудиторский комитет, Генеральный директор и Правление, а также Комитет по рискам. Комитет определяет стратегию развития системы, обеспечивает участие топ-менеджмента в построении системы комплаенс. Также реализация комплаенс-функции осуществляется на уровне структурных подразделений, где специально назначенные сотрудники обеспечивают выполнение определенных комплаенс-программ.

Описание мер по управлению рисками

В целях минимизации кредитного риска Компания размещает свободные средства на диверсификационной основе в российских филиалах международных банков и в ограниченном числе российских банков. Большинство таких российских банков находятся в собственности государства или под его контролем. К числу мер профилактического характера, направленных на снижение кредитного риска, относятся получение авансовых платежей, банковских гарантий и иного обеспечения, установление взаимоотношений с контрагентами, платежеспособность которых отслеживается на постоянной основе на основании их кредитной истории и присвоенных им кредитных рейтингов. Ежегодно Компанией осуществляется мониторинг обесценения финансовых вложений в отношении предоставленных займов.

На момент выхода данного Годового отчета МегаФон обладает высоким кредитным рейтингом:

- долгосрочным кредитным рейтингом, присвоенным рейтинговым агентством Moody's, на уровне Ba1, прогноз «стабильный»;
- по обязательствам в национальной и иностранной валюте, присвоенным рейтинговым агентством S&P Global, на уровне BB+, прогноз «стабильный»;
- корпоративным рейтингом, присвоенным российским рейтинговым агентством АКРА, на уровне AA (RU), прогноз «стабильный», – самым высоким среди компаний без государственного участия.

Таким образом, рейтинги Компании остаются в числе одних из самых высоких среди российских компаний, что наряду со стабильными финансовыми показателями позволяет МегаФону привлекать денежные средства на наиболее выгодных условиях из доступных на рынке и является гарантией кредитоспособности МегаФона. Компания имеет все ресурсы для обеспечения беспереывного доступа к финансированию, необходимому для осуществления деятельности.

МегаФон имеет достаточный объем доступного финансирования в рамках открытых кредитных линий, что снижает риски потери ликвидности в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Компания внимательно следит за действиями российских финансовых институтов, которые могут стать объектом новых или усиления имеющихся (введенных ранее) санкций, чтобы гарантировать наличие доступа к адекватному финансированию, даже если работа с такими учреждениями и доступ к средствам, хранящимся в таких учреждениях, станут более сложными. Компания также рассматривает возможность хранения средств в разных валютах и обеспечение платежей по обязательствам в разных валютах, чтобы смягчить любую возможность ограничений, налагаемых на валюты, в которых она обычно работает.

Результаты 2019 года

В 2019 году Советом директоров было принято решение о передаче полномочий Комитета по комплаенс Комитету по рискам.

В течение года Комитетом были рассмотрены и утверждены основные комплаенс-направления, а также ряд кросс-функциональных проектов, направленных на улучшение существующей системы комплаенс: технико-регуляторный комплаенс, дополнительная автоматизация процедур по программе противодействия отмыванию доходов и финансирования терроризма и по защите инсайдерской информации.

В 2019 году также был внедрен обновленный комплексный обучающий курс и тестирование на тему корпоративной этики и комплаенс, продолжена настройка системы комплаенс в дочерних компаниях МегаФона. Также в 2019 году была обновлена Политика по вопросам подарков и делового гостеприимства МегаФона.

В 2020 году МегаФон намерен продолжить совершенствование системы комплаенс, что включает в себя улучшение существующих и внедрение новых комплаенс-программ, повышения уровня осведомленности сотрудников и общего уровня соответствия стандарту ISO 19600:2014.

Финансовая отчетность и приложения

Консолидированная финансовая отчетность 150–259

Определение существенных тем
и матрица существенности 222–223

Указатель содержания GRI 224–226

Глоссарий 227–229

Контакты 230



Консолидированная финансовая отчетность

За год по 31 декабря 2019 года

Аудиторское заключение независимых аудиторов	151
Консолидированный отчет о прибылях и убытках	158
Консолидированный отчет о прочем совокупном доходе	159
Консолидированный отчет о финансовом положении	160
Консолидированный отчет об изменениях в капитале	162
Консолидированный отчет о движении денежных средств	164
Примечания к консолидированной финансовой отчетности	166
1. Общие положения	166
1.1. О Компании	166
1.2. Основы подготовки финансовой отчетности	166
1.3. Основы консолидации	167
1.4. Ключевые бухгалтерские суждения, оценочные значения и допущения	167
1.5. Основные аспекты учетной политики	167
1.6. Стандарты, которые были выпущены, но еще не вступили в силу	168
2. Прибыли и убытки	169
2.1. Выручка	169
2.2. Коммерческие расходы	171
2.3. Общие и административные расходы	171
2.4. Налог на прибыль	171
3. Активы и обязательства	174
3.1. Основные средства	174
3.2. Аренда	178
3.3. Нематериальные активы	179
3.4. Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	183
3.5. Финансовые активы и обязательства	193
3.6. Торговая и прочая дебиторская задолженность	204
3.7. Запасы	205
3.8. Нефинансовые активы и обязательства	205
3.9. Активы, предназначенные для продажи	206
3.10. Резервы	206
4. Капитал	207
5. Дополнительные раскрытия	209
5.1. Прекращенная деятельность	209
5.2. Выплаты, основанные на акциях	210
5.3. Связанные стороны	211
5.4. Объединения бизнесов	213
5.5. Управление финансовыми рисками	213
5.6. Информация о Группе	217
5.7. Информация по сегментам	218
5.8. Договорные и условные обязательства	219
5.9. События после отчетной даты	220

Аудиторское заключение независимых аудиторов



Акционерам и Совету директоров ПАО «МегаФон»

Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «МегаФон» (далее – «Компания») и ее дочерних предприятий (далее – «Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2019 года, консолидированных отчетов о прибылях и убытках, прочем совокупном доходе, изменениях в капитале и движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, а также примечаний, состоящих из основных положений учетной политики и прочей пояснительной информации.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных аспектах консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2019 года, а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Аудлируемое лицо: ПАО «МегаФон»
Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1027809169585.
Москва, Россия

Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита. Наша ответственность в соответствии с этими стандартами описана далее в разделе «Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с требованиями независимости, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и Международным кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включая международные стандарты независимости), и мы выполнили наши прочие этические обязанности в соответствии с требованиями, применимыми в Российской Федерации, и указанным Кодексом. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам.

Независимый аудитор: АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии.

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за № 1027700125628.

Член Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество» (СРО ААС). Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций 12006020351.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Ключевой вопрос аудита

Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита

Признание выручки – организация учета

См. примечание 2.1 к консолидированной финансовой отчетности.

Выручка представляет собой существенную сумму, сформированную из множества индивидуально несущественных транзакций.

Для обработки данных, относящихся к выручке, Группа использует биллинговые системы и полагается на результаты работы этих систем.

Наиболее существенные риски искажения выручки возникают в связи с:

- регистрацией, обработкой и передачей данных о параметрах оказанных услуг между биллинговыми системами и учетной системой; и
- корректным применением тарифов, меняющихся на протяжении года.

Наши аудиторские процедуры включали оценку внедренных Группой правил и средств контроля в области биллинговых систем для определения их эффективности с точки зрения способности предотвращать и/или выявлять искажения или потери данных, относящихся к выручке.

Мы провели следующие ключевые аудиторские процедуры:

- мы протестировали периодичность резервного копирования и процедуры репликации, провели инспекцию серверных помещений на предмет наличия надлежащих мер безопасности, направленных на обеспечение физической сохранности;
- мы протестировали процедуру управления инцидентами на предмет своевременности разрешения;
- мы протестировали, что к биллинговым системам мог быть осуществлен только авторизованный доступ, изучив согласованные заявки на доступ на предмет соответствия внутренним правилам;
- мы протестировали, что программные изменения в системах, включая изменения по тарифным планам, были авторизованы в соответствии с внутренними правилами;
- мы протестировали, что полномочия по изменению тарифных планов в биллинговых системах предоставлялись уполномоченным лицам в соответствии с внутренними правилами;
- мы сверили информацию о новых тарифных планах, занесенную в биллинговые системы, к утвержденным приказам и протоколам тестирования;
- мы протестировали обработку данных о параметрах оказанных услуг на этапе первоначальной регистрации данных серверным оборудованием и их последующую передачу в биллинговую систему, изучив обработку отдельных записей о соединениях, и далее – к записям в учетной системе, в том числе путем проверки существенных ручных корректировок, сделанных при переносе данных из биллинговых систем в учетную;
- мы произвели пересчет начисленных абонентам сумм на выборочной основе, перемножив показатели параметров оказанных услуг на соответствующие тарифы.

Перечисленные выше процедуры были выполнены с привлечением наших специалистов в области информационных технологий.

Мы также выполнили аналитические и детальные тесты:

- мы сверили отраженную в учетной системе выручку, скорректированную на величину взаиморасчетов с абонентами на начало и конец отчетного периода, с величиной оплат по данным учетной системы;
- мы сверили отраженные в учетной системе оплаты абонентов с подтверждениями от платежных агентов и банков на выборочной основе;
- мы выполнили прочие аналитические процедуры с целью оценки того, соответствует ли общее направление и динамика выручки по типам услуг нашему пониманию деятельности Группы и отрасли в целом.

Ключевой вопрос аудита

Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита

Переоценка основных средств

См. примечание 3.1 к консолидированной финансовой отчетности.

В 2019 году Группа приняла решение перейти от модели учета отдельных групп основных средств по исторической стоимости к модели учета по переоцененной стоимости.

В соответствии с МСФО (IAS) 16 «Основные средства» Группа отразила стоимость отдельных групп основных средств по справедливой стоимости на дату переоценки.

Мы отнесли данный вопрос к ключевым в связи со значительной долей переоцениваемых групп основных средств в общей стоимости активов Группы, а также существенностью суждений и оценок со стороны руководства при определении подхода и ключевых допущений для расчета справедливой стоимости переоцениваемых объектов основных средств.

Наши аудиторские процедуры включали следующее:

Мы оценили профессиональную компетенцию привлеченного Группой квалифицированного независимого оценщика, проанализировав его репутацию и опыт на основе общедоступных источников.

Мы привлекли специалистов КПМГ в области оценки для оказания нам содействия при тестировании правильности методологии Группы и ключевых допущений, применяемых для определения справедливой стоимости переоцениваемых объектов основных средств.

Мы оценили обоснованность подходов, используемых независимым оценщиком для расчета справедливой стоимости переоцениваемых объектов основных средств на основе нашего понимания общепринятых методов оценки, используемых для аналогичных активов на рынке.

Мы протестировали ключевые допущения, используемые Группой при проведении оценки, следующим образом:

- на выборочной основе для индивидуальных объектов мы сравнили удельные показатели стоимости объектов со средними ценами на рынке, базирясь на тендерной документации Группы, полученной от независимых поставщиков;
- мы сравнили сроки полезного использования, используемые для расчета физического износа, со сроками, приведенными в общепринятых в оценочной практике и рекомендованных специализированных справочниках, по аналогичным объектам;
- мы сравнили индексы изменения цен, используемые в расчете, с индексами изменения цен, опубликованными Министерством строительства РФ, Федеральной службой государственной статистики, Бюро трудовой статистики США.

Мы оценили, является ли соответствующее раскрытие информации в консолидированной финансовой отчетности надлежащим.

МСФО 16 (IFRS) «Аренда» (Первое применение)

См. примечание 3.2 к консолидированной финансовой отчетности.

Группа применила МСФО (IFRS) 16 «Аренда», начиная с 1 января 2019 года.

Мы отнесли данный вопрос к ключевым, поскольку применение стандарта Группой потребовало применения руководством значительного суждения и оценок, в том числе при определении договоров в качестве договоров аренды, оценке срока аренды и ставки дисконтирования, которые существенным образом влияют на величину признанных активов и обязательств по аренде.

Наши аудиторские процедуры включали следующее:

- мы оценили обоснованность определения договора в качестве договора аренды путем анализа на выборочной основе условий договоров, которые потенциально могут содержать компоненты аренды;
- мы оценили обоснованность определения срока аренды, включая суждения руководства в отношении срока аренды, на основе нашего опыта, а также ставки дисконтирования путем формирования собственного диапазона оценочных значений по арендным обязательствам, в том числе с привлечением специалистов КПМГ в области оценки, и сравнения полученных данных с оценками, сделанными руководством.

Мы оценили, является ли соответствующее раскрытие информации в консолидированной финансовой отчетности надлежащим.



О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Ключевой вопрос аудита

Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита

Оценка инвестиции в AliExpress Russia Holding PTE.LTD («AER») и чистой справедливой стоимости идентифицируемых активов и обязательств

См. примечание 3.4 к консолидированной финансовой отчетности.

В октябре 2019 года Группа завершила сделку по обмену 9,97% акций Mail.Ru Group Limited на 24,3% акций в AER.

Компания отразила стоимость инвестиции в AER по справедливой стоимости.

В соответствии с требованиями МСФО (IAS) 28 «Инвестиции в ассоциированные компании» Группа также определила чистую справедливую стоимость идентифицируемых активов и обязательств объекта инвестиции, в том числе нематериальных активов, представляющих собой в основном торговые марки.

Определение справедливой стоимости является сложным процессом, включающим ряд суждений и допущений в отношении входящих данных.

Наши аудиторские процедуры включали следующее:

Мы оценили профессиональную компетенцию привлеченного Группой квалифицированного независимого оценщика, проанализировав его квалификацию и репутацию, основанную на общедоступных источниках.

Мы привлекли специалистов КПМГ в области оценки для оказания нам содействия при тестировании правильности методологии Группы и ключевых допущений, применяемых для определения справедливой стоимости инвестиции в AER и чистой справедливой стоимости идентифицируемых активов и обязательств.

Мы оценили обоснованность подходов, используемых независимым оценщиком для расчета справедливой стоимости на основе нашего понимания общепринятых методов оценки.

Мы протестировали ключевые допущения, использованные Группой следующим образом:

В отношении определения справедливой стоимости инвестиции:

- мы сравнили историческую информацию, использованную в расчетах, с финансовыми отчетностями AER за предыдущие отчетные периоды;
- мы сопоставили доли трансграничного и локального рынков, заложенные в модель, а также необходимую сумму дополнительной инвестиции в маркетинг с внешними рыночными данными;
- мы провели наш собственный анализ чувствительности и оценили влияние изменений ключевых допущений, которые, основываясь на нашем понимании отрасли, мы считаем обоснованно возможными.

В отношении определения справедливой стоимости торговых марок:

- мы сопоставили ставку роялти за торговые марки, срок полезного использования и темпы роста рынка, применяемые в моделях, к внешним рыночным данным.

Мы оценили, является ли соответствующее раскрытие информации в консолидированной финансовой отчетности надлежащим.

Ключевой вопрос аудита

Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита

Тестирование инвестиции в ассоциированную компанию DTSRetail Limited («Группа Связной») на обесценение

См. примечание 3.4 к консолидированной финансовой отчетности.

В отчетном периоде были выявлены индикаторы обесценения инвестиции в DTSRetail Limited, что требует тестирование инвестиции на предмет обесценения.

Тестирование на предмет обесценения является сложным процессом, включающим ряд суждений и допущений в отношении входящих данных. Оценка возмещаемой стоимости основывается на модели дисконтированных денежных потоков, в которой используются в основном допущения из внутренних источников.

Наши аудиторские процедуры включали следующее:

Мы оценили профессиональную компетенцию привлеченного Группой квалифицированного независимого оценщика, проанализировав его квалификацию и репутацию, основанную на общедоступных источниках.

Мы привлекли специалистов КПМГ в области оценки для оказания нам содействия при тестировании правильности методологии Группы и ключевых допущений, применяемых для определения возмещаемой стоимости инвестиции в DTSRetail Limited.

Мы протестировали ключевые допущения, использованные Группой в модели дисконтированных денежных потоков следующим образом:

- мы сравнили историческую информацию, использованную в расчетах, с финансовыми отчетностями Евросети и Связной Логистика (операционные компании DTSRetail Limited до момента интеграции в 2019 году) за предыдущие отчетные периоды;
- мы сопоставили прогнозные данные темпа прироста выручки со среднегодовым историческим уровнем продаж и темпом роста населения в прогнозируемом периоде, полученным из внешних источников;
- мы провели наш собственный анализ чувствительности и оценили влияние изменений ключевых допущений, которые, основываясь на нашем понимании отрасли, мы считаем обоснованно возможными.

Мы оценили, является ли соответствующее раскрытие информации в консолидированной финансовой отчетности надлежащим.



О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация включает информацию, содержащуюся в Годовом отчете, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней.

Годовой отчет, предположительно, будет нам предоставлен после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять вывода с обеспечением уверенности в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с прочей информацией, когда она станет доступна, и рассмотрении при этом вопроса, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных возможных существенных искажений.

Ответственность руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление, за консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор за подготовкой консолидированной финансовой отчетности Группы.

Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с Международными стандартами аудита, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск обнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность бухгалтерских оценок и соответствующего раскрытия информации, подготовленного руководством;

- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств – вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;
- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства, относящиеся к финансовой информации организаций или деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудиторов, а в необходимых случаях – о соответствующих мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превьют общественно значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель задания, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимых аудиторов:

Акылбек Е. А.
Акционерное общество «КПМГ»
Москва, Россия
24 марта 2020 года

Консолидированный отчет о прибылях и убытках

(в миллионах рублей)

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2019	2018
Продолжающаяся деятельность			
Выручка	2.1	348 961	335 541
Операционные расходы			
Себестоимость		109 158	100 696
Коммерческие расходы	2.2	20 193	19 574
Общие и административные расходы	2.3	67 992	91 114
Амортизация основных средств и АФПП	3.1, 3.2	68 050	49 254
Амортизация нематериальных активов	3.3.1	20 340	16 116
Убыток от выбытия внеоборотных активов		623	337
Итого операционные расходы		286 356	277 091
Операционная прибыль		62 605	58 450
Финансовые расходы		(45 195)	(25 927)
Финансовые доходы		2 097	1 634
Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий и убыток от обесценения инвестиции	3.4	(5 277)	(2 829)
Прочие неоперационные расходы	5.3	(2 087)	(1 677)
(Убыток)/прибыль по финансовым инструментам, нетто	3.5.4	(1 982)	713
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам, нетто		2 084	(1 271)
Прибыль от продолжающейся деятельности до налогообложения		12 245	29 093
Расход по налогу на прибыль	2.4	4 066	7 823
Прибыль от продолжающейся деятельности		8 179	21 270
Прекращенная деятельность			
Прибыль от прекращенной деятельности за вычетом налога	5.1	—	11 584
Прибыль за год		8 179	32 854
приходящаяся на собственников Компании		8 087	35 170
приходящаяся на неконтролирующие доли участия		92	(2 316)
		8 179	32 854

Консолидированный отчет о прочем совокупном доходе

(в миллионах рублей)

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2019	2018
Прибыль за год		8 179	32 854
Прочий совокупный доход, который может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка в последующих периодах:			
Курсовые разницы при пересчете отчетности зарубежных подразделений за вычетом налогов		269	(777)
Чистая прибыль от хеджирования денежных потоков за вычетом налогов	3.5.4	—	1 567
Чистый прочий совокупный доход, который может быть реклассифицирован в состав прибыли или убытка в последующих периодах		269	790
Прочий совокупный доход, который не будет реклассифицирован в состав прибыли или убытка в последующих периодах:			
Переоценка проводных каналов связи за вычетом налогов		57 610	—
Чистый прочий совокупный доход, который не будет реклассифицирован в состав прибыли или убытка в последующих периодах		57 610	—
Общий совокупный доход за год		66 058	33 644
приходящийся на собственников Компании		66 116	36 171
приходящийся на неконтролирующие доли участия		(58)	(2 527)
		66 058	33 644

Консолидированный отчет о финансовом положении

(в миллионах рублей)

	Прим.	31 декабря	
		2019	2018
Активы			
Внеоборотные активы			
Основные средства	3.1	288 408	224 666
Активы в форме права пользования	3.2	85 485	—
Нематериальные активы за исключением гудвила	3.3.1	80 845	81 026
Гудвил	3.3.2	30 549	30 549
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	3.4, 5.1	68 385	73 265
Внеоборотные финансовые активы	3.5	15 239	3 829
Внеоборотные нефинансовые активы	3.8	9 092	7 531
Отложенные налоговые активы	2.4	848	2 064
Итого внеоборотные активы		578 851	422 930
Оборотные активы			
Запасы	3.7	10 257	9 885
Оборотные нефинансовые активы	3.8	7 432	7 766
Предоплата по налогу на прибыль	2.4	3 908	4 275
Торговая и прочая дебиторская задолженность	3.6	37 104	29 137
Прочие оборотные финансовые активы	3.5	2 898	7 955
Денежные средства и их эквиваленты	3.5.1	52 706	27 214
Активы, предназначенные для продажи	3.9	—	847
Итого оборотные активы		114 305	87 079
Итого активы		693 156	510 009

	Прим.	31 декабря	
		2019	2018
Капитал и обязательства			
Капитал			
Капитал, принадлежащий на собственников Компании	4	104 956	70 667
Неконтролирующие доли участия	5.1	(307)	(264)
Итого капитал		104 649	70 403
Долгосрочные обязательства			
Кредиты и займы	3.5	350 066	288 262
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	3.5	2 552	509
Долгосрочные нефинансовые обязательства	3.8	4 000	3 895
Долгосрочные обязательства по аренде	3.5	77 315	4 204
Резервы	3.10	6 380	5 117
Отложенные налоговые обязательства	2.4	34 601	26 016
Итого долгосрочные обязательства		474 914	328 003
Краткосрочные обязательства			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	3.5	54 607	53 235
Кредиты и займы	3.5	25 692	39 232
Прочие краткосрочные финансовые обязательства	3.5	251	84
Краткосрочные нефинансовые обязательства	3.8	18 264	17 661
Краткосрочные обязательства по аренде	3.5	13 584	61
Задолженность по налогу на прибыль	2.4	1 195	1 330
Итого краткосрочные обязательства		113 593	111 603
Итого капитал и обязательства		693 156	510 009

Генеральный директор



Г. А. Вермишян

Главный бухгалтер



Л. Н. Стрелкина

24 марта 2020 г.

Консолидированный отчет об изменениях в капитале

(в миллионах рублей)

	Прим.	Приходится на собственников Компании			
		Обыкновенные акции		Выкупленные акции	
		Количество акций	Сумма	Количество акций	Сумма
На 1 января 2018 года		620 000 000	526	24 299 033	(17 387)
Прибыль/(убыток) за год		—	—	—	—
Прочий совокупный доход/(убыток)		—	—	—	—
Общий совокупный доход/(убыток)		—	—	—	—
Продажа доли в MGL	5.1	—	—	—	—
Выкуп собственных акций	4	—	—	115 317 504	(76 700)
Дивиденды, выплаченные по неконтролирующим долям участия		—	—	—	—
Вознаграждение, основанное на акциях, учитываемое через капитал	5.2	—	—	—	—
Приобретение дочерних компаний		—	—	—	—
На 31 декабря 2018 года		620 000 000	526	139 616 537	(94 087)
Прибыль за год		—	—	—	—
Прочий совокупный доход/(убыток)		—	—	—	—
Общий совокупный доход/(убыток)		—	—	—	—
Выкуп собственных акций	4	—	—	131 212 843	(86 574)
Продажа собственных акций	4	—	—	(86 800 000)	58 958
Дисконт по займу, выданному связанной стороне	3.5	—	—	—	—
Приобретение дочерних компаний		—	—	—	—
На 31 декабря 2019 года		620 000 000	526	184 029 380	(121 703)

	Приходится на собственников Компании			Итого	Неконтролирующие доли участия	Итого капитал
	Эмиссионный доход	Нераспределенная прибыль	Прочие фонды и резервы (Прим. 4)			
	12 567	116 596	(1 163)	111 139	55 536	166 675
	—	35 170	—	35 170	(2 316)	32 854
	—	—	1 001	1 001	(211)	790
	—	35 170	1 001	36 171	(2 527)	33 644
	—	—	57	57	(55 580)	(55 523)
	—	—	—	(76 700)	—	(76 700)
	—	—	—	—	(247)	(247)
	—	—	—	—	2 239	2 239
	—	—	—	—	315	315
	12 567	151 766	(105)	70 667	(264)	70 403
	—	8 087	—	8 087	92	8 179
	—	—	58 029	58 029	(150)	57 879
	—	8 087	58 029	66 116	(58)	66 058
	—	—	—	(86 574)	—	(86 574)
	—	(3 232)	—	55 726	—	55 726
	—	(979)	—	(979)	—	(979)
	—	—	—	—	15	15
	12 567	155 642	57 924	104 956	(307)	104 649

Прилагаемые примечания являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет о движении денежных средств

(в миллионах рублей)

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2019	2018
Операционная деятельность			
Прибыль от продолжающейся деятельности до налогообложения		12 245	29 093
Прибыль от прекращенной деятельности до налогообложения	5.1	–	15 768
Прибыль до налогообложения		12 245	44 861
Корректировки для приведения прибыли до налогообложения к чистым денежным потокам:			
Амортизация основных средств и АФПП	3.1, 3.2	68 050	50 553
Амортизация нематериальных активов	3.3.1	20 340	20 869
Убыток от выбытия внеоборотных активов		623	353
Убыток/(прибыль) по финансовым инструментам, нетто	3.5.4	1 982	(1 108)
(Прибыль)/убыток по курсовым разницам, нетто		(2 084)	965
Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий и убыток от обесценения инвестиции	3.4	5 277	2 962
Прибыль от продажи прекращенной деятельности	5.1	–	(18 208)
Изменение резерва под обесценение дебиторской задолженности и прочих нефинансовых активов		2 566	3 602
Финансовые расходы		45 195	25 942
Финансовые доходы		(2 097)	(1 899)
Вознаграждение, основанное на акциях, учитываемое через капитал	5.2	–	2 239
Прочие неденежные статьи		–	3
Корректировки оборотного капитала:			
(Увеличение)/уменьшение запасов		(372)	63
Увеличение торговой и прочей дебиторской задолженности		(10 610)	(13 137)
Увеличение оборотных нефинансовых активов		(1 791)	(3 554)
Увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности		5 438	4 027
(Уменьшение)/увеличение краткосрочных нефинансовых обязательств		(603)	4 478
Изменение НДС, нетто		2 702	(4 133)
Платежи по налогу на прибыль		(8 281)	(8 850)
Денежные средства от операционной деятельности		138 580	110 028

Прилагаемые примечания являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

	Прим.	За годы по 31 декабря	
		2019	2018
Инвестиционная деятельность			
Приобретение основных средств и нематериальных активов	3.1, 3.3	(71 127)	(79 454)
Поступления от продажи основных средств	3.1	253	727
Приобретение дочерних предприятий за вычетом поступивших денежных средств	5.1, 5.4	27	(8 029)
Поступления от продажи дочерних предприятий за вычетом денежных средств	5.1	–	6 945
Приобретение доли в ассоциированных и совместных предприятиях	3.4, 5.1	(1 307)	(2 414)
Продажа доли в ассоциированных и совместных предприятиях	3.4	1 230	–
Изменение краткосрочных депозитов, нетто		4 141	4 810
Займы выданные	3.5	(15 360)	(71)
Погашение займов выданных		3 100	–
Проценты полученные		15 445	17 47
Дивиденды, полученные от предприятий, учитываемых по методу долевого участия		–	19
Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности		(77 498)	(75 720)
Финансовая деятельность			
Поступления от кредитов и займов, за вычетом уплаченных комиссий		265 524	124 987
Погашение кредитов и займов		(214 204)	(70 370)
Проценты уплаченные		(43 525)	(25 989)
Выкуп собственных акций	4	(86 574)	(76 700)
Дивиденды, выплаченные по неконтролирующим долям участия		–	(247)
Продажа собственных акций	4	55 726	–
Платежи по аренде		(11 864)	(8)
Денежные средства, использованные в финансовой деятельности		(34 917)	(48 327)
Чистое увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов		26 165	(14 019)
Чистая курсовая разница		(673)	5 086
Денежные средства и их эквиваленты на начало года		27 214	36 147
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	3.5.1	52 706	27 214

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

1. Общие положения

1.1. О Компании

Публичное акционерное общество «МегаФон» («МегаФон», «Компания» и совместно со своими консолидированными дочерними предприятиями – «Группа») зарегистрировано в соответствии с законодательством Российской Федерации в Едином Государственном Реестре Юридических лиц под номером 1027809169585. Компания зарегистрирована по адресу: Россия, 127006, Москва, Оружейный переулок, 41.

«МегаФон» является национальным российским оператором цифровых возможностей, предоставляющим широкий спектр телекоммуникационных и цифровых услуг розничным абонентам, компаниям, государственным органам и другим провайдером телекоммуникационных услуг.

По состоянию на 31 декабря 2019 года мажоритарным акционером Компании является ООО «ДФ Телеком Холдинг», компания, зарегистрированная в Российской Федерации. Конечной контролирующей стороной является ООО «Холдинговая Компания ЮЭСэм», зарегистрированное в Российской Федерации и контролируемое группой лиц, ни один из участников которой не обладает правомочиями управлять деятельностью Группы по своему усмотрению и для собственной выгоды.

1.2. Основы подготовки финансовой отчетности

Настоящая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»), принятыми Советом по МСФО, и в соответствии с требованиями Федерального Закона № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности».

Настоящая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с принципом оценки по первоначальной стоимости за исключением случаев, когда указано иное. Настоящая консолидированная финансовая отчетность представлена в миллионах рублей.

Консолидированная финансовая отчетность была утверждена Генеральным директором и Главным бухгалтером Компании 24 марта 2020 года.

Операции в иностранной валюте и пересчет валют

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

Функциональной валютой «ТТ Мобайл», дочернего предприятия Компании в Таджикистане с 75% долей участия, является доллар США, поскольку большая часть выручки, расходов, затрат по приобретению основных средств, займов и кредиторской задолженности этого предприятия оценивается, формируется, подлежит оплате или иным образом измеряется в долларах США.

Операции в иностранной валюте пересчитываются в функциональную валюту, используя обменные курсы, действующие на дату операций, или по справедливой стоимости в случае, если позиции переоцениваются по справедливой стоимости. Курсовые разницы, возникшие в результате оплаты данных операций и разницы от пересчета монетарных активов и обязательств, выраженных в иностранной валюте, по курсу на конец года признаются в строке «Прибыль/(убыток) по курсовым разницам, нетто» в составе прибылей и убытков.

Активы и обязательства от иностранных операций пересчитываются в рубли по обменному курсу, действующему на дату отчетности. Доходы и расходы зарубежных компаний Группы пересчитываются в рубли по обменному курсу, действующему на даты транзакций. Курсовая разница, полученная в результате пересчета, признается в составе прочего совокупного дохода («ПСД»).

1.3. Основы консолидации

Консолидированная финансовая отчетность включает финансовую отчетность Компании, а также финансовые отчетности ее дочерних предприятий на 31 декабря 2019 года.

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

Прибыль или убыток и каждый компонент ПСД относятся на собственников Компании и неконтролирующие доли участия («НДУ») даже в том случае, если это приводит к отрицательному сальдо у НДУ.

Все внутригрупповые активы и обязательства, капитал, доходы, расходы и денежные потоки, возникающие в результате осуществления операций внутри Группы, полностью исключаются при консолидации.

1.4. Ключевые бухгалтерские суждения, оценочные значения и допущения

В ходе подготовки данной консолидированной финансовой отчетности руководство Компании применило ряд оценочных значений и допущений, которые повлияли на суммы, отраженные в консолидированном отчете о финансовом положении, консолидированном отчете о прибылях и убытках, консолидированном отчете о прочем совокупном доходе и примечаниях к отчетности. Последующие изменения или исправления оценочных значений и допущений могут привести к результатам, которые могут потребовать существенных корректировок учетных величин активов и обязательств в будущих периодах.

Применяя учетную политику Группы на практике, руководство сделало ряд допущений. Допущения, которые, по мнению руководства, оказывают наибольшее влияние на суммы, отраженные в отчетности, приведены в соответствующих примечаниях к отдельным статьям консолидированной финансовой отчетности: выручка, налог на прибыль, основные средства, нематериальные активы, инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия, аренда, финансовые активы и обязательства, резервы и объединения бизнесов.

Основные допущения, касающиеся будущего, и прочие основные источники неопределенности в оценках на отчетную дату, подверженные риску того, что в следующем финансовом году возникнет необходимость внесения материальных корректировок в балансовую стоимость активов и обязательств, описаны также ниже в примечаниях, относящихся к соответствующим строкам консолидированной финансовой отчетности. Группа основывает свои допущения и оценки на информации, доступной в момент подготовки консолидированной финансовой отчетности. Однако существующие обстоятельства и предположения о будущих событиях могут измениться в связи с рыночными изменениями или обстоятельствами, которые находятся вне контроля Группы. Такие изменения в допущениях отражаются в периоде, когда они происходят.

1.5. Основные аспекты учетной политики

Основные аспекты учетной политики приведены в соответствующих примечаниях к отдельным статьям финансовой отчетности.

Изменения в учетной политике и принципах раскрытия информации

31 декабря 2019 года Группа изменила учетную политику в отношении оценки проводных каналов связи и аналоговых активов, перейдя с модели учета по первоначальной стоимости на модель учета по переоцененной стоимости (Примечание 3.1).

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

В течение 2019 года Группа впервые применила следующие поправки к бухгалтерским стандартам (ряд других новых стандартов вступает в действие с 1 января 2019 года, но они не оказывают влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы):

МСФО (IFRS) 16 «Аренда»

В январе 2016 года Совет по МСФО выпустил МСФО (IFRS) 16 «Аренда», который определяет принципы признания, измерения, представления и раскрытия аренды и заменяет собой предыдущие стандарты по аренде. Стандарт требует от арендаторов отражения на балансе активов в форме права пользования («АФПП») и соответствующих обязательств для всех договоров аренды (за небольшим исключением).

Группа применила МСФО (IFRS) 16, используя ретроспективный модифицированный метод без пересчета сравнительных показателей. На 1 января 2019 года совокупный эффект от первого применения МСФО (IFRS) 16 на нераспределенную прибыль Группы равен нулю. При переходе на МСФО (IFRS) 16 по состоянию на 1 января 2019 года Группа признала АФПП и обязательства по аренде в сумме 88 651. Новые положения Учетной политики и более детальная информация о влиянии применения МСФО (IFRS) 16 приведены в Примечании 3.2.

1.6. Стандарты, которые были выпущены, но еще не вступили в силу

Ниже приводятся стандарты и разъяснения, которые были выпущены и применимы к Группе, но еще не вступили в силу на дату выпуска настоящей консолидированной финансовой отчетности. Группа намерена применить эти стандарты с даты их вступления в силу.

МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования»

В мае 2017 года Совет по МСФО выпустил МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования», который определяет принципы признания, измерения, представления и раскрытия заключенных договоров страхования. Новый стандарт заменит МСФО 4 и вступит в силу для годовых периодов, начинающихся с 1 января 2021 года или после этой даты. Группа не ожидает, что стандарт окажет существенное влияние на ее консолидированную финансовую отчетность.

Концептуальные основы представления финансовых отчетов

В марте 2018 года Совет по МСФО выпустил единый набор концепций для представления финансовых отчетов, заменяющий прежнюю версию Концептуальных основ. Пересмотренные Концептуальные основы вступят в силу с 1 января 2020 года. Разрешено досрочное применение стандарта для компаний, которые используют его для разработки учетной политики, когда к конкретной операции не применяется какой-либо стандарт МСФО. Группа применит пересмотренные Концептуальные основы с даты их вступления в силу и не ожидает, что они будут иметь существенное влияние на ее консолидированную финансовую отчетность.

Определение бизнеса (поправки к МСФО (IFRS) 3)

В октябре 2018 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IFRS) 3 «Объединение бизнесов», разъясняющие текущее определение бизнеса, для того, чтобы организации могли определить, является ли сделка объединением бизнесов или приобретением активов.

Поправки вступают в силу с годовых периодов, начинающихся с 1 января 2020 года или после этой даты. Группа не ожидает, что эти поправки окажут существенное влияние на ее консолидированную финансовую отчетность.

Определение существенности (поправки к МСФО (IAS) 1 и МСФО (IAS) 8)

В октябре 2018 года Совет по МСФО разъяснил определение «существенности» в поправках к МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» и к МСФО (IAS) 8 «Учетная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки», выпустив практическое руководство по применению концепции существенности. Поправки вступят в силу с годовых периодов, начинающихся с 1 января 2020 года или после этой даты. Разрешается досрочное применение стандарта. Группа применит поправки с даты их вступления в силу и не ожидает, что они окажут существенное влияние на ее консолидированную финансовую отчетность.

2. Прибыли и убытки

2.1. Выручка

Учетная политика

Выручка измеряется по стоимости вознаграждения, определенного договором с покупателем, и представляет суммы к получению за продажу товаров и услуг в ходе обычной деятельности Группы за вычетом налога на добавленную стоимость, возвратов и скидок.

Выручка признается, когда (или по мере того как) Группа исполняет обязательство к исполнению путем передачи обещанных товаров или услуг покупателю (то есть, когда покупатель получает контроль над этим товаром или услугой). Авансовые платежи, полученные за подключение новых клиентов, инсталляционные платежи за подключение к инфраструктуре связи откладываются и признаются в течение среднего срока договора с клиентом.

Услуги связи

Выручка от услуг связи, как правило, признается, когда услуги оказаны.

Выручка от продажи контента представлена за вычетом соответствующих затрат в случаях, когда Группа выступает в роли агента контент-провайдеров. Выручка и связанные затраты признаются в полном объеме, когда Группа выступает в качестве принципала при оказании услуг. Руководство использует суждения о признании выручки в полном объеме или за вычетом затрат в зависимости от того, действует ли Группа в сделке как принципал или как агент.

Услуги мобильной связи

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

Программа лояльности

Группа реализует программу лояльности, которая позволяет клиентам получать вознаграждение в виде накопленного кэшбэка за пользование услугами мобильной связи Группы. Абоненты могут использовать накопленный кэшбэк на оплату услуг, товаров или партнерских продуктов. Часть выручки распределяется на вознаграждение на основании его отдельной цены продажи, которая представлена денежной величиной, и откладывается в доходах будущих периодов до момента использования вознаграждения или окончания срока его действия. Группа определяет отдельную цену продажи накопленного вознаграждения клиентам, используя допущения об ожидаемом проценте сгорания и предпочтениях клиентов.

Многокомпонентные соглашения

Группа заключает многокомпонентные контракты, по которым абонент может приобретать пакет, включающий устройство (например, телефон) и телекоммуникационные услуги (например, эфирное время, услуги по передаче данных и другие услуги). Группа распределяет полученное от абонента вознаграждение между различными компонентами на основе их отдельной цены продажи. Выручка, отнесенная к реализованному оборудованию, а также соответствующие затраты отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках в момент продажи при условии выполнения всех остальных условий для признания выручки. Суммы, отнесенные к услугам связи, отражаются в доходах будущих периодов и признаются в качестве выручки в периоде оказания услуг. Распределение каждого отдельного элемента в многокомпонентном предложении на основании отдельной цены продажи отдельных компонентов также предполагает использование оценок и суждений руководства.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Скидки на роуминг

Группа заключает соглашения о предоставлении скидок на роуминг с различными мобильными операторами. В соответствии с данными соглашениями, Группа обязуется предоставлять и имеет право получать скидки, которые зависят от объема роумингового трафика, генерируемого соответствующими абонентами. Группа использует фактические данные по трафику для определения размера скидок, которые должны быть получены или предоставлены. Данные оценки регулярно обновляются и корректируются. Группа учитывает полученные скидки как уменьшение расходов на роуминг, а предоставленные скидки как уменьшение выручки от роуминга.

Группа принимает во внимание условия различных роуминговых соглашений для определения соответствующих сумм к получению и оплате перед роуминговыми партнерами в консолидированном отчете о финансовом положении. Размер скидки, полученной от роуминговых партнеров или предоставленной роуминговым партнерам, включается в торговую и прочую дебиторскую и кредиторскую задолженность соответственно в прилагаемом консолидированном отчете о финансовом положении.

Руководство Группы делает оценки в отношении признания выручки, опираясь в некоторой степени на информацию от других операторов о стоимости предоставленных услуг. Руководство также делает оценки конечных результатов разбирательств в случаях, когда другие стороны оспаривают суммы счетов, выставленных к оплате.

Услуги фиксированной связи

Группа получает выручку от услуг за предоставление в пользование сети фиксированной связи, которая включает платежи физических лиц, корпоративных клиентов и государственных органов по договорам о предоставлении услуг местной и междугородней/международной связи и услуг передачи данных. Базой для тарификации и расчета платежей являются потребление (например, минуты трафика), период оказания услуг (например, месячная абонентская плата) или иные установленные схемы вознаграждения. Выручка от услуг фиксированной связи также включает плату за межсетевое взаимодействие от операторов мобильной и фиксированной связи за завершение вызовов на сетях фиксированной связи Группы. Выручка по договорам на предоставление услуг связи учитывается по мере предоставления услуг. Суммы, получаемые до предоставления услуг, отражаются как отложенный доход и признаются в качестве выручки по мере предоставления услуг.

Договоры на строительство

У Компании имеются договоры с клиентами, предметом которых является установка оборудования сети связи за фиксированную сумму, но не выше, чем понесенные затраты плюс определенная маржа. Выручка по договору признается в течение времени, например, по мере завершения этапов, определенных в договоре и принятых заказчиком, при условии, что любой из критериев передачи контроля над товаром или услугой в течение периода времени выполнен, включая безусловное право Группы на получение оплаты за объем работ, выполненный на отчетную дату. В противном случае выручка признается в момент времени, когда покупателю передан контроль над товаром или услугой. Ожидаемый убыток сразу же признается в отчете о прибылях и убытках.

Продажа оборудования и аксессуаров

Выручка от продажи оборудования и аксессуаров признается, когда покупатель получает контроль над товарами, обычно это происходит при их передаче.

Раскрытия

На 31 декабря 2019 года дебиторская задолженность Группы по договорам с покупателями в составе торговой и прочей дебиторской задолженности составляла 19 865 (2018: 20 846), а контрактные активы были равны нулю.

На 31 декабря 2019 года контрактные обязательства Группы по договорам с покупателями составили 12 786 (2018: 13 847) в составе краткосрочных нефинансовых обязательств и 3 915 (2018: 3 777) в составе долгосрочных нефинансовых обязательств. Величина контрактных обязательств Группы снизилась по сравнению с прошлым годом, в основном, из-за увеличения в 2019 году доли тарифов с постоплатой.

Контрактные обязательства, включенные в состав долгосрочных финансовых обязательств на 31 декабря 2019 года, в основном, связаны с отложенными авансовыми платежами за предоставление услуг инфраструктуры. Ожидается, что они будут признаны в составе выручки в течение 10 лет, что является средним сроком договора.

Сумма 13 847, признанная в составе контрактных обязательств на начало года, была учтена в составе выручки в течение года, закончившегося 31 декабря 2019 года.

Группа использовала упрощения практического характера из МСФО (IFRS) 15 и не раскрыла информацию о невыполненных обязательствах по договорам с первоначальным ожидаемым сроком исполнения год или менее одного года.

2.2 Коммерческие расходы

Комиссии дилерам за подключение новых абонентов, которые представляют дополнительные затраты на заключение договора с клиентом, откладываются и отражаются в коммерческих расходах в течение ожидаемого срока договора. Прочие дилерские комиссии относятся на расходы по мере их возникновения.

На 31 декабря 2019 года отложенные расходы Группы на привлечение клиентов в составе долгосрочных нефинансовых активов составляли 5 848 (2018: 4 617). Величина расходов, списанных в состав коммерческих расходов за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, составила 6 359 (2018: 5 552).

Затраты на рекламу относятся на расходы в периоде их возникновения.

2.3. Общие и административные расходы

Общие и административные расходы за годы по 31 декабря включают:

	2019	2018
Вознаграждения работникам и связанные социальные отчисления	34 347	34 125

Государственный пенсионный фонд

Группа производит обязательные отчисления в местные отделения государственного Пенсионного фонда и Фонда социального страхования от лица своих сотрудников. Отчисления относятся на расходы в периоде их возникновения. Отчисления за отчетные периоды, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 годов, составили 7 059 и 6 559 соответственно.

2.4. Налог на прибыль

Учетная политика

Текущий налог на прибыль

Расходы по налогу на прибыль за год включают текущий и отложенный налоги. Налог признается в составе прибыли и убытков, за исключением случаев, когда он относится к позициям, признаваемым в составе ПСД или непосредственно в капитале. В этом случае налог признается в ПСД или, соответственно, непосредственно в капитале.

Текущий налог на прибыль рассчитывается в соответствии с налоговым законодательством, которое действует или эффективно по существу на дату отчетности в юрисдикциях, где Компания и ее дочерние предприятия осуществляют деятельность и генерируют налогооблагаемую прибыль. Руководство регулярно оценивает позиции, отражаемые в налоговых декларациях, относительно ситуаций, где применимое налоговое законодательство может интерпретироваться неоднозначно. В случае, если применяемое налоговое законодательство может интерпретироваться неоднозначно, при необходимости Компания создает резервы на основании оценки будущих выплат налоговым органам.

Отложенный налог на прибыль

Отложенный налог на прибыль признается по методу обязательств путем определения временных разниц между налоговыми базами активов и обязательств и их балансовой стоимостью в финансовой отчетности. Однако отложенный налог на прибыль не признается при первоначальном признании актива или обязательства в сделке, не являющейся объединением бизнесов, которая в момент совершения не влияет ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль или убытки. Отложенный налог на прибыль определяется в соответствии со ставками налога и требованиями законодательства, действующими или эффективными по существу на дату отчетности, и которые предполагается применить в периоде реализации отложенного налогового актива или погашения отложенного налогового обязательства.

Активы по отложенному налогу на прибыль признаются только в той мере, в какой существует вероятность получения будущей налогооблагаемой прибыли, против которой могут быть зачтены временные разницы. Отложенный налог на прибыль признается в отношении временных разниц, связанных с инвестициями в дочерние и ассоциированные предприятия, за исключением отложенных налоговых обязательств в ситуациях, когда сроки реализации временной разницы контролируются Группой и существует вероятность того, что временная разница не будет реализована в обозримом будущем.

Существенные оценки

Группа оценивает возмещаемость отложенных налоговых активов на основании оценки будущих доходов.

Фактические платежи и возмещения по налогу на прибыль Группы могут отличаться от оценок, сделанных Группой, в результате изменений налогового законодательства или непредвиденных сделок, которые могут повлиять на налоговые активы или обязательства.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Ожидаемое разрешение неопределенных налоговых позиций основывается на суждениях руководства о вероятности защиты принятой позиции в ходе налоговых проверок и/или судебных разбирательств в случае необходимости. Обстоятельства и интерпретации сумм обязательств или вероятностей исходов могут меняться в ходе процесса урегулирования.

Раскрытия

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

	2019	2018
Текущий налог на прибыль:		
Налог на прибыль за текущий период	8 197	5 762
Корректировки, относящиеся к предыдущим периодам	429	631
Отложенный налог на прибыль	(4 560)	1 430
Итого налог на прибыль	4 066	7 823

Ниже приведено сопоставление средней эффективной ставки по налогу на прибыль и расходов по налогу на прибыль, рассчитанных по ставкам, установленным местным законодательством, применимым к отдельным компаниям Группы:

	2019	2018
Ставка, установленная законодательством	20,0%	20,0%
Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую базу	12,1%	6,9%
Обесценение группы «Связной»	3,7%	—
Эффект внутригрупповых транзакций	—	0,5%
Эффект применения льгот по налогу на прибыль	(0,9%)	(0,3%)
Продажа собственных акций	(2,1%)	—
Прочие разницы	0,4%	(0,2%)
Эффективная ставка по налогу на прибыль	33,2%	26,9%

Эффект внутригрупповых операций в таблице выше представляет собой налогооблагаемый доход внутри Группы.

Отложенные налоговые позиции относятся к следующим статьям:

	Отчет о финансовом положении на 31 декабря		Отчет о прибылях и убытках за годы по 31 декабря	
	2019	2018	2019	2018
Основные средства	(24 286)	(10 718)	(793)	(5 380)
Нематериальные активы	(14 867)	(14 892)	(25)	(4 072)
Производные финансовые инструменты	316	(59)	(375)	829
Инвестиции в ассоциированные предприятия и дочерние компании	461	(3 067)	(3 528)	5 751
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	1 368	2 605	1 237	1 404
Признание выручки	1 772	2 059	287	734
Начисленные вознаграждения работникам	383	846	463	433
Начисленные расходы	1 168	1 181	13	323
Дилерские комиссии	(1 181)	(929)	252	588
Аренда	1 083	—	(1 083)	—
Прочие движения и временные разницы	30	(978)	(1 008)	820
(Доход)/расход по отложенному налогу на прибыль			(4 560)	1 430
Чистые отложенные налоговые обязательства	(33 753)	(23 952)		
Отражены в консолидированном отчете о финансовом положении следующим образом:				
Отложенные налоговые активы	848	2 064		
Отложенные налоговые обязательства	(34 601)	(26 016)		

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 нерезализованных налоговых убытков.

Для использования оставшейся части налоговых убытков Группа имеет возможность реализовать соответствующие стратегии налогового планирования в зависимости от результатов этих дочерних компаний в будущем. Стратегии налогового планирования могут включать, среди прочих, возможность реорганизации соответствующих дочерних предприятий путем присоединения к «МегаФону», который, как ожидается, будет иметь достаточную налогооблагаемую прибыль для использования накопленных убытков этих дочерних предприятий.

Группа признала отложенные налоговые активы в отношении налоговых убытков следующих дочерних компаний:

	2019	2018
«Скартел»	283	1 299
«МегаФон Ритейл»	912	1 181
Прочие	173	125
Итого на конец года	1 368	2 605

По состоянию на 31 декабря 2019 непризнанные отложенные налоговые активы в консолидированном отчете о финансовом положении составили 3 859 (2018: 3 983). Непризнанные отложенные налоговые активы возникли из-за разниц между налоговой и бухгалтерской базами приобретенных дочерних компаний и ассоциированных предприятий, реализация которых не ожидается в связи с недостатком соответствующей налогооблагаемой прибыли.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Сверка чистых отложенных налоговых обязательств за годы, закончившиеся 31 декабря, представлена ниже:

	2019	2018
Остаток на начало года	23 952	24 963
(Доход)/расход по отложенному налогу на прибыль за год	(4 560)	1 430
Переоценка (Прим. 3.1)	14 403	—
Корректировка по пересчету иностранных операций	(42)	48
Прекращенная деятельность	—	(3 222)
Изменение учетной политики	—	341
Отложенный налог на хеджирование денежных потоков, учитываемый в ПСД (Прим. 3.5)	—	392
Остаток на конец года	33 753	23 952

3. Активы и обязательства

3.1. Основные средства

Учетная политика

Основные средства отражаются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и обесценения, если имеется. Исключение составляют проводные каналы связи и аналогичные активы, которые отражены по переоцененной стоимости, начиная с 31 декабря 2019 года. В первоначальную стоимость включаются все затраты, непосредственно относящиеся к доставке актива до места и приведению его в состояние, пригодное для целевого использования. Амортизация начисляется с использованием линейного метода в течение предполагаемого срока полезного использования актива.

Расходы на амортизацию основных средств основаны на оценках руководства об остаточной стоимости, методе начисления амортизации и сроках полезного использования основных средств. Оценки могут изменяться в связи с технологическим прогрессом, развитием конкуренции, изменением конъюнктуры рынка и другими факторами и могут привести к изменениям ожидаемых сроков полезного использования, а также расходов на амортизацию. Реальный экономический срок использования долгосрочных активов может отличаться от оценочных сроков полезного использования. Изменение ожидаемого срока полезного использования учитывается перспективно как изменение бухгалтерских оценок.

Ожидаемые сроки полезного использования основных средств следующие:

Телекоммуникационная сеть	3–20 лет
Проводные каналы связи	20–33 лет
Здания и сооружения	7–50 лет
Автотранспорт, офисное и прочее оборудование	3–7 лет

Остаточная стоимость активов, сроки полезного использования и методы амортизации пересматриваются и корректируются в случае необходимости на каждую отчетную дату. Сроки полезного использования отдельных активов пересмотрены, начиная с 1 января 2020 года (Примечание 5.9).

Затраты на ремонт и обслуживание относятся на расходы по мере возникновения. Стоимость модернизации и последующие расходы включаются в балансовую стоимость актива или признаются как отдельный актив, если существует вероятность получения Группой будущих экономических выгод, связанных с этим активом, и его стоимость может быть достоверно определена.

Приведенная стоимость ожидаемых расходов на вывод актива из эксплуатации после его использования включена в стоимость соответствующего актива. В Примечании 3.10 представлена дополнительная информация о начисленных обязательствах по выводу активов из эксплуатации.

В случае окончания эксплуатации или другого отчуждения основных средств их стоимость и накопленная амортизация выбывают из учета, и полученная при этом прибыль или убыток отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Группа совместно с другими операторами планирует, разрабатывает и использует телекоммуникационные сети. Деятельность учитывается в качестве совместных операций. Соответственно, Группа отражает свою долю в совместных активах и в совместно понесенных расходах.

Начиная с 31 декабря 2019 года Группа решила изменить учетную политику и учитывать проводные каналы связи и аналогичные активы по переоцененной стоимости, поскольку она более достоверно отражает стоимость этой группы активов, которые были существенно недооценены ранее, принимая во внимание характер активов, их устойчивость к технологическим изменениям и продолжительный срок полезного использования. Оценка активов проведена на 31 декабря 2019 года независимым оценщиком.

Проводные каналы связи и аналогичные активы первоначально отражаются по себестоимости, а в последующем учитываются по переоцененной стоимости, которая представляет собой справедливую стоимость на дату переоценки за вычетом последующей накопленной амортизации и убытков от обесценения, если таковые имеют место. Переоценка проводится каждые 3–5 лет или, при необходимости, чаще для того, чтобы балансовая стоимость активов существенно не отличалась от их справедливой стоимости.

Увеличение балансовой стоимости в результате переоценки за вычетом налогов признано в ПСД в сумме 57 610. Уменьшение балансовой стоимости в результате переоценки отражено в консолидированном отчете о прибылях и убытках в разделе «Амортизация основных средств и АФПП» в сумме 165.

Основное допущение	Изменение основного допущения	Изменение переоцененной стоимости
Изменение срока полезного использования, лет	+1/-1	+3 200/(3 500)
Изменение удельной стоимости строительства на	+1%/-1%	+0,77%/(0,77%)
Изменение индексов цен на строительство на	+1%/-1%	+0,38%/(0,38%)
Изменение индексов цен на недвижимость на	+1%/-1%	+0,26%/(0,26%)
Изменение индексов цен волоконно-оптических кабелей на	+1%/-1%	+0,26%/(0,26%)
Изменение обменного курса рубля к доллару США на	+1%/-1%	+0,26%/(0,26%)

Увеличение балансовой стоимости, отраженное в капитале, будет отнесено на нераспределенную прибыль в момент выбытия соответствующего актива.

В связи с отсутствием активного рынка для проводных каналов связи и аналогичных активов Группа определила справедливую стоимость затратным методом. При затратном методе использовалась информация из внутренних источников и результаты аналитических обзоров российского рынка для аналогичных активов. Рыночные данные были получены из различных публикуемых источников, каталогов, статистических отчетов и т.д., а также от поставщиков аналогичных активов в России.

Основными допущениями являются сроки полезного использования активов от 20 до 30 лет, удельные стоимости строительства 1 км ВОЛС по тендерной документации Группы от 335 до 880 тысяч рублей, индексы цен по категории «Строительство» и индексы цен на операции с недвижимостью, публикуемые Росстатом; индексы цен на строительство волоконно-оптических кабелей, публикуемые Бюро статистики труда США, обменный курс доллара к рублю, опубликованный Центральным Банком России.

Чувствительность к изменениям в основных допущениях

Следующие обоснованно возможные изменения в основных допущениях, сделанные независимо, при условии постоянства остальных переменных, приведут к следующим изменениям переоцененной стоимости:

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Затраты по кредитам и займам

Затраты по кредитам и займам, непосредственно связанные с приобретением, строительством или производством квалифицируемого актива в течение периода строительства, который занимает длительный промежуток времени, включаются в первоначальную стоимость основных средств до момента готовности актива для использования. Все другие затраты по займам признаются в качестве расходов в том периоде, в котором они возникают. Затраты по займам включают проценты, курсовые разницы и другие расходы Группы, связанные с привлечением заемных средств.

Обесценение основных средств

Основные средства проверяются на предмет обесценения в случае наличия каких-либо событий или изменений обстоятельств, указывающих на возможность обесценения.

Убытки от обесценения активов признаются на сумму разницы между балансовой стоимостью актива и его возмещаемой стоимостью. Возмещаемая стоимость представляет собой большую из двух величин: (1) справедливой стоимости актива за вычетом затрат на его продажу и (2) ценности его использования. Возмещаемая стоимость определяется для каждого отдельного актива, в случае если данный актив генерирует денежные средства, которые в значительной степени не зависят от денежных средств, генерируемых другими активами или группами активов. Убытки от обесценения, относящиеся к продолжающимся операциям, признаются в составе прибылей и убытков в категориях расходов, соответствующих функции обесцененного актива.

Для активов, за исключением гудвила, на каждую отчетную дату осуществляется оценка с целью определения наличия признаков того, что ранее признанные убытки от обесценения более не существуют или уменьшились. Если данный признак присутствует, Группа определяет возмещаемую стоимость актива. Ранее признанные убытки от обесценения сторнируются, если только имели место изменения в допущениях, использованных для определения возмещаемой стоимости, с момента признания последнего убытка от обесценения. Сторнирование ограничено таким образом, чтобы балансовая стоимость актива не превышала его возмещаемую стоимость, а также не превышала балансовую стоимость за вычетом износа, которая была бы определена, если бы в предыдущие годы не был признан убыток от обесценения. Такое сторнирование признается в составе прибылей и убытков.

Оценка возмещаемой стоимости активов основана на оценках руководства, в том числе оценке применимых мультипликаторов, если используется рыночный подход, или будущих денежных потоков, ставок дисконтирования, темпов роста и допущений о будущей конъюнктуре рынка, если используется доходный подход.

Активы, предназначенные для продажи

Внеоборотные активы классифицируются в качестве активов, предназначенных для продажи («АПДП»), и учитываются по наименьшей из двух: балансовой стоимости и справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу, если их балансовая стоимость возмещается, главным образом, за счет продажи, а не посредством дальнейшего использования, и вероятность продажи высока.

Раскрытия

Основные средства представлены ниже:

	Телекоммуникационная сеть	Здания и сооружения	Авто-транспорт, офисное и прочее оборудование	Проводные каналы связи	Незавершенное строительство	Итого
Первоначальная стоимость						
На 1 января 2018	384 505	68 433	26 614	78 216	19 731	577 499
Поступления	—	—	—	—	59 702	59 702
Приобретения (Прим. 5.4)	—	—	5	—	694	699
Выбытия	(11 981)	(394)	(1 458)	(291)	(14)	(14 138)
Ввод в эксплуатацию	39 321	2 353	2 667	1 956	(46 297)	—
Прекращенная деятельность (Прим. 5.1)	(6 145)	(1 400)	(433)	—	(1 140)	(9 118)
Реклассификация в АПДП	—	—	(16)	—	—	(16)
Курсовая разница	1 656	532	779	—	65	3 032

	Телекоммуникационная сеть	Здания и сооружения	Авто-транспорт, офисное и прочее оборудование	Проводные каналы связи	Незавершенное строительство	Итого
На 31 декабря 2018	407 356	69 524	28 158	79 881	32 741	617 660
Поступления	—	—	—	—	46 962	46 962
Выбытия	(16 516)	(398)	(1 855)	(234)	(21)	(19 024)
Ввод в эксплуатацию	47 231	1 495	2 647	2 047	(53 420)	—
Реклассификация	(3)	(3)	(342)	330	18	—
Реклассификация в АФПП (Прим. 3.2)	—	(4 017)	—	—	—	(4 017)
Переоценка	—	—	—	105 608	—	105 608
Изменение в оценке резервов (Прим. 3.10)	—	927	—	—	—	927
Курсовая разница	(912)	(255)	(345)	—	(104)	(1 616)
На 31 декабря 2019	437 156	67 273	28 263	187 632	26 176	746 500
Накопленная амортизация						
На 1 января 2018	(268 928)	(35 003)	(23 133)	(29 730)	—	(356 794)
Начисление за год	(39 405)	(4 454)	(2 225)	(4 469)	—	(50 553)
Выбытия	11 855	263	1 411	149	—	13 678
Прекращенная деятельность (Прим. 5.1)	2 601	248	150	—	—	2 999
Реклассификация в АПДП	—	—	3	—	—	3
Курсовая разница	(1 416)	(312)	(599)	—	—	(2 327)
На 31 декабря 2018	(295 293)	(39 258)	(24 393)	(34 050)	—	(392 994)
Начисление за год	(41 149)	(3 762)	(2 543)	(4 217)	—	(51 671)
Выбытия	16 112	283	1 808	133	—	18 336
Реклассификация	(21)	1	355	(335)	—	—
Реклассификация в АФПП (Прим. 3.2)	—	855	—	—	—	855
Переоценка	—	—	—	(33 760)	—	(33 760)
Курсовая разница	683	157	302	—	—	1 142
На 31 декабря 2019	(319 668)	(41 724)	(24 471)	(72 229)	—	(458 092)
Остаточная стоимость на:						
31 декабря 2018	112 063	30 266	3 765	45 831	32 741	224 666
31 декабря 2019	117 488	25 549	3 792	115 403	26 176	288 408

Авансы поставщикам сетевого оборудования включены в состав незавершенного строительства в размере 978 и 1 607 по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов соответственно.

Капитализированные затраты по кредитам и займам

Капитализированные затраты по кредитам и займам составили 1 201 и 1 889 за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 годов, соответственно. Ставка капитализации составила 8,9% и 9,3% за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 годов, соответственно.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

3.2. Аренда

Учетная политика

Ранее Группа учитывала расходы по операционной аренде равномерно в течение ее срока и признавала активы и обязательства только тогда, когда возникала временная разница между фактическими лизинговыми платежами и признанными расходами.

При переходе на МСФО (IFRS) 16 для договоров, которые ранее классифицировались как договоры операционной аренды и теперь признаются арендой в соответствии с МСФО (IFRS) 16, поскольку передают право контролировать использование идентифицируемого актива в течение периода времени в обмен на вознаграждение, Группа оценила обязательства по аренде по состоянию на 1 января 2019 года и на дату начала каждого нового договора аренды по приведенной стоимости арендных платежей за оставшийся срок аренды, дисконтированных по ставке привлечения дополнительных заемных средств Группы.

На 1 января 2019 года средневзвешенная ставка дисконтирования составила 10,5%. Ставки дисконтирования определялись на основе ставок дополнительного кредитования, т.е. процентных ставок по кредитам Группы с условиями, аналогичными условиям по договорам аренды.

Одновременно Группа признала АФПП в сумме обязательств по аренде, увеличенных на предоплату по аренде и на первоначальные прямые затраты, для новых договоров аренды, начавшихся после 1 января 2019 года.

Группа применила суждение в отношении договоров аренды, условия которых включают право продления или досрочного прекращения. Оценка того, содержит ли договор такое право и есть ли обоснованная уверенность в том, что Группа воспользуется этим правом, учитывает различные факторы, включая ожидания в отношении развития технологий, затраты на прекращение договора аренды, экономические факторы, а также исторический опыт Группы.

Характер расходов, связанных с такой арендой, изменился, поскольку теперь Группа признает расходы по амортизации АФПП и процентные расходы по арендным обязательствам в соответствующих строках «Амортизация основных средств и АФПП» и «Финансовые расходы» консолидированного отчета о прибылях и убытках.

Группа использовала следующие исключения практического характера при применении МСФО (IFRS) 16 в отношении договоров, ранее классифицированных как договоры операционной аренды, в которых Группа выступает арендатором:

- использовала единую ставку дисконтирования в отношении портфеля договоров со схожими характеристиками;
- непосредственно перед датой первоначального применения в качестве альтернативы выполнения проверки на обесценение полагалась на оценку того, является ли аренда обременительной в соответствии с МСФО (IAS) 37 «Резервы, условные обязательства и условные активы»;
- исключила первоначальные прямые затраты из оценки АФПП на дату первоначального применения стандарта; и
- использовала суждения задним числом, например, при определении срока аренды, если договор содержит право продлить или прекратить аренду.

Раскрытия

Эффект от перехода на МСФО (IFRS) 16

Принятие МСФО (IFRS) 16 не повлияло существенным образом на учет Группы в отношении договоров, которые ранее классифицировались как договоры финансовой аренды, и на учет договоров, в которых Группа выступает арендодателем. На 1 января 2019 года Группа перенесла активы, относящиеся к договорам, признанным ранее финансовой арендой, из основных средств в АФПП в сумме 3162.

Сверка между обязательствами по операционной аренде, раскрытыми по состоянию на конец 2018 года, и обязательствами по аренде, признанными в отчете о финансовом положении на дату первого применения стандарта, представлена ниже:

	На 1 января 2019
Обязательства по операционной аренде на 31 декабря 2018 года по отчетности	29 286
Обязательства по операционной аренде, дисконтированные на 1 января 2019 года	23 544
Обязательства по финансовой аренде на 31 декабря 2018 года	4 265
Права на продление договоров аренды, по которым существует обоснованная уверенность в том, что они будут реализованы	65 107
Обязательства по аренде на 1 января 2019 года	92 916

Группа, выступающая арендатором, признала следующие активы и расходы по амортизации по договорам аренды:

	Срок аренды, лет	АФПП на 31 декабря 2019	Расходы по амортизации АФПП за год, закончившийся 31 декабря 2019
Телекоммуникационная инфраструктура	2–14	67 133	10 116
Салоны продаж	2–5	8 756	4 342
Административные помещения	2–7	9 596	1 921
Итого		85 485	16 379

За год, закончившийся 31 декабря 2018 года, расход по амортизации активов по финансовой аренде составил 268. В течение года, закончившегося 31 декабря 2019 года, Группа признала процентные расходы по договорам аренды в сумме 9 664 (2018: 477). Общее поступление АФПП и оплата денежных средств по договорам аренды за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, составили 13 405 и 21 506 соответственно.

Срок полезного использования нематериальных активов устанавливается как определенный или неопределенный. Группа не имеет нематериальных активов с неопределенным сроком полезного использования за исключением гудвила.

Все нематериальные активы амортизируются с использованием линейного метода в течение их ожидаемого срока полезного использования:

Операционные лицензии и частоты	10–20 лет
Клиентская база	3–19 лет
Патенты и торговые марки	7–20 лет
Прочее программное обеспечение	1–5 лет
Прочие нематериальные активы	1–10 лет

3.3. Нематериальные активы

3.3.1. Нематериальные активы за исключением гудвила

Учетная политика

Первоначальная стоимость нематериальных активов, приобретенных отдельно, на дату признания в учете определяется как фактические затраты на их приобретение. Первоначальная стоимость нематериальных активов, приобретенных в рамках объединения бизнесов, определяется их справедливой стоимостью на дату приобретения. После первоначального признания нематериальные активы отражаются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и обесценения, если таковое имело место. Нематериальные активы, в основном, состоят из лицензий на осуществление деятельности, частот, клиентской базы и программного обеспечения.

Этап разработки программного обеспечения включает планирование или дизайн для производства новых или существенно улучшенных продуктов и процессов. Затраты на разработку капитализируются, только если они могут быть надежно оценены, продукт или процесс осуществим с технической и коммерческой точек зрения, вероятен приток будущих экономических выгод и Группа имеет намерение и необходимые ресурсы, чтобы завершить разработки и использовать или продать актив.

Расходы на амортизацию основаны на суждениях руководства в отношении используемых методов амортизации и оценки сроков полезного использования нематериальных активов. Оценки могут изменяться в связи с развитием технологий, конкуренцией, изменением рыночных условий и других факторов, что может привести к изменениям оценочных сроков полезного использования и амортизационных отчислений. На оценку срока полезного использования нематериальных активов влияет оценка среднего срока взаимоотношений с клиентами на основании данных об оттоке абонентов, оставшегося срока действия лицензии и перспективных разработок в области технологий и рынков. Фактические сроки экономического использования активов могут отличаться от ожидаемых сроков полезного использования учитывается перспективно как изменение бухгалтерской оценки.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Обесценение

Активы, которые подлежат амортизации, проверяются на предмет обесценения в случае наличия каких-либо событий или изменений обстоятельств, указывающих на невозможность возмещения балансовой стоимости данного актива. Дальнейшее описание учетной политики для проверки нефинансовых активов на предмет обесценения приведено в Примечании 3.1.

Раскрытия

Нематериальные активы за исключением гудвила:

	Опера- ционные лицензии и частоты	Клиент- ская база	Торговые марки и патенты	Игры	Прочее ПО	Прочие немате- риальные активы	Итого
Первоначальная стоимость							
На 1 января 2018	80 943	26 489	23 208	13 507	55 299	10 860	210 306
Поступления	1 407	118	725	1 413	20 604	74	24 341
Приобретения (Прим. 5.4)	—	—	—	—	416	2 073	2 489
Выбытия	(535)	(162)	(35)	(36)	(4 334)	(259)	(5 361)
Прекращенная деятельность (Прим. 5.1)	—	(22 402)	(23 178)	(15 171)	(4 586)	(2 061)	(67 398)
Реклассификация в АПДП (Прим. 3.9)	—	—	—	—	(462)	—	(462)
Курсовая разница	75	—	—	287	—	101	463
На 31 декабря 2018	81 890	4 043	720	—	66 937	10 788	164 378
Поступления	1 222	—	473	—	17 006	1 935	20 636
Выбытия	(369)	—	(100)	—	(5 869)	(2 130)	(8 468)
Курсовая разница	(32)	—	—	—	—	12	(20)
На 31 декабря 2019	82 711	4 043	1 093	—	78 074	10 605	176 526
Накопленная амортизация							
На 1 января 2018	(32 674)	(6 467)	(2 843)	(2 321)	(34 013)	(3 848)	(82 166)
Начисление за год	(4 414)	(1 919)	(1 196)	(1 062)	(11 502)	(776)	(20 869)
Выбытия	467	162	35	27	4 318	259	5 268
Прекращенная деятельность (Прим. 5.1)	—	4 971	3 350	3 479	2 130	628	14 558
Реклассификация в АПДП (Прим. 3.9)	—	—	—	—	83	—	83
Курсовая разница	(11)	—	—	(123)	—	(92)	(226)
На 31 декабря 2018	(36 632)	(3 253)	(654)	—	(38 984)	(3 829)	(83 352)
Начисление за год	(4 339)	(222)	(270)	—	(14 427)	(1 082)	(20 340)
Выбытия	244	—	86	—	5 851	1 810	7 991
Курсовая разница	32	—	—	—	—	(12)	20
На 31 декабря 2019	(40 695)	(3 475)	(838)	—	(47 560)	(3 113)	(95 681)
Остаточная стоимость на:							
31 декабря 2018	45 258	790	66	—	27 953	6 959	81 026
31 декабря 2019	42 016	568	255	—	30 514	7 492	80 845
Средневзвешенный остаточный срок амортизации, лет	10	3	1	—	2	7	4

Лицензии на осуществление деятельности и частоты обеспечивают Группе исключительное право на использование определенного радиочастотного спектра для предоставления услуг мобильной связи.

Лицензии на осуществление деятельности, главным образом, включают:

- несколько лицензий стандарта 2G,
- единую национальную лицензию 3G,
- единую национальную лицензию 4G с использованием диапазона частот 2,5–2,7 ГГц (10x10 МГц), и
- единую национальную лицензию 4G с использованием диапазона 2,5–2,7 ГГц (30x30 МГц).

Эти лицензии являются неотъемлемым условием деятельности Группы в области мобильной связи. Невозможность продления существующих лицензий на аналогичных или схожих условиях может существенно отразиться на деятельности Группы. Несмотря на то, что лицензии на осуществление деятельности выдаются на фиксированный срок, продление сроков действия данных лицензий до этого проводилось в обычном порядке и по номинальной стоимости. Группа полагает, что на текущий момент отсутствуют правовые, нормативные, договорные, конкурентные, экономические и другие факторы, которые могли бы привести к задержкам в возобновлении или к отказу в продлении лицензий.

Национальные лицензии 3G и 4G требуют от Компании соблюдения определенных условий, которые включают инвестиционные обязательства и требования по обеспечению покрытия сети (Примечание 5.8).

Неоспринт

В апреле 2019 года Группа приобрела диапазон частот 3,4 ГГц – 3,6 ГГц для осуществления деятельности в Санкт-Петербурге путем приобретения 100% доли ООО «Неоспринт СПб» («Неоспринт СПб»). Руководство Группы пришло к выводу, что приобретенные активы и деятельность приобретенной компании не могут поддерживаться и управляться как субъект предпринимательской деятельности, поэтому приобретение «Неоспринт СПб» было учтено как покупка активов. Цена приобретения состояла из денежного вознаграждения в сумме 300.

В апреле 2018 года Группа приобрела диапазон частот 3,4 ГГц – 3,6 ГГц для осуществления деятельности в Москве путем приобретения 100% доли ООО «Неоспринт» («Неоспринт»). Руководство Группы пришло к выводу, что активы и деятельность приобретенной компании не могут поддерживаться и управляться как субъект предпринимательской деятельности, поэтому приобретение «Неоспринт» было учтено как покупка активов. Цена приобретения составила 720, включая денежное вознаграждение 504 и отложенный платеж 216, погашенный в июне 2018 года.

3.3.2. Гудвил

Учетная политика

Гудвил представляет собой сумму превышения переданного вознаграждения и справедливой стоимости НДУ в приобретаемой компании над справедливой стоимостью идентифицированных чистых активов этой компании. Гудвил не подлежит амортизации, но проверяется на обесценение как минимум ежегодно (Примечание 3.3.3).

После первоначального признания гудвил измеряется по первоначальной стоимости за вычетом накопленных убытков от обесценения.

Раскрытия

Изменения балансовой стоимости гудвила за вычетом накопленных убытков от обесценения в сумме 3 400 за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 годов, представлены следующим образом:

	2019	2018
Остаток на начало года	30 549	73 218
Приобретения (Прим. 5.4)	—	7 725
Прекращенная деятельность (Прим. 5.1)	—	(50 394)
Остаток на конец года	30 549	30 549

3.3.3. Обесценение гудвила

Учетная политика

Гудвил не подлежит амортизации и проверяется на обесценение ежегодно 1 октября или чаще в случае наличия каких-либо событий или изменений обстоятельств, указывающих на невозможность возмещения балансовой стоимости данного актива.

Для целей тестирования на обесценение гудвил, возникший при объединении бизнесов, распределяется с даты приобретения на каждую единицу, генерирующую денежные средства («ЕГДС»), по которой ожидается выгода от синергии в результате объединения. Группа распределила гудвил на одну ЕГДС: интегрированные телекоммуникационные услуги.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Убыток от обесценения гудвила признается в сумме превышения балансовой стоимости над возмещаемой стоимостью каждой ЕГДС, к которой относится гудвил. Возмещаемая стоимость представляет собой большую из двух величин: (1) справедливой стоимости актива или ЕГДС за вычетом затрат на его продажу и (2) ценности его использования. Признанный убыток от обесценения гудвила впоследствии не подлежит восстановлению.

Оценка возмещаемой стоимости активов и ЕГДС основана на оценках руководства, в том числе определении соответствующих ЕГДС, оценке применимых мультипликаторов, если используется рыночный подход, или будущих денежных потоков, ставок дисконтирования, темпов роста и допущений о будущей конъюнктуре рынка, если используется доходный подход. Распределение балансовой стоимости тестируемых активов между отдельными ЕГДС также требует применения профессионального суждения руководства.

Тестирование гудвила на обесценение

Гудвил, приобретенный в результате объединения бизнесов, был распределен на ЕГДС следующим образом:

	31 декабря	
	2019	2018
Интегрированные телекоммуникационные услуги	30 549	28 951
«Гарс»	—	1 598
Итого гудвил	30 549	30 549

Неизменность ARPU в прогнозном периоде, темп роста	0%
Ставка дисконтирования до налогообложения	11,6%
Конечный темп роста	2,5%
Доля рынка в России (в отношении розничной абонентской базы)	29,3%-29,4%
Рентабельность EBITDA в прогнозном периоде	38,1%-34,5%
Капитальные затраты/Выручка	19,1%-19,9%

Руководство полагает, что любое изменение в этих основных допущениях, которое разумно ожидать в настоящее время, не приведет к тому, что совокупная балансовая стоимость ЕГДС «Интегрированные телекоммуникационные услуги» превысит ее совокупную возмещаемую стоимость.

В рамках тестирования гудвила на обесценение было произведено сравнение балансовой стоимости ЕГДС (включая гудвил) с его оценочной возмещаемой стоимостью.

В результате проведения ежегодного теста убыток от обесценения в 2019 году не выявлен.

Интегрированные телекоммуникационные услуги

За последние несколько лет бизнес GARS Holding Limited («Гарс») в значительной степени объединился с бизнесом интегрированных телекоммуникационных услуг с точки зрения взаимной конвергенции проектов, затрат, ресурсов и результатов. Этот процесс стал особенно очевидным к 31 декабря 2019 года, поскольку структура управления была пересмотрена, и интеграция значительно выросла за год.

Соответственно, на 31 декабря 2019 года чистые активы бизнеса «Гарс» были распределены на ЕГДС «Интегрированные телекоммуникационные услуги». Руководство Компании определило, что денежные потоки от бизнеса «Гарс» не должны рассматриваться отдельно от потоков, относящихся к ЕГДС «Интегрированные телекоммуникационные услуги», из-за степени их интеграции с другими операциями Компании.

Возмещаемая стоимость ЕГДС «Интегрированные телекоммуникационные услуги» была определена как справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу (Уровень 3). Ценность использования была определена с использованием метода дисконтированных денежных потоков («ДДП»).

Расчет ценности использования основан на следующих основных допущениях:

3.4. Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия

Учетная политика

Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия, в которых Группа осуществляет совместный контроль, учитываются методом долевого участия и изначально признаются по первоначальной стоимости или, в случае немонетарных приобретений, по справедливой стоимости полученных или переданных активов, в зависимости от того, что является более актуальным. Доля Группы в прибылях и убытках этих компаний отражается в разделе «Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий и убыток от обесценения инвестиции» консолидированного отчета о прибылях и убытках с соответствующей корректировкой балансовой стоимости инвестиций.

Нереализованная прибыль по сделкам между Группой и ее ассоциированными или совместными предприятиями исключается только в пределах доли участия Группы в ассоциированных или совместных предприятиях. Нереализованный убыток также исключается, если только сделка не свидетельствует об обесценении переданного актива. Учетные политики ассоциированных и совместных предприятий были изменены в случае необходимости для обеспечения соответствия политике Группы.

Объект инвестиций	% доля в капитале	31 декабря	
		2019	2018
AER Holding PTE.LTD («AER»), ассоциированное предприятие	24,300	35 054	—
АО «Садовое Кольцо» («Садовое Кольцо»), совместное предприятие	49,999	12 637	12 866
DTSRetail Limited (группа «Связной»), ассоциированное предприятие	25,000	10 268	15 096
АО «МФ Технологии» («группа МФТ»)/ Mail.Ru Group Limited («MGL»), ассоциированное предприятие	45,000/12,340	8 789	45 295
Прочие		1 637	8
Итого		68 385	73 265

Обесценение

На каждую отчетную дату Группа определяет наличие объективных доказательств того, что инвестиции в ассоциированное или совместное предприятие обесценены, для ассоциированных и совместных предприятий, учитываемых по методу долевого участия. Если есть такие доказательства, Группа рассчитывает сумму обесценения как разницу между возмещаемой стоимостью инвестиции Группы в ассоциированное или совместное предприятие и его балансовой стоимостью и признает свою долю убытка в разделе «Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий и убыток от обесценения инвестиции» консолидированного отчета о прибылях и убытках.

Раскрытия

Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия представлены ниже:

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

AER

5 июня 2019 года Компания, Alibaba.com Singapore e-commerce private Limited («Alibaba»), ООО «РФПИ Управление инвестициями-19» («РФПИ»), ООО «Mail.Ru» и AliExpress Russia Holding PTE.LTD подписали соглашение о создании совместного предприятия на базе существующего бизнеса электронной коммерции AER и MGL. 8 октября 2019 года МегаФон передал 9,97% долю в MGL компании Alibaba в обмен на 24,3% долю в AER. Целью сделки является создание уникального совместного предприятия в сфере электронной торговли для оказания лучших на рынке финансовых, медиа и прочих услуг российским потребителям.

Справедливая стоимость доли Группы в AER была определена в сумме 35 942.

Сверка инвестиции Группы в AER с предварительной оценкой справедливой стоимости идентифицируемых активов и обязательств AER на дату приобретения, представлена ниже:

Активы	
Основные средства	1037
Нематериальные активы за исключением гудвила	19 534
Запасы	1073
Торговая и прочая дебиторская задолженность	5 633
Прочие активы	632
Денежные средства и их эквиваленты	19 647
	47 556
Обязательства	
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(920)
Прочие обязательства	(358)
	(1 278)
Итого идентифицируемые чистые активы по справедливой стоимости	46 278
Доля Группы в инвестиции	24,3%
Доля Группы в идентифицируемых чистых активах	11 246
Превышение переданного вознаграждения над долей Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов	24 696
Стоимость переданного возмещения	35 942

Нематериальные активы в основном состоят из торговых марок.

В результате продажи доли MGL в консолидированном отчете о прибылях и убытках по строке «Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий и убыток от обесценения инвестиций» признан убыток в сумме 602.

Справедливая стоимость AER на дату приобретения определена на основе прогноза денежных потоков за семилетний период, модели роста Гордона и мультипликаторов выхода для терминального периода. Прогнозы основаны на бизнес-плане руководства AER с доведением прибыльности до рыночного уровня. AER ведет трансграничный маркетплейс-бизнес и локальный бизнес, который сейчас находится на раннем этапе развития. Для того, чтобы AER достиг целевой доли рынка электронной коммерции в условиях высокой конкуренции, могут потребоваться дополнительные инвестиции (в основном, в виде расходов на маркетинг).

Расчет справедливой стоимости инвестиции Группы в AER особенно чувствителен к следующим допущениям:

Ставка дисконтирования до налогообложения	14,8%
Доля трансграничного рынка	25,0%
Доля локального рынка	10,0%
Рентабельность EBITDA к 2026 году	13,4%
Дополнительные инвестиции в маркетинг и др. за все время	33 500–77 500

Ставка дисконтирования представляет текущую рыночную оценку рисков, специфичных для AER, с учетом временной стоимости денег и индивидуальных рисков, присущих активам, которые не были включены в прогноз денежных потоков. Расчет ставки дисконтирования основан на специфических особенностях AER и средневзвешенной стоимости капитала (WACC). В расчет WACC включается стоимость долга и капитала.

Стоимость капитала исчисляется исходя из доходности, которую инвесторы AER ожидают получить. Стоимость долга основана на процентных ставках по займам AER. Риск, специфичный для инвестиции, включен в расчет путем применения индивидуальных бета-факторов. Бета-факторы оцениваются на основе общедоступных рыночных данных.

Доли трансграничного и локального рынка были определены из различных источников, в том числе данных компании Euromonitor и Российской ассоциации компаний интернет-торговли.

Рентабельность EBITDA прогнозируется с использованием результатов аналогичных компаний, занимающихся электронной коммерцией на развитых и развивающихся рынках.

Сумма дополнительных инвестиций за все время рассчитана на основе примеров публичных компаний. Локальные игроки в других странах инвестировали приблизительно 25–50% от общего торгового оборота для достижения 10% доли рынка. Соответственно, AER может потребоваться инвестировать 33 500–77 500 для того, чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке.

Чувствительность к изменениям в основных допущениях

Следующие разумно возможные изменения в основных допущениях, сделанные независимо, при прочих постоянных допущениях приведут к следующим изменениям справедливой стоимости AER:

Основное допущение	Изменение основного допущения	Изменение справедливой стоимости
Изменение ставки дисконтирования до налогообложения на	+1 п.п./-1 п.п.	(7,4%)/+8,6%
Изменение доли трансграничного рынка на	+1 п.п./-1 п.п.	+4,4%/(4,4%)
Изменение доли локального рынка на	+1 п.п./-1 п.п.	(3,1%)/+3,1%
Изменение рентабельности EBITDA к 2026 году на	+2 п.п./-2 п.п.	+6,4%/(6,4%)
Изменение дополнительных инвестиций в маркетинг и др. за все время на	+10%/-10%	(3,9%)/+3,9%

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Сверка сводной финансовой информации AER с балансовой стоимостью доли Группы в AER представлена ниже:

	31 декабря 2019
Активы	
Внеоборотные активы	19 919
Денежные средства и их эквиваленты	16 206
Прочие оборотные активы	12 319
	48 444
Обязательства	
Краткосрочные финансовые обязательства	(6 784)
Прочие обязательства	(1 700)
	(8 484)
Итого идентифицируемые чистые активы	39 960
Доля Группы в AER	24,3%
Доля Группы в идентифицируемых чистых активах AER	9 710
Превышение балансовой стоимости инвестиции над долей Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов	25 344
Балансовая стоимость доли Группы в AER	35 054

Доля Группы в убытке AER, учтенного по методу долевого участия, приведена ниже:

	8 окт. 2019 – 31 дек. 2019
Выручка	6 185
Расходы	(9 239)
Амортизация основных средств и нематериальных активов	(699)
Налог на прибыль	100
Убыток и общий совокупный убыток AER	(3 653)
Доля Группы в AER	24,3%
Доля Группы в убытке и общем совокупном убытке AER	(888)

«Садовое Кольцо»

«Садовое Кольцо», владеющее офисным зданием в центре Москвы, является совместным предприятием Группы со «Сбербанком». Группа заключила договор аренды с «Садовым Кольцом» на часть здания сроком на десять лет. В этом здании разместилась штаб-квартира Группы, что позволило консолидировать операции Группы в Москве в одном месте. Основным арендатором оставшейся части здания является «Сбербанк».

Совместное предприятие «Садовое Кольцо» учитывается в консолидированной финансовой отчетности методом долевого участия.

Сверка сводной финансовой информации «Садового Кольца» и балансовой стоимости инвестиции Группы в совместное предприятие представлена ниже:

	31 декабря	
	2019	2018
Активы		
Внеоборотные активы	46 604	47 430
Денежные средства и их эквиваленты	329	755
Прочие оборотные активы	76	45
	47 009	48 230
Обязательства		
Долгосрочные финансовые обязательства	(22 161)	(22 774)
Прочие долгосрочные обязательства	(5 570)	(5 685)
Краткосрочные финансовые обязательства	(1 859)	(1 897)
Прочие краткосрочные обязательства	(8)	(6)
	(29 598)	(30 362)
Итого идентифицируемые чистые активы	17 411	17 868
Доля Группы в «Садовом Кольце»	49,999%	49,999%
Доля Группы в идентифицируемых чистых активах «Садового Кольца»	8 705	8 934
Превышение балансовой стоимости инвестиции над долей Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов	3 932	3 932
Балансовая стоимость доли Группы в «Садовом Кольце»	12 637	12 866

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

	За год по 31 декабря	
	2019	2018
Убыток и общий совокупный убыток совместного предприятия	(459)	(909)
Доля Группы в совместном предприятии	49,999%	49,999%
Доля Группы в убытке и в общем совокупном убытке «Садового Кольца»	(229)	(454)

Группа «Связной»

В мае 2018 года Группа приобрела долю в DTSRetail Limited (компания группы «Связной»), которая составит 25% размещенных акций плюс одна акция после выполнения определенных условий, в обмен на внесение 100% акций компании «Евросеть» в группу компаний «Связной» и займа Lonestar Enterprises Ltd («Lonestar») в сумме 1730, включая начисленные проценты.

Основной целью сделки стало приобретение «МегаФоном» доли в крупнейшей розничной сети в технологическом секторе в Российской Федерации для участия в дальнейшем развитии сети омниканальных продаж.

Финансовые результаты «Евросети» после приобретения оставшейся 50% доли у VEON и до передачи в группу «Связной» были представлены в консолидированном отчете о прибылях и убытках в разделе «Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий» в сумме 679 (убыток).

Справедливая стоимость доли Группы в группе «Связной» была оценена в сумме 15 440. Она примерно равнялась справедливой стоимости вознаграждения, переданного Группой (акции «Евросети» и заем Lonestar).

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Сверка инвестиции Группы в группу «Связной» с оценкой справедливой стоимости идентифицируемых активов и обязательств группы «Связной» на дату приобретения, представлена ниже:

Активы	
Основные средства	1896
Нематериальные активы за исключением гудвила	48 947
Запасы	25 307
Торговая и прочая дебиторская задолженность	9 612
Прочие активы	2 132
Денежные средства и их эквиваленты	9 210
	97 104
Обязательства	
Кредиты и займы	(19 567)
Отложенные налоговые обязательства	(9 919)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(44 099)
Прочие обязательства	(1 410)
	(74 995)
Итого идентифицируемые чистые активы по справедливой стоимости	22 109
Доля Группы в инвестиции	25%
Доля Группы в идентифицируемых чистых активах	5 527
Превышение переданного вознаграждения над долей Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов	9 913
Стоимость переданного возмещения	15 440

В результате выбытия инвестиции в «Евросеть» в консолидированном отчете о прибылях и убытках признана прибыль в сумме 651 в разделе «Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий».

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

	31 декабря	
	2019	2018
Активы		
Внеоборотные активы	72 541	52 986
Денежные средства и их эквиваленты	4 199	9 859
Прочие оборотные активы	28 436	43 232
	105 176	106 077
Обязательства		
Долгосрочные финансовые обязательства	(21 730)	(2 442)
Прочие долгосрочные обязательства	(9 217)	(10 255)
Краткосрочные финансовые обязательства	(60 926)	(69 216)
Прочие краткосрочные обязательства	(2 840)	(3 434)
	(94 713)	(85 347)
Итого идентифицируемые чистые активы	10 463	20 730
Доля Группы в группе «Связной»	25%	25%
Доля Группы в идентифицируемых чистых активах	2 616	5 183
Превышение балансовой стоимости инвестиции над долей Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов	7 652	9 913
Балансовая стоимость доли Группы в группе «Связной»	10 268	15 096

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

	За год по 31 декабря 2019	За 7 месяцев по 31 декабря 2018
Убыток и прочий совокупный убыток группы «Связной»	(10 268)	(1 375)
Доля Группы в группе «Связной»	25%	25%
Доля Группы в убытке и общем совокупном убытке группы «Связной»	(2 567)	(344)
Эффект от обесценения инвестиции	(2 261)	—
Доля Группы в убытке и общем совокупном убытке группы «Связной» и убыток от обесценения инвестиции	(4 828)	(344)

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Суммарно прибыль и убыток «Садового Кольца» и группы «Связной» представлены ниже:

	Год, закончившийся 31 декабря	
	2019	2018
Выручка	118 025	107 056
Амортизация основных средств и нематериальных активов	(5 555)	(3 745)
Процентные расходы	(8 902)	(4 450)
Налог на прибыль	1177	(1 095)

Обесценение инвестиции в группу «Связной»

На конец года Группа выявила обесценение инвестиции в группу «Связной» в результате невыполнения изначальных планов по операционным результатам в 2019 году в связи с одновременными издержками интеграции сетей «Связной» и «Евросеть», а также в связи с замедлением темпов роста на российском рынке мобильной розничной торговли. Это повлияло на прибыльность группы «Связной». Группа определила сумму обесценения как разницу между возмещаемой стоимостью инвестиции Группы и ее балансовой стоимостью и признала убыток в сумме 2 261 в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Для определения оценочной величины возмещаемой стоимости инвестиции использована ценность ее использования. Ценность использования была оценена на основе прогнозов денежных потоков за шестилетний период. Расчет возмещаемой стоимости инвестиции особенно чувствителен к следующим допущениям:

	31 декабря 2019
Ставка дисконтирования до налогообложения	13,3%
Среднегодовой рост выручки от продажи товаров в прогнозном периоде	7,7%
Конечный темп роста	2,4%
Рентабельность EBITDA в прогнозном периоде	3,5%

По состоянию на 31 декабря 2019 года изменение балансовой стоимости инвестиции группы «Связной» приведено ниже:

	На 1 января 2019	15 096
Убыток от обесценения инвестиции		(2 261)
Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий		(2 567)
На 31 декабря 2019 (Уровень 3)		10 268

Группа МФТ/MGL

MGL – ведущая Интернет-компания в России. Группа потеряла контроль над MGL в июне 2018 года (Примечание 5.1), но продолжала сохранять существенное влияние на деятельность MGL по состоянию на 31 декабря 2018 года, поскольку владела приблизительно 12% выпущенных акций MGL или приблизительно 31% голосующих акций.

После передачи доли в MGL в размере 9,97% компании Alibaba в октябре 2019 года (как описано выше) на сегодняшний день у Группы остается косвенная доля в MGL в размере примерно 2%, что составляет примерно 26,7% голосующих акций. Владение этой долей осуществляется через ассоциированное предприятие АО «МФ Технологии» («группа МФТ»), доля Группы в котором составляет 45%.

Финансовый результат прямой инвестиции в MGL (обыкновенные акции) с 1 января 2019 года до даты продажи акций в октябре 2019 года представлен в консолидированном отчете о прибылях и убытках в разделе «Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий и убыток от обесценения инвестиции» в сумме 382 (убыток).

Сверка сводной финансовой информации группы МФТ с балансовой стоимостью доли Группы в группе МФТ представлена ниже:

	31 декабря 2019
Активы	
Внеоборотные активы	111 491
Денежные средства и их эквиваленты	9 789
Прочие оборотные активы	17 713
	138 993
Обязательства	
Долгосрочные финансовые обязательства	(19 474)
Прочие долгосрочные обязательства	(10 642)
Краткосрочные финансовые обязательства	(30 408)
Прочие краткосрочные обязательства	(13 890)
	(74 414)
Итого идентифицируемые чистые активы	64 579
НДУ	(62 313)
Итого идентифицируемые чистые активы за вычетом НДУ	2 266
Доля группы в группе МФТ	45%
Доля Группы в идентифицируемых чистых активах группы МФТ	1 020
Превышение балансовой стоимости инвестиции над долей Группы в справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов	7 769
Балансовая стоимость доли Группы в группе МФТ	8 789

Доля Группы в прибыли группы МФТ, учтенной по методу долевого участия, представлена ниже:

	За год по 31 декабря 2019
Выручка	96 231
Расходы	(68 066)
Амортизация основных средств и нематериальных активов	(16 769)
Процентные доходы	585
Процентные расходы	(1 459)
Прочие доходы и расходы, нетто	7 738
Налог на прибыль	(2 635)
Прибыль	15 625
Прибыль, относящаяся к НДУ	(14 856)
ПСД	17
Прибыль и общий совокупный доход группы МФТ	786
Доля Группы в группе МФТ	45%
Доля Группы в прибыли и в общем совокупном доходе группы МФТ	354

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Ниже представлена сверка финансовой информации MGL с балансовой стоимостью доли Группы в ассоциированном предприятии:

	31 декабря 2018
Активы	
Внеоборотные активы	67 857
Денежные средства и их эквиваленты	11 723
Прочие оборотные активы	13 469
	93 049
Обязательства	
Прочие долгосрочные обязательства	(20 756)
Краткосрочные финансовые обязательства	(13 903)
Прочие краткосрочные обязательства	(11 101)
	(45 760)
Итого идентифицируемые чистые активы	47 289
НДУ MGL	(261)
Итого идентифицируемые активы за вычетом НДУ	47 028
Доля Группы в MGL	12,34%
Доля Группы в идентифицируемых чистых активах MGL	5 803
Превышение балансовой стоимости инвестиции над справедливой стоимостью доли Группы в идентифицируемых чистых активах	39 492
Балансовая стоимость доли Группы в MGL	45 295

Доля Группы в убытке MGL, учтенном по методу долевого участия, представлена ниже:

	31 декабря 2018
Выручка	35 946
Расходы	(35 290)
Амортизация основных средств и нематериальных активов	(6 059)
Процентный доход	280
Процентный расход	(2)
Прочие доходы и расходы, нетто	(758)
Налог на прибыль	(101)
Убыток	(5 984)
ПСД	(228)
Убыток, относящийся к НДУ	83
Убыток и общий совокупный убыток MGL	(6 129)
Доля Группы в MGL	12,34%
Доля Группы в убытке и в общем совокупном убытке MGL	(756)

Продажа «Сити-Мобил»

В ноябре 2019 года Группа продала около 5,87% из доли, составляющей примерно 12% в ООО «Сити-Мобил» («Сити-Мобил»), агрегаторе такси, за денежное вознаграждение в сумме 962.

Затем, после последующих изменений в уставном капитале за счет взносов других акционеров, доля МегаФона в «Сити-Мобил» уменьшилась примерно до 2,63%. В результате продажи получена прибыль в сумме примерно 1 281, признанная в консолидированном отчете о прибылях и убытках в разделе «Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий и убыток от обесценения инвестиции».

3.5. Финансовые активы и обязательства

Учетная политика

Первоначальное признание и оценка

Финансовые активы и финансовые обязательства первоначально признаются по справедливой стоимости плюс затраты по сделке, непосредственно связанные с приобретением или выпуском финансового актива или финансового обязательства. Исключение составляют финансовые активы или финансовые обязательства, переоцениваемые по справедливой стоимости через прибыли или убытки, при первоначальном признании которых затраты по сделке признаются в составе расходов периода возникновения.

Последующая оценка финансовых активов и обязательств

Последующая оценка финансовых активов и обязательств зависит от их классификации, как описано ниже:

- **Оцениваемые по справедливой стоимости через прибыли или убытки.** Производные финансовые инструменты учитываются по справедливой стоимости через прибыли или убытки, за исключением случаев, когда они определены как инструменты эффективного хеджирования. Финансовые активы и обязательства, которые учитываются по справедливой стоимости через прибыли или убытки, отражаются в консолидированном отчете о финансовом положении по справедливой стоимости, а изменения их справедливой стоимости признаются в составе прибылей или убытков в строке «Прибыль/убыток» по финансовым инструментам, нетто».
- **Оцениваемые по амортизированной стоимости.** Непроизводные финансовые инструменты с фиксированными или определяемыми платежами, которые не котируются на активном рынке, такие как торговая

и прочая дебиторская задолженность, займы выданные, кредиты и займы полученные классифицируются как финансовые инструменты, учитываемые по амортизированной стоимости. После первоначального признания указанные инструменты впоследствии оцениваются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки («ЭПС»). Амортизированная стоимость рассчитывается с учетом скидок или премий при приобретении, а также комиссионных или затрат, которые являются неотъемлемой частью ЭПС. Процентные расходы, рассчитанные методом ЭПС, включаются в состав прибылей или убытков.

- **Оцениваемые через ПСД.** Производные финансовые инструменты, определенные как инструменты эффективного хеджирования, учитываются по справедливой стоимости через ПСД.

Прекращение признания финансовых активов

Признание финансового актива прекращается, когда истекает срок прав на получение денежных потоков от актива; либо Группа передает свои права на получение денежных потоков от актива или берет на себя обязательство перечислить полученные денежные потоки полностью без существенной задержки третьей стороне на условиях «транзитного» соглашения; и либо (а) Группа передала практически все риски и выгоды от владения активом, либо (б) Группа не передала и не сохранила за собой практически все риски и выгоды от владения активом, но передала контроль над активом.

Обесценение финансовых активов

Группа признает резервы под ожидаемые кредитные убытки («ОКУ») по финансовым активам, оцениваемым по амортизированной стоимости, и контрактным активам. Эти резервы рассчитываются исходя из суммы ОКУ за весь срок актива на основе оценок, взвешенных по вероятностям. Для большей части дебиторской задолженности резерв под убытки оценивается с использованием матрицы резервов, в которой применяются фиксированные проценты резервирования, зависящие от количества дней, в течение которых дебиторская задолженность просрочена. Проценты резервирования рассчитываются на основе исторического опыта Группы и текущих ожиданий в отношении будущих денежных потоков. Кредитные убытки рассчитываются как приведенная стоимость всех денежных убытков, т.е. разницы между денежными средствами в пользу Группы по договору с покупателем и денежными средствами, которые Группа ожидает получить. ОКУ дисконтируются по эффективной процентной ставке финансового актива.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Балансовая стоимость актива снижается за счет использования счета резерва, и сумма убытка от обесценения признается в составе прибыли или убытка. Финансовые активы вместе с соответствующим резервом списываются в случае, когда не имеется реальных перспектив возмещения, и все обеспечение было реализовано или передано Группе. Если в следующем году сумма оценочных убытков от обесценения увеличивается или уменьшается в связи с событием, произошедшим после признания обесценения, ранее признанный убыток от обесценения увеличивается или уменьшается посредством корректировки счета резерва. Если списание позднее восстанавливается, то сумма восстановления отражается по кредиту соответствующих счетов расходов в составе прибылей или убытков.

Прекращение признания финансового обязательства

Признание финансового обязательства прекращается, если обязательство погашено, аннулировано, или срок его действия истек. Если имеющееся финансовое обязательство заменяется другим обязательством перед тем же кредитором на существенно отличающихся условиях или если условия имеющегося обязательства значительно изменены, такая замена или изменения учитываются как прекращение признания первоначального обязательства и признание нового обязательства. Разница в их балансовой стоимости признается в составе прибылей или убытков.

Раскрытия

Финансовые активы представлены ниже:

	31 декабря	
	2019	2018
Торговая и прочая дебиторская задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости (Прим. 3.6)	37 104	29 137
Прочие финансовые активы:		
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:		
Инвестиция в «Сити-Мобил» (Прим. 3.4)	431	—
Валютно-процентный своп, не определенный как инструмент хеджирования	—	697
Прочие	125	—
Итого финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	556	697
Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости:		
Краткосрочные банковские депозиты в Гонконгских долларах	—	4 352
Займы связанным сторонам (Прим. 5.3)	16 814	5 067
Прочие депозиты	407	1 307
Прочие	360	361
Итого финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости	17 581	11 087
Итого прочие финансовые активы	18 137	11 784
Прочие оборотные финансовые активы	(2 898)	(7 955)
Прочие внеоборотные финансовые активы	15 239	3 829
Итого финансовые активы	55 241	40 921
Итого оборотные финансовые активы	(40 002)	(37 092)
Итого внеоборотные финансовые активы	15 239	3 829

Займы, выданные связанным сторонам

В декабре 2019 года Группа выдала заем в сумме 12 560 связанной стороне ООО «ЮэСэм Телеком» (Примечание 5.3). Группа признала заем по справедливой стоимости, которая была определена путем дисконтирования ожидаемых денежных потоков с использованием преобладающей рыночной процентной ставки по аналогичным финансовым инструментам. Разница между справедливой стоимостью займа и полученными денежными средствами в сумме 979 за вычетом налога признана непосредственно в нераспределенной прибыли в составе капитала, поскольку сделка рассматривается как операция с акционером.

Прочие выданные займы

В течение года, закончившегося 31 декабря 2019 года, Группа выдавала займы некоторым ассоциированным предприятиям на общую сумму 2 800, которые были погашены в том же отчетном периоде.

Финансовые обязательства представлены ниже:

	31 декабря	
	2019	2018
Торговая и прочая кредиторская задолженность, оцениваемые по амортизированной стоимости	54 607	53 235
Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости:		
Кредиты и займы:		
Кредиты и займы	288 755	271 487
Рублевые облигации	87 003	56 007
Итого кредиты и займы	375 758	327 494
Итого краткосрочные кредиты и займы	(25 692)	(39 232)
Итого долгосрочные кредиты и займы	350 066	288 262
Обязательства по аренде (Прим. 3.2)	90 899	4 265
Краткосрочные обязательства по аренде	(13 584)	(61)
Долгосрочные обязательства по аренде	77 315	4 204
Прочие финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости:		
Отложенное и условное вознаграждение	568	—
Прочие обязательства	665	509
Итого финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости	467 890	332 268
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:		
Валютно-процентные свопы, не определенные как инструменты хеджирования	1 570	84
Итого финансовые обязательства по справедливой стоимости, оцениваемые через прибыль или убыток	1 570	84
Итого прочие финансовые обязательства	2 803	593
Прочие краткосрочные финансовые обязательства	(251)	(84)
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	2 552	509
Итого финансовые обязательства	524 067	385 587
Итого краткосрочные финансовые обязательства	(94 134)	(92 612)
Итого долгосрочные финансовые обязательства	429 933	292 975

3.5.1. Денежные средства и их эквиваленты

Раскрытия

Учетная политика

Денежные средства и их эквиваленты состоят из наличных денежных средств в кассе и денежных средств на депозитных счетах с первоначальным сроком размещения не более трех месяцев.

Денежные средства и их эквиваленты включают:

	31 декабря	
	2019	2018
Денежные средства на счетах и в кассе		
Рубли	2 572	3 749
Доллары США	607	553
Евро	68	216
Прочие валюты	12	2
Краткосрочные банковские депозиты		
Рубли	49 292	232
Доллары США	155	16 423
Евро	—	6 039
Итого денежные средства и их эквиваленты	52 706	27 214

3.5.2. Кредиты и займы

Суммы основной задолженности по кредитам и займам представлены ниже:

	Процентная ставка	Срок погашения	31 декабря	
			2019	2018
Кредиты и займы:				
Кредиты в рублях – фиксированные ставки	0%-11,13%	2020-2024	236 850	230 855
Кредиты в рублях – плавающие ставки	6,9%-7,32%	2021-2023	38 000	—
Кредиты в долларах США – фиксированные ставки	0%	2020	71	6 340
Кредиты в долларах США – плавающие ставки			—	20 598
Кредиты в Евро – плавающие ставки	EURIBOR+0,56%	2024-2027	14 684	15 575
Итого кредиты и займы			289 605	273 368
Рублевые облигации		2021–2026 с пут опционом в 2021 и 2023		
	7,2%-9,9%		85 000	55 000
Итого			374 605	328 368
Итого краткосрочная часть			(23 703)	(37 909)
Итого долгосрочная часть			350 902	290 459

Кредиты и займы

В январе–декабре 2019 года Группа привлекла из различных банков и финансовых институтов рублевые кредиты на общую сумму 170 663 с фиксированными и плавающими ставками на срок от одного года до пяти лет для финансирования корпоративных потребностей и погасила рублевые кредиты с фиксированными ставками в сумме 126 180.

В 2019 году Группа досрочно погасила долларские кредиты с фиксированной и плавающей ставкой в сумме примерно 356 млн долларов США (23 093 по обменному курсу на дату платежа), срок платежа по которым был изначально установлен на конец 2021 и 2022 годов.

В октябре 2019 года Группа получила заем в сумме 1921, сроком до трех лет, от своего ассоциированного предприятия AER (Примечание 5.3). Группа признала заем по справедливой стоимости, которая определена путем дисконтирования ожидаемых денежных потоков с использованием преобладающей рыночной процентной ставки по аналогичным финансовым инструментам. Разница между справедливой стоимостью займа и полученными денежными средствами в сумме 343 была распределена между 24,3% долей, относящейся к инвестициям Группы в AER, и оставшейся суммой, которая была признана в консолидированном отчете о прибылях и убытках по строке «Прибыль/(убыток) по финансовым инструментам, нетто».

Рублевые облигации

В феврале 2019 года Группа разместила биржевые рублевые облигации серии БО-001P-05 совокупной номинальной стоимостью 20 000 на срок три года с даты размещения. Ставка купонного дохода установлена в размере 8,55% годовых с выплатами раз в полгода.

В марте 2019 года Группа разместила биржевые рублевые облигации серий БО-001P-06 и БО-002P-01 совокупной номинальной стоимостью 10 000 на срок пять лет со ставкой купонного дохода 8,90% годовых с выплатами раз в полгода.

В апреле 2019 года Группа разместила биржевые облигации серии БО-002P-02 совокупной номинальной стоимостью 10 000 на срок семь лет со ставкой купонного дохода 8,90% годовых с выплатами раз в полгода.

В мае 2019 года Группа полностью погасила биржевые облигации БО-001P-01 совокупной номинальной стоимостью 10 000. Первоначально Группа выпустила эти облигации в мае 2016 года со сроком погашения три года и ставкой купонного дохода 9,95% годовых.

Ограничительные условия по договорам

Большинство кредитных договоров Компании содержат ограничительные условия с некоторыми разрешенными исключениями.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

3.5.3. Сверка изменения обязательств с денежными средствами, использованными в финансовой деятельности

	Обязательства	
	Кредиты и займы	Производные финансовые инструменты
Остаток на 31 декабря 2018	327 494	(613)
АФПП, признанные на 1 января 2019 года	—	—
Остаток на 1 января 2019	327 494	(613)
Поступления от кредитов и займов, за вычетом уплаченных комиссий	265 524	—
Погашение кредитов и займов	(213 934)	(270)
Проценты уплаченные	(32 962)	(899)
Выкуп собственных акций	—	—
Продажа собственных акций	—	—
Платежи по аренде	—	—
Итого денежные средства, использованные в финансовой деятельности	18 628	(1169)
Убыток от продажи внеоборотных активов	—	—
Финансовые расходы	35 027	1110
Прибыль по курсовым разницам, нетто	(3 704)	—
(Прибыль)/ убыток по финансовым инструментам, нетто	(260)	2 242
Прочие изменения, связанные с активами	(1 427)	—
Прочие изменения, связанные с капиталом	—	—
Остаток на 31 декабря 2019	375 758	1 570

	Обязательства	
	Кредиты и займы	Производные финансовые инструменты
Остаток на 1 января 2018	264 110	3 842
Поступления от кредитов и займов за вычетом уплаченных комиссий	124 987	—
Погашение кредитов и займов	(67 409)	(2 961)
Проценты уплаченные	(25 109)	(403)
Дивиденды, выплаченные по НДУ	—	—
Выкуп собственных акций	—	—
Платежи по финансовой аренде	—	—
Итого денежные средства, использованные в финансовой деятельности	32 469	(3 364)
Финансовые расходы	26 125	485
Убыток по курсовым разницам, нетто	7 447	1 096
Доходы по финансовым инструментам, нетто	—	(713)
Изменения через ПСД	—	(1 959)
Приобретение дочерних компаний и прекращенная деятельность (Прим. 5.1, 5.4)	13	—
Прочие изменения, связанные с активами	(2 670)	—
Прочие изменения, связанные с капиталом	—	—
Остаток на 31 декабря 2018	327 494	(613)

Обязательства	Капитал		Итого
	Обязательства по аренде	Нераспределенная прибыль	
4 265	151 766	(94 087)	388 825
88 651	—	—	88 651
92 916	151 766	(94 087)	477 476
—	—	—	265 524
—	—	—	(214 204)
(9 664)	—	—	(43 525)
—	—	(86 574)	(86 574)
—	(3 232)	58 958	55 726
(11 864)	—	—	(11 864)
(21 528)	(3 232)	(27 616)	(34 917)
187	—	—	187
9 536	—	—	45 673
—	—	—	(3 704)
—	—	—	1 982
9 788	—	—	8 361
—	7 108	—	7 108
90 899	155 642	(121 703)	502 166

Обязательства	Капитал		Итого
	Обязательства по финансовой аренде	НДУ	
4 222	55 536	(17 387)	310 323
—	—	—	124 987
—	—	—	(70 370)
(477)	—	—	(25 989)
—	(247)	—	(247)
—	—	(76 700)	(76 700)
(8)	—	—	(8)
(485)	(247)	(76 700)	(48 327)
493	—	—	27 103
—	—	—	8 543
—	—	—	(713)
—	—	—	(1 959)
—	(55 265)	—	(55 252)
35	—	—	(2 635)
—	(288)	—	(288)
4 265	(264)	(94 087)	236 795

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

3.5.4. Производные финансовые инструменты и хеджирование

Учетная политика

Производные финансовые инструменты, которые включают валютные форварды, валютно-процентные 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 котированных рыночных цен и моделей ДДП по мере необходимости. Производные финансовые инструменты включены в состав финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыли или убытки, если их справедливая стоимость является положительной, и в составе финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыли или убытки, если их справедливая стоимость является отрицательной. Некоторые производные инструменты, встроенные в другие финансовые инструменты, учитываются отдельно, если их риски и экономические характеристики не находятся в тесной связи с рисками основного договора, и комбинированный инструмент не оценивается по справедливой стоимости с признанием изменения справедливой стоимости через прибыли или убытки.

У Группы есть производные финансовые инструменты, которые не определены как инструменты хеджирования. Изменения справедливой стоимости таких производных инструментов отражаются в составе прибыли или убытка.

Когда Группа заключает сделку с производными финансовыми инструментами, которые определены в качестве инструментов хеджирования денежных потоков, в момент заключения сделки Группа формально определяет и документирует отношения хеджирования, к которым Группа желает применить правила учета хеджирования, цели по управлению рисками и стратегию хеджирования. При заключении сделки ожидается, что такие 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.

Группа использует производные финансовые инструменты для управления процентными и валютными рисками. Группа не приобретает и не выпускает производные финансовые инструменты для целей последующей продажи.

Раскрытия

У Группы имелись валютно-процентные свопы, представленные ниже в номинальной сумме:

	Оригинальная валюта	31 декабря 2019		31 декабря 2018	
		В млн единиц оригинальной валюты	В млн рублей	В млн единиц оригинальной валюты	В млн рублей
Валютно-процентные свопы:					
не определенные как инструменты хеджирования	Евро	209	14 492	97	7 708
не определенные как инструменты хеджирования	Доллары США	—	—	118	8 198
Итого валютно-процентные свопы			14 492		15 906

Производные финансовые инструменты, не определенные как инструменты хеджирования

В феврале, марте и июне 2019 года Компания заключила ряд соглашений на покупку валютно-процентных свопов, совокупной стоимостью 143 млн евро (9 916 по обменному курсу на 31 декабря 2019 года), которые ограничивают влияние изменений обменного курса евро, а также процентных ставок на определенные долгосрочные кредиты.

В июне 2019 года Группа досрочно погасила валютно-процентные свопы номинальной стоимостью 129 млн долларов США (7 986 по обменному курсу на 31 декабря 2019 года) после досрочного погашения долларовых кредитов, к которым они относились.

В августе 2018 года Компания заключила соглашения на покупку валютно-процентных свопов номинальной стоимостью 129 млн долларов США (8 962 по обменному курсу на 31 декабря 2018 года) и на 106 млн евро (8 423 по обменному курсу на 31 декабря 2018 года), которые ограничивают риск неблагоприятного изменения курса доллара США и евро, а также процентных ставок по некоторым долгосрочным кредитам.

Условия договоров на покупку свопов не соответствовали требованиям учета хеджирования. В связи с этим Группа учла все прибыли и убытки от изменения справедливой стоимости этих производных финансовых инструментов в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Валютные форварды, определенные как инструменты хеджирования денежных потоков

В 2016 году Группа заключила ряд форвардных соглашений на покупку долларов США, которые ограничивали влияние изменений обменного курса доллара на определенные долгосрочные кредиты.

Форвардные контракты были определены и квалифицированы как инструменты хеджирования валютного риска денежных потоков. Форвардные контракты были погашены в 2018 году и ранее и повлияли на консолидированный отчет о прибылях и убытках этих периодов.

В таблице ниже представлен эффект от производных финансовых инструментов Группы, определенных как инструменты хеджирования денежных потоков, в консолидированном отчете о прибылях и убытках и консолидированном отчете о прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2018 года:

	2018
Валютные форварды:	
Сумма прибыли, признанная в ПСД	863
Сумма убытка, реклассифицированного из ПСД в убыток по курсовым разницам, нетто	1 096
Отложенный налог на изменения в ПСД	(392)
Итого в составе ПСД	1 567

Убыток по финансовым инструментам

Чистый убыток по финансовым инструментам, признанный в прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, состоит, в основном, из убытка в сумме 2 242 от изменения справедливой стоимости валютно-процентных свопов, не определенных как инструменты хеджирования (2018: прибыль 713).

3.5.5. Справедливая стоимость

Учетная политика

Справедливая стоимость финансовых инструментов, отраженных в консолидированном отчете о финансовом положении и/или раскрытых в примечаниях к финансовой отчетности, которые торгуются на активных рынках, определяется на каждую отчетную дату на основе рыночных котировок или котировок дилеров без вычета затрат по сделке. Для финансовых инструментов, не обращающихся на активном рынке, справедливая стоимость определяется с использованием подходящих методик оценки, которые включают в себя данные о рыночных сделках, текущей справедливой стоимости других аналогичных инструментов, анализа ДДП или других моделей оценки.

Исходные данные для моделей оценки используются из наблюдаемых рынков, где это возможно, в случае отсутствия таких данных требуется определенная доля суждения для установления справедливой стоимости. Суждения включают такие исходные данные, как риск ликвидности, кредитный риск и волатильность. Изменения в допущениях относительно данных факторов могут оказать влияние на справедливую стоимость финансовых инструментов.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Группа использует следующую иерархию для определения и раскрытия методов оценки справедливой стоимости финансовых инструментов:

- **Уровень 1:** цены на аналогичные активы или обязательства, определяемые активными рынками (некорректированные);
- **Уровень 2:** методы, где все используемые исходные данные, оказывающие существенное влияние на справедливую стоимость, являются наблюдаемыми, прямо или косвенно;
- **Уровень 3:** методы, использующие исходные данные, оказывающие существенное влияние на справедливую стоимость, не основанные на наблюдаемых рыночных данных.

Раскрытия

В таблице ниже приведено сравнение балансовой и справедливой стоимостей финансовых инструментов Группы, отраженных в консолидированной финансовой отчетности:

		Балансовая стоимость		Справедливая стоимость	
		31 декабря		31 декабря	
		2019	2018	2019	2018
Финансовые активы:					
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:					
Инвестиции в «Сити-Мобил»	Уровень 3	431	—	431	—
Валютно-процентные свопы, не определенные как инструменты хеджирования	Уровень 2	—	697	—	697
Прочие	Уровень 3	125	—	125	—
Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости:					
Краткосрочные банковские депозиты	Уровень 2	—	4 352	—	4 352
Займы связанным сторонам	Уровень 2	16 814	5 067	16 814	5 067
Прочие депозиты	Уровень 2	407	1 307	407	1 307
Прочие	Уровень 3	360	361	360	361
Итого финансовые активы		18 137	11 784	18 137	11 784

		Балансовая стоимость		Справедливая стоимость	
		31 декабря		31 декабря	
		2019	2018	2019	2018
Финансовые обязательства:					
Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости:					
Кредиты и займы	Уровень 2	288 755	271 487	305 689	283 473
Рублевые облигации	Уровень 1	87 003	56 007	86 263	54 568
Отложенное и условное вознаграждение	Уровень 2	568	—	568	—
Прочие обязательства	Уровень 3	665	509	665	538
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток:					
Валютно-процентные свопы, не определенные как инструменты хеджирования	Уровень 2	1 570	84	1 570	84
Итого финансовые обязательства		378 561	328 087	394 755	338 663

Методы оценки и допущения

Руководство Группы определило, что справедливая стоимость денежных средств, краткосрочных депозитов, прочих финансовых активов, торговой дебиторской и кредиторской задолженности, банковских овердрафтов и прочих краткосрочных обязательств приблизительно равна их балансовой стоимости, главным образом, за счет краткосрочного характера этих инструментов.

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.

Справедливая стоимость займов, выданных связанным сторонам, приблизительно равна их балансовой стоимости.

Справедливая стоимость кредитов и займов Группы и других обязательств, учитываемых по амортизированной стоимости, за исключением облигаций, котирующихся на бирже, определена с использованием метода ДДП и ставки дисконтирования, которая отражает процентную ставку эмитента на конец отчетного периода. Собственный риск неплатежа по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов был оценен как несущественный.

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.

Справедливая стоимость валютно-процентных свопов основана на форвардной кривой доходности и представляет собой оценку суммы, которую Группа получила бы или заплатила для того, чтобы прервать соглашения на отчетную дату, принимая во внимание текущие процентные ставки, текущие и форвардные курсы иностранных валют, кредитное качество контрагентов, риск неисполнения обязательств, а также риск ликвидности, связанный с текущими рыночными условиями.

Раскрытия

В таблице ниже приведена обобщенная оценка финансовых активов и обязательств, учитываемых по справедливой стоимости на регулярной основе в соответствии с иерархией справедливой стоимости:

	Валютно-процентные свопы и прочие	Инвестиции в «Сити-Мобил»	Итого финансовые активы	Валютно-процентные свопы	Итого финансовые обязательства
31 декабря 2019					
Уровень 1	—	—	—	—	—
Уровень 2	—	—	—	(1570)	(1570)
Уровень 3	125	431	556	—	—
Итого на 31 декабря 2019	125	431	556	(1570)	(1570)
31 декабря 2018					
Уровень 1	—	—	—	—	—
Уровень 2	697	—	697	(84)	(84)
Уровень 3	—	—	—	—	—
Итого на 31 декабря 2018	697	—	697	(84)	(84)

За годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 годов, перемещений между уровнями иерархии справедливой стоимости не было.

3.6. Торговая и прочая дебиторская задолженность

Анализ по срокам возникновения торговой и прочей дебиторской задолженности, которая не была обесценена, представлен ниже:

	31 декабря	
	2019	2018
Задолженность не просроченная и не обесцененная	27 081	20 004
Задолженность просроченная, но не обесцененная:		
Менее 30 дней	3 362	2 949
30–90 дней	2 476	4 364
Более 90 дней	4 185	1 820
Итого торговая и прочая дебиторская задолженность	37 104	29 137

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

	2019	2018
Остаток на начало года	3 540	3 191
Изменение резерва на обесценение	2 169	3 866
Прекращенная деятельность (Прим. 5.1)	—	(288)
Списание дебиторской задолженности	(2 773)	(3 229)
Остаток на конец года	2 936	3 540

3.7. Запасы

Учетная политика

Запасы, которые в основном состоят из телефонов, портативных электронных устройств, аксессуаров и USB-модемов, отражаются по наименьшей из двух величин: балансовой стоимости и чистой цены продажи. Балансовая стоимость определяется при помощи метода средневзвешенной себестоимости. Чистая цена продажи определяется как предполагаемая цена продажи в ходе обычной деятельности за вычетом предполагаемых затрат на продажу.

Раскрытия

В течение 2019 года запасы в сумме 35 987 были списаны в состав себестоимости в консолидированном отчете о прибылях и убытках (2018: 25 863). Сумма списания запасов до чистой цены продажи и других убытков по запасам, признанных в составе себестоимости в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, составила 775 (2018: 1 108).

3.8. Нефинансовые активы и обязательства

Учетная политика

Налог на добавленную стоимость

Налог на добавленную стоимость («НДС») с выручки обычно подлежит уплате в налоговые органы по методу начисления на основании счетов, выставленных клиентам. НДС, уплаченный при покупке товаров и услуг, при условии соблюдения определенных ограничений может быть зачтен в счет НДС с выручки или может быть предъявлен к возмещению от налоговых органов при определенных обстоятельствах.

Руководство периодически рассматривает возможность возврата НДС к получению и считает, что сумма НДС к получению, отраженная в консолидированной финансовой отчетности, может быть полностью возвращена в течение одного года.

Раскрытия

Оборотные нефинансовые активы включают:

	31 декабря	
	2019	2018
Предоплата за услуги	2 530	3 791
НДС к получению	4 065	3 051
Отложенные расходы	380	419
Предоплата по налогам кроме налога на прибыль	456	502
Предоплата за запасы	1	3
Итого оборотные нефинансовые активы	7 432	7 766

Внеоборотные нефинансовые активы включают:

	31 декабря	
	2019	2018
Отложенные расходы, долгосрочная часть	8 587	7 033
Долгосрочные авансы	505	498
Итого внеоборотные нефинансовые активы	9 092	7 531

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Краткосрочные нефинансовые обязательства включают:

	31 декабря	
	2019	2018
Авансы от клиентов	10 029	10 620
НДС к оплате	4 146	2 003
Краткосрочная часть доходов будущих периодов	2 757	3 227
Обязательства по налогам кроме налога на прибыль	1 085	1 589
Прочие краткосрочные обязательства	247	222
Итого краткосрочные нефинансовые обязательства	18 264	17 661

Долгосрочные нефинансовые обязательства включают:

	31 декабря	
	2019	2018
Доходы будущих периодов	3 957	3 789
Прочие долгосрочные обязательства	43	106
Итого долгосрочные нефинансовые обязательства	4 000	3 895

3.9. Активы, предназначенные для продажи

По состоянию на 31 декабря 2018 года Группа классифицировала инвестиции в «Форпост» (Примечание 5.3) и в другие несущественные ассоциированные предприятия и чистые активы дочерней компании ООО «Корккласс» (Примечание 5.4) как активы, предназначенные для продажи. В январе 2019 года Группа продала инвестиции в «Форпост» и другие несущественные ассоциированные предприятия за совокупное вознаграждение в сумме примерно 270. Группа также продала 100% доли в ООО «Корккласс» за денежное вознаграждение в сумме 640, выплачиваемое в течение двух лет с даты приобретения. В результате продажи получена несущественная прибыль.

3.10. Резервы

Учетная политика

Резервы признаются, если Группа вследствие прошлых событий имеет юридические или вытекающие из сложившейся практики обязательства, для урегулирования которых с большой степенью вероятности 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

Группа имеет юридические обязательства в отношении арендованных площадок для размещения базовых станций и мачт, которые включают требования по восстановлению объектов недвижимости и площадок после вывода из эксплуатации расположенных на них базовых станций и мачт. Затраты по выводу из эксплуатации оцениваются в сумме дисконтированной стоимости ожидаемых затрат на урегулирование обязательства, рассчитанной с использованием ожидаемых денежных потоков, и признаются как часть первоначальной стоимости конкретного актива. Денежные потоки дисконтируются по текущей ставке до налогообложения, которая отражает риски, присущие обязательствам по выводу из эксплуатации. Амортизация дисконта признается в составе финансовых расходов. Оценка будущих затрат по выводу из эксплуатации пересматривается ежегодно и корректируется в случае необходимости. Сумма изменений обязательства в результате изменения оценки будущих затрат или применяемой ставки дисконтирования включается в стоимость актива или исключается из нее, кроме случаев, когда уменьшение резерва превышает несамортизированную капитализированную

стоимость. В этом случае сумма капитализированных затрат снижается до нуля, а остаточная сумма корректировки признается в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

При определении наилучшей оценки резерва допущения и оценки сделаны в отношении ставок дисконтирования, ожидаемых затрат по демонтажу и ликвидации актива с площадки, в том числе долгосрочных прогнозов инфляции и ожидаемого времени осуществления данных затрат.

	2019	2018
Остаток на начало года	5 117	4 378
Пересмотр оценок	711	319
Увеличение резерва, нетто	69	21
Амортизация дисконта	483	399
Остаток на конец года	6 380	5 117

Пересмотр оценок повлиял на стоимость основных средств (Примечание 3.1), а 216 было признано по строке «Убыток от выбытия внеоборотных активов» консолидированного отчета о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2019 года.

4. Капитал

Учетная политика

Обыкновенные акции классифицируются как акционерный капитал. Дополнительные издержки, которые непосредственно связаны с выпуском новых акций, отражены в составе акционерного капитала как уменьшение поступлений от выпуска акций за вычетом налогового эффекта.

Собственные долевые инструменты, выкупленные Группой (собственные выкупленные акции) признаются по первоначальной стоимости и вычитаются из капитала. Доходы и расходы, связанные с покупкой, продажей, выпуском или аннулированием собственных акций Группы, в составе прибыли или убытка не признаются. Разница между балансовой стоимостью собственных выкупленных акций и суммой вознаграждения, полученного при их последующей продаже, признается в составе капитала.

Раскрытия

В таблице ниже представлены изменения в резерве по выводу активов из эксплуатации за годы по 31 декабря:

Раскрытия

	2019	2018
Остаток на начало года	5 117	4 378
Пересмотр оценок	711	319
Увеличение резерва, нетто	69	21
Амортизация дисконта	483	399
Остаток на конец года	6 380	5 117

Раскрытия

Пересмотр оценок повлиял на стоимость основных средств (Примечание 3.1), а 216 было признано по строке «Убыток от выбытия внеоборотных активов» консолидированного отчета о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2019 года.

Раскрытия

Акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов Компания имела 100 620 000 000 разрешенных к выпуску обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,1 рубля за акцию, из которых 620 000 000 акций выпущены и полностью оплачены, в том числе 435 970 620 (2018: 480 383 463) акций в обращении и 184 029 380 (2018: 139 616 537) собственных акций, выкупленных у акционеров (владение которыми осуществлялось через 100% дочернюю компанию ООО «МегаФон Финанс»).

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Операции с собственными акциями

В августе–сентябре 2018 года Группа приобрела через дочернюю компанию MegaFon Investments (Cyprus) Limited 115 317 504 обыкновенные акции и ГДР, что составляет 18,6% выпущенных акций Компании, за 76 700, включая транзакционные издержки.

10 декабря 2018 года Группа погасила все оставшиеся ГДР и получила соответствующее число обыкновенных акций.

После погашения ГДР Группа, вместе со своими контролирующими акционерами (Примечание 1), владела более 75% размещенных обыкновенных акций Компании. В соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» требовалось, чтобы Группа осуществила обязательное предложение другим акционерам о приобретении принадлежащих им акций.

Соответственно, 9 января 2019 года Совет директоров Компании на общем собрании утвердил обязательное предложение о выкупе оставшихся в обращении обыкновенных акций (отличных от тех, которыми владела Группа и ее связанные стороны) по цене 659,26 рублей за одну обыкновенную акцию.

По состоянию на 7 марта 2019 года, дату окончания срока обязательного предложения, акционеры предложили к выкупу 126 246 094 обыкновенные акции (20,36% всех выпущенных обыкновенных акций).

28 марта 2019 года Группа продала аффилированной компании ООО «ЮэСэм Телеком» 86 800 000 обыкновенных акций общей стоимостью 58 958 за денежное вознаграждение в сумме 55 726 (или 642 рубля за акцию), оплаченных в ноябре 2019.

6 июня 2019 года Группа завершила процедуру выкупа акций у миноритарных акционеров путем приобретения оставшихся 4 966 749 обыкновенных акций, что составило примерно 0,8% выпущенных обыкновенных акций, за денежное вознаграждение 659,26 рублей за обыкновенную акцию.

Итого денежное вознаграждение за акции, выкупленные в течение года, закончившегося 31 декабря 2019 года, составило 86 574, включая затраты на выкуп.

Соответственно, на 31 декабря 2019 года Группа владела 29,68% выпущенных обыкновенных акций Компании, которые совместно с выпущенными обыкновенными акциями, принадлежащими ее связанным компаниям, составили 100% всех выпущенных обыкновенных акций Компании.

Выплата годовых дивидендов

Дивиденды за 2019 и 2018 финансовые годы не объявлялись.

Прочие фонды и резервы

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

	Резерв по пересчету в иностранную валюту	Резерв по хеджированию денежных потоков	Резерв по выплатам, основным на акциях	Резерв по переоценке основных средств	Резервный фонд	Операции с НДУ	Итого прочие резервы и фонды
На 1 января 2018	(1 076)	(1 567)	1 488	—	15	(23)	(1 163)
Пересчет в иностранную валюту	(566)	—	—	—	—	—	(566)
Изменение справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков (Прим. 3.5.4)	—	1 567	—	—	—	—	1 567
Прекращенная деятельность (Прим. 5.1)	57	—	—	—	—	—	57
На 31 декабря 2018	(1 585)	—	1 488	—	15	(23)	(105)
Пересчет в иностранную валюту	425	—	—	—	—	—	425
Переоценка	—	—	—	57 610	—	—	57 610
Прочие операции	(6)	—	—	—	—	—	(6)
На 31 декабря 2019	(1 166)	—	1 488	57 610	15	(23)	57 924

Статья «Резерв по пересчету иностранной валюты» используется для отражения курсовых разниц, возникающих при пересчете финансовой отчетности зарубежных операций.

Статья «Резерв по хеджированию денежных потоков» используется для учета накопленного влияния производных финансовых инструментов, учитываемых как инструменты хеджирования денежных потоков (Примечание 3.5.4).

Статья «Резерв по выплатам, основанным на акциях» используется для признания предоставленных вознаграждений сотрудникам, в том числе ключевому управленческому персоналу, расчеты по которым производятся долевыми инструментами как часть их вознаграждения. В течение 2019 и 2018 годов у Группы не было программ выплаты вознаграждений, основанных на акциях. Сумма резерва относится к неисполненным вознаграждениям за прошлые годы, срок действия которых истек.

Резерв по переоценке основных средств используется для отражения переоценки в сторону увеличения до справедливой стоимости активов, которые отражаются в финансовой отчетности по переоцененной стоимости (Примечание 3.1).

Статья «Операции с НДУ» используется для учета разницы, возникающей в результате операций с НДУ, которые не приводят к потере контроля.

Резервный фонд был создан в соответствии с требованиями российского законодательства и используется для покрытия убытков Компании, погашения облигаций и выкупа собственных акций в случае отсутствия других источников капитала.

5. Дополнительные раскрытия

5.1. Прекращенная деятельность

В январе 2018 года Группа учредила компанию АО «МФ Технологии», в которую в мае 2018 года вложила 11 500 100 акций класса А компании MGL, представляющих примерно 5% всех выпущенных акций (и примерно 59% голосующих акций) MGL посредством серии транзакций. После этого в июне 2018 года Группа продала 55% долю в АО «МФ Технологии» компаниям ООО «Финансовые Инвестиции», «Газпромбанк» и ООО «РТ-Развитие Бизнеса» (дочерней компании госкорпорации «Ростех») за совокупное денежное вознаграждение 247,5 млн долларов США (15 510 по обменному курсу на дату платежа).

В результате продажи доля «МегаФона» в MGL снизилась примерно до 12% всех выпущенных акций или примерно 31% голосующих акций. Соответственно, Группа определила, что она потеряла контроль над MGL и прекратила консолидировать эту компанию, начиная с 9 июня 2018 года.

Группа учитывала оставшуюся долю в MGL как инвестицию в ассоциированное предприятие, поскольку полагала, что продолжает иметь существенное влияние на MGL через оставшуюся долю владения.

Справедливая стоимость оставшейся доли в MGL была оценена в сумме 46 052 по состоянию на 9 июня 2018 года. Справедливая стоимость доли Группы в акциях класса А MGL была оценена на основе цены их продажи в упомянутой выше сделке. Справедливая стоимость доли Группы в обыкновенных акциях MGL была оценена на основе их рыночной котировки.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Прибыль/(убыток) от прекращенной деятельности за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, представлен ниже:

	2018
Выручка	30 439
Затраты	(32 879)
(Убыток)/прибыль от прекращенной деятельности до налогообложения	(2 440)
Налог на прибыль	(543)
(Убыток)/прибыль от прекращенной деятельности за вычетом налога	(2 983)
Доход от продажи прекращенной деятельности и переоценки оставшейся доли в MGL	18 208
Налог на прибыль с дохода от продажи прекращенной деятельности и дохода от переоценки	(3 641)
Прибыль за год от прекращенной деятельности за вычетом налога	11 584
Приходящаяся на собственников Компании	13 987
Приходящаяся на НДУ	(2 403)
	11 584

Денежные средства от продажи части доли Группы в MGL, описанной ранее, представлены ниже:

Денежные средства от прекращенной деятельности	15 510
Денежные средства, выбывшие с прекращенной деятельностью	(8 565)
Чистый денежный поток от продажи	6 945

Денежные потоки, полученные от продажи доли в MGL за год, закончившийся 31 декабря 2018 года, представлены ниже:

	2018
Чистый денежный поток от операционной деятельности	4 825
Чистый денежный поток, использованный в инвестиционной деятельности	(11 934)
Чистый денежный поток, использованный в финансовой деятельности	(13)
Чистые денежные потоки, генерированные MGL	(7 122)

5.2. Выплаты, основанные на акциях

Учетная политика

В течение 2019 года вознаграждений, основанных на акциях, не было. В 2018 году MGL понесло расходы на выплату вознаграждения, расчеты по которому осуществляются долевыми инструментами. Расходы по таким сделкам были признаны в составе прибыли от прекращенной деятельности (Примечание 5.1) в течение периода, в котором выполнены условия вознаграждения, а корреспондирующая сумма была отражена как увеличение НДУ.

5.3. Связанные стороны

В нижеследующих таблицах приведены итоговые суммы операций со связанными сторонами и непогашенные остатки по расчетам с ними на конец соответствующих отчетных периодов:

	За годы по 31 декабря	
	2019	2018
Выручка от группы USM	71	12
Выручка от «Евросети»	—	127
Выручка от ассоциированных предприятий MGL	—	141
Выручка от группы «Связной»	11 400	2 394
Выручка от MGL	168	3
	11 639	2 677
Услуги от группы USM	164	1 039
Услуги от «Евросети»	—	228
Услуги от «Садового Кольца»	318	1 836
Услуги от ассоциированных предприятий MGL	—	67
Услуги от группы «Связной»	3 168	2 230
Услуги от MGL	32	730
Услуги от AER	15	—
Услуги от «Форпост»	—	167
	3 697	6 297
Прочие неоперационные расходы	221	281
	31 декабря	
	2019	2018
К получению от группы USM	11 344	3
К получению от «Садового Кольца»	5 525	5 038
К получению от группы «Связной»	13 305	3 591
К получению от MGL	22	7
К получению от «Форпост»	—	91
	30 196	8 730
В пользу группы USM	332	1 861
В пользу AER	1 608	—
В пользу группы «Связной»	302	933
В пользу MGL	70	780
В пользу «Форпост»	—	958
	2 312	4 532

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Условия сделок со связанными сторонами

Остатки по расчетам на 31 декабря 2019 и 2018 годов являются необеспеченными. По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 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.

В течение 2019 года Группа предоставляла поручительства по обязательствам группы «Связной» на сумму до 12700 (Примечание 5.8).

Группа USM

Непогашенные остатки взаиморасчетов и обороты с группой USM относятся к операциям с компаниями ООО «ЮэСэм Телеком», ООО «Холдинговая компания ЮэСэм», контролирующей стороной Группы, и компаниями группы USM.

В марте 2019 года Группа продала свои обыкновенные акции ООО «ЮэСэм Телеком» за вознаграждение в сумме 55726, выплаченное в ноябре 2019 года (Примечание 4).

В декабре 2019 года Группа выдала беспроцентный заем ООО «ЮэСэм Телеком» в сумме 12560, со сроком оплаты 30 июня 2021 года или до этой даты (Примечание 3.5).

Группа входит в некоммерческое партнерство «Развитие, инновации, технологии» («Партнерство»), которое было создано компаниями, входящими в группу USM. Партнерство обязалось нести расходы на образование, науку и прочие социальные нужды, а также поддержание определенной социальной инфраструктуры в Центре инноваций «Сколково». Данная социальная инфраструктура не принадлежит «МегаФону» и не отражена в прилагаемом консолидированном отчете о финансовом положении. В течение года, закончившегося 31 декабря 2019 года, Группа начислила взнос в Партнерство в размере 221 в составе прочих неоперационных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках (2018: 190).

Заем от AER

AER является ассоциированным предприятием Группы (Примечание 3.4). В октябре 2019 года Группа получила от AER беспроцентный заем сроком до трех лет в сумме 1921 (Примечание 3.5).

«Связной»

«Связной» является ассоциированным предприятием Группы (Примечание 3.4) и до продажи «Евросети» было совместным предприятием Группы с ПАО «ВымпелКом». Ранее у Группы было заключено дилерское соглашение, а также договор на покупку абонентского оборудования с «Евросетью». Теперь дилерское соглашение, а также договор на покупку абонентского оборудования заключены со «Связным», которые классифицируются как сделки со связанной стороной.

Дилерские комиссии за подключение новых абонентов, представляющие дополнительные затраты на заключение договоров с покупателями, откладываются и признаются в коммерческих расходах в течение ожидаемого срока договора.

«Садовое Кольцо»

«Садовое Кольцо», владеющее и управляющее офисным зданием в центре Москвы, является совместным предприятием Группы со «Сбербанком». Группа заключила договор аренды с «Садовым Кольцом», который квалифицируется как сделка со связанной стороной. После принятия МСФО (IFRS) 16 Группа признала актив в форме права пользования в сумме 6368 и обязательство по аренде – 6761 в отношении этого договора на 31 декабря 2019 года. Коммунальные расходы в сумме 318 были признаны в составе операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, закончившийся 31 декабря 2019 года.

У Группы также есть заем, выданный «Садовому Кольцу». На 31 декабря 2019 года остаток задолженности к получению от «Садового Кольца» состоит, в основном, из этого займа. В отношении займа признаны процентные доходы в сумме 2426 за год, закончившийся 31 декабря 2019 года.

MGL

В 2019 году MGL являлось ассоциированным предприятием Группы. Группа приобрела у MGL программное обеспечение на сумму примерно 278 в течение года, закончившегося 31 декабря 2019 года.

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:

	2019	2018
Краткосрочные вознаграждения сотрудникам	460	588
Программа долгосрочной мотивации	233	82
Итого	693	670

5.4. Объединения бизнесов

Учетная политика

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

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

Финансовые результаты приобретенных дочерних компаний учитываются по методу приобретения и признаются с соответствующей даты приобретения.

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

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

Приобретения 2018 года

«Безопасный город»

В июне 2018 года Группа приобрела 100% долю ООО «УК ТехноИнвестПроект» (впоследствии переименованного в ООО «Корккласс»), российского системного интегратора, за денежное вознаграждение 530. Основной целью приобретения было получение программного обеспечения и экспертизы для предоставления услуг клиентам государственного сектора по государственной программе «Безопасный город». Цена приобретения, главным образом, была распределена на программное обеспечение в сумме 416.

5.5. Управление финансовыми рисками

Основными финансовыми обязательствами Группы, помимо производных инструментов и аренды, являются займы и кредиты, а также торговая и прочая кредиторская задолженность. Основной целью этих финансовых обязательств является финансирование операционной деятельности Группы. У Группы имеется торговая и прочая дебиторская задолженность, а также денежные средства и краткосрочные депозиты, которые связаны непосредственно с ее операциями. Группа также заключает сделки с производными инструментами.

Группа подвержена рыночному риску, кредитному риску и риску ликвидности. Руководство Группы осуществляет надзор за управлением этими рисками.

Комитет по финансам и стратегии при Совете директоров Компании оказывает поддержку руководству Группы, консультируя по финансовым рискам и соответствующей системе управления финансовыми рисками в Группе. Комитет по финансам и стратегии обеспечивает уверенность руководства Группы в том, что связанная с финансовыми рисками деятельность Группы регулируется соответствующими политиками и процедурами, а также в том, что финансовые риски выявляются, оцениваются и управляются в соответствии с политиками Группы. Вся деятельность с производными инструментами в целях управления рисками выполняется группами специалистов под соответствующим руководством, у которых имеются необходимые навыки и опыт. Политикой Группы предусмотрено, что торговля производными инструментами в спекулятивных целях не должна производиться.

Совет директоров Компании рассматривает и согласует политики по управлению каждым из рисков, которые обобщены далее.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

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 2019 и 2018 годов. Анализ чувствительности был подготовлен исходя из того, что сумма чистого долга, соотношение фиксированных и плавающих процентных ставок по задолженности и производным инструментам, а также пропорции финансовых инструментов в иностранных валютах являются постоянными, принимая во внимание сделки хеджирования по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов.

Риск изменения процентных ставок

Риск изменения процентных ставок – это риск того, что справедливая стоимость или будущие денежные потоки финансового инструмента будут колебаться из-за изменений процентных ставок на рынке. Подверженность Группы риску изменения процентных ставок на рынке в основном относится к долгосрочным долговым обязательствам Группы с плавающей процентной ставкой.

Группа управляет своим риском изменения процентных ставок путем сбалансированного портфеля кредитов и займов с фиксированной и плавающей ставкой.

На 31 декабря 2019 года приблизительно 90% кредитов и займов Группы (учитывая эффект от валютно-процентных свопов) имеют фиксированную процентную ставку (2018: 94%).

Чувствительность к процентным ставкам

В следующей таблице показана чувствительность к обоснованно возможным изменениям в процентных ставках по займам и кредитам 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
Год по 31 декабря 2019		
Рубли	+25	(95)
Рубли	-25	95
Год по 31 декабря 2018		
Доллар США	+7	(16)
Доллар США	-7	16

Анализ подготовлен исходя из допущения, что непогашенная на отчетную дату сумма обязательства с плавающей ставкой процента оставалась непогашенной в течение всего года.

Валютный риск

Валютный риск – это риск того, что справедливая стоимость или будущие денежные потоки финансового инструмента будут подвержены колебаниям из-за изменений курса иностранной валюты. Подверженность Группы риску 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 обязательств Группы выражена в евро. Если рубль продолжит существенно колебаться относительно евро или доллара США, это может отразиться на результатах Группы.

С целью минимизации валютного риска, вызванного колебаниями курсов иностранных валют, Группа переводит большую часть своих затрат, связанных с иностранной валютой, в затраты в рублях, чтобы сбалансировать активы и пассивы, а также выручку и затраты, выраженные в рублях. Для управления валютным риском Группа также нацелена на увеличение доли рублевых кредитов посредством рефинансирования и хеджирования.

При необходимости Группа заключает соглашения о валютно-процентных свопах. Эти производные финансовые инструменты использовались для снижения влияния изменений курсов иностранной валюты на долгосрочные кредиты Группы, выраженные в иностранной валюте (Примечание 3.5.4).

Всего доля рублевых кредитов и займов (учитывая эффект от валютно-процентных свопов) составила 100% по состоянию на 31 декабря 2019 года (2018: 92%).

В соответствии со своей политикой Группа не заключает сделки спекулятивного характера по управлению денежными средствами.

Чувствительность к иностранным валютам

В следующей таблице показана чувствительность прибыли Группы до налогообложения к обоснованно возможным изменениям курсов обмена доллара США и евро при постоянстве остальных переменных (в связи с изменениями справедливой стоимости и будущих денежных потоков, связанных с монетарными активами и обязательствами). Подверженность Группы колебаниям других иностранных валют является несущественной.

	Изменение курсов валют	Эффект на прибыль до налогообложения
Год по 31 декабря 2019		
Доллар США	+15%	104
Доллар США	-15%	(104)
Евро	+10%	(3)
Евро	-10%	3
Год по 31 декабря 2018		
Доллар США	+20%	(353)
Доллар США	-20%	353
Евро	+15%	(242)
Евро	-15%	242
Гонконгские доллары	+20%	871
Гонконгские доллары	-20%	(871)

Изменения в эффекте до налогообложения являются результатом изменения денежных активов и обязательств в валютах, отличных от функциональной валюты Компании.

Кредитный риск

Кредитный риск – это риск того, что контрагент не исполнит свои обязательства по финансовому инструменту или клиентскому договору, что приведет к финансовому убытку. Группа подвержена кредитному риску в связи со своей операционной деятельностью (в основном, по торговой дебиторской задолженности) и с финансовой деятельностью, включая депозиты в банках и финансовых институтах, а также прочие финансовые инструменты.

Группа размещает имеющиеся денежные средства в Российской Федерации в различных банках с рейтингом от BB+ до BBB- по Standard&Poors/Fitch, а также в банках с рейтингами от Ba1 до Baa3 по Moody's. 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 российскими филиалами международных банков и ограниченным числом российских банков. Большинство этих российских банков либо принадлежат, либо контролируются российским государством.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Группа предоставляет кредит определенным контрагентам, в основном, операторам международной и между-городней связи по услугам роуминга, некоторым дилерам и покупателям, обслуживаемым по договорам с кредитными тарифными планами. Группа минимизирует риск путем распределения кредитного риска между различными контрагентами, а также благодаря постоянному мониторингу кредитного состояния контрагентов на основании их кредитной истории и анализа кредитного рейтинга. Прочие предупредительные меры по минимизации кредитного риска включают авансовые платежи, банковские гарантии и прочие виды обеспечения.

Максимальной величиной кредитного риска на отчетную дату является балансовая стоимость каждого класса финансовых активов, отраженных в Примечании 3.5. Группа оценивает концентрацию риска по торговой дебиторской задолженности как низкую, поскольку ее клиенты находятся в нескольких 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 под обеспечение торговой и прочей дебиторской задолженности.

Группа контролирует кредитный риск в отношении займов, выданных «Садовому Кольцу» и ООО «ЮэСэМ Телеком» (Примечание 3.5). Такая оценка производится ежегодно путем проверки финансового состояния должника и рынка, на котором должник осуществляет свою деятельность. По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 годов кредитный риск был оценен как низкий, убытков от обесценения не было выявлено.

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 2019 года около 7% кредитов и займов Группы имели срок погашения менее года (2018: 11%), исходя из балансовой стоимости кредитов и займов, отраженной в консолидированной финансовой отчетности. Риск по рефинансированию своей задолженности Группа оценила, как низкий.

По состоянию на 31 декабря 2019 года Группа имеет положительные чистые оборотные активы. Группа считает, что сможет продолжить генерировать значительные потоки денежных средств от операционной деятельности, а также имеет доступ к неиспользованным кредитным линиям, которые могут быть использованы для выполнения Группой своих обязательств. Кроме того, Группа может отложить осуществление капитальных затрат для лучшего соответствия требованиям краткосрочной ликвидности.

Соответственно, руководство считает, что потоки денежных средств от операционной и финансовой деятельности будут достаточными для выполнения Группой своих обязательств по мере наступления срока их исполнения.

Таблица ниже представляет обобщенные сроки погашения финансовых обязательств Группы на основании договорных недисконтированных платежей:

	Менее 1 года	1–3 года	4–5 лет	Более 5 лет	Итого
31 декабря 2019 года					
Кредиты и займы	60 623	252 902	150 495	14 267	478 287
Торговая и прочая кредиторская задолженность	54 607	—	—	—	54 607
Обязательства по аренде	20 261	40 048	33 052	34 009	127 370
Отложенное и условное вознаграждение	—	568	—	—	568
Долгосрочная кредиторская задолженность	—	260	—	—	260
Итого на 31 декабря 2019 года	135 491	293 778	183 547	48 276	661 092
31 декабря 2018 года					
Кредиты и займы	69 174	177 491	140 715	41 138	428 518
Торговая и прочая кредиторская задолженность	53 235	—	—	—	53 235
Обязательства по финансовой аренде	550	1 193	1 192	5 509	8 444
Долгосрочная кредиторская задолженность	—	199	—	—	199
Итого на 31 декабря 2018 года	122 959	178 883	141 907	46 647	490 396

Управление капиталом

Капитал включает акционерный капитал, принадлежащий акционерам Группы. Основной целью управления капиталом Группы является обеспечение поддержания высокого кредитного рейтинга и высоких коэффициентов по капиталу для того, чтобы обеспечить постоянный доступ к рынкам капитала, а также максимизировать акционерную стоимость. Группа управляет структурой своего капитала и регулирует ее в соответствии с изменениями экономических условий.

Соотношение чистого долга к OIBDA является важным показателем оценки структуры капитала с точки зрения необходимости поддержания высокого кредитного рейтинга.

Чистый долг представляет собой балансовую сумму кредитов и займов, облагаемых процентом, за вычетом денежных средств и их эквивалентов, а также краткосрочных и долгосрочных банковских депозитов. По состоянию на 31 декабря 2019 года соотношение чистого долга к OIBDA составляло 2,11 (2018: 2,37).

Наименование	Форма предприятия	Основная деятельность	Страна регистрации	Доля участия, %	
				2019	2018
АО «МегаФон Ритейл»	Дочернее	Розничная торговля	Россия	100	100
ООО «Нэт Бай Нэт Холдинг»	Дочернее	Широкополосный Интернет	Россия	100	100
ООО «Скартел»	Дочернее	Мобильная связь	Россия	100	100
ООО «МегаФон Финанс»	Дочернее	Операции с собственными акциями	Россия	100	100
MegaFon Investments (Cyprus) Limited	Дочернее	Финансирование	Кипр	100	100
АО «МегаЛабс»	Дочернее	Развитие новых телекоммуникационных услуг	Россия	100	100
ЗАО «ТТ Мобайл»	Дочернее	Телекоммуникации	Таджикистан	75	75
AER Holding PTE.LTD (Прим. 3.4)	Ассоциированное	Электронная коммерция	Сингапур	24,3	—
DTSRetail Limited (Прим. 3.4)	Ассоциированное	Розничная торговля	Россия	25	25
ООО «МФ Технологии» (Прим. 3.4)	Ассоциированное	Холдинговая компания	Россия	45	45
АО «Садовое Кольцо» (Прим. 3.4)	Совместное	Корпоративный офис	Россия	49,999	49,999

Компания участвует в капитале существенных дочерних предприятий через ряд промежуточных холдинговых компаний.

Некоторые кредитные договоры содержат ограничительные условия по соотношениям чистого долга к OIBDA. Группа считает, что она выполняет все требования третьих сторон в отношении капитала.

Залоги

У Группы не было залогов по состоянию на 31 декабря 2019 или 2018 годов. 100% акций «Садового Кольца» (Примечание 3.4) заложены в качестве обеспечения по займам, полученным от «Сбербанка», которые должны быть погашены в 2026 году.

5.6. Информация о Группе

Консолидированная финансовая отчетность Группы включает следующие существенные дочерние и совместные предприятия «МегаФон»:

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

5.7. Информация по сегментам

Информация по операционным сегментам формируется по принципам внутренней отчетности, предоставляемой руководителю, принимающему операционные решения. Руководителем, который несет ответственность за распределение ресурсов и оценку результатов работы операционных сегментов, является Генеральный директор Компании.

Группа управляет своим бизнесом, главным образом, на базе 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 межсетевое взаимодействие, передачу данных и дополнительные услуги. Руководитель, принимающий операционные решения на уровне операционного сегмента, оценивает финансовые результаты операционных сегментов по выручке и показателю OIBDA. Активы и обязательства не распределяются и не анализируются руководством в разбивке по операционным сегментам.

Операционные сегменты с похожими экономическими характеристиками, такими как прогнозная OIBDA, были объединены в интегрированный сегмент услуг связи, который является единственным отчетным сегментом на 31 декабря 2019 года. Около 1,6% выручки и прибыли Группы генерируется сегментами, находящимися за пределами России. Ни один из клиентов не приносит 10% или более консолидированной выручки.

Для оценки результатов деятельности руководство Компании использует показатель OIBDA, поскольку полагает, что данный показатель отражает достижение установленных финансовых показателей Группой. Международные стандарты финансовой отчетности не дают определение показателя OIBDA. Показатель OIBDA, применяемый Группой, может быть не сопоставим с аналогичными показателями эффективности и раскрытием информации другими организациями.

Сверка консолидированного показателя OIBDA с консолидированной прибылью от продолжающейся деятельности за год, закончившиеся 31 декабря, представлена ниже:

	2019	2018
OIBDA	151 618	124 157
Амортизация основных средств и АФПП	(68 050)	(49 254)
Амортизация нематериальных активов	(20 340)	(16 116)
Убыток от выбытия внеоборотных активов	(623)	(337)
Финансовые расходы	(45 195)	(25 927)
Финансовые доходы	2 097	1 634
Доля в убытке ассоциированных и совместных предприятий и убыток от обесценения инвестиции	(5 277)	(2 829)
Прочие неоперационные расходы	(2 087)	(1 677)
(Убыток)/прибыль по финансовым инструментам, нетто	(1 982)	713
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам, нетто	2 084	(1 271)
Прибыль до налогообложения от продолжающейся деятельности	12 245	29 093

Расшифровка выручки

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

	2019	2018
Услуги мобильной связи	280 375	276 076
Услуги фиксированной связи	30 431	30 941
Продажа абонентского оборудования и аксессуаров	38 155	28 532
Итого выручка от внешних клиентов	348 961	335 549
Элиминация внутригрупповой выручки	—	(8)
Итого выручка	348 961	335 541

Группа получает выручку по договорам с покупателями. Выручка от продажи абонентского оборудования и аксессуаров признается в момент времени (в основном, в момент продажи), тогда как выручка от услуг связи признается в течение времени по мере их оказания клиентам.

Выручка по договорам на строительство за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, составила ноль (2018: 598).

5.8. Договорные и условные обязательства

Условия ведения деятельности в России

В течение 2018 и 2019 годов влияние на российскую экономику оказали значительное колебание цен на нефть и курса российского рубля к другим валютам, а также санкции, введенные против России некоторыми странами. Указанные выше факторы привели к снижению доступности капитала, росту инфляции и неопределенности относительно дальнейшего экономического роста, что может негативно повлиять в будущем на финансовое положение, результаты операционной деятельности и экономические перспективы Группы.

Кроме того, в первые месяцы 2020 года падение мировых фондовых рынков из-за коронавируса, вместе с другими факторами, привело к резкому снижению цен на нефть и рыночных индексов в мире, а также к девальвации российского рубля. В связи с этим уровень неопределенности в российской экономике возрос.

Руководство Компании считает, что оно принимает надлежащие меры для поддержания экономической устойчивости Группы в текущих условиях мировой пандемии. Однако дальнейшее ухудшение экономической ситуации может негативно повлиять на результаты и финансовое положение Группы. В настоящее время невозможно определить, каким именно может быть это влияние.

Инвестиционные обязательства по лицензиям 4G/LTE

В июле 2012 года Федеральная служба по надзору в области связи, информационных технологий и массовых коммуникаций предоставила «МегаФону» лицензию и выделила частоты для оказания в России услуг по стандарту 4G/LTE.

По условиям этой лицензии Компания обязана к 2019 году оказывать услуги 4G/LTE в каждом населенном пункте в России с населением более 50 000 жителей. Компания также обязана осуществлять капитало-ложения в объеме не менее 15 000 в год для развертывания услуг 4G/LTE вплоть до полной готовности сети.

В соответствии с условиями лицензий 4G/LTE, приобретенными на аукционах по распределению частот и у других операторов, Компания обязана предоставлять услуги 4G/LTE в каждом населенном пункте в России с населением более 10 000 жителей к концу семилетнего периода, начиная с даты получения лицензии, то есть к середине апреля 2023 года.

По состоянию на дату утверждения настоящей консолидированной финансовой отчетности Группа полностью выполняет условия инвестиционных обязательств по лицензиям 4G/LTE.

Соглашения о покупке оборудования

В 2014 года Группа заключила два договора с двумя поставщиками сроком на 7 лет на приобретение оборудования и программного обеспечения для строительства сети 2G/3G/4G и ее модернизации. В соответствии с различными вариантами расторжения, предусмотренными договорами использования программного обеспечения, в момент расторжения договора Группа обязана оплатить как минимум 50% стоимости подписки в течение оставшегося срока договора на программное обеспечение для каждой используемой базовой станции на дату завершения договора. Соответствующая сумма обязательств по договорам на 31 декабря 2019 года составляет 5 896 (2018: 7 356).

Расходы на социальную инфраструктуру

Время от времени Группа может принимать решения о поддержке определенных объектов социальной инфраструктуры, которые не принадлежат Группе и не отражены в консолидированной финансовой отчетности, а также нести затраты на образование, науку и прочие социальные расходы. Эта деятельность может проводиться при сотрудничестве с неправительственными организациями. Данные расходы представлены в составе прочих неоперационных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках (Примечание 5.3).

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Налогообложение

Российское и таджикское налоговое, валютное и таможенное законодательство, включая законодательство о трансфертном ценообразовании, в настоящее время подвержено неоднозначному толкованию и частым изменениям. Интерпретация руководством законодательства, применимого к операциям и деятельности Группы, может быть оспорена соответствующими региональными и федеральными органами власти. Последние события в Российской Федерации и Республике Таджикистан позволяют сделать вывод о том, что налоговые органы занимают все более наступательную позицию в интерпретации и применении законодательства, в результате этого возникает вероятность того, что операции и деятельность, ранее не вызывавшие претензий, могут теперь быть оспорены. Соответственно, возможно начисление дополнительных налогов, штрафов и пеней в существенном размере.

Налоговые периоды остаются открытыми для проверки соответствующими органами на предмет уплаты налогов в течение трех календарных лет, предшествующих текущему году. В отдельных случаях проверки могут охватывать более длительный период.

Руководство Группы считает, что его толкование законодательства является верным и соответствующим существующей отраслевой практике и что позиции Группы в налоговой, валютной и таможенной областях будут поддержаны. Однако соответствующие органы могут использовать иное толкование.

По состоянию на 31 декабря 2019 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 928, в случае, если государственные органы смогут доказать в суде правомерность иного толкования.

Поручительства по обязательствам «Связного»

В течение 2019 года Группа предоставила поручительства по обязательствам группы «Связной» на сумму до 12 700 (Примечание 5.3). Поручительства будут действовать в течение одного года после погашения основного долга. Группа оценивает вероятность возникновения обязательств по этим поручительствам как низкую.

Судебные разбирательства

Группа не участвует в каких-либо существенных судебных разбирательствах, хотя в ходе обычной деятельности Компания и некоторые из дочерних предприятий Группы могут оказаться стороной в различных судебных и налоговых разбирательствах или им могут быть предъявлены претензии, некоторые из которых могут быть связаны с развивающимися рынками и меняющейся налоговой и правовой средой, в которой такие предприятия осуществляют свою деятельность.

По мнению руководства, обязательства Группы и ее дочерних предприятий, если таковые возникнут, по всем делам, находящимся на рассмотрении суда, прочим судебным разбирательствам или иным случаям не окажут существенного влияния на финансовое состояние, результаты деятельности или ликвидность Группы.

«Антитеррористический пакет» законов

7 июля 2016 года Президент Российской Федерации подписал «антитеррористический пакет» законов. Положения законов обязывают телекоммуникационных операторов начиная с 1 июля 2018 года хранить все данные, включая записи телефонных звонков, сообщений и данных, передаваемых клиентами, в течение определенного периода времени.

Это приводит к необходимости строительства дополнительных центров обработки данных и инвестирования в технологии обработки данных. Исходя из нынешнего понимания требований законодательства, Группа ожидает, что расходы на внедрение изменений, начиная с 2020 года, составят примерно 25 000–30 000 в течение следующих трех лет.

5.9. События после отчетной даты

Изменения в оценках

С 1 января 2020 года Группа пересмотрела срок полезного использования своих основных средств с учетом прошлого опыта и ожиданий, связанных с анализом технологических трендов, практики модернизации сети Группы и других факторов, влияющих на срок полезного использования. Пересмотренные сроки полезного использования представлены ниже:

Телекоммуникационная сеть	5–20 лет
Здания и сооружения	5–100 лет
Транспортные средства, офисное и прочее оборудование	3–10 лет

Определение существенных тем и матрица существенности

МегаФон ежегодно публикует отчеты о своей деятельности. Годовой отчет Компании за 2019 год подготовлен с использованием рекомендаций Руководства по отчетности в области устойчивого развития (версия GRI Standards) Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI).

Кроме того, при подготовке данного Годового отчета учитывались положения Социальной хартии российского бизнеса, Руководства по социальной ответственности (ISO 26000), показатели индекса «Вектор устойчивого развития» и базовые индикаторы результативности, разработанные Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП).

Везде, где это специально не оговорено, числовые данные по показателям приведены относительно ПАО «МегаФон» и дочерних компаний. Отчет не содержит существенных изменений охвата границ, а также переформулировок показателей, приведенных в предыдущих отчетах.

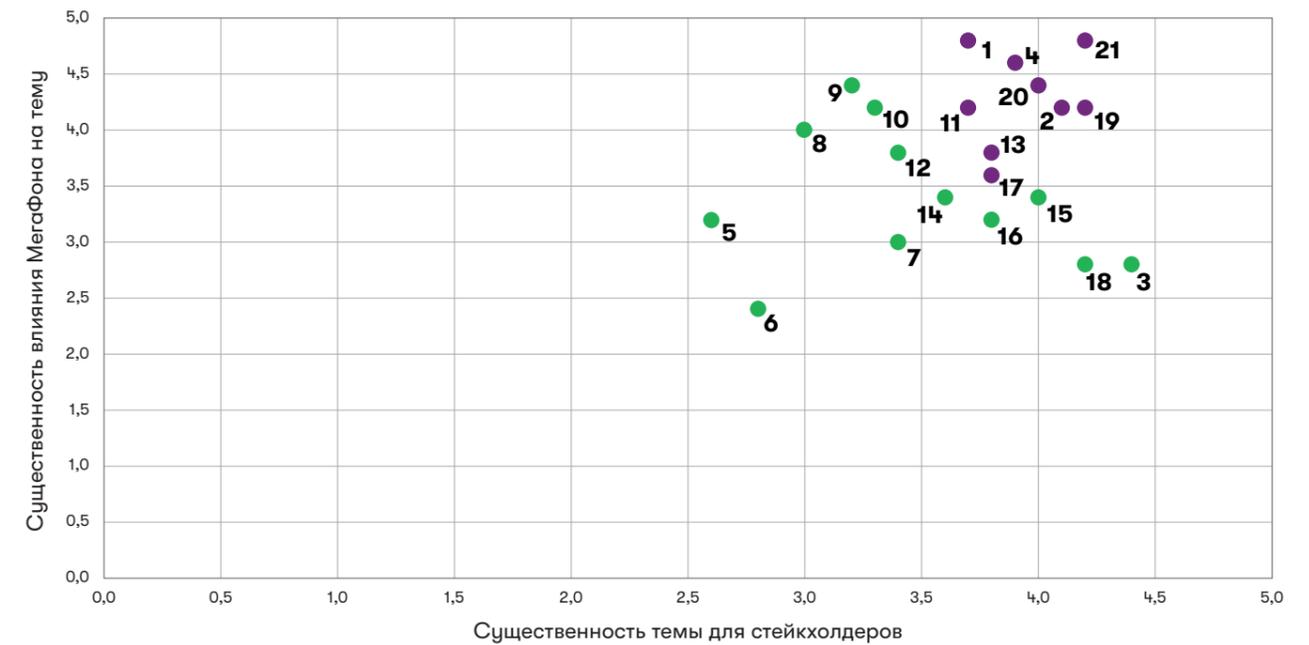
Определение существенных тем

При подготовке Годового отчета за 2019 год МегаФон провел процедуру определения существенных тем для раскрытия, соответствующую требованиям Руководства по отчетности в области устойчивого развития.

Процесс определения существенности состоял из нескольких этапов:

- **Этап 1. Определение значимых тем** – составление списка наиболее часто раскрываемых тем на основе бенчмаркинга международных и российских компаний телекоммуникационной отрасли
- **Этап 2. Определение существенности влияния** Компании на аспекты и существенности тем путем анкетирования топ-менеджмента и стейкхолдеров.
- **Этап 3. Построение матрицы существенности** на основе результатов анкетирования.

По горизонтальной оси матрицы приведена оценка существенности влияния МегаФона на значимые темы по результатам опроса топ-менеджмента, по вертикальной – оценка существенности тем для заинтересованных сторон. Приоритетными и обязательными к раскрытию в отчете были признаны темы, расположенные в верхней части матрицы существенности (выше линии отсечения).



Список значимых тем (жирным шрифтом выделены темы, признанные существенными):

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. Экономическая результативность 2. Непрямые экономические воздействия 3. Практики закупок 4. Противодействие коррупции 5. Энергия 6. Выбросы 7. Экологическая оценка поставщиков 8. Занятость 9. Взаимоотношения сотрудников и руководства 10. Здоровье и безопасность на рабочем месте 11. Подготовка и образование 12. Разнообразие и равные возможности | <ul style="list-style-type: none"> 13. Недопущение дискриминации 14. Свобода ассоциации и коллективных переговоров 15. Детский труд 16. Принудительный или обязательный труд 17. Права человека 18. Социальная оценка поставщиков 19. Здоровье и безопасность потребителя 20. Неприкосновенность частной жизни потребителя 21. Социально-экономический комплаенс (соответствие законодательным требованиям) 22. Местные сообщества 23. Благотворительность среди сотрудников |
|---|--|

Указатель содержания GRI

Стандарт GRI	Показатель	Номер страницы
GRI 102	102-1. Название организации	2
	102-2. Основные бренды, продукция, услуги	16–17
	102-3. Местонахождение штаб-квартиры организации	166
	102-4. Страны, где организация осуществляет деятельность	32
	102-5. Характер собственности и организационно-правовая форма	133
	102-6. Рынки, на которых работает организация	40–41
	102-7. Масштаб организации	17–19
	102-8. Информация о сотрудниках и прочих работниках	86
	102-10. Изменения масштабов, структуры и собственности организации	136
	102-11. Соблюдение принципа предосторожности	108
	102-13. Членство в организациях и ассоциациях	30–31
	102-14. Заявление старшего руководителя	4–13
	102-15. Ключевые риски и возможности	140–147
	102-16. Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения, такие как этические кодексы и кодексы поведения	107
	102-18. Структура корпоративного управления	115
	102-40. Ключевые заинтересованные стороны	85
	102-41. Коллективные договоры	–
	102-42. Подход к определению и выбору заинтересованных сторон	85
	102-43. Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами	22–25
	102-44. Ключевые темы и опасения, поднятые заинтересованными сторонами в ходе взаимодействия	22–25
	102-45. Перечень юридических лиц, отчетность которых была включена в финансовую отчетность организации	167
	102-46. Методика определения содержания отчета и границ аспектов	222
	102-47. Перечень существенных тем	223
	102-48. Переформулировка показателей	222
	102-49. Изменение охвата и границ аспектов по сравнению с прошлыми отчетными периодами	222
	102-50. Отчетный период	2
	102-51. Дата выпуска предыдущего отчета	–
	102-52. Цикл отчетности	222
	102-53. Контактное лицо	230
	102-54. Соответствие отчета стандартам GRI	2
	102-55. Указатель содержания GRI	224
	102-56. Внешнее заверение отчета	151–157

Стандарт GRI	Показатель	Номер страницы
Существенные аспекты		
GRI 201 Экономическая результативность	103-1. Объяснение существенности аспекта	78
	103-2. Подход к управлению аспектом	78
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	78
	201-1. Созданная и распределенная экономическая стоимость	78
GRI 203 Непрямые экономические воздействия	103-1. Объяснение существенности аспекта	84
	103-2. Подход к управлению аспектом	84
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	84
	203-1. Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и безвозмездные услуги	27
	203-2. Существенные непрямые экономические воздействия	22–25
GRI 205 Противодействие коррупции	103-1. Объяснение существенности аспекта	108
	103-2. Подход к управлению аспектом	108
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	108
	205-2. Информирование о политиках и методах противодействия коррупции и обучение им	108
GRI 302 Энергия	103-1. Объяснение существенности аспекта	109
	103-2. Подход к управлению аспектом	109
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	109
	302-1. Потребление энергии организацией	109
GRI 308 Экологическая оценка поставщиков	103-1. Объяснение существенности аспекта	108
	103-2. Подход к управлению аспектом	108
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	108
GRI 401 Занятость	103-1. Объяснение существенности аспекта	86
	103-2. Подход к управлению аспектом	86
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	86
	401-2. Льготы для сотрудников, работающих на условиях полной занятости	96
GRI 403 Здоровье и безопасность на рабочем месте	103-1. Объяснение существенности аспекта	97
	103-2. Подход к управлению аспектом	97
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	97
	403-1. Система управления охраной труда и здоровьем	97
GRI 404 Обучение и образование	103-1. Объяснение существенности аспекта	92
	103-2. Подход к управлению аспектом	92
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	92
	404-2. Программы развития навыков и образовательные программы для сотрудников	92

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Стандарт GRI	Показатель	Номер страницы
GRI 405 Разнообразие и равные возможности	103-1. Объяснение существенности аспекта	86
	103-2. Подход к управлению аспектом	86
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	86
	405-1. Состав руководящих органов и основных категорий персонала организации с разбивкой по полу, возрастным группам, принадлежности к группам меньшинств и другим признакам разнообразия	86
GRI 406 Недопущение дискриминации	103-1. Объяснение существенности аспекта	107
	103-2. Подход к управлению аспектом	107
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	107
	406-1. Случаи дискриминации и предпринятые корректирующие действия	107
GRI 412 Права человека	103-1. Объяснение существенности аспекта	107
	103-2. Подход к управлению аспектом	107
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	107
	412-1. Общее количество и процент подразделений, в отношении которых проводилась оценка на предмет соблюдения прав человека или оценка воздействия в связи с правами человека	–
GRI 416 Здоровье и безопасность потребителя	103-1. Объяснение существенности аспекта	77
	103-2. Подход к управлению аспектом	77
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	77
GRI 418 Неприкосновенность частной жизни потребителя	103-1. Объяснение существенности аспекта	77
	103-2. Подход к управлению аспектом	77
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	77
	418-1. Жалобы о нарушении неприкосновенности частной жизни потребителей	–
GRI 419 Соответствие социально-экономическим требованиям	103-1. Объяснение существенности аспекта	84
	103-2. Подход к управлению аспектом	84
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	84
	419-1. Случаи несоблюдения законодательства	84
GRI 413 Влияние на местные сообщества	103-1. Объяснение существенности аспекта	98–100
	103-2. Подход к управлению аспектом	98–100
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	98–100
	413-1. Программы развития местных сообществ и оценка воздействия деятельности на местные сообщества	101–105
Развитие благотворительности среди сотрудников Компании и их семей	103-1. Объяснение существенности аспекта	98–100
	103-2. Подход к управлению аспектом	98–100
	103-3. Оценка подхода к управлению аспектом	98–100

Глоссарий

4G/LTE – высокоскоростной беспроводной интернет технологии четвертого поколения, который обеспечивает более эффективную связь и доступ к данным и услугам связи благодаря увеличению скорости получения/передачи данных и расширению диапазона.

Agile – серия современных подходов к разработке программного обеспечения, ориентированных на использование итеративной разработки, динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля.

APN (англ. Access Point Name) – точка доступа.

ASON (англ. Automatic Switched Optical Network) – технология автоматического переключения оптических каналов внутри DWDM-сетей.

B2B (англ. Business-to-Business) – термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между юридическими лицами.

B2C (англ. Business-to-Consumer) – термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между юридическим лицом и потребителем.

B2G (англ. Business-to-Government) – термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между юридическим лицом и государством.

B2O (англ. Business-to-Operators) – термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между юридическим лицом и операторами связи.

B2X (англ. Business-To-X) – термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между юридическим лицом и другими участниками, включая B2B, B2G, B2O, но не включая B2C.

CDN (англ. Content Delivery Network) – сервис для контент-провайдеров, основанный на географически распределенной сетевой инфраструктуре, которая позволяет ускорить загрузку информации для пользователей регионов и гарантирует ее доступность во время пиковых по трафику событий: массовых онлайн-трансляций, рекламных кампаний, обновлений программного обеспечения или DDoS-атак.

CEM (англ. Customer Experience Management) – управление клиентским опытом.

CRM (англ. Customer Relation Management) – управление отношениями с клиентами.

CSI (англ. Customer Satisfaction Index) – индекс удовлетворенности потребителя.

CTS (англ. Customer Trouble shooting) – система тралбшутинга клиентского сервиса.

DDoS (англ. Distributed Denial of Service) – хакерская атака на систему с целью довести ее до отказа, то есть создание таких условий, при которых пользователи системы не могут получить доступ к предоставляемым системным ресурсам (серверам), либо этот доступ затруднен.

Direct Carrier Billing – оплата со счета телефона в магазинах приложений Apple и Google.

DLP (англ. Data Leak Prevention) – технология предотвращения утечек конфиденциальной информации.

DWDM (англ. Dense Wavelength Division Multiplexing) – современная технология передачи большого числа каналов по одному волокну.

EVS (англ. Enhanced Voice Services) – технология, известная также как Enhanced HD Voice, или стандарт кодирования 3GPP/кодек Enhanced Voice Services, который рассчитан на звуковой диапазон 20 кГц (весь диапазон, улавливаемый человеческим ухом) и поддерживается на совместимых смартфонах при совершении звонков по VoLTE в сети МегаФона 4G (LTE).

FMC (англ. Fixed Mobile Convergence) – объединение мобильной и фиксированной связи.

FOCF (англ. Free Cash Flow) – свободный денежный поток.

FVNO (англ. Fixed Virtual Network Operator) – фиксированный виртуальный оператор.

GPRS (англ. General Packet Radio Services) – надстройка над технологией мобильной связи GSM, осуществляющая пакетную передачу данных.

GRI (англ. Global Reporting Initiative) – Глобальная инициатива по отчетности.

GSOC (англ. General Service Operational Center) – единый центр управления сервисами.

IoT (англ. internet of things) – общее название технологий, которые позволяют устройствам, встроенным в отдельные объекты, посредством Интернета (проводного или беспроводного) отправлять и получать информацию.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

IPBB (IP Backbone) – магистральная сеть, работающая по протоколу IP.

IPTV (англ. Internet Protocol Television) – телевидение по протоколу интернета (интерактивное телевидение).

LTV (англ. Lifetime value) – внутренний расчетный показатель, отражающий текущую стоимость будущего денежного потока от клиента на протяжении всей истории взаимоотношений с МегаФоном.

M2M (англ. Machine to Machine) – общее название технологий, которые позволяют устройствам как проводной связи, так и беспроводной передачи данных (машинам) обмениваться информацией с устройствами подобного типа.

MDN (англ. Mobile Device Management) – набор сервисов и технологий, обеспечивающих контроль и защиту мобильных устройств, используемых организацией и ее сотрудниками.

MPLS (англ. multiprotocol label switching) – механизм в высокопроизводительной телекоммуникационной сети, осуществляющий передачу данных от одного узла сети к другому с помощью меток.

NPS (англ. Net Promoter Score) – индекс потребительской лояльности.

OIBDA – прибыль от операционной деятельности до вычета амортизации основных средств и нематериальных активов, является финансовым показателем, который должен рассматриваться в дополнение, а не как альтернатива информации, содержащейся в финансовой отчетности Компании. Рентабельность показателя OIBDA определяется как OIBDA в процентах от выручки. Компания считает, что показатель OIBDA представляет важную информацию, поскольку отражает фактические результаты деятельности Компании, включая нашу способность финансировать капитальные затраты, сделки приобретения и осуществлять иные инвестиции, а также возможность брать займы и обслуживать долг. Хотя показатель не учитывает амортизацию основных средств и нематериальных активов, а также прибыль/ (убыток) от выбытия внеоборотных активов, которые рассматриваются как операционные затраты в отчетности МСФО, эти расходы главным образом показывают не связанные с оттоком денежных средств затраты, относящиеся к долгосрочным активам, приобретенным или созданным в предыдущие периоды. OIBDA широко используется инвесторами, аналитиками и рейтинговыми агентствами для оценки и сравнения текущих и будущих операционных показателей и для определения стоимости компаний телекоммуникационной отрасли.

OSS (англ. Operation Support System) – зонтичная система операционной поддержки эксплуатации.

OTT (англ. Over the Top) – метод предоставления видеослужб через интернет, от провайдера контента на устройство пользователя по сетям передачи данных, часто без прямого контакта с оператором связи.

SCM (англ. Service Centric Model) – модель управления сервисами на основе жизненного цикла услуги и ресурсно-сервисной модели.

SID (англ. Shared Information and Data Model) – референтная модель данных, разработанная TM Forum с целью стандартизации используемых в отрасли онтологий, понятий, достижения договоренности о взаимосвязи сущностей, информационных потоках.

SON (англ. Self-Optimizing Network) – умные сети, способные самостоятельно оценить качество функционирования каждого своего элемента и настроить свою работу оптимальным образом.

UDR (англ. User Data Repository) – база данных по абонентам.

VAS (англ. Value-Added Services) – услуги с добавленной стоимостью.

VoLTE (Voice over LTE) – технология передачи голоса по сети LTE, которая позволяет предоставлять голосовые услуги и доставлять их как поток данных по LTE.

VPN (англ. Virtual private network) – виртуальная частная сеть.

АМС – антенно-мачтовые сооружения.

Большие данные (англ. Big Data) – информационные активы, которые характеризуются большим объемом, скоростью передачи и разнообразием состава данных, которые требуют применения специальной технологии и аналитических методов для их преобразования и последующего создания стоимости.

ВОЛС – волоконно-оптическая линия связи.

ГДР – глобальная депозитарная расписка.

ГКРЧ (Государственная комиссия по радиочастотам) – межведомственный координационный орган, действующий при Министерстве цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

ДМС – добровольное медицинское страхование.

ЕЦУС – единый центр управления сетью.

ИКТ – информационные и коммуникационные технологии.

Капитальные затраты (англ. CAPEX) – затраты на приобретение нового оборудования, строительство, модернизацию, приобретение программного обеспечения и прочих нематериальных активов, других долгосрочных активов, а также относящиеся к ним затраты, понесенные до начала использования соответствующих активов в запланированных целях, включаемые в расчет по наиболее раннему из событий – платежу или поставке. Долгосрочные активы, полученные в результате приобретений компаний, не включаются в расчет показателя капитальных затрат.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) – показатели деятельности, которые помогают организации в достижении стратегических и операционных целей.

Конвергентные услуги – услуги связи, оказываемые на базе и мобильных, и фиксированных сетей доступа.

Люди с ОВЗ – люди с ограниченными возможностями здоровья.

Мобильная электронная подпись (МЭП) – инновационное решение, представляющее собой электронную цифровую подпись, привязанную к мобильному номеру клиента.

МСФО – Международные стандарты финансовой отчетности.

НДС – налог на добавленную стоимость.

ПБК – АО «Первая башенная компания».

ПО – программное обеспечение.

Пользователь услуг передачи данных – абонент, который воспользовался трафиком передачи данных в течение предшествующего месяца.

РФПИ – Российский фонд прямых инвестиций.

Свободный денежный поток – 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 и сумму уплаченных процентов. 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.

СУРиВК – Система управления рисками и внутреннего контроля

ЦОД – центр обработки данных.

ШПД – широкополосный доступ к сети.

ЭДО – электронный документооборот.

Контакты

Полное наименование:
Публичное акционерное общество «МегаФон»

Сокращенное наименование:
ПАО «МегаФон»

Головной офис:

Оружейный пер., д. 41,
г. Москва, Россия, 127006
Телефон: +7 (499) 755-2155
Факс: +7 (499) 755-2175

Адрес электронной почты:
info@megafon.ru

Адрес страницы в сети Интернет:
www.megafon.com

Информация для акционеров:

Дарья Лизунова
Корпоративный секретарь

Телефон: +7 (499) 755-2155
Факс: +7 (499) 755-2100
Адрес электронной почты:
csa@megafon.ru

Информация для аналитиков:

Департамент по связям с инвесторами

Телефон: +7 (495) 926-2012
Адрес электронной почты:
ir@megafon.ru
Адрес страницы в сети Интернет:
<http://corp.megafon.ru/investoram/>

Аудитор Компании:

АО «КПМГ»
Пресненская набережная,
д. 10, г. Москва, 123317

Телефон: +7 (495) 937-4477
Факс: +7 (495) 937-4400/99
Адрес страницы в сети Интернет:
www.kpmg.ru

Регистратор Компании:

АО «НРК – Р.О.С.Т.»
Лицензия Банка России
№ 045-13976-000001 (бессрочная)
ул. Стромынка, д. 18, к. 13,
Москва, Россия, 107996

Телефон: +7 (495) 989-7650
Адрес страницы в сети Интернет:
www.rrost.ru/ru/