



ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Уважаемые акционеры!

Представляю вашему вниманию годовой отчет, в котором мы расскажем вам о работе ПАО «МТС» в 2021 году, о результатах нашей деятельности по основным бизнес-направлениям и по Группе МТС в целом.

Два года назад, в самом начале пандемии, в момент предельной неопределенности в отношении будущего, мы говорили о том, что результаты работы нашей компании имеют особое значение для обеспечения непрерывности деятельности предприятий и государственных органов, для нормализации общественной жизни, смягчения экономических и социальных последствий того вызова, с которым столкнулась наша страна и мировое сообщество. Это понимание стимулировало нас быстро адаптироваться к новым условиям, мы научились быть эффективными при серьезном ограничении личных коммуникаций, а гибкий подход к формату работы и принятые меры технического и организационного характера обеспечили возможность полноценной удаленной работы для тысяч наших сотрудников. Там, где сохранилась необходимость в непосредственном физическом контакте, мы обеспечили максимальную физическую безопасность для клиентов и сотрудников компании. Все это обеспечило полную непрерывность бизнес-процессов, мы смогли решить все стоявшие перед нами задачи и добиться поставленных целей.

В сложившихся неблагоприятных условиях мы видели не только угрозы, но и возможности, заключающиеся в ускорении процессов цифровизации и росте спроса на телекоммуникационные и цифровые сервисы. Этими возможностями мы воспользовались благодаря энергичной работе менеджмента и всех сотрудников Компании, которую я хочу отметить отдельно. Результат наших усилий закономерен — нам удалось не только удержать имеющиеся позиции, но и обеспечить рост бизнеса в целом, достичь целевых уровней по основным операционным показателям.

В результате в течение 2021 года рост выручки по Группе МТС составил 8%, рост OIBDA — 6,6%, в полном объеме выполнена программа капитальных затрат в размере 111 млрд руб.

В прошедшем году МТС продолжила работу над наполнением собственного экосистемного предложения. Мы видим растущий интерес со стороны клиентов к нашим цифровым сервисам, к конвергентным продуктам и подписке МТС Premium, наблюдаем уверенное увеличение количества их активных пользователей. Более того, 2021 год стал для нас в этом смысле знаковым, так как более половины роста выручки Группы было обеспечено вкладом именно цифровых продуктов, не относящихся к телекоммуникационной части нашего бизнеса.

Отдельно хочу сказать еще об одном результате 2021 года, который не имеет прямого отношения к нашим маркетинговым инициативам и, вероятно, не привлек к себе пристального внимания широкой аудитории. Тем не менее его важность для дальнейшего развития Группы МТС трудно переоценить. Я говорю о принятии на уровне высшего менеджмента и Совета директоров стратегического принципа наделяния перспективных бизнес-направлений максимальной самостоятельностью, вплоть до выделения их в отдельные компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе. За счет этого мы планируем добиться большего фокуса менеджмента направлений на создании высококачественных продуктов, прозрачности и гибкости при выстраивании внутренних взаимодействий и усилении мотивации продуктовых команд. Конечной стратегической целью реализации этого подхода является

534
млрд руб.

**Выручка
Группы МТС**

+8%

229
млрд руб.

**OIBDA
Группы**

+6,6%

освобождение цифровых направлений от оценки их инвесторами по консервативным мультипликаторам телекома и выход на их справедливую оценку в соответствии с отраслевой спецификой и результатами их работы. Следует отметить, что даже при выделении направлений в самостоятельные компании мы намерены обеспечить условия, которые позволят сохранить экосистемные связи между ними, что будет способствовать максимизации общей синергии. МТС в любом случае останется полноценной Группой, в которой все бизнесы действуют совместно, исходя из единых стратегических установок. Мы верим, что такой подход будет способствовать изменению восприятия нас инвестиционным сообществом и существенному росту фундаментальной акционерной стоимости Группы МТС.

В прошедшем году в Компании был произведен ряд назначений, касающихся позиций высшего менеджмента, которые носили эволюционный характер и являлись частью нашей практики ротации управляющего состава. Наиболее ярким событием здесь стало назначение Вячеслава Николаева на пост президента МТС, состоявшееся в марте 2021 года. Вячеслав на протяжении многих лет входит в состав нашей команды, сам является одним из архитекторов управленческой структуры Компании, свободно ориентируется в особенностях ее функционирования, глубоко погружен во все ключевые бизнес-процессы. Я рад приветствовать Вячеслава в новой должности, а также хочу поблагодарить занимавшего ранее этот пост Алексея Корню за его вклад в развитие МТС, за его усилия, направленные на становление МТС как цифрового игрока.

Начало 2022 года принесло с собой новые вызовы, на которые мы не можем оказать значимого влияния, но в существенной мере влияющие на нас. Формат моего обращения не позволяет углубиться в анализ ситуации и ее возможных по-

следствий, так что я ограничусь лишь ключевыми тезисами по этому вопросу.

- > Большая часть нашего бизнеса направлена на внутренний российский рынок, причем рынки, на которых мы действуем, ограничено подвержены внешним воздействиям и не испытывают значимого снижения спроса или радикального изменения условий для действующих на них компаний. Особенно это касается нашего телекоммуникационного ядра, что выгодно отличает нас от других цифровых игроков, чья бизнес-модель строилась на базе источников получения стоимости, более подверженных текущим изменениям.
- > Мы уделяем повышенное внимание потенциально проблемным областям, таким как поставки оборудования и программного обеспечения, логистика, партнерские проекты. Мы оперативно реагируем на изменение ситуации и обеспечиваем непрерывность всех ключевых бизнес-процессов.
- > Наше устойчивое финансовое положение, эффективное управление заемными средствами и комфортный уровень долговой нагрузки создают для нас хороший запас прочности и стабильности.
- > Уход с рынка зарубежных игроков открывает перед нами широкое окно возможностей в первую очередь в области цифровых сервисов, с которыми мы связываем основные перспективы нашего роста.
- > Общее усложнение доступа российских компаний к финансированию открывает перед нами дополнительные возможности в поле M&A и участия в перспективных проектах, чем мы намерены воспользоваться.

Отдельно отмечу, что благодаря взвешенной политике в области управления персоналом мы не наблюдаем оттока сотрудников во всех направлениях и функционалах. Кроме того, положительным фактором удержания персонала является реализуемая в Компании практика удаленной работы, которая активно продвигалась нами в связи с угрозами пандемии, а сейчас позволяет сотрудникам полноценно участвовать в деятельности Компании в максимально благоприятных для себя условиях без потери эффективности. Что касается высшего менеджмента, мы продолжаем действовать слаженно, как единая команда, все руководители в полном объеме выполняют свои функции. Я хочу поблагодарить всех сотрудников нашей компании, которые, несмотря на высокую степень эмоциональной нагрузки, продолжают быть единым целым, продолжают качественно делать свою работу, ищут новые пути развития текущих проектов.

В отношении оценки инвестиционным сообществом Группы МТС как актива мы, очевидно, находимся в состоянии «турбулентности»; мы понимаем, что текущие котировки подвержены влиянию внешних факторов и эмоциональных решений, не относящихся к реальной фундаментальной ценности и стоимости бизнеса. В подобной ситуации мы находимся не впервые, и, как и ранее, для кого-то она является временем трудностей, а для кого-то — временем возможностей. Могу пожелать инвесторам оставаться мудрыми при

принятии решений и учитывать многократно доказанный нами факт того, что мы всегда действуем, руководствуясь интересами акционеров, и нацелены на долгосрочный рост акционерной стоимости Компании.

Завершая свое обращение, подчеркну еще раз, что наш бизнес находится в отличной форме, а история нашей компании уже не раз подтверждала способность демонстрировать неизменно хорошие результаты, вне зависимости от условий и вызовов, с которыми мы сталкиваемся. Телекоммуникационное ядро является для нас стабилизирующим фактором, так как этот рынок в наименьшей мере демонстрирует падение спроса, что уже наблюдалось в кризисных условиях. Перспективные цифровые направления, с которыми мы связываем перспективы роста, в текущих условиях открывают перед нами ряд возможностей, которые в результате могут перевесить негативное влияние среды. У нас хорошая, взвешенная стратегия, нацеленная на долгосрочный рост ценности. В зависимости от внешних условий мы готовы локально корректировать цели, пересматривать рамки реализации части проектов, но на текущий момент не видим потребности в радикальных изменениях стратегии. Мы продолжаем мыслить позитивно, действовать прагматично и энергично. Перед нами — очередной вызов, который нас мобилизует, а очередной кризис мы воспринимаем как возможность выйти на новый виток развития, что мы и намерены сделать.

Феликс Евтушков,
председатель Совета директоров МТС



— **ОБРАЩЕНИЕ
ПРЕЗИДЕНТА**

Друзья и коллеги!

Мне и всей команде МТС повезло с интересной и амбициозной задачей: мы создаем устойчивую, конкурентоспособную, динамично развивающуюся цифровую экосистему на базе самого сильного телеком-бренда в России. Это большой вызов в существующих конкурентных условиях и не менее большая ответственность перед нашими акционерами, клиентами и сотрудниками.

В 2021 году нам удалось реализовать ряд важных стратегических инициатив и добиться устойчивых финансовых результатов и по выручке, и по чистой прибыли. МТС прирастала опережающими рынок темпами и увеличила год к году консолидированную выручку на 8% до 534,4 млрд руб. и чистую прибыль на 3,4% до 63,5 млрд руб. соответственно. Наш основной телекоммуникационный бизнес продолжил показывать устойчивый и стабильный рост как в мобильном, так и в фиксированном сегментах. Запуск онлайн-кинотеатра KION обеспечил МТС стратегический прорыв в области медиа, розничная сеть нарастила объемы продаж смартфонов и аксессуаров. Почти в два раза в годовом исчислении выросла выручка в сегменте облачных технологий, а надежность бизнес-стратегии МТС Банка позволила ему быстро достичь значительного масштаба и автономности на рынке финансовых операций.

Мы гордимся активно развивающейся системой партнерств для создания новых цифровых продуктов. За 2021 год количество пользователей цифровой экосистемы МТС увеличилось на 40% — сегодня их почти 9 млн. Отмечу, что подписка МТС Premium, количество пользователей которой за год увеличилось вдвое, признана в 2021 году в России одним из лидеров среди экосистемных подписок.

Мы видим эффективность долгосрочной стратегии развития Компании, направленной на создание лучшего пользовательского опыта для десятков миллионов частных и корпоративных клиентов. Наши операционные итоги позволили продемонстрировать достойный уровень доходности для наших акционеров: в 2021 году МТС завершила реализацию трехлетней дивидендной политики, а в конце года — программу обратного выкупа акций.

Последние два года мы жили и развивали бизнес в непростых условиях пандемии. Это время ста-

ло важным этапом внутренней трансформации МТС — мыкратно ускорили цифровизацию и адаптировали наши бизнес-процессы под новые реалии. Значительно обновилась структура Компании, отражая как продолжающиеся изменения процессов с учетом новых задач, так и поэтапное развитие бизнес-вертикалей. В 2021 году мы выделили башенную и сетевую инфраструктуры МТС в отдельные значимые направления. Также продолжаем расширять экосистему и создавать дополнительные компетенции в существующих направлениях за счет приобретений: закрыли сделку по приобретению «Межрегионального ТранзитТелекома», федерального провайдера интеллектуальных телеком- и IT-решений для бизнеса; усилили вертикаль искусственного интеллекта за счет приобретения VisionLabs, одного из мировых лидеров в области создания сервисов на базе компьютерного зрения и машинного обучения. С целью расширения экосистемы финансовых сервисов Группа МТС приобрела одну из ведущих блокчейн-систем для торгового финансирования Factorin и консолидировала 100% долей УК «Система Капитал».

Сегодня, пока рынок находится в ситуации неопределенности, мы прорабатываем различные сценарии, чтобы возможные торговые и технологические ограничения не отражались на качестве услуг, модернизации сетей и развитии бизнеса. Эта непростая задача актуальна сейчас для любой компании, но бизнес МТС обладает большим запасом прочности и даже в нестабильных условиях чувствует себя уверенно — наши продукты и сервисы востребованы пользователями. У нас сильная стратегия, в которую мы верим, и устойчивая бизнес-модель, которая, как показала практика последних лет, быстро и эффективно адаптируется к внешним факторам. У динамично развивающегося МТС Банка серьезный запас ликвидности. У МТС сейчас очень сильная команда, которая способна оперативно и гибко реагировать на новые вызовы. Компания продолжает активно трансформироваться для повышения конкурентоспособности, мы продолжаем наем и открыты для лучших специалистов, особенно в IT-сфере.

И главное, у нас миллионы преданных клиентов. Возможность создавать для них качественные и надежные цифровые продукты, помогать решать повседневные и бизнес-задачи и является важным вкладом МТС в сохранение устойчивости всего нашего общества.

С уважением,

Вячеслав Николаев,
президент МТС